



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Heidi Ohriluoma

---

## Tilitoimiston integroituminen

Vaikutus kirjanpitäjän työhön

Opinnäytetyö

Kevät 2022

Liiketalouden AMK- tutkinto



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Tradenomi, taloushallinto

Tekijä: Heidi Ohriluoma

Työn nimi: Tilitoimiston integroituminen, vaikutus kirjanpitäjän työhön

Ohjaaja: Virpi Ala- Heikkilä, Tuulia Potka-Soininen

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 32

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämä opinnäytetyö koostuu tilitoimistoissa työskentelevien kirjanpitäjien työmäärän ja laadun muuttumisesta yrityskaupassa.

Digitalisaatio on vaikuttanut tilitoimistoihinkin nopealla aikataululla heti 2020 luvun taitteesta. Digi-ikäkauden alettua myös yrityskauppoja tilitoimistopuolella on tehty kiivaasti ja integroituminen alalla on ollut pinnalla. Tämän vuoksi kirjanpitäjien työnkuvat ja työmäärä sekä niiden laatu, ovat kokeneet muutoksia. Työmäärän vaikutus on nähtävissä työhyvinvoinnissa sekä työmotivaatiossa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten tilitoimiston henkilöstö ja eritoten kirjanpitäjät, kokivat omasta mielestään ja työtehokkuutensa kannalta yrityskaupan sekä miten yrityskauppa vaikutti työtapoihin, työnlaatuun ja ilmapiiriin työpaikalla. Tutkimus suoritettiin kyselyn avulla, johon osallistui tilitoimisto, joissa yrityskauppa oli ajankohtainen tutkimushetkellä

Tutkimus osoitti, että varsinaisessa työnkuvassa ei suuria muutoksia ollut, ainoastaan työtehtäviä keskitettiin. Työmäärä tosin olikin sitten kasvanut likimain puolella, jolla olikin suora vaikutus työmotivaatioon ja sitä kautta itsenä johtamiseen.

<sup>1</sup> Asiasanat: integraatio, työhyvinvointi, kirjanpitäjä, yrityskauppa, työn määrä,

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Degree programme: Business

Specialisation: BBA

Author/s: Heidi Ohriluoma

Title of thesis: Integration of the accounting firm, effect on the bookkeeper's work

Supervisor(s): Virpi Ala- Heikkilä, Tuulia Potka- Soininen

Year: 2022

Number of pages:32

Number of appendices: 2

---

This dissertation is composed an accounting firm working bookkeepers' amount of work and quality from change in corporate acquisition.

Digitalization has affected the accounting firms also fast. the corporate acquisitions with the accounting have been vehemently made a lot and everyone talk about integrations. Because of this the bookkeeper's part and amount of work of quality has been experienced the change. The amount of work effect is seen in work welfare and motivation.

Analyses work effectiveness as an objective of the study after corporate acquisitions and before it. Effects to working to quality and to atmosphere in workplace.

The analyses showed that there were no big changes in the roles, but the amount of work had increased nearly on half. It affected direct motivation and for management of himself.

<sup>1</sup> Keywords: integrations, bookkeeper, amount of work, well-being at work, corporate acquisition

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	1
Thesis abstract .....	2
SISÄLTÖ .....	3
1 Johdanto .....	5
2 Tutkimuksen toteutus ja menettelytapa .....	6
2.1 Tutkimuksen kohderyhmä .....	6
2.2 Aikaisempi kirjallisuus .....	6
3 Yrityskaupat ja sen vaikutukset .....	7
3.1 Työnkuva ja työn määrä .....	7
3.2 Vaikutus oman työn laatuun .....	8
3.3 Työhyvinvointi ja työilmapiiri .....	8
3.4 Työympäristö ja -olosuhteet .....	9
3.5 Työmotivaatio .....	10
3.6 Asiakassuhteet .....	11
3.7 Perehdytys .....	11
3.8 Tuki ja viestintä yrityskauppojen jälkeen .....	12
3.9 Itsensä johtaminen .....	13
4 Tilitoimiston integroituminen, Kirjanpitäjän rooli- kyselyn tulokset .....	14
4.1 Työnkuva .....	14
4.2 Asiakassuhteet .....	14
4.3 Työmäärä ja työn laadukkuus .....	14
4.4 Työympäristö .....	15
4.5 Työmotivaatio ja ilmapiiri .....	15
4.6 Perehdytys .....	15
4.7 Itsensä johtaminen yrityskauppojen jälkeen .....	16
4.8 Tuki ja viestintä .....	16
5 Yhteenveto .....	17
5.1 Jatkotutkimuksia .....	18

6	Lähteet .....	19
7	Liitteet .....	21
	Liite 1: Kirjanpitäjän rooli- kyselyn kysymykset .....	22
	Liite 2: Kirjanpitäjän rooli- kyselyn tulokset.....	26

## 1 Johdanto

Tutkimuksen kohteena on kirjanpitäjien työn muuttuminen ja työhyvinvointi tilitoimistojen integroitua. Suomessa on tehty nyt 2020-luvulla paljon yrityskauppoja, koskien tilitoimistoja, paikalliset pienet yritykset ovat liittyneet isompiin yrityksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kirjanpitäjän työ, motivaatio ja hyvinvointi työssä muuttui yrityskauppojen myötä. Millaisia ajatuksia se herätti kirjanpitäjissä, kasvoiko työmäärä ja miten työnlaadulle kävi työmäärän muuttuessa.

Vaseliuksen (2020, s. 24–25) mukaan yrityskaupoilla haetaan lisää markkinaosuutta ja palveluiden monipuolistamista sekä laajentamaan toimipisteverkostoa. Tämän vuoksi alalla on ollut muun muassa asiantuntijoiden kesken suurta liikehdintää, ja tarve tilinpäätöstaitoisille kirjanpitäjille onkin kasvanut suhteessa olemassa olevaan tarjontaan. Vaikka yrityskaupoissa on kysymys myös osaavan henkilökunnan palkkaamisesta.

Myös asiakaspoistuma on luonnollinen tapahtuma yrityskaupoissa (Vaselius, 2020, s. 27). Yhdistyneet yritykset jakavat myös asiakkaita mielipiteitä ja asiakkaiden näkemykset eivät aina kohtaa kasvavassa yrityksessä, kuten olisi toivottavaa ja tällöin menetetään ostetun yrityksen asiakkaita.

Hyvinvoiva työntekijä on tuottava, ja tällöin myös työmotivaatio on korkealla (Dahlstedt, 2021, s. 14–15). Mielenkiinto työtä kohtaan säilyy ja se on aitoa. Hyvät työvälineet ja viihtyvyys työpaikalla lisäävät myös motivaatiota ja tätä kautta työhyvinvointia.

## 2 Tutkimuksen toteutus ja menettelytapa

### 2.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena. Tähän tutkimusmenetelmään päädyttiin, sillä tutkittava aihepiiri on laaja, mutta kohderyhmä on siihen nähden huomattavasti suppeampi. Kohderyhmänä tutkimuksessa oli isomman tilitoimiston yksi pienempi toimisto muualla kuin pääkaupunki seudulla. Kohderyhmälle luotiin kysely, johon he pääsivät vastaamaan. Kysely itsessään oli lyhyehkö, mutta asiakaskeinen. Tutkimus suoritettiin Webropol-kyselyn avulla, jonka vastausprosentiksi saatiin liki 58 %. Kyseisen kyselytyökalun avulla voitiin helposti tuottaa analyysi myös kyselyn vastauksista.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten yrityskaupat ja integroituminen tilitoimistossa vaikuttaa kirjanpitäjien, jäljempänä työntekijöiden työmotivaatioon, työn laatuun ja sen määrään sekä uudistumishalukkuuteen.

Työnkuvan ja -määrän muutos kysymyksillä halusin nähdä, onko työ varsinaisesti muuttunut ja miten yrityskauppojen myötä. Sillä yrityskaupat vaikuttivat myös henkilöstöön ja tämän vuoksi alalla on ollut tavallista suurempaa liikehdintää työrintamalla. Loiko integroituminen lisää suorituspaineita, kasaantuivatko työt vai onko työt osattu jaotella oikein ja tasapuolisesti, kuitenkin kuormittamatta liikaa kirjanpidon ammattilaisia. Kyselyssä oli myös mahdollista vastata useampi vaihtoehto.

### 2.2 Aikaisempi kirjallisuus

Aineistonkeruuseen käytettiin paljon aikaa tutkimalla erilaista kirjallisuutta; kirjoja, ammattilehtiä, muita vastaavanlaisia opinnäytetöitä ja pro graduja sekä ammattilehtiä ja muiden henkilöiden ja yhdistysten tekemiä tutkimuksia.

Koska kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus, piti miettiä tarkkaan kohderyhmä, jotta tutkimus pysyisi realistisena ja tutkittavaan ongelmaan saataisiin vastauksia, joita pystyttiin analysoimaan riittävän tarkasti (Suoranta & Eskola, 1998, s. 24).

### 3 Yrityskaupat ja sen vaikutukset

Jotta organisaatio voisi uudistua on sen johdon sekä avainhenkilöiden eli työntekijöiden, tässä tapauksessa kirjanpitäjien sitouduttava uudistuksen läpivientiin yhdessä, avoin mieli ja runsas keskustelu tarpeista, tavoitteista ja keinoista ovat hyviä apukeinoja saavuttaa haluttu uudistuminen aikataulussa (Korhonen & Bergman, 2019, s. 40).

Harvat työntekijät ovat innoissaan omassa organisaatiossa tapahtuvista muutoksista. Osaa muutos pelottaa, kun taas toisia se innostaa jatkamaan ja motivoi uudella tavalla työn tekemiseen. Korhonen ja Bergman (2019, s. 15) kertovatkin, että olisi erittäin tärkeää huomioida kaikkien näkökulmat sekä tarpeet liittyen uudistumishankkeisiin, sillä vuonna 2022 ei ole enää olemassa sellaista vaihtoehtoa, jossa me emme uudistuisi lainkaan.

Uudet käytännöt, termit ja toimintatavat saattavat muuttua, joistakin henkilöistä liian nopeasti, kun taas kuitenkin vastaavasti muista tuntuu, että eteneminen on liian hidasta (Korhonen & Bergman, 2019, s. 24). On kuitenkin huomioitava, että odotukset ja realiteetti täytyy pysyä balanssissa ja mikäli uudet tavat otetaan liian nopealla aikataululla yhteisöön, seuraava ongelma onkin se, että on helpompi palata vanhaan

Yrityskaupoissa uudistumisvaihe on muutoksessa tärkein asia, strategian on oltava yhtenäinen ja ennalta mietitty miten uudistumisen elinkaari saadaan onnistumaan (Kauppinen, 2021, s. 148). Elinkaaren muutokset ovat osittain nopeita ja ne vaikuttavat suoraan organisaation sisällä roolituksiin, prosesseihin, mittareihin, tavoitteiden asettamiseen ja niiden pääsemiseen sekä itse organisaation johtamiseen.

#### 3.1 Työnkuva ja työmäärä

Aiemman tutkimuksen mukaan (Åhman, 2016) tulevaisuuden tilitoimistoissa suurin muutos tulee näkyviin tehokkuudessa. Kirjanpidon perustehtävät automatisoituvat nopeaan tahtiin, samalla kun asiakkaiden kirjanpito sähköistyy.

Työnkuvien muutoksilla on tarkoitus rikastuttaa omaa työtä ja tehtävienkierroilla haetaan uutta näkökulmaa ja eri tapoja tarkastella työtä (Korhonen & Bergman, 2019, s. 25). Monessa kehitysorientoituneessa yrityksessä 3–5 vuotta on hyvä aika työskennellä



asiantuntijana. Ja tässä ei aina todellakaan mennä loogisesti eteenpäin tarkastellen henkilöiden haluja ja osaamistasoja (Korhonen & Bergman, 2019, s. 61). Sillä työ on saatava tehtyä ja sille vain etsitään tekijä, tällöin työnjaosta syntyy tabu. Tarkemmin perehdyttäessä tähän ovat työn määrä ja -kuvat muuttuneet, kun katsotaan kokonaiskuvaa roolituksesta. Kun joku vaihtaa työpaikkaa tai muuten jää pois työstä tai jättää työnsä tekemättä; tehtävät jaetaan uudelleen. Yrityskaupoissa ja fuusioissa tärkeää on, että pystytään hahmottamaan olemassa olevien työntekijöiden vahvuudet, roolit ja kyky työskennellä uuden strategian mukaisesti.

### 3.2 Vaikutus oman työn laatuun

Mikäli työmäärä kasvaa liian suureksi on sillä suuri merkitys, miten ihminen jaksaa ja pystyy tuottamaan asiakkaalle laadukasta palvelua. Ylikuormituksesta kärsivät kaikki, ei pelkästään kirjanpitäjä, joka yrittää jollain tavoin pitää deadlinet kurissa ja tehdä vielä laadukasta jälkeä ja tuottaa hyvää raporttia asiakkaalle.

Ylikuormituksen astuessa mukaan työkuviioon on mietittävä, puuttuuko työntekijän, asiakkaan ja esimiestason väliltä, jokin porras ja miten saadaan työmäärän ja laadun välille sopiva tasapaino (Korhonen & Bergman, 2019, s. 61). Asiakas kärsii taas puolittaisesta informaatiosta sitten, ettei hänelle vastaavasti synny kunnan kokonaiskuvaa yrityksen tilanteesta nyt ja miltä se näyttäisi esimerkiksi vuoden kuluttua. Jotta työn laatu pysyisi hyvänä olisi se suhteutettava työmäärään. Liikaa töitä ja pieniä aikaa vieviä tapahtumia olisi hyvä karsia ja kartoittaa tasaisin väliajoin, jolloin pystytään kehittämään tililiiketoimintaa aina vain laadukkaampaan suuntaan. Tulevaisuudessa sähköistyminen vapauttaa resursseja luoda kokonaisvaltaisempaa palvelua asiakkaalle ja näin ollen parantaa neuvonantoa ja velvollisuutta auttaa asiakasta taloushallinnon saralla (Åhman, 2016).

### 3.3 Työhyvinvointi ja työilmapiiri

Miten fuusio on vaikuttanut työolosuhteisiin ja miten työntekijä on sen kokenut omalle kohdalleen. Onko työolosuhteet parantuneet ja vaikuttaneet positiivisesti motivaatioon tehdä työtä? Henkilöstön hyvinvoinnin mittaamiseksi apulaisprofessori Marko Kesti kannustaa

tekemään kyselyitä henkilöstölle kerran kvartaalissa. Kyselyiden pituuden on hyvä olla maksimissaan 15 rastiruutuun kysymystä kerrallaan (Leskinen, 2021, s. 25–26).

On huomioitava digitalisaation vaikutukset työhyvinvointiin ja miten teknologiaa pystytään hyödyntämään työn tekemisessä ja miten sen avulla pystytään jaksamaan työssä paremmin (Alasoini, i.a.). Työhyvinvointi on kaikinensa iso asia työpaikoilla ja sitä kuuluu vaalia, Akavan (2022, s. 7) mukaan työntekijällä pitäisi olla täysi oikeus käyttää työterveyshuollon palveluita työajallaan. Tällöin varmistettaisiin hoitoon pääsy ja terveydentilan seuranta, joka osakseen vähentäisi työuupumiseen johtavia ongelmia. Sillä työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työn mielekkyyteen, laadukkuuteen ja ilmapiiriin työpaikalla sekä siihen, miten työssä jaksetaan. Työhyvinvointia tukee myös hyvä johtaminen ja turvallinen ympäristö.

### 3.4 Työympäristö ja -olosuhteet

Työpaikan viihtyvyys on ratkaisevassa asemassa työntekoon ja mikäli tilat ja ilmapiirit ovat huonot ja työolosuhteet ovat muutenkin puutteelliset niin tahtotila tehdä työ hyvin ja laadukkaasti kärsii. Kun työolosuhteet ovat kunnolliset ja viihtyvyyskin työpaikalla on hyvä, niin työnlaatu on parempaa, oma jaksaminen työssä ja motivaatio työhön säilyy hyvin. Tällainen näkyy myös ulospäin esimerkiksi asiakkaille, jolloin heillekin tulee tunne, että kirjanpito on osaavissa käsissä.

Mikäli työympäristö on ollut kaiken aikaa muuttumaton ja se kokee äkkiä muodonmuutoksen, on työntekijöiden reaktio enemmänkin pelkoa ja ahdistuneisuutta, kuin iloa ja intoa (Korhonen & Bergman, 2019, s. 30). On enemmän ajateltava asiaa siltä kannalta, miten paljon ja millä aikataululla pystytään muuttamaan yhteisön ympäristöä uuteen suuntaan.

Jokainen muutto ja remontti on osattava hyödyntää; on mietittävä työtiloja ja työvälineitä kunkin muutoksen yhteydessä siten, että ne tehostavat työtä ja luovat mielekkään tilan työskennellä sanovat Korhonen ja Bergman (2019, s. 137–138). Havainnollistettu on myös, että työtä voi tehdä ilman omaa, nimettyä paikkaa ja erilaisissa työpisteissä tai paikoissa. Aina ei tarvita erillistä neuvottelutilaa tavata asiakkaita ja kollegoita vaan myös kahviloissa, taukotiloissa, joissa esimerkiksi sohvia myös näissä voidaan kokousta ja

pitää palavereita aivan yhtä hyvin. Digitalisaation myötä tulleet sovellukset, kuten: Teams, Zoom ja Skype mahdollistavat hybridikokoukset ja palaverit.

Hyvän työilmapiirin luominen on perusedellytys työhyvinvoinnin lisäämiseksi, huomauttaa Ijäs (2021, s. 21). Työilmapiirin on oltava kannustava, muut huomioon ottava, mietittävä mitä kukin tuo mukanaan työympäristöön. Myös työtehtävien selkeä määrittely ja riittävä sisäinen viestintä luo turvallisen työilmapiiriin konfliktien sijaan. Kauppisen (2021, s. 132) mukaan ilmapiiri vaikuttaa myös tuloksiin mutta tulokset vaikuttavat ilmapiiriin enemmän.

### 3.5 Työmotivaatio

Korhonen ja Bergman (2019, s. 148–149) kirjoittavat, että kiitos, kannustus ja positiivisuus kantaa jo pitkälle, myös työnteossa. On muistettava kiinnittää huomiota omaan energiatasoon, innostuneisuuteen sekä kykyyn kuunnella ihmisiä ja kysyä, jollei tiedä vastauksia. Nämä kaikki ovat suoraan yhteydessä työmotivaation ylläpitämiseen. Motivaatiota laskee liika työn määrä, mutta oikeilla työkaluilla toimintatavoilla saadaan työntekijä sitoutumaan työhönsä ja kasvattamaan heidän motivaatiotaan työtä kohtaan. Ensinnäkin heidän on otettava mukaan päättämiseen esimerkiksi erilaisten kyselyiden kautta, rohkaistava ja tuettava jatkuvaa oppimista kouluttamalla työntekijöitä. On muistettava antaa kiitosta ja kannustaa sekä tärkein kaikista luotto: luota kollegoihisi ja esimiehiisi (Carnegie ym., 1994, s. 62–63).

Motivaatioon vaikuttaa myös kaikki muutokset mitä organisaatiossa tapahtuu ja tässä vaiheessa henkilöstö käy erityisen tunneskaalan lävitse (Kauppinen, 2021, s. 152–153). Ensimmäisenä tulee shokki, jolloin kaikki on ristiriidassa keskenään. Toisena kieltäminen ja aggressiot, päätöksiä tehdään tunnekuohussa, esimerkiksi irtisanoudutaan työstä. Kolmantena neuvottelut, henkilöstö on valmiina keskustelemaan tulevaisuudesta ja sen mukanaan tuomista muutoksista. Neljäntenä masennus, jossa työstetään vanhaa ja valmistaudutaan uuteen. Viimeisessä vaiheessa on uusi integroitunut toiminta, jolloin muutos alkaakin tuntua paremmalta vaihtoehdolta, kuin vanha tapa toimia.

### 3.6 Asiakassuhteet

Fuusioituminen vaikuttaa kirjanpitäjän rooleihin, mutta myös asiakkaisiin. He haluavat kuitenkin suosia pienempiä ja paikallisia tilitoimistoja, joten väkisin tulee myös vaihtuvuutta asiakaskantaan. Vaihtuvuuden välttämiseksi tai ainakin sen pienentämiseksi vaaditaan hyvää luottamussuhdetta suoraan kirjanpitäjään ja hänen ammattitaitoonsa. Luottamus on yksi arvoista, joka määrittelee tilitoimistojen identiteettiä.

Arvot kulttuurimuutoksen myötä on normalisoituvat ja asettuvat ohjaimiksi yrityksen uudelle toiminnalle, on helpompi mitata saatua palautetta korostaa Kauppinen (2021, s.154–159). Kehittää neuvottelujen ja niiden palautteen pohjalta tiedostamatta jääneitä asioita ja viedä niitä tietoisesti eteenpäin, jolloin voidaan edelleen kehittyä tahtomaamme suuntaan. Joten ensi arvoisen tärkeää on myös, että kirjanpitäjät tuovat esiin asiakkaiden huolet ja heidän palautteensa toiminnasta, sitten vastaavasti esihenkilöiden tietoisuuteen. Tilitoimiston integroituminen vaikuttaa niin kirjanpitäjien työhön, kuin tilitoimiston asiakkaisiin. Kun tilitoimisto on luonut itselleen omanlaisen identiteetin niin integroituaan yritys kookeikin kulttuurimuutoksen. Kulttuurimuutoksessa liiketoiminnalle asetetut vaateet ja yhteiset arvot kohtaavat ne pyritään sitouttamaan keskenään. Muutoksen aikana on kuitenkin muistettava asiakaskeskeisyys, jota periamerikkalaiset kuvaatkin lauseella: ”Älä koskaan petä asiakkaan luottamusta”.

Kulttuuria on aina tarve kehittää, ei pienellä ydinjoukolla vaan yhdessä joukkueena (Kurvinen, 2021, s.32). Menestyvää kulttuuria organisaatiossa ei rakenna pelkästään johtajat vaan se tehdään yhdessä työn tekijöiden ehdoilla.

### 3.7 Perehdytys

Fuusioitumisessa tulee väkisinikin vastaan uudelleen oppimista ja kouluttautumista. On opetettava uuden konsernin työskentelytavat ja mallintaa heidän työtään, jotta kaikki tekisivät samalla tavalla luoden uudelleen yhtenäisen työkuulttuurin. Hyvä perehdytys uuteen konserniin takaa sen, että työ sujuu mutkattomasti ja kaikkia saatavilla olevia työkaluja osataan hyödyntää ja ne osataan myös valikoida tarpeen mukaan (Korhonen & Bergman, 2019, s. 62–63). Kiire, ei ole pätevä tekosyy, ettei työtehtäviin ja uusiin työvälineisiin voida perehdyttää kunnolla. Kiirehtiessä ja varsinkin kasvavassa yrityksessä integroitumisen

hurmassa tehdään nopeita päätöksiä, jolloin toimenkuvat ovat kapeita ja tiimit liian pieniä työmäärään nähden.

Perehdytys on tarpeen aina, kun työtavat ja -käytännöt muuttuvat (Työturvallisuuskeskus, i.a.). Sen tarkoituksena on pienentää työtapaturmien määrää ja työturvallisuutta. Oikeanlaisen perehdytyksen jälkeen työntekijä osaa toimia tilanteen mukaan, oli se sitten normaalia arkea työssä tai poikkeusoloissa. Koulutukset ja valmennukset on hyvä olla selvillä jo yrityskauppojen alussa (Korhonen & Bergman. 2019, s. 114). Miten työntekijöitä, jäljempänä kirjanpitäjiä aiotaan uudelleen kouluttaa työtehtäviinsä ja uusien työvälineiden käyttöön.

Organisaation sisällä kerrytetty työkokemus sekä tietotaito on huippuarvokasta varsinkin siinä tilanteessa, kun uudistutaan huomauttavat Korhonen ja Bergman (2019, s. 91). On tärkeää löytää sellaisia henkilöitä perehdyttämään uuteen menetelmään tai ohjelmaan, joka tuntee tuotteen sekä kohderyhmän, jolle tuote soveltuu parhaiten. Näin tuetaan samalla uudistumisessa suotavaa tehtävien ja roolienvaihtoa.

### **3.8 Tuki ja viestintä yrityskauppojen jälkeen**

Koko organisaatioita koskevalla viestinnällä ja terminologialla on merkitystä, kun yrityksiä liitetään toisiinsa. Koko henkilöstö oppii muistamaan luodun muistijäljen avulla tulevan vision ja strategian. Johdon vahva näkyminen on kaivattu lisää, jokaisessa organisaatiossa, jossa on työntekijöitä ja esihenkilöitä kertovat Korhonen ja Bergman (2019, s. 121). Välttämättä ei aina pystytä tarjoamaan fyysistä läsnäoloa itse toimipaikalle, mutta erilaisia viestintäkanavia hyödyntämällä on tarjolla tukea. Tuen muotoja voivat olla nykypäivänä fyysisen esihenkilön läsnäolon lisäksi erilaiset koulutukset, henkilöstökyselyt ja verkkoviestintä.

Esihenkilön on annettava riittävästi tietoa alaisilleen. Näitä perustietoja ovat yrityksen arvot, tehtävät ja tavoitteet, jolloin työntekijöiden on helpompaa ymmärtää oma roolinsa kokonaiskuvassa (johtajuus.info, i.a.).

### 3.9 Itsensä johtaminen

Lapatton (2021, s. 19) mukaan itsensä johtaminen tarkoittaa lyhykäisyydessään sitä, että työntekijä osaa asettaa itselleen sopivat tavoitteet ja askeleet, miten tavoite saavutetaan. Näitä tavoitealueita ovat ajanhallinta, ihmissuhdetaidot ja emotionaaliset taidot.

Ajanhallinnan paras työkalu on kuuden tärkeimmän tehtävän lista, joka kirjoitetaan aina edellisenä työpäivänä seuraavaa päivä varten (Lapatto, 2021, s. 22). Aloita aina haastavimmasta tehtävästä ja siirry sitten kohti helpompia tehtäviä. Älä siirrä tehtäviä seuraavaan päivään vaan tee ne samana päivänä ja luo uusi kuuden (6) tehtävän lista seuraavalle päivälle.

On kuitenkin olemassa ihmistyyppisiä, joilla itsensä johtaminen ei onnistu, vaikka sitä kuinka yrittäisi (Koppelomäki, 2021). Suurimmat kompastuskivet ovat: yksityiskohtainen suunnittelu ja pysähtyminen asian äärelle, haasteiden kohtaaminen tuottaa tuskaa sekä tunteiden käsittely haasteita kohdatessa vaatii vielä harjoittelua. Carnegie ym. (1994, s. 9) toteavat, että pidä mielesi koko ajan avoimena muutoksille ja ota muutokset iloisena vastaan.

## **4 Tilitoimiston integroituminen, Kirjanpitäjän rooli- kyselyn tulokset**

### **4.1 Työnkuva**

Kirjanpitäjien työnkuva oli monipuolinen ennen yrityskauppoja. Eniten kirjanpitäjät tekivät kuukausikirjanpitoja eli tiliöivät tositteet, tekivät raportit asiakkaille sekä viranomais- tahoille sekä tekivät tilikauden loputtua tilinpäätökset. Viranomaisten raporteja ovat esimerkiksi arvonnisäveron ilmoittaminen tai veroilmoitus tilikauden loputtua. Kirjanpitäjien työhön kuului myös suurimmaksi osaksi kirjanpitojen lisäksi osto- ja myyntireskontran hoitaminen. Vähiten oli palkanlaskentaa kirjanpitojen ohessa. Yrityskauppojen jälkeen ei suurempia muutoksia työnkuviin tapahtunut. Osto- ja myyntireskontrien hoito pysyi suhteessa samana, mutta palkanlaskenta keskitettiin pääasiassa palkanlaskijoille. Tämän vuoksi palkanlaskennan osuus tehdyistä töistä putosi kolmasosan yrityskauppojen jälkeen. Työnkuva määriteltiin yrityskauppojen yhteydessä uudelleen ja tehtiin selvä jako kirjanpitäjiin ja palkanlaskijoihin. Kyselyn mukaan puolet henkilöstöstä kokivat muutoksen tarpeellisena ja toinen puoli ei niinkään.

### **4.2 Asiakassuhteet**

Myös asiakkaiden sähköistäminen otettiin esille yrityskauppoja tehtäessä, ja kyselyssä selvisi, että vain viidesosa kirjanpitäjien asiakkaista on täysin sähköisiä ja useammalla kirjanpitäjällä on muutama sähköinen asiakas, mutta vielä suurin osa on mappiasiakkaita. Eikä integroituminen vaikuttanut sähköisen kirjanpidon lisääntymiseen merkittävästi. Yrityskaupat vaikuttavat myös niin kirjanpitäjiin, kuin tilitoimiston asiakkaisiin. Kolmasosa kohderyhmän asiakkaista on vaihtanut tilitoimistoaan juuri siitä syystä, että kyseinen toimisto fuusioituu suuremman tilitoimiston kanssa.

### **4.3 Työmäärä ja työn laadukkuus**

Vastaajista lähes puolet kokivat, etteivät pysty vastaanottamaan enempää töitä. Sillä muuten heidän työtehokkuutensa laskisi ja työn laatu heikkenisi ja työn tehokkuus kärsisi, eikä

ylitöiltä voi välttyä minään kuukautena. Kolmasosa työntekijöistä koki, että työmäärä on so- piva ja 7,5 tunnin työpäivän pituus riittävä takaamaan laadukkaan työtuloksen. Murto-osa ehti auttaa kollegoitaan purkamaan tekemättömiä töitä. Vaikka työmäärä on suhteessa kasvanut, koki 65 prosenttia kirjanpitäjistä kuitenkin, ettei oman työn laatu ole kärsinyt yri- tyskaupoista johtuvista muutoksista. Kolmasosa kuitenkin näki raportointinsa asiakkaalle lyhyenä ja puutteellisena.

Yrityskauppojen myötä vaihtuvuus työpaikalla asiantuntijoissa lisäsi huomattavasti muiden työntekijöiden työmäärää, sisäisten siirtojen myötä.

#### **4.4 Työympäristö**

Yrityskaupan tuomat muutokset ovat vaikuttaneet negatiivisestikin kirjanpitäjien työtapoi- hin. Kirjanpitäjät ovat havainneet yrityskauppojen luovan kireää tunnelmaa, keskeneräi- siä töitä on paljon ja stressin määrä näkyy työyhteisössä. Paljon on kaikkea pientä teke- mätöntä työtä roikkumassa. Vain muutama henkilö kokee, että muutos on vaikuttanut tapaan tehdä töitä positiivisesti. Yrityskaupat vaikuttivat suoraan kirjanpidon työvälinei- siin. Kyselyn mukaan 60 prosentilla kirjanpitäjistä vaihtui osittain tai kokonaan kirjanpito- ohjelmat, joilla he olivat aiemmin työskennelleet.

#### **4.5 Työmotivaatio ja ilmapiiri**

Kyselyn perusteella on toteutuneiden kauppojen jälkeen kirjanpitäjien motivaatio työtä kohtaan laskenut. Tähän vaikuttaa suoraan työmäärän kasvaminen, jolloin motivaatio tehdä työtä laskee. Vain kymmenesosalla työntekijöistä oli työmotivaatio noussut mer- kittävästi. Kuitenkin tutkimuksen mukaan yrityskaupat otettiin odottavaisin mielin vas- taan työyhteisössä, vaikka kolmasosaa heistä yrityskauppojen tuomat muutokset pelotti- vat.

#### **4.6 Perehdytys**

Perehdytyksen suhteen työntekijöillä oli korkeat odotukset, mutta varsinainen toteutus jäi vaillinaiseksi. Perehdytyksen olisi toivottu olevan enemmän käytännönläheistä ja



lähituen kanssa läpikäyntiä paremmin uusista työkaluista kirjanpidossa. Tällöin perehdytys olisi helpommin omaksuttavissa pienissä erissä järjestettynä.

#### **4.7 Itsensä johtaminen yrityskauppojen jälkeen**

Valtaosa vastanneista on onnistunut luomaan hyvän kokonaiskuvan työmääristään ja aikataulututtanut työnsä sen pohjalta, jolloin kaikki on saatu määräajassa valmiiksi ja jopa odotettua aiemmin. Vain viidesosa koki, että eivät osaa itsenäisesti rytmittää töitään eivätkä priorisoida. Tämän vuoksi on helpompi edetä esihenkilön laatiman työjärjestyksen pohjalta.

#### **4.8 Tuki ja viestintä**

Yli puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että apua on saatavissa eri kanavissa, mutta oikean avun löytäminen ei hoidu jouhevasti. Vastausten perusteella olisi kuitenkin toivottu enemmänkin perehdytystä juuri viestintäkanaviin ja niiden käyttöön. Kolmasosa henkilöstöstä on sitä mieltä, että apua oli hyvin ja tarpeeksi saatavilla, aina kun on tarve. Tutkimuksen mukaan myös informointi organisaatiossa on ollut hyvinkin ajoittaista ja epäselvää. Info on tavoittanut vain tiiminvetäjät, muttei sitten enää itse kirjanpitäjiä ja asiakkaiden tiedotus on jäänyt muutaman vastaajan mielestä vähemmälle.

## 5 Yhteenveto

Tämä opinnäytetyö käsitteli kirjanpitäjän työtä ja roolia, kun yrityskauppojen kohteena on tilitoimisto. Miten integroituminen isompaan organisaatioon vaikuttaa kirjanpitäjiin ja heidän työmääriinsä, rooleihin ja yleiseen viihtyvyyteen töissä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten tilitoimiston henkilöstö ja eritoten kirjanpitäjät, kokivat omasta mielestään ja työtehokkuutensa kannalta yrityskaupan sekä miten yrityskauppa vaikutti työtapoihin, työnlaatuun ja ilmapiiriin työpaikalla. Esimerkiksi motivaation jyrkkään laskuun vaikuttivat keskeisimpinä asioina työmäärän nousu sekä puutteellinen viestintä organisaation sisällä.

Työnkuvat eivät ole yrityskauppojen myötä kokeneet muutoksia. Eniten muutoksia on näkynyt työmäärän lisääntymisessä kollegoiden työpaikkavaihdosten vuoksi, jonka takia työmäärä muilla lisääntyi merkittävästi. Työmäärän yhtäkkinen lisääntyminen vaikutti ilmapiiriin, tehden siitä kireän, kiireisen ja stressaavan työympäristön. Työpaikalla viihtyvyys on ratkaisevassa asemassa työnteon laadukkuuteen ja työmotivaatioon. Kun nämä asiat ovat kunnossa, myös työilmapiiri kevenee ja luo viihtyisän työympäristön.

Muutoksesta on otettava kaikki hyöty irti. Työtilojen ja työvälineiden uudistaminen ja niihin riittävän perehdytyksen saanti on eriarvoisen tärkeää. Tutkimuksessa nousi esiin, miten tärkeää on perehdyttää työntekijät eli tässä tapauksessa kirjanpitäjät pienissä osissa ja mielellään käytännönläheisesti uusiin työtapoihin ja työkaluihin. Pelkästään teoriaa luke-malla ja kuuntelemalla ei opita uusien välineiden käyttöä niin tehokkaasti, kuin halutaan.

Kehitettävää tilitoimistojen integraatiossa on kokonaiskuvan hahmottaminen ja antaa mahdollisuus myös yksille tärkeimmistä avainhenkilöistä eli kirjanpitäjille saada äänensä kuuluviin ja ottaa heidät myös mukaan muutoksen rakentamiseen. Ei pienellä ydinjoukolla vaan yhdessä joukkueena (Kurvinen, 2021).

Myös viestintä ja riittävä informaatio ja sen toistaminen on tärkeää, jotta kaikilla on perusedellytykset tehdä työnsä huolellisesti sekä vastauksia asiakkaille esitettyihin kysymyksiin. On myös huolehdittava uusien viestintäkanavien hyvästä perehdytyksestä, jotta tieto kul-kisi paremmin organisaatiossa ja takaisi rauhallisen ja viihtyisän työympäristön tätä kautta.

## 5.1 Jatkotutkimuksia

Tutkimus työhyvinvointiin, työmäärään, laatuun, motivaatioon ja roolitukseen tehtiin hyvin yrityskauppojen alussa, joten varsinaista fuusiota ja sen jälkeisiä vaikutuksia ei päästy vielä tutkimaan. Tällainen jatkotutkimus olisi hyvä tehdä neljännesvuoden kuluttua, kun muutoksia on jo havaittavissa ja uudet käytännöt ja välineet ovat käytössä, mutta silti on vielä vanhojen tapojen muistijälki olemassa. Tällöin pystyttäisiin saamaan enemmän tietoa esimerkiksi ohjelmien käytöstä, työtapojen mahdollisista ongelmatilanteista ja niihin pystyttäisiin tulevaisuudessa panostamaan enemmän ja kehittämään työvälineitä ja -tapoja entistä paremmiksi.

Myös asiakkaiden näkökulma oman tilitoimiston integroitumisesta olisi hyvä selvittää, jotta saataisiin tulevia yrityskauppoja ja fuusioita varten kerättyä dataa, miten voitaisiin vähentää asiakaspoistumaa ja lisätä asiakastyytyvyyttä.

Yhtenä jatkotutkimuksena olisi myös hyvä, tutkia miten integraatio vaikuttaa esimiestasolla. Onko heidän työmääränsä noussut, helpottanut kenties fuusiossa vai onko yrityskaupat lisänneetkin odottamatta työtä, stressiä ja unettomuutta. Vastasiko esimiestyö odotuksia ja oliko helppo lähteä ohjaamaan omaa tiimiä ja millainen perehdytys työhön saatiin. Oliko perehdytys tarpeellinen, kattava vai tarjottiinko sellaista lainkaan.

## 6 Lähteet

- Akava. (2022). Työuupumus ja mielenterveysongelmat uhkaavat hyvinvointia ja työllisyyttä. *Tradenomi*, 2022(1), 7.
- Alasoini, T. (i.a.) *Teknologia ja hyvinvointi*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/teknologia-ja-hyvinvointi>
- Carnegie, D., Associates Inc., Levine, S.R., & Crom, M.A. (1994). *Löydä johtaja itsessäsi*. WSOY. (Alkuperäinen teos julkaistu 1993).
- Dahlstedt, L. (2021). *Motivaation vaikutus työhyvinvointiin ja johtamiseen* [Opinnäytetyö, Savonia-ammattikorkeakoulu]. Theseus. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502266/Dahlstedt\\_Linda.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502266/Dahlstedt_Linda.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Hyvärinen, M. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Ijäs, I. (2021). Näin luot hyvää työilmapiiriä. *Tradenomi*, 2021(4), 21–21.
- Johtajuus.info. (i.a.). *Alaistaidot*. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/alaistaidot/>
- Kantolahti T. (i.a.) *Työhyvinvointi*. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Kauppinen, T.J. (2021). Johtaminen: *Voittavan johtamisen muotoilu*. VIA-kirjat. "
- Kesti, M., (2021). *Tradenomi*, 2021 (4). 26
- Koppelomäki, I. (2021). *Itsensä johtaminen*. <https://www.uskallainnostua.fi/itsensa-johtaminen/#kenelle>
- Korhonen, H., & Bergman, T. (2019). *JOHTAJA muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent Oy.
- Kurvinen, J. (2021). Huomisen johtajan työ on muuttua. *Huomisen Johtaja*, 2021(4). 32–32.
- Lapatto, A. (2021). *Päättymätön tarina: Matka minuksi*. Vinkeä Design Oy.
- Leskinen, S. (2021). Tyytyväinen työntekijä on todellinen valttikortti. *Tradenomi*, 2021(4). 24–26.

- Ranne, J. (2021). *Kirjanpitäjän työn muutos* [Opinnäytetyö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu].  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496140/Ranne\\_Jonna.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496140/Ranne_Jonna.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Suomen virallinen tilasto. (2019). Työolot. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/til/tyoolot/index.html>
- Suoranta, J., & Eskola, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Kustannusyhtiö Vastapaino.
- Tilastokeskus. (2018). *Palkansaajien työtehtävien fyysinen ja henkinen rasittavuus, 1977–2018*. [https://statfin.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_tyoolot/statfin\\_tyoolot\\_pxt\\_12bj.px/table/tableViewLayout1/](https://statfin.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tyoolot/statfin_tyoolot_pxt_12bj.px/table/tableViewLayout1/)
- Tradenomit. (2021). *Tradenomien jäsentutkimus 2021*.
- Työturvallisuuskeskus. (i.a.) *Työntekijän perehdyttäminen ja opastus*. [https://ttk.fi/tyoturvalisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](https://ttk.fi/tyoturvalisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus)
- Valli, R., Aaltola, J., Laajalahti, A., & Herkama, S. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.
- Vaselius, A. (2020). *Tilitoimistojen ketjuuntuminen: Ulkoisen kasvun vaikutukset palvelun tehokkuuteen asiakkaan näkökulmasta* [Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto].  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202004284261>
- Åhman, L. (2016) *Tulevaisuuden tilitoimisto* [Opinnäytetyö, Lahden Ammattikorkeakoulu].  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117987/Ahman\\_Linda.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117987/Ahman_Linda.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Öystilä, S., & Poikela, E. (2001). *Tutkiminen on oppimista ja oppiminen tutkimista*. Tampere University Press.

## **7 Liitteet**

Liite 1: Tilitoimiston integroituminen, Kirjanpitäjän rooli- kyselyn kysymykset

Liite 2: Tilitoimiston integroituminen, Kirjanpitäjän rooli- kyselyn tulokset

## Liite 1: Kirjanpitäjän rooli- kyselyn kysymykset

Kirjanpitäjän rooli yrityskaupassa

1. Työnkuva ennen yrityskauppoja Voit valita useamman työtehtävän

-Myyntireskontra (laskujen luonti, hyväksyminen, tiliöinti, perintä) -Kuukausikirjanpito (tiliöinti, ALV-ilmoitus, raportointi)

-Ostoreskontra (laskujen hyväksyminen, reklamointi, laskujen maksu)

-Tilinpäätös (aineiston pyyntö, validointi, tilinpäätösviennit, raportointi eri tahoille)

-Palkanlaskenta (palkkalaskelmien muodostus, maksaminen, kirjanpitoyhteenvedot, raportointi viranomaisille)

2. Yritysmuodot, joiden kirjanpitoa tein ennen yrityskauppoja

Osakeyhtiöt

Henkilöyhtiöt

Yhdistykset

Konsernit

3. Työnkuvasi yrityskaupan jälkeen Voit valita useamman työtehtävän

-Myyntireskontra (laskujen luonti, hyväksyminen, tiliöinti, perintä)

-Kuukausikirjanpito (tiliöinti, ALV-ilmoitus, raportointi)

-Ostoreskontra (laskujen hyväksyminen, reklamointi, laskujen maksu)

-Tilinpäätös (aineiston pyyntö, validointi, tilinpäätösviennit, raportointi eri tahoille)

-Palkanlaskenta (palkkalaskelmien muodostus, maksaminen, kirjanpitoyhteenvedot, raportointi viranomaisille)

4. Yritysmuodot, joiden kirjanpitoa tein yrityskauppojen jälkeen

Osakeyhtiöt

Henkilöyhtiöt

Yhdistykset, säätiöt

Konsernit

5. Oliko työnkuvasi uudelleen määrittäminen sinusta tarpeellinen?

Arviointi: 0 ei todellakaan - 10 erittäin tarpeellinen

6. Muuttuiko muutoksen myötä kirjanpidon tekeminen enemmän sähköiseen suuntaan?

-Minulla on ennestään ollut vain sähköisiä asiakkaita ja on, vastaisuudessakin

-Minulla on ollut vain mappikirjanpitoja, joita on nyt sähköistetty

-Vain mappikirjanpitoja, ei sähköisiä asiakkaita lainkaan

-Minulla on sekä sähköisiä, että paperisen kirjanpidon omaavia asiakkaita. Valtaosa heistä kuitenkin on vielä mappiasiakkaita.

7. Muuttuivatko käyttämäsi kirjanpidon ohjelmat yrityskauppojen myötä?

Arviointi: 0 ei muutosta -10 kaikki ohjelmat uusiutuivat

8. Koetko työmäärän olevan sinulle juuri nyt sopiva?

-Kyllä, työmääräni on suunniteltu siten, että 7,5 tunnin työpäivä riittää hyvin työn tekemiseen eikä työni laatu kärsi.

-Ei, työmäärä on kasvanut liikaa, eikä ylitöiltä voi minään kuukautena välttyä.

-Kyllä, voin jopa auttaa kollegoitani heidän työssään.

-Ei, enempää en pysty ottamaan vastaan töitä, ilman, että kykyni työskennellä tehokkaasti kärsii

9. Koetko muutoksen myötä, että työsi laatu on: (valitse seuraavista yksi vaihtoehto)

-Kärsinyt, siten, että tuottamani raportti ja analysointi on lyhyempi ja puutteellinen työmäärän vuoksi.

-Olen saanut enemmän työkaluja tuottaa asiakkaan tarpeisiin sopiva raportti.

-Ei muutosta

10. Miten yrityskauppa on vaikuttanut sinun tapaasi työskennellä?

-Kiire, paljon keskeneräisiä töitä, stressiä

-Vaikuttanut positiivisesti, työvälineet ovat modernisoituneet ja helpottaneet työntekoa merkittävästi.

- Paljon pieniä hommia siellä täällä roikkumassa, mutta saan kaiken tehtyä

-Ei vaikutusta.

11. Työmotivaatio

-Motivaatio on noussut merkittävästi yrityskauppojen jälkeen



- Motivaatio on noussut hieman
- Motivaatio on laskenut merkittävästi yrityskauppojen jälkeen
- Motivaatio on laskenut hieman

12. Oletko kokenut, että vastuukirjanpitäjänä yrityskauppa on vaikuttanut asiakkaisiisi?

- Kyllä, osa asiakkaista, joiden kirjanpitoa teen on vaihtanut tilitoimistoa juuri yrityskauppojen vuoksi, viimeisen puolen vuoden aikana
- Ei, kirjanpitoasiakkaani ovat viimeisen puolen vuoden aikana asioineet kanssani normaalisti

13. Onko yrityskaupan vuoksi sinulle siirtynyt uusia asiakkaita kollegoiden irtisanoutumisten myötä ja miten se on vaikuttanut kykyyni työskennellä?

- Ei, minulle ei ole tullut uusia kirjanpitoasiakkaita, eikä työpaikallani ole ollut vaihtuvuutta
- Kyllä, olen saanut uusia kirjanpitoasiakkaita sisäisten siirtojen myötä, koska työpaikkani koki fuusioitumisen myötä vaihtuvuutta asiantuntijoissa ja työmääräni lisääntyi
- Ei, vaikka työpaikallani on ollut vaihtuvuutta asiantuntijoissamme se ei ole vaikuttanut työmäärääni

14. Miten yrityskauppa on vaikuttanut työilmapiiriin ja työolosuhteisiisi

- Kaikilla kiire ja se näkyy myös ulospäin, saatavilla vain rajallisesti työkaluja ja työvälineitä
- Vaikuttanut positiivisesti, työtilat ja työvälineet ovat modernisoituneet ja helpottaneet työntekoa merkittävästi.
- Käytäntö on muuttunut ja sen myötä myös työkalut, mutta erilliset työvälineet eivät ole muuttuneet
- Ei vaikutusta.

15. Miten itse koit yrityskaupan?

- ei vaikutusta
- pelotti
- olin innostunut
- otin vastaan odottavaisin mielin

16. Liittykö perehdytykseen mielestäsi paljon odotuksia ja vastasivatko ne toisiaan?

- Odotukseni olivat perehdytyksen puolesta korkealla, toteutus jäi vaillinaiseksi

-Odotukseni olivat matalat perehdytyksen suhteen, mutta toteutus oli laajempi, kuin ajattelinkin

17. Miten olisit toivonut perehdytyksen uuteen konseptiin toteutettavan? Voit valita useamman vaihtoehdon

-Enemmän teoriaa ja sähköistä materiaalia

-Enemmän teoriaa ja paperista materiaalia

-Enemmän käytännönläheistä perehdytystä ja lähituen kanssa läpikäyntiä paremmin uusista työkaluista ja -välineistä.

-Teoriaa ja käytäntöä oli suhteessa toisiinsa saman verran ja sain mielestäni hyvän perehdytyksen

-Pienissä jaksoissa, jotta uuden oppiminen olisi helpompi sisäistää

-Nopea läpikäynti, työ tekijäänsä opettaa

18. Miten olet onnistunut yrityskauppojen jälkeen itsesi johtamisessa?

-Olen onnistunut luomaan hyvän kokonaiskuvan työmäärästäni ja aikatauluttanut työni sen pohjalta. Olen saanut kaiken määrääjassa valmiiksi, jopa hieman etuajassa.

-En osaa rytmittää töitani siten, että pysyisin aikataulussa, melkein aina tulee kiire

-En osaa lainkaan johtaa itseäni, siksi esihenkilö laatiikin minulle kuukausittain aikataulun, jota noudattamalla työt tulee tehtyä ajoissa.

19. Yrityskauppojen vaikutus esihenkilöiden ja tuen tavoitettavuuteen

-Saan hyvin apua ja tukea, aina kun sitä tarvitsen

-Apua on saatavilla eri kanavissa, mutta en löydä niitä kovinkaan helposti

-Ei, en ole vielä saanut apua tai tukea silloin, kun sitä olisin tarvinnut

20. Integroitumisen aikana tapahtunut viestintä

-Informointi on ollut ajoittaista ja epäselvää.

-Informaatio on kulkenut organisaatiossamme hyvin ja tavoittanut kaikki ajoissa.

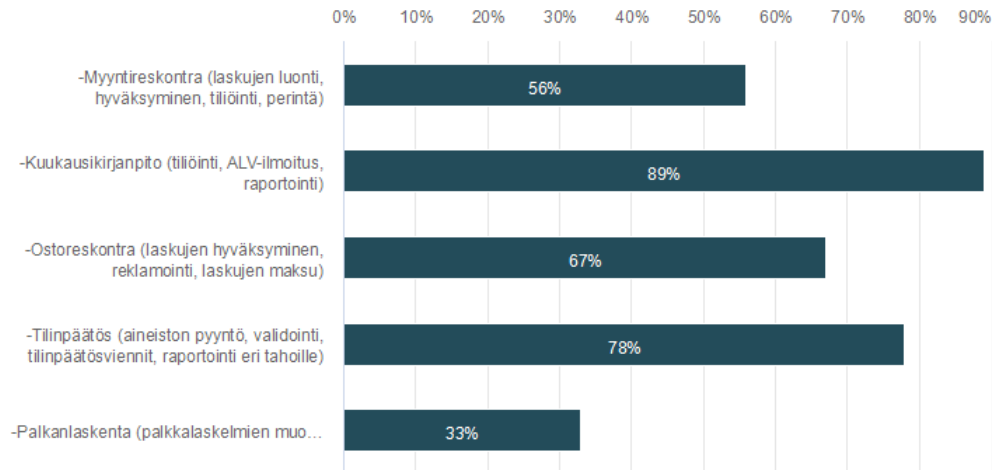
-Informaatio on kulkeutunut vain asiakkaille, ei työntekijöille.

-Informaatio on kulkenut vain tiiminvetäjille.

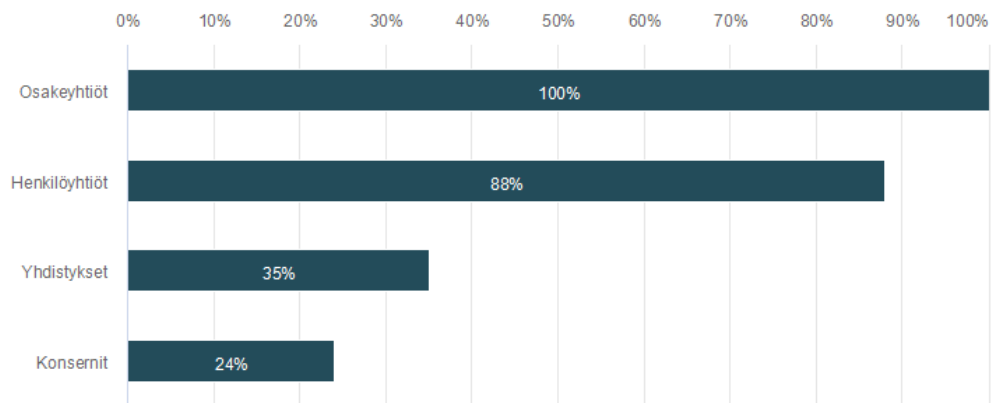
- Asiakkaita ei ole tiedotettu tarpeeksi

## Liite 2: Kirjanpitäjän rooli- kyselyn tulokset

### 1. Työnkuva ennen yrityskauppoja

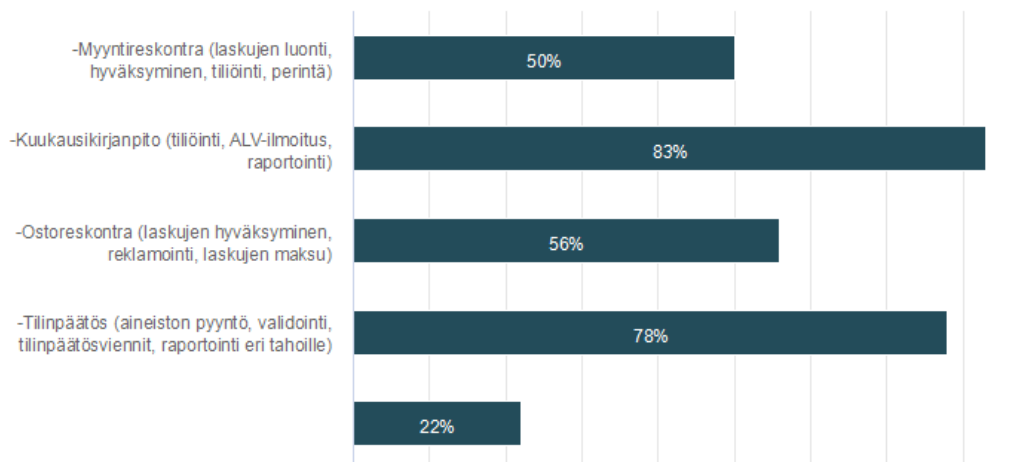


### 2. Yritysmuodot, joiden kirjanpitoa tein ennen yrityskauppoja

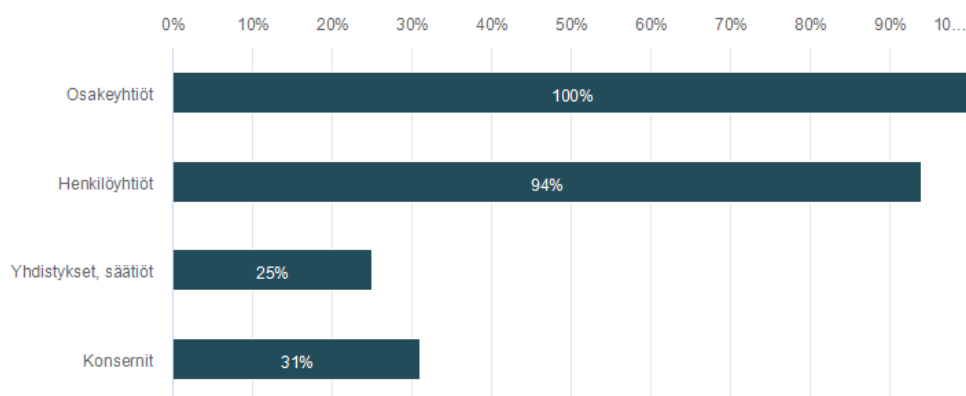


### 3. Työnkuvasi yrityskaupan jälkeen

Voit valita useamman työtehtävän



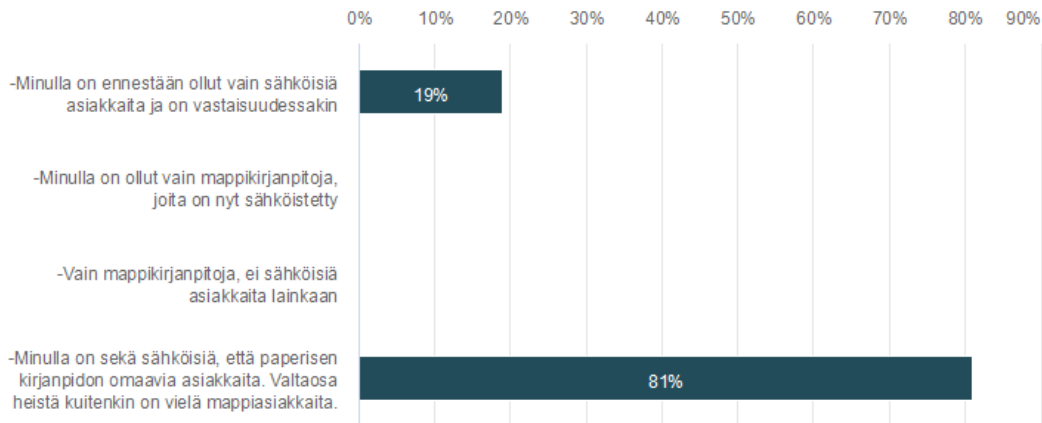
### 4. Yritysmuodot, joiden kirjanpitoa tein yrityskauppojen jälkeen



### 5. Oliko työnkuvasi uudelleen määrittäminen sinusta tarpeellinen?

Minimiarvo *Ei ollenkaan tarpeellinen	Maksimiarvo *Työnkuvan uudistus oli tarpeen	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
1,0	10,0	5,8	5,0	52,0	4,2

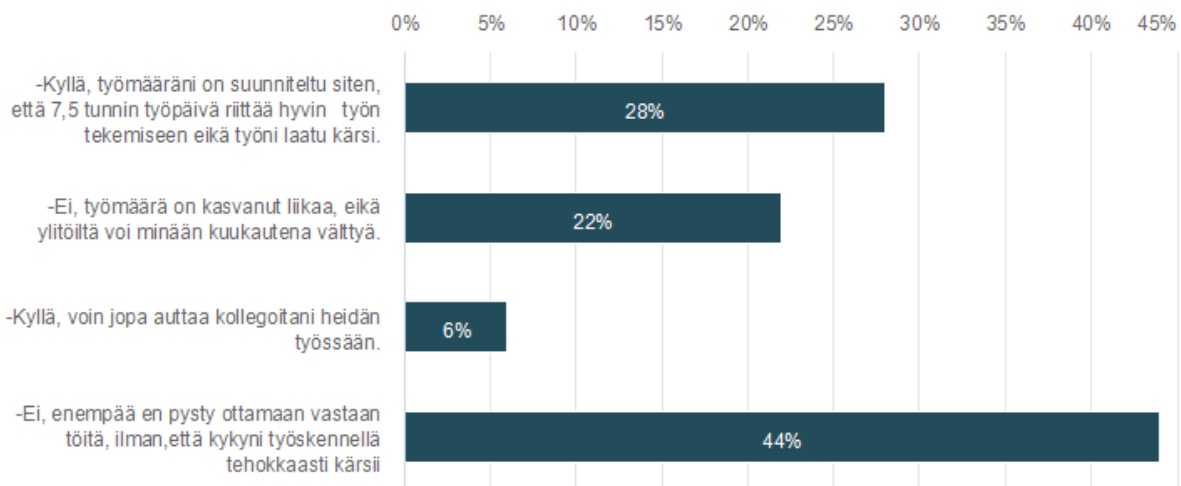
## 6. Muuttuiko muutoksen myötä kirjanpidon tekeminen enemmän sähköiseen suuntaan?



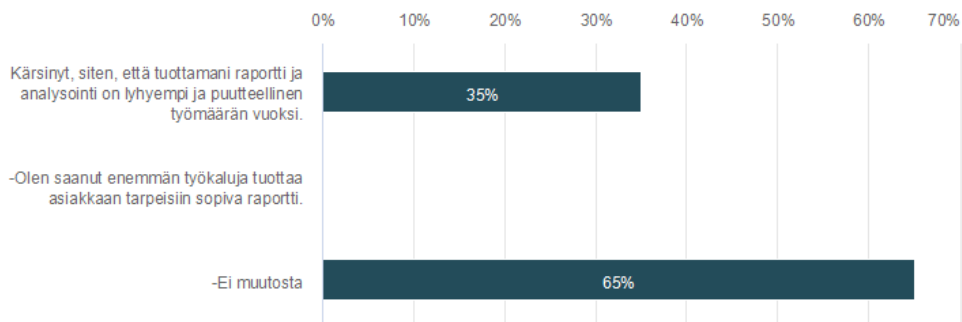
## 7. Muuttuivatko käyttämäsi kirjanpidon ohjelmat yrityskauppojen myötä?

Minimiarvo *ohjelmat eivät muuttuneet	Maksimiarvo *Kaikki ohjelmat vaihtuivat	Keskisarvo	Medi-aani	Summa	Keskiha-jonta
0,0	10,0	6,0	6,0	66,0	3,0

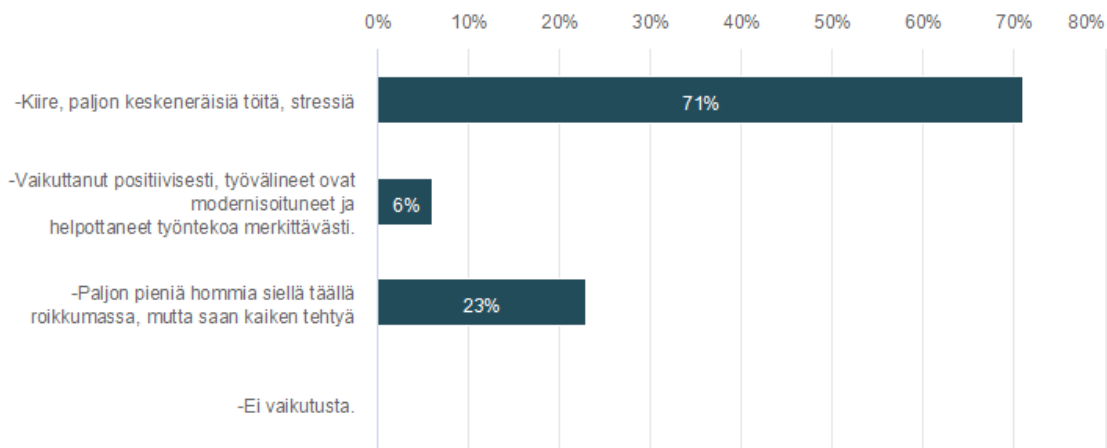
## 8. Koetko työmäärän olevan sinulle juuri nyt sopiva?



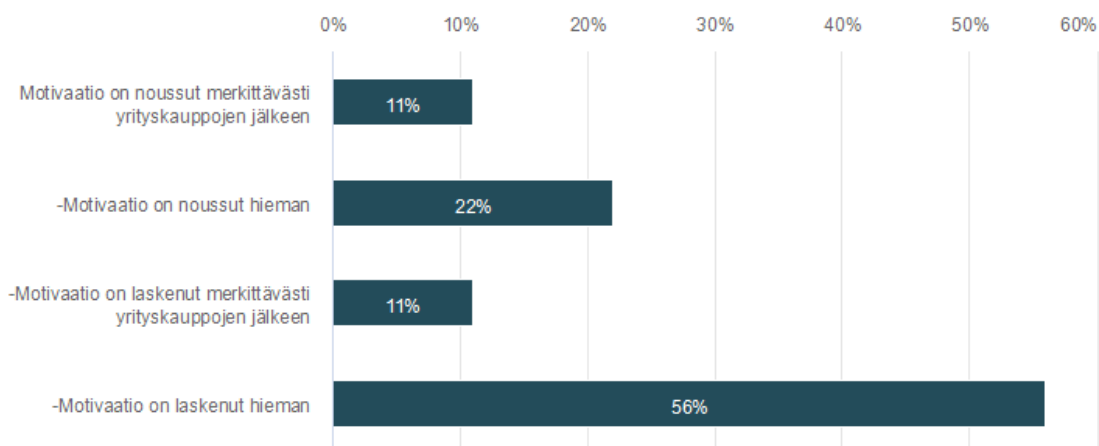
## 9. Koetko muutoksen myötä, että työsi laatu on:



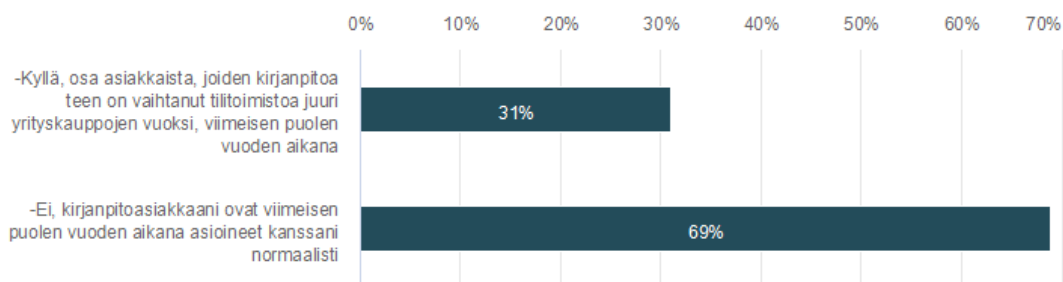
## 10. Miten yrityskauppa on vaikuttanut sinun tapasi työkennellä?



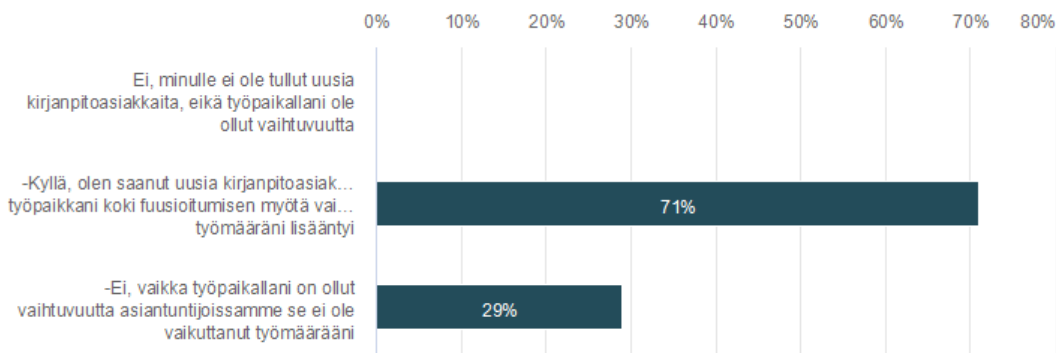
## 11. Työmotivaatio



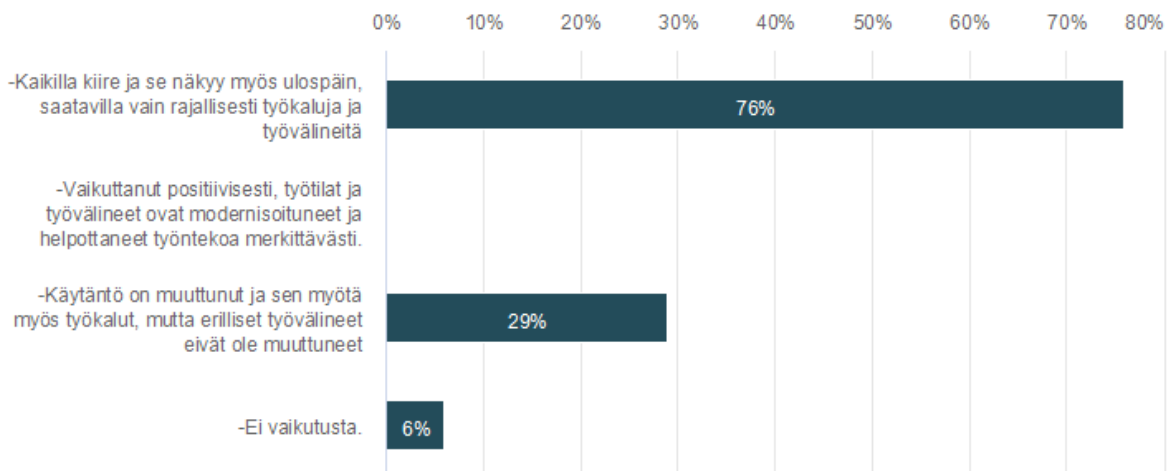
## 12. Oletko kokenut, että vastuukirjanpitäjänä yrityskauppa on vaikuttanut asiakaisiisi?



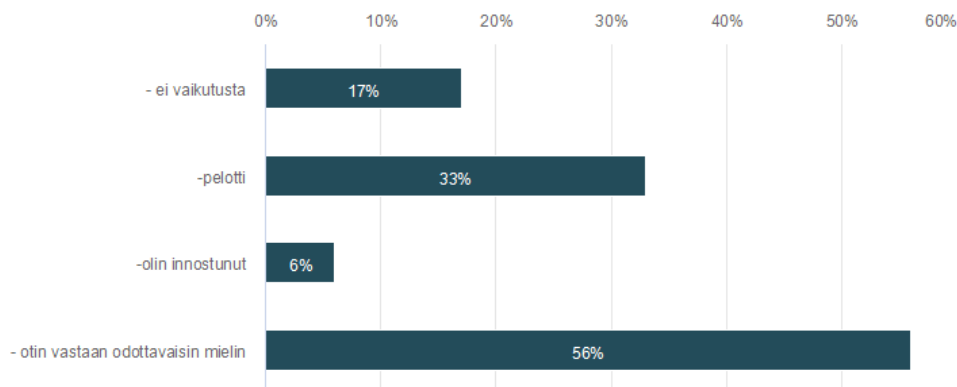
## 13. Onko yrityskaupan vuoksi sinulle siirtynyt uusia asiakkaita kollegoiden irtisanoutumisten myötä ja miten se on vaikuttanut kykyyni työskennellä?



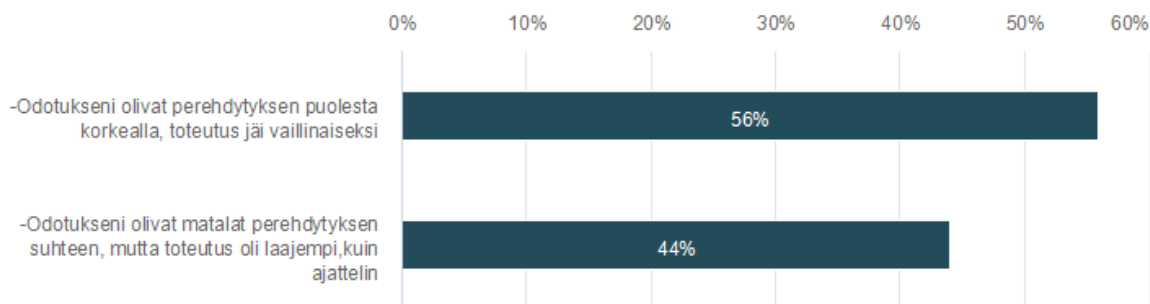
## 14. Miten yrityskauppa on vaikuttanut työympäristöön ja työolosuhteisiin?



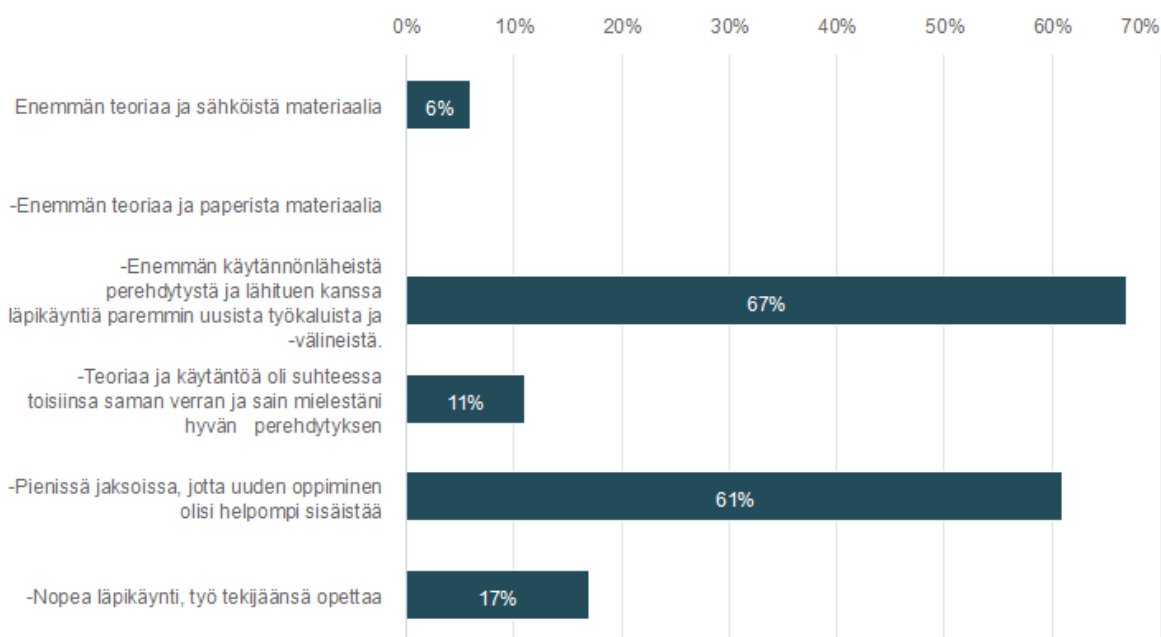
## 15. Miten itse koit yrityskaupan?



## 16. Liittyikö perehdytykseen mielestäsi paljon odotuksia ja vastasivatko ne toisi- aan?

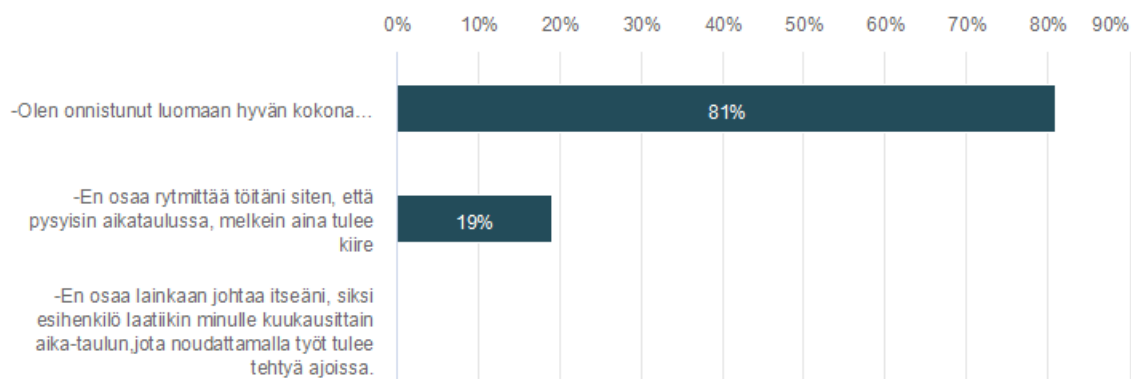


## 17. Miten olisit toivonut perehdytyksen uuteen konseptiin toteutettavan?

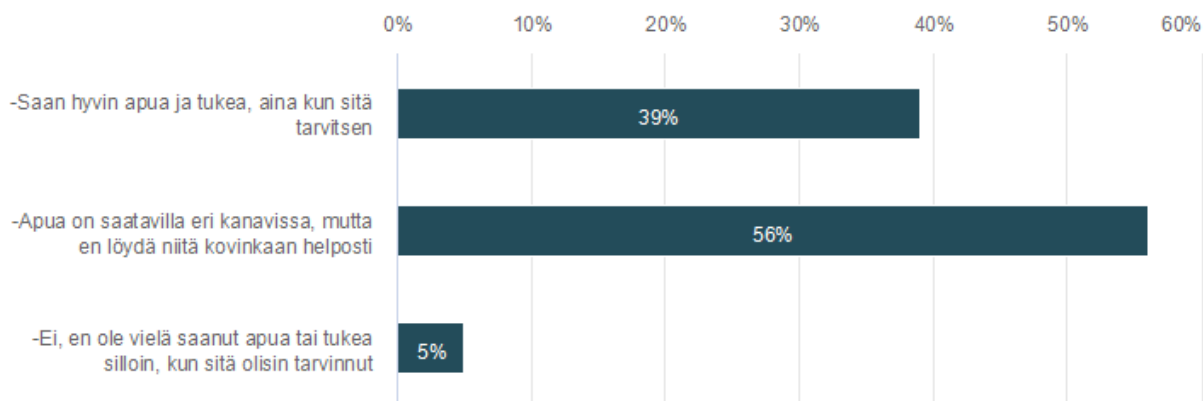




## 18. Miten olet onnistunut yrityskauppojen jälkeen itsesi johtamisessa?



## 19. Yrityskauppojen vaikutus esihenkilöiden ja tuen tavoitettavuuteen



## 20. Integroitumisen aikana tapahtunut viestintä

