

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yritysten ja taloushallinnon juridiikka

Piia Lallo

## **Toimintatapakäsikirja tilitoimistolle**

Opinnäytetyö 2013

## **Tiivistelmä**

Piia Lallo

Toimintatapakäsikirja tilitoimistolle, 20 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous, Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Yritysten ja taloushallinnon juridiikka

Opinnäytetyö 2013

Ohjaaja: lehtori Raili Toikka, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön aihe on toimintatapakäsikirja tilitoimistolle. Opinnäytetyö sai alkunsa voimassa olleen toimintatapakäsikirjan päivittämisen tarpeesta. Tarkoituksena oli saada ajantasainen ohje ja tuki yhtenäisistä toimintatavoista työntekijöille, niin uusille kuin vanhoillekin. Työ oli toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Visma Services Oy:n Lappeenrannan toimisto.

Yhtenäisten toimintatapojen avulla paikallisen työyhteisön, kuten koko yrityksen kaikkien toimipaikkojen, työt voidaan hoitaa joustavasti ja selkeällä kaavalla. Häätapauksissakin on helpompi toimia, kun tietää mitkä ovat olleet toimintatavat kyseessä olevissa tilanteissa. Opinnäytetyössä käsiteltiin teoriaosuudessa laatua, tiimityötä ja case-yritystä. Toimintatavat ovat yhteydessä palvelun hyvään laatuun, kuten myös tiimityöskentelyn mutkattomuuteen. Työssä kerrottiin case -yrityksestä, niin koko konsernista kuin paikallisesta toimistostakin, ja sen toimintatavoista. Toiminnallinen osuus oli Visma Services Oy:lle tehty 184-sivuinen toimintatapakäsikirja. Toimintatapakäsikirja on tehty laatutyöryhmän sekä erilaisten esitysten ja olemassa olevien toimintatapaohjeiden avulla.

Toimintatapakäsikirjassa on käsitelty kaikki olennainen case-yrityksen toimintatapoja koskeva tieto niin tilinpäätöksestä kuin yleisistä toiminnoistakin. Käsikirjan tarkoituksena on olla apuna aloittavalle työntekijälle kuten myös tukena vanhemmille työntekijöillekin. Toimintatapakäsikirja toimii myös apuna perehdytysvaiheessa. Opas on yrityksen intranetissa.

Toimintatapakäsikirjasta tuli lähes kaiken kattava tietoisuus työntekijöille. Toimintatapoja tulisi kehittää jatkossakin ja toimintatapakäsikirjaa päivitetään aina, kun sille tarvetta nähdään myöhemmin.

Asiasanat: toimintatavat, käsikirja, laatu, tiimityö

## **Abstract**

Piia Lallo

Process manual for a bookkeeping agency, 20 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialization of Corporate and Financial Law

Bachelor's Thesis 2013

Instructor: Lecturer, Ms. Raili Toikka

The purpose of this bachelor's thesis was to develop co-ordinated methods of operation for a bookkeeping agency. There was a need to update the existing process manual. The commissioner of this work was the office of Visma Services Ltd. in Lappeenranta.

The work examines subjects such as quality, team work and the case company. The information for this study was gathered from literature, the Internet and the management's PowerPoint presentations and reports. Methods of operation are related to the quality of services as well as team work. The empirical part involved updating the process manual for the bookkeeping agency, 184 pages.

The process manual was made for new and current employees. It includes subjects from general matters to financial statements. The objective of the process manual is to support and give instructions for different situations. It also acts as an aid during an orientation period. The manual can be found in the company's intranet.

In short, the process manual became a comprehensive fact sheet for employees. The methods of operation should be updated in the future and the process manual will be updated always when needed.

Keywords: methods of operation, process manual, quality, teamwork

## Sisällys

|  |    |
|--|----|
| 1 Johdanto .....                                     | 5  |
| 2 Yhtenäiset toimintatavat.....                      | 6  |
| 2.1. Toimintatapojen vaikutukset työyhteisössä ..... | 6  |
| 2.2. Yhtenäisten toimintatapojen hyödyt.....         | 6  |
| 3 Laatu.....   | 7  |
| 3.1. Tuotteen laatu .....                            | 7  |
| 3.2. Palvelun laatu.....                             | 8  |
| 3.3. Laadunvalvonta .....                            | 8  |
| 3.4. Toiminnan laatu.....                            | 8  |
| 3.5. Laatuyrityksen tunnusmerkit.....                | 9  |
| 4 Tiimit yrityksen toiminnan takana .....            | 10 |
| 4.1. Tiimin perustaminen .....                       | 10 |
| 4.2. Tiimityön hyödyt .....                          | 10 |
| 5 Visma Oy .....                                     | 11 |
| 5.1. Kansainvälinen Visma .....                      | 11 |
| 5.2. Visma Suomessa .....                            | 12 |
| 5.3. Visio, missio ja arvot.....                     | 12 |
| 5.4. Menestys .....                                  | 13 |
| 6 Case: Visma Services Oy .....                      | 13 |
| 6.1. Toiminta.....                                   | 13 |
| 6.1.1. Tiimitoiminta .....                           | 13 |
| 6.1.2. Toimintatavat .....                           | 14 |
| 6.1.3. Perehdytys .....                              | 15 |
| 6.1.4. Toiminnanohjausjärjestelmä.....               | 15 |
| 6.1.5. Toimintatapakäsikirja ja sen tekovaihe .....  | 16 |
| 6.2. Asiakastyytyväisyys.....                        | 16 |
| 6.2.1. NPS.....                                      | 16 |
| 6.3. Laatu .....                                     | 17 |
| 6.3.1. Laatutyöryhmä.....                            | 17 |
| 7 Omat pohdinnat .....                               | 17 |
| Kuviot.....  | 19 |
| Lähteet.....   | 20 |

Liitteet

Liite 1 Sisällysluettelo

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena oleva toimintatapakäsikirja (laatukäsikirja) on tehty yrityksen sisäiseksi ohjeeksi aloittaville sekä jo työsuhteessa oleville työntekijöille. Käsikirjassa kuvataan yrityksen yhtenäisiä toimintatapoja aina asiakashankinnasta tilinpäätökseen ja konsultointiin asti sekä toimintatapojen vaikutus laatuun ja laadukkaaseen työhön. Opinnäytetyössä käsitellään myös tiimien vaikutusta laatuun, sillä se on suuressa roolissa case-yrityksessä.

Työn tavoitteena ja tarkoituksena oli saada jokaiselle Visma Services Oy:n toimistolle ja työntekijälle yhtenäiset toimintatavat, sillä kun toimistoja ja työntekijöitä on ympäri Suomea, toimintatavoissakin on eroavaisuuksia. Lokakuun 2012 alussa Visma Services Teemuaho Oy sulautui Visma Services Oy:öön, joten toimintatapakäsikirjakin on nyt Visma Services Oy:n käytössä.

Opinnäytetyön tausta alkaa kevään 2012 ammattiharjoittelusta, jolloin sain tehtäväkseni uudistaa pari vuotta vanhemman toimintatapakäsikirjan ulkonäköä. Harjoittelun lopulla työsuhdettani päätettiin jatkaa niin pitkään, kunnes kokonaan uusi versio kyseisestä käsikirjasta olisi tehty. 173 sivua ja viisi kuukautta myöhemmin, toimintatapakäsikirja oli valmis ja se julkaistiin yrityksen intranetissä syyskuun puolessa välissä. Tässä projektissa tukena oli Laatumyöryryhmä, johon myös itse kuuluin. Projekti jatkuu vielä tämänkin jälkeen, sillä koko ajan tulee lisää päivitettävää ja uusia toimintatapoja. Lisää töitäkin oli tiedossa, sillä harjoittelusta jäi käteen vakituinen työpaikka palkanlaskijana.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri osasta teoriaosasta sekä toiminnallisesta. Teoriaosassa kerrotaan toimintatavoista ja niiden vaikutuksesta yrityksen menestymiseen sekä työn tekemisen helpottamiseen. Toinen osa kertoo Visma Services Oy:lle tehdystä toimintatapakäsikirjasta sekä sen tekovaiheista.

## **2 Yhtenäiset toimintatavat**

Yksi tärkeimmistä tavoitteista yrityksille on asiakastyytyvyyden parantaminen. Sitä tavoiteltaessa on otettava huomioon monia, useimmille itsestään selviä ja ei niin itsestään selviä asioita. Yhtenäiset toimintatavat ovat yksi yrityksen perusasioista. Toimintatavoilla on suuri vaikutus yrityksen päivittäisiin toimiin, asiakassuhteisiin sekä työntekijöiden hyvinvointiin ja koko työyhteisöön.

### **2.1. Toimintatapojen vaikutukset työyhteisössä**

Tilitoimiston toimintaa ohjaavat erilaiset lait, säädökset ja ohjeet. Keskeisempänä lakina voisi mainita kirjanpitolain ja Taloushallintoliittoon kuuluvat noudattavat tietenkin hyvää tilitoimistotapaa eli miten taloushallinnon palveluyritys voi tuottaa laadukasta palvelua ja oikeaa tietoa asiakkaille ja viranomaisille sekä muille sidosryhmille (Hyvä tilitoimistotapa, Taloushallintoliitto 2013).

Yhteiset, sovitut toimintatavat helpottavat työntekijöiden arkea. Yhteiset säännöt ja tavat saavat aikaan sen, että väärinymmärrykset vähenevät, aikataulut pysyvät ajallaan sekä asioissa on vähemmän tulkinnan varaa. Esimerkiksi lomituksia tehtäessä on hyvä tietää, kuinka lomitettava asiakkuuden asioita on siihen mennessä hoidettu, jottei asiakas kärsi eri tavalla tehdystä työstä.

Aikaisemmin todettiin jo, että kun yritykset kasvavat ja perustavat uusia toimipisteitä, niin työntekijöiden ja asiakkaiden määräkin kasvaa. Tämä aiheuttaa sen, että asioita hoidetaan monella eri tavalla. Asiakassijaisuuksia suunniteltaessa tulee se ongelma, että aikataulut eivät käy yhteen ja sijaisen löytäminen on hankalaa. Yhteisillä toimintatavoilla sekä tiimityöskentelyllä tähänkin voidaan puuttua, kun tiedetään asiakkaan aikataulut sekä tehtävät työt. Mitä useampi on tietoinen asiakkaan taustoista, sitä jouhevammin työt ja sijaisuudet sujuvat.

### **2.2. Yhtenäisten toimintatapojen hyödyt**

Työelämän laatu ja työyhteisön tuottavuus kulkevat käsi kädessä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013).

Toimintatavat vaikuttavat paljon myös työn laatuun. Jos käytössä on hyväksi todetut käytännöt, niin se vaikuttaa paljon asiakastyytyvyyteen sekä työnteki-

jän hyvinvointiin ja jaksamiseen. Kun pidetään kiinni sovituista aikatauluista ja toimintaperiaatteista, on laadukas työ taattua. Asiakastyytyväisyys kertoo paljon yrityksestä ja kasvattaa sen mainetta. Mitä parempi asiakastyytyväisyys, sitä parempi maine.

### **3 Laatu**

Laadulla tarkoitetaan kaikkia palvelun, tuotteen tai tavaran, palveluja, joilla saadaan asiakkaan tarpeet ja odotukset tyydytettyä. Laadukkaat tuotteet/palvelut ovat tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Korkealaatuiset tuotteet ja palvelut pitävät asiakkaat tyytyväisinä ja asiakassuhteet pitkäaikaisina. Laatu on myös tärkeä osa yrityksen imagoa. Jotta yritys säilyisi kilpailukykyisenä, sen on parannettava laatuaan ja kehitettävä tuotteitaan (Yritys-Suomi 2013)

Yritys-Suomen mukaan (2013) laatukäsite voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu kuvaa sitä, mitä asiakas saa, eli valmista tuotetta ja sitä, miten hyvin se soveltuu asiakkaan tarpeisiin. Tekninen laatu on mitattavia ominaisuuksia. Hyvä tekninen laatu edellyttää onnistunutta suunnittelua ja tuotantoa. Toiminnallisella laadulla taas tarkoitetaan sitä, miten asiakas kokee prosessin, esimerkiksi ilmapiirin ja yhteistyön toimivuuden, jossa palvelu tapahtuu.

Laatu ei kuitenkaan synny pelkästään hyvällä johtamisella, hienolla tekniikalla ja toimivilla prosesseilla, vaan sen takana ovat aina inhimilliset tekijät.

#### **3.1. Tuotteen laatu**

Tuotteen laatuun vaikuttaa moni asia, muun muassa tuotteen toiminnalliset ominaisuudet sekä erityisominaisuudet. Nämä ominaisuudet erottavat tuotteen kilpailijoiden vastaavasta tuotteesta. Myös luotettavuus, käyttövarmuus ja elinikä ovat laadukkaan tuotteen tunnusmerkkejä. Esimerkiksi imuria ostettaessa on toivottavaa, ettei sitä tarvitse vaihtaa vielä viiden vuoden jälkeen uuteen. Tuotteen laatuun vaikuttavat myös ulkonäkö, taloudellisuus sekä huollettavuus. Esteettiset, kauniit ja modernit tuotteet ovat puoleensavetäviä. Enää ei etsitä sitä suurinta ja hienointa, vaan ympäristöönsä sulautuvaa tuotetta. Tuotteen

huollon tulisi olla helppoa ja nopeaa ja takuuajan pitkä. Tuotelaatu korostaa suunnittelun osuutta tuotteen laadun määrittämisessä (Lecklin 2006, 20).

### **3.2. Palvelun laatu**

Palvelun laatuun vaikuttavat palvelun saavutettavuus ja monipuolisuus sekä palvelun tarjoajan tavoitettavuus ja ihmissuhdetaidot. Palvelu onkin tänä päivänä yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista. Asiakas valitsee mieluummin sen yrityksen, jolta sai parempaa palvelua, esimerkiksi vakuutuksia kilpailutettaessa.

Palvelu on laadukasta, kun se vastaa toiminnalle ja tulokselle asetettuja tavoitteita. Palveluissa laatu toteutuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja kyvyssä vastata asiakkaan odotuksia.

Laadukkaalta palvelulta odotetaan yksilöllisyyttä ja jouhevaa toimintaa sekä mutkatonta yhteistyötä palvelun tarjoajan kanssa. Palvelun laatuun vaikuttavat sekä lopputulos että itse prosessi.

### **3.3. Laadunvalvonta**

Laadunvalvonta tarkoittaa niitä toimenpiteitä ja toimintoja, joilla voidaan valvoa yrityksen tarjoamien palveluiden ja tuotteiden laatua. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkia yrityksen toimintoja voidaan valvoa ja varmistaa, että kaikki toimii asianmukaisesti ennalta määrättyjen toimintaohjeiden mukaan. (Strategy Train 2009). Laadunvalvonnalla mitataan tuloksen laatua. Laatua voidaan tarkastella tilastollisen laadunvalvonnan menetelmin muun muassa tasalaatuisuuden näkökulmasta. Tasalaatuisuuden saavuttamisen jälkeen tuloksen laatu on kehiteltävissä ja hallittavissa. Laatuajattelussa on kuitenkin siirrytty kohti kokonaisvaltaista asiakaskeskeisyyttä ja laatujohtamista.

### **3.4. Toiminnan laatu**

Laadukkaalla toiminnalla tarkoitetaan turhan työn välttämistä eli virheettömyyttä sekä taloudellisuutta. Yritetään toimia mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti. Mitä vähemmän virheitä yrityksen toiminnassa ja prosesseissa tapahtuu, sitä taloudellisempaa sen toiminta on, kun ei tarvitse käyttää varoja virheiden korjaamiseen.

Laadukasta toimintaa syntyy, kun henkilöstö on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunutta.

### **3.5. Laatuyrityksen tunnusmerkit**

Lecklin luettelee teoksessaan Laatu yrityksen menestystekijänä (2006, 26-28) kahdeksan eri tunnusmerkkiä, joista seuraavaksi mainitaan viisi.

*Asiakassuuntatuneisuus.* Laatuyrityksissä asiakkuus nähdään laajana käsitteenä. Markkinoilla menestyminen vaatii eri asiakassegmenttien tarpeiden huomioon ottamista tuotekehittelyssä sekä markkinointistrategioissa. Asiakas on laadun lopullinen arvioija.

*Johtajuus ja päämäärätietoisuus.* Ylin johto on sitoutunut laatutyöhön. Johtajat luovat säännöt, arvot ja hyvän hallintotavan. Johto toimii esimerkkinä henkilöstölle ja käyttää aikaa parannuksiin ja sidosryhmien kanssa toimimiseen sekä huolehtii yrityksen keskeisten tavoitteiden ja työn tulosten tiedottamisesta henkilöstölle.

*Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen.* Laatuyrityksessä henkilöstön työtyytyväisyydestä huolehditaan, ja henkilöstölle on luotu edellytykset innovoivaan ja omaehtoiseen tiimityöhön avoimen ilmapiirin vallitessa. Henkilökohtaista kehitystä pyritään edistämään ja tukemaan sallimalla ihmisten toteuttaa koko potentiaalinsa. Henkilöstö on tärkeä laaduntekijä.

*Kumppanuuksien kehittäminen.* Menestyvällä yrityksellä on hyvät yhteistyötaidot. Yhteistyökumppaneiden kanssa pyritään pitkäaikaisiin liikesuhteisiin, jotka hyödyttävät kaikkia osapuolia mahdollisimman paljon.

*Jatkuva parantaminen.* Jatkuva parantelu kuuluu laatutyöhön. Toimintatapojen, palautejärjestelmien, menetelmien ja työvälineiden kehittäminen ovat kehittymisen perusasioita. Asiat voidaan aina tehdä paremmin.

## **4 Tiimit yrityksen toiminnan takana**

*Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa. (Pirnes 1994, 18)*

Helinin (2006, 213) mukaan tiimi voidaan määritellä joukoksi ihmisiä, joilla on yhteiset tavoitteet, riittävät valtuudet tehtävien hoitamiseen ja riittävästi toisiaan täydentäviä taitoja ja taipumuksia.

Tiimi voidaan myös määritellä pieneksi ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalliin.

Tiimityöskentelyä voidaan pitää modernina tai jopa vanhanaikaisena muotona.

### **4.1. Tiimin perustaminen**

Tämän luvun tiedot on kerätty Visma Services Oy:n toimintatapakäsikirjasta (2013,74-77). Tiimiä perustettaessa tiiminvetäjäksi valitaan henkilö, jolla on kokemusta tiimin työtä koskevista asioista. Esimerkiksi palkanlaskentatiimissä tiiminvetäjäksi valitaan sellainen henkilö, jolla on kokemusta tiimin kesken käytettävästä palkanlaskentaohjelmasta, työehtosopimustietoutta sekä tietoa yleisistä palkanlaskentaa koskevista asioista.

Tiimin jäsenet valitaan toisiaan täydentävien ominaisuuksien perusteella tai sitten satunnaisesti, ja heitä koulutetaan tehtävään. Siinä taidot kehittyvät ja tiimin jäsenille kehittyvät omat erikoisosaamisensa.

Tiimissä kohdataan haasteet yhdessä, ja sitä voidaan harjoitella mm. yhteistyötehtävillä: Miten ongelmien ratkaisu onnistuu tiimin sisällä tai päätösten tekeminen, niin opitaan suunnittelemaan ja toimimaan yhdessä.

### **4.2. Tiimityön hyödyt**

Tiimin voima perustuu jokaisen jäsenen taitojen ja osaamisen hyödyntämiseen.

Tiimin jäsenillä on yleensä erikoisosaamista erilaisilta osa-alueilta, tietoa, taitoa ja kokemusta, ja tämä on yksi tiimin rikkauksista, joilla se pystyy tekemään laa-

dukasta työtä. Ongelmatilanteissa ratkaisut syntyvät tiimissä nopeasti ja helpommin kuin erillisissä ryhmissä tai yksittäin.

Yhteistyö on avainsana tiimin hyvään tulokseen. Kaikki tiimin jäsenet ovat vastuussa yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Jos tiimissä on yksi heikko lenkki, niin se vaikuttaa helposti tulokseen. Jotta tehtävät saadaan hoidettua, täytyy olla riittävät vastuut ja voimavarat niiden hoitamiseen. Hyvää yhteistyötä edesauttaa tehokas kommunikointitaito ja toisten joustava tukeminen.

Tiimin itsenäisyyden kasvaessa tiimin tehtävien ja vastuunjaon sekä tiiminjäsenten henkilökohtaisten vahvuuksien olisi hyvä olla määriteltynä.

Tiimien varsinainen idea liittyy vastuullisuuden ja sitoutuvuuden lisääntymiseen; työmäärän kasvaessa tiimin vastuu kasvaa ja jäsenet ovat sitoutuneempia työhönsä. (Toimintatapakäsikirja, Visma 2013, 76-77)

## **5 Visma Oy**

Tämän luvun esittelytiedot on kerätty Visman internetsivuilta (Visma 2013) sekä yritysesittelyistä. Visma on Pohjoismaiden johtava yrityspalveluiden ja -ohjelmistojen tarjoaja. Pääpaikkana on Norja ja toimitusjohtajana toimii Øysten Moan. Visma on perustettu vuonna 1996.

Visman palveluksessa on yli 5 0000 eri osa-alueiden asiantuntijaa ja se palvelee noin 340 000 yritysasiakasta. Liikevaihto oli vuonna 2012 noin 773 miljoonaa euroa.

Visma tulee sanoista visual marketing.

### **5.1. Kansainvälinen Visma**

Vismalta löytyy yli 100 toimistoa Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa, Suomessa, Englannissa, Irlannissa, Alankomaissa, Romaniassa, Puolassa, Espanjassa, Tšekissä ja Serbiassa.

Myös ulkomaiset asiakkaat ovat tehneet Vismasta hyvinkin kansainvälisen yrityksen, luotsanneet palveluja kansainväliselle tasolle.

## 5.2. Visma Suomessa

Suomessa Visma toimii kahden eri liiketoiminta-alueen kautta: Services ja Software. Ne kattavat yhteensä viisi tytäryritystä: Visma Services Oy, Visma Severa Oy, Visma Software Oy, Visma Passeli Oy ja Visma Solutions Oy sekä työllistävät yli 750 ammattilaista (ohjelmistopalveluissa noin 250 henkeä ja talous- ja HR-toimintojen ulkoistuspalveluissa noin 500 henkeä) 34 eri toimipaikassa ja palvelevat yli 50 000 asiakasta. (Visma 2013)



Kuvio. Visma Suomessa (Visma 2013)

Lappeenrannan toimiston, opinnäytetyön toimeksiantajan, kanssa samoissa tiloissa toimivat myös Visma Severa Oy sekä Visma Solutions Oy.

## 5.3. Visio, missio ja arvot

Kunnioitus, luotettavuus, innovatiivisuus, osaaminen ja yhteishenki. Kuten kaikilla yrityksillä, Vismallakin on hyvin liiketoimintaansa kuvaavat arvot, jotka ovat toiminnan perusta.

Arvot antavat kasvot yrityksen liiketoiminnalle. Arvot luovat ensivaikutelman yrityksen toiminnasta. Ne kertovat, mitä yritykseltä on odotettavissa sekä minkälaiset asiat ohjaavat yritystä toiminnassa asiakkaiden ja muiden yhteyshenkilöiden kanssa (Visma 2013).

Visman tavoitteena on mahdollistaa asiakkaidensa johtava asema liiketoimintaprosessien automatisoinnissa ja integraatiossa.

Tehtävänä (missiona) on edistää kilpailukykyä sekä osallistua kasvun ja tehokkuuden lisäämiseen.

#### **5.4. Menestys**

Visman menestys perustuu yksinkertaiseen, mutta kestävään ajatukseen: palvelun tulee kattaa asiakkaan yksilölliset tarpeet sekä olla joustavaa ja tilanteisiin muuttuvaa (VISMAgazine 02/2007,8). Kuten aiemmin jo mainittiin, Visma on Pohjoismaiden johtava yrityspalveluiden ja – ohjelmistojen tarjoaja sekä Suomen johtava pilvipalveluiden toimittaja (Visma 2013).

### **6 Case: Visma Services Oy**

Toiminnallinen opinnäytetyöosuus käsittelee Lappeenrannan Rakuunamäellä sijaitsevan Visma Services Oy:n toimintatapoja. Vuoden 2012 syyskuuhun asti Lappeenrannan Visma Services -yksikkö oli Visma Services Teemuaho Oy, mutta sulautui Visma Services Oy:öön lokakuussa 2012. Lappeenrannassa on tilitoimisto sekä palkkakeskus.

*Visma Services Oy on auktorisoitu taloushallinnon sekä palkka- että henkilöstöhallinnon palveluyritys (Visma 2013).*

Visma Services Oy ( Oy Infocon Ab) perustettiin vuonna 1977 ja se on ollut osa Vismaa jo vuodesta 2002. Visma Services Oy noin 500 henkilöä monella eri osa-alueella ja toimii yli 20 paikkakunnalla (Visma yrityseshittely 2013).

#### **6.1. Toiminta**

Seuraavat osiot kertovat Visma Services Oy:n toiminnasta. Lukuihin on yritetty poimia keskeisimpiä asioita yrityksen toiminnan kannalta.

##### **6.1.1. Tiimitoiminta**

Tiimitoiminta on tärkeässä asemassa Vismalla, jossa noudatetaan tiimityöskentelytoimintamallia. Tavoitteena on tiedonkulun ja töiden organisoimien parantaminen, toimintatapojen ja järjestelmien oppiminen, sijaisuuksien järjestyminen, osaamisen kehittyminen sekä asiakaspalvelun parantaminen. Tiimien koko

vaihtelee kolmesta viiteen henkilöön mukaan luettuna tiiminvetäjä. Tiiminvetäjäksi valitaan kokeneempi henkilö, jolla on myös ohjelmaosaamista.

Tällä tiimitoimintamallilla pyritään tehostamaan työhyvinvointia, tehokkuutta sekä palvelun laatua.

Tiiminvetäjäpäiviä pidetään vähintään kertaa vuodessa, jolloin käydään läpi ajankohtaisia asioita sekä tiiminvetäjien tehtäviä.

### **6.1.2. Toimintatavat**

Tässä osassa käsitellään Visma Services Oy:n toimintatapoja sairastapauksissa, lomituksissa, asiakashankinnassa, asiakassuhteiden ylläpidossa sekä koulutuksessa.

Sairastapauksissa poissäävän työntekijän työt selvitetään tiimin sisällä, tarvittaessa pyydetään muilta apua. Työntekijä on yhteydessä esimieheen sairastumisen alussa, jotta saadaan tietää poissaolon mahdollinen kesto. Sijaistettavat työt sovitellaan tiimin jäsenten kesken.

Lomalla ollessa töiden sijaistus tapahtuu lähes samalla tavalla kuin sairastapauksessa, mutta sijaistus on jo ennakoitu ja siihen on pystytty valmistautumaan. Lomituksset sovitaan hyvissä ajoin, jotta tiimin sisällä voidaan suunnitella töiden jakoa ja tiimiläisten lomien sijoittumista.

Asiakashankinnan tarkoituksena on varmistaa riittävä asiakasmäärä ja asiakkaille parhaan toimintatavan esittäminen sekä kehittämisideoiden kerääminen palautteiden avulla. Potentiaalisten asiakkaiden hankinnassa käytetään hyväksi eri tietolähteitä, kuten mm. nykyisiä asiakkaita, virallisia tietolähteitä sekä tilintarkastusyhteistyötä. Tarjouspyynnön avulla selvitetään asiakkaan nykytila ja tarpeet. Kartoituksen perusteella esitetään asiakkaalle paras toimintatapa, joka sopii hänen senhetkisen tilanteensa tarpeisiin. Tarjoukseen liitetään mukaan ehdotettu toimintatapa, ja se käydään läpi asiakkaan kanssa, että asiakas ymmärtää sen. Myöhemmin voidaan selvittää tilannetta uudelleen ja yrittää myydä lisäpalveluja.

Asiakassuhteen ylläpidossa yhteydenpito asiakkaisiin ja tiedottaminen ovat tärkeitä toimintatapoja. Asiakkaalle tulee tärkeä olo ja hän tietää olevansa ainutlaatuinen.

Visma Services Oy:n toiminnan laadukkuus perustuu voimakkaasti jokaisen työntekijän kykyyn ja haluun tehdä laadukasta työtä. Henkilöstö oppii tekemisen pitkälti työkokemuksen kautta. Toinen tietojen ja taitojen sekä myös halun kehittämiseen tähtäävä toiminta on henkilöstön koulutus. Koulutukset luokitellaan seuraavasti: alkukoulutus, ammattitaidon säilyttämis- ja kehittämiskoulutus sekä erikoiskoulutus, esimerkiksi perehtyminen paremmin johonkin tiettyyn työehtosopimukseen.

### **6.1.3. Perehdytys**

Perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjat omiin käsiinsä uudessa tehtävässä. Uudelle työntekijälle tehdään perehdyttämisohjelma, jota noudatetaan työsuhteen alkussa. Onnistuneen perehdyttämisen ainekset ovat uuden työntekijän sitouttaminen, työtehtävien oppiminen ja työn muuttuminen tuottavaksi sekä vuorovaikutteisuuden ja yhdessä kehittymisen mahdollistaminen. Perehdyttäminen on kuitenkin jatkuva prosessi, jota tulee kehittää henkilöstön tarpeet huomioon ottaen. Perehdyttäminen tulisi aloittaa jo rekrytoinnin aikana, mikä on samalla myös yrityskuvamarkkinointia.

### **6.1.4. Toiminnanohjausjärjestelmä**

Toiminnanohjausjärjestelmän, ERP, tarkoituksena on pitää asiakastiedot sekä laskutus ajantasaisena.

Toiminnanohjausjärjestelmää käytetään asiakastöiden seuraamiseen sekä työajan kirjaamiseen. Työntekijä merkitsee tehdyt työt, tunnit/kappaleet, ylös toiminnanohjausjärjestelmään ja kuukausittain laskuttaa tehdystä työstä. Samalla hän voi seurata omaa ajankäyttöään.

### **6.1.5. Toimintatapakäsikirja ja sen tekovaihe**

Käsikirja tehtiin yhteisprojektina laatutyöryhmän kanssa tulevien uusien työntekijöiden avuksi ja opastukseksi käytännön asiakastöiden hoitamisessa sekä tietysti kaikille jo paikalla olevien työskentelyn tueksi. Uuden työntekijän, kuten myös kokeneemman, on helppo tutustua talon tapoihin toimintatapakäsikirjaan tutustumalla. Käsikirjassa on myös ohjeita ihan arkipäiväisiin työasioihin, kuten arkistointiin ja laskutukseen, kirjanpitoon ja palkanlaskentaan.

Toimintatapakäsikirjan piti valmistua jo kesällä 2012, aluksi kyse oli vain ulkoasun muutoksesta. Toisin kuitenkin kävi, sillä muutoksia tehdessä saatiin idea opinnäytetyön aiheeseen, joka oli sillä hetkellä vielä hukassa. Käsikirjaa alettiin laajentaa kaiken kattavaksi, ja se valmistui vasta syksyllä 2012. Päivityksiä siihen tehdään vielä edelleen aina, kun aihetta on.

Projektin alussa käsikirjaa tehtiin työaikana, kevästä syksyyn, minkä jälkeen siihen käytettiin myös omaa aikaa opinnäytetyöaiheen takia. Projektin aikana matkusteltiin myös muualle Suomeen, jossa pidettiin toimintatapalavereja. Aluksi käsikirjaa päivitettiin tiuhaa tahtia, mutta keväällä 2013 päivityksiä ei tehty enää niin paljoa.

## **6.2. Asiakastytyväisyys**

Asiakkaiden kanssa käydään kehityskeskusteluja sopivin väliajoin. Vismalla pyritään hyvään asiakastytyvyyteen, ja sitä varten tehdään asiakastytyväisyyskyselyjä sekä ollaan yhteydessä asiakkaisiin ja pyritään tekemään heidän olonsa tärkeäksi ja arvostetuksi.

Asiakastytyvyyttä seurataan myös suullisilla sekä kirjallisilla asiakaspalautteilla ja –reklamaatioilla. Asiakastytyväisyystutkimuksen mukaan asiakkaat arvostavat asiantuntemusta ja ammattitaitoa, palveluhenkisyttä, luotettavuutta ja nopeutta sekä joustavuutta.

### **6.2.1. NPS**

Vismalla on käytössä NPS-kysely asiakastytyvyyden ja asiakasuskollisuuden selvittämiseksi (=Net Promoter Score). NPS-kyselyn tarkoituksena on tavoit-

tella jokaista asiakasta puhelimitse tai sähköpostitse kerran vuodessa kyselyn merkeissä. Tavoitteena on saada selville se, mitä asiakkaat todella ajattelevat palvelusta ja miten asiakkaista saisi entistä tyytyväisempiä ja mitä muutoksia toiminnassa pitäisi tehdä. Kyselyn tavoitteena on myös kerätä luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa, jonka avulla voidaan suunnitella tulevaisuuden tavoitteita. Tulosten perusteella asiakkaat jaetaan kolmeen eri luokkaan: suosittelijat, passiiviset ja vähättelijät.

### **6.3. Laatu**

Brändinä Visma tunnetaan laadukkaana ja pohjoismaisena. Se on kuitenkin paljon enemmän. Laadukas työ ja toiminta ovat sydämen asia. Työntekijät ovat lupautuneet noudattamaan Visman arvoja ja eettisiä ohjeita niin hyvin kuin pystyvät. Työssä korostetaan korkeaa laatua, lakien ja säädösten noudattamista ja korkeaa ammattitaitoa. Visma Services Oy auttaa pohjoismaista ja eurooppalaista liiketoimintaa tulemaan kilpailukykyisemmäksi sekä edistää lakien noudattamista, läpinäkyvyyttä ja laatua.

#### **6.3.1. Laatutyöryhmä**

Opinnäytetyön aiheena olevan toimintatapakäsikirjan tekovaiheessa tukenani oli laatutyöryhmä, johon itsekin kuulun. Ryhmä koostuu kolmen eri paikkakunnan Visma Services Oy:n työntekijöistä: palkanlaskijasta, kirjanpitäjästä, tiiminvetäjästä, toimistopäälliköstä ja palvelupäälliköstä. Ryhmä kokoontui n. 3 - 5 kertaa vuodessa, vuorotellen eri paikkakunnilla. Nyt kun toimintatapakäsikirja on valmis, tapaamisia on aina silloin kun tarvitaan. Ryhmässä käydään läpi ajankohdaisia asioita sekä mahdollisia toimintatapakäsikirjan päivityksiä. Laatutyöryhmä perustettiin alkuvuodesta 2012.

## **7 Omat pohdinnat**

Lähtökohtana opinnäytetyön tekemiselle oli saada jokaiselle uudelle Visma Services Oy:n työntekijälle ja toimistolle yhtenäiset toimintatavat. Tavoite toteutui hyvin ja lopputulokseen oltiin tyytyväisiä, sillä oppaasta saatiin lähes kaiken kattava ja käytännönläheinen. Käsikirja on saanut kiitosta aloittaneilta työntekijöiltä

ja kehitysideoita on myös saatu lisää. Toimintatapakäsikirjan rinnalle henkilöstösasto teki myös henkilöstökäsikirjan. Käsikirja on Visman sisäisessä verkossa ja intranetissä.

Toimintatapakäsikirjan pituudeksi tuli 184 sivua. Se sisältää muun muassa yrityksen esittelyn, kirjanpitoa, palkanlaskentaa, toimiston yleisiä töitä sekä hie-  
man henkilöstöä koskevia muita yleisiä asioita, se kuitenkin poikkeaa henkilöstökäsikirjan sisällöstä. Tämä versio on laajempi kuin ensimmäinen versio, joka tehtiin vuonna 2010. Se sisälsi vain kirjanpitoa käsittelevän aineiston.

Käsikirjaa on käyty läpi viikkopalavereissa aihe kerrallaan, joten se on saatu tutuksi jo suurimmalle osalle työntekijöistä. Ajankohtaisista aiheista on keskusteltu ja muutosehdotuksia otettu samalla vastaan. Tulevaisuutta ajatellen käsikirjaa voidaan laajentaa vielä paljon, sillä yritysostojen ja kehittyvän teknologian myötä monet eri osa-alueet tulevat muuttumaan. Paperin määrää pyritään vähentämään ja toimintaa siirtämään yhä enemmän sähköisemmäksi.

Toimintatapoja kehiteltäessä on tärkeää ottaa huomioon niiden käytännöllisyys sekä toimivuus. Suuressa yhtiössä, jolla on monta toimipistettä eri puolilla maata, on pystyttävä toimimaan samojen arvojen ja sääntöjen mukaan. Tulevaisuutta ajatellen toimintatapojen tulee kehittyä parempaan suuntaan, ei enää ajassa taaksepäin. Vismalla ollaan hyvin edistyksellisiä tässä asiassa, sillä aika ajoin tapahtuu muutoksia, jotka helpottavat ja auttavat työntekoa.

## **Kuviot**

Kuvio 1. Visma Suomessa (Visma 2013), s.12

## Lähteet

Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki. Kauppakaari Oyj.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. 5., uudistettu painos. Helsinki. Talentum.

Hyvä tilitoimistotapa. Taloushallintoliitto 2013.

[http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva\\_tilitoimistotapa/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva_tilitoimistotapa/) Luettu 30.5.2013.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Talentum.

Pankka Kati. Visma yritysesittely 2013. Esittely\_2013.ppt

Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimijohtamisen kehitysprosessi. Tampere: Tammer-Paino.

Strategy Train: Luku 10 Laadunvalvonta ja laadunvarmistus. 2009.

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=214&L=2>. Luettu 13.5.2013.

Toimintatapakäsikirja. Visma 2013. Toimintatapaksikira.pdf.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän laatu. 2013. [www.tem.fi/tyoelama](http://www.tem.fi/tyoelama) (Luettu 29.4.2013)

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän laatu. Laadukkaasti tulosta.

[http://www.tem.fi/files/28892/TEM\\_tyl\\_111110web.pdf](http://www.tem.fi/files/28892/TEM_tyl_111110web.pdf). Luettu 29.4.2013.

Visma 2013. [www.visma.fi](http://www.visma.fi)

Visman asiakaslehti. VISMAgazine (02/2007).

[http://www.visma.fi/Global/FI/VISMAgazine/VISMAgazine%20pdf/VISMAgazine\\_2\\_07.pdf](http://www.visma.fi/Global/FI/VISMAgazine/VISMAgazine%20pdf/VISMAgazine_2_07.pdf). Luettu 15.6.2013.

Yritys-Suomi 2013. Kehittyminen – Laatu.

[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku\\_Kehittyminen&ppa=Palp\\_laatu](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku_Kehittyminen&ppa=Palp_laatu). Luettu 1.5.2013.



## **Toimintatapakäsikirja**

- JOHDANTO ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1 ASIAKASPROSESSI ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.1. Nykyiset asiakkaat – asiakassuhteen hoito **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.1.1. Asiakkuuksien johtamismallin kuvaus ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.1.2. Asiakassuhteen hoito ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.1.3. Asiakastiedottaminen ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.1.4. Hinnasto ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.2. Toimeksiantosopimukset ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.2.1. Toimeksiantosopimukset ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.2.2. Palveluselosteet ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.2.3. Sopimuksen keskeyttäminen tai purkaminen **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.2.4. Vahingonkorvaukset, vastuu **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.2.5. Perinnän toimintatapa ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.2.6. Toimeksiantosopimuslomakkeet ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.3. Uudet asiakkaat – asiakashankinta **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.3.1. Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus (etsintä) ja valinta ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.3.2. Yhteistyön aloittaminen asiakkaan kanssa ... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.3.3. Asiakashankinnan seuranta ja raportointi **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.4. Yhtenäiset toimintatavat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.4.1. Taloushallinnon palveluiden prosessit palveluryhmittäin ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.4.2. Palvelujemme hinnoittelu tapahtumaperusteista ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.4.3. Yhtenäiset toimintatavat ja niihin liittyvät standardoidut menetelmät ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.4.3.1. Myyntilaskut ja yhtenäiset toimintatavat .. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.4.3.2. Ostolaskut ja yhtenäiset toimintatavat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.4.3.3. Palkkapalvelut ja yhtenäiset toimintatavat ... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.4.3.4. Pääkirjanpitopalvelut ja yhtenäiset toimintatavat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.4.3.5. Konsultointi- sekä Controllerpalvelut ja yhtenäiset toimintatavat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.4.3.6. Käyttöönotto- sekä koulutuspalvelut ja yhtenäiset toimintatavat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.4.3.7. Saas-palvelut ja yhtenäiset toimintatavat **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 1.4.4. Ajantasainen sähköinen taloushallinto .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 2 IT – JÄRJESTELMÄT ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

- 2.1. Hankinnat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 2.2. Laitteet..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 2.3. Ohjelmistot ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 2.4. IT-neuvonta ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 2.5. Neuvonta (kouluttajatiimi) ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 3 JOHTAMINEN..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 3.1. Operatiivinen johtaminen..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.1.1. Visio, strategia ja kriittiset menestystekijät.... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.1.2. Organisaatiokaavio ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.1.3. Toimenkuvat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 3.2. Toiminnanohjausjärjestelmä, erp **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.2.2. Asiakkuuksienhallinta..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.2.3. Henkilöstö, työajanseuranta. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.2.4. Asiakastöiden seuranta..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.2.5. Laskutus ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 3.3 Toimintatapäkäsikirjan dokumentointi **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.3.1. Toimintakäsikirjan sisältö, säilytys ja päivitysvastuut ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 3.3.2. Toiminnanohjausjärjestelmän arkistointi . **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4 HENKILÖSTÖPROSESSI..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 4.1 Perehdyttäminen, uudet henkilöt ja/tai uusi tehtävän kuva..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 4.1.1. Perehdyttämissuunnitelma... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 4.2. Tiimitoiminta ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 4.3. Koulutus ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 4.3.1. Koulutus..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 4.3.2. Koulutussuunnitelma..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 4.3.3. Oman osaamisen kehittäminen ja ylläpito..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 4.3.4. Koulutukseen osallistuminen **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 4.3.5. Mielekkään ja tarkoituksellisen (työ)elämän – mittari..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 4.4. Palautteet ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 4.4.1. Palautteet..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 4.4.2. Henkilöstön palautekysely (ESS) ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 4.4.3. Tavoitekeskustelut ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 4.4.4. Esimiesarvioinnit..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 4.4.5. Toimintatapojen kehittäminen ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
    - 4.4.6. Asiakaspalautteet..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
      - 4.4.6.1. NPS (Net Promoter Score) –KYSELY **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
      - 4.4.6.2. Suulliset asiakaspalautteet..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
      - 4.4.6.3. Kirjalliset asiakasreklamaatiot ja – valitukset..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

- 4.4.7. Tilintarkastajien palautteet ... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4.4.8. Viranomaispalautteet ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4.5. Sisäiset tarkastukset, ehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4.5.1. Sisäiset tarkastukset ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4.5.2. Korjaavat toimenpiteet ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4.5.3. Ehkäisevät toimenpiteet ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4.5.4. Kehittämiskohteet ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4.6. HR-toiminnanohjaus ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 4.6.1. HR-Sympa – järjestelmä ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5 PALVELUPROSESSI ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.1. Käyttöönotto, koulutus ja neuvonta **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.2. Projekti-käsikirjan sisältö, tarkoitus ja tavoitteet **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.3. Myyntilaskut ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.3.1. Myyntilaskujen käsittely – toimintaohje ... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.3.2. Arkistointi ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.4 Ostolaskut ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.4.1 Ostolaskujen käsittely – toimintaohje ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.4.2. Arkistointi ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.5. Palkanlaskenta ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.5.1. Palkanlaskenta – toimintaohje ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.5.2. Arkistointi – palkat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.6. Maksuliikenneosaston palvelut ... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.7. Pääkirjanpito ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.7.1 Pääkirjanpito – toimintaohje.. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.7.2. Liikekirjanpito ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.7.3. Kuukausikirjanpito ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.7.4. Kirjanpitoaineisto ja sen käsittely ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.7.5. Aikataulutus ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.7.6. Tiliöinti kuukausikirjanpidossa ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.7.7. Arvonlisäverokirjaukset ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.7.8. Jaksotukset kuukausikirjanpidossa ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.7.9. Suunnitelman mukaiset poistot ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.7.10. Sosiaalikulut ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.7.11. Korkojaksotukset ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.7.12. Vakuutusjaksotukset ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.8. Tito- tiliote tositteena ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.8.1. Tito-kirjanpidon yleiskuvaus. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.8.2. Tiliote tositteena ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.8.3. Tiliotteelle asetettavat vaatimukset ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

- 5.8.4. Tiliote maksutositteena ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.8.5. Tiliote meno- tai tulotositteena ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.8.6. Tiliotteen käsittely ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.8.7. Tiliotteelta kirjaaminen ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.9. Kassa ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.9.1. Kassakirjan laadinta ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.9.2. Viivytyksetön kirjaaminen..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.9.3. Kassakladi ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.9.4. Vähäiset liiketapahtumat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.10. Suullisesti sovitut asiat – dokumentointi**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.11. Tositepuutteet ja allekirjoitukset**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.12. Automaattikirjausten tarkistus... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.13. Kirjanpidon täsmäytys ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.14. Kirjanpidon raportit ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15. Tilinpäätös ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.1. Tilinpäätös – toimintaohje .. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.2. Tilinpäätös ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.3. Tilinpäätöksen laatiminen .. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.4. Valmistelevat toimenpiteet ja tilinpäätöstitteet..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.5. Tasekirja ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.6. Toimintakertomus ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.7. Tuloslaskelma ja tase ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.8. Rahoituslaskelma..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.9. Tilinpäätöksen liitetiedot..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.10. Tasekirjan sisältö (sisältää myös konsernin). **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.11. Tase-erittely ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.12. Konsernitilinpäätös..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.13. Konsernitositteet ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.14. Konserniraportit..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.15. Tilinpäätösanalyysit..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.16. Osingonjako ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.17. Veroilmoitukset ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.17.1 Veroilmoitusten lähettäminen ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.17.2. Verotuspäätös ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.17.3. Verojen laskenta ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.18. Käyttöomaisuuskirjanpito . **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.19. Suunnitelman mukaiset poistot -sumu **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.20. Elinkeinoverolain poistot - EVL ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.21. Hyllypoistot ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.22. Käyttöomaisuus raportit ... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.23. Arkistointi ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.15.24. Tilinpäätösasiakirjat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- Tilinpäätöstä koskevat lomakkeet .. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

- 5.16. Yhtiöoikeudelliset asiat ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 5.16.1 Yhtiöoikeudelliset asiat – toimintaohje ... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 5.16.2 Kaupparekisteritietojen tarkastaminen ... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 5.16.3 Osake- ja osakasluettelon laatiminen .... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.17. Konsultointi ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 5.17.1. Konsultointi - toimintaohje.. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.18. Lakisääteinen arkistointi ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 5.18.1. Kirjanpitoaineiston säilyttäminen..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
  - 5.18.2. Sähköinen arkistointi..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**
- 5.19. Tietolähteet.....175