

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ARTTU LEHTONEN

# **Laatukäsikirjan suunnittelu tilitoi- mistolle**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä(t) Lehtonen, Arttu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2022
	Sivumäärä 30	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Laatukäsikirjan suunnittelu tilitoimistolle</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä  <p>Yrityksen kasvussa tulee kiinnittää huomiota hallittuun kasvuun. Nopeasi kasvavat asiakasmäärät, uusien sähköisten järjestelmien tehokas käyttö sekä uusien työntekijöiden perehdyttäminen saattavat kuormittaa työntekijöitä, jos niihin liittyviin prosesseihin ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi tilitoimisto Tilipalvelu SER Oy ja työn tarkoituksena on aloittaa laatukäsikirjan laatiminen henkilöstölle. Laatukäsikirja kokoaa yhteen paikkaan työssä tarvittavat lomakkeet ja ohjeet sekä sisältää erilaisten taloushallinnon palvelualueiden toimintaohjeita. Laatukäsikirjan tavoitteena on parantaa yrityksen tuottamaa laatua sekä yhtenäistää työntekijöiden toimintatapoja.</p> <p>Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa on myös käytetty tutkimuksellisen kehittämistyön piirteitä. Työn rakenne koostuu teoriaosuudesta, jossa tarkastellaan laatua sekä prosessiajattelua tilitoimistossa sekä siitä, miten näitä asioita hyödynnetään toimeksiantajayrityksessä käytännössä. Työn tietoperusta pohjautuu alan kirjallisuuteen, lainsäädäntöön, internet-lähteisiin sekä yrityksen sisäisiin haastatteluihin.</p> <p>Loppuutuotoksena syntyi alustava versio laatukäsikirjasta sekä suunnitelmat toteutettavista toimintaohjeista, jotka tullaan laatukäsikirjaan luomaan tulevaisuudessa. Kokonainen laatukäsikirja on valtava työ, joten työ rajautui matkan varrella yhteisymmärryksessä toimeksiantajan kanssa.</p> <p>Johtopäätöksenä todettiin, että laatukäsikirjalle on todellinen tarve ja se todennäköisesti tulee olemaan merkittävässä roolissa laadun parantamisessa ja varmistamisessa. Tämän puolesta puhuu toimeksiantajalta saatu alustava palaute laatukäsikirjan alustavasta versiosta. Käyttökelpoisuus selviää paremmin ajan kanssa, kun laatukäsikirjaan saadaan luotua useampia toimintaohjeita.</p> <p>Jatkotoimenpiteinä laatukäsikirjaan tullaan luomaan lisää toimintaohjeita niin, että ne kattavat kaikki tärkeimmät yrityksen ydinprosessit.</p>		
Asiasanat laatukäsikirjat, laadunhallinta, taloushallinto, prosessiajattelu		

Author(s) Lehtonen Arttu	Type of Publication Bachelor's thesis	Date December 2022
	Number of pages 30	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Designing a quality manual for an accounting company</b>		
Degree program Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>In the growth of the company, attention should be paid to controlled growth. The rapidly growing number of customers, the efficient use of new electronic systems, and the orientation of new employees may burden employees if not enough attention has been paid to the related processes. The client of the thesis was the accounting firm Tilipalvelu SER Oy, and the purpose of the work was to start preparing a quality manual for the personnel. Quality manual gathers the forms and instructions needed for work in one place and contains operating instructions for various financial administration service areas. The quality manual aims to improve the company's quality and unify the employees' working methods.</p> <p>The work was implemented as a functional thesis, using features of research-based development work. The structure of the work consists of a theory part, which examines the quality and process thinking in the accounting firm, as well as how these issues are utilized in the client company in practice. The information base of the work is based on industry literature, legislation, internet sources, and interviews within the company.</p> <p>The final product was a preliminary version of the quality manual and plans for the action instructions to be implemented, which will be created in the quality manual in the future. A complete quality manual is a tremendous job, so the work was limited along the way in agreement with the client.</p> <p>In conclusion, there is a real need for a quality manual, which will likely play a significant role in improving and ensuring quality. The preliminary feedback received from the client on the preliminary version of the quality manual speaks for this. Usability becomes more apparent over time when more operating instructions can be created in the quality manual. As follow-up measures, more operating instructions will be created in the quality manual to cover all the company's most important core processes.</p>		
Key words quality manuals, quality management, financial management, process thinking		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TILIPALVELU SER OY .....	6
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA VIITEKEHYS .....	7
3.1 Tavoite ja rajaus .....	7
3.2 Toteutustapa ja tiedonkeruumenetelmät .....	8
3.2.1 Toteutustapa.....	8
3.2.2 Kirjallinen aineisto.....	8
3.2.3 Havainnointi .....	9
3.2.4 Haastattelu .....	10
4 LAATU .....	11
4.1 Mitä laatu on?.....	11
4.2 Palvelun laatu .....	12
4.3 Taloushallintoliiton asettamat laatuvaatimukset .....	13
4.4 Muiden sidosryhmien laatuvaatimukset.....	15
4.5 Toimeksiantajayrityksen laatuvaatimukset .....	17
5 PROSESSIAJATTELU TILITOIMISTOSSA .....	19
5.1 Mitä prosessit ovat?.....	19
5.2 Prosessien jako ja tunnistaminen toimeksiantajayrityksessä .....	20
5.2.1 Ydinprosessit .....	20
5.2.2 Tukiprosessit.....	20
5.2.3 Johtamis- ja avainprosessit .....	21
5.3 Prosessien kuvaaminen sekä toiminnan organisointi prosessin mukaiseksi ....	21
5.4 Prosessien jatkuva parantaminen .....	24
6 LAATUKÄSIKIRJA .....	26
6.1 Laatukäsikirja käsitteenä .....	26
6.2 Laatukäsikirjan rungon suunnittelu.....	26
6.3 Laatukäsikirjan päivittäminen ja ylläpito.....	28
6.4 Miten laatukäsikirja toimii käytännössä.....	28
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	30
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on aloittaa laatukäsikirjan laatiminen tilitoimistolle, jonka tarkoituksena on parantaa ja yhtenäistää sekä yrityksen toimintaa että työntekijöiden toimintatapoja. Laatukäsikirjaan koostetaan sekä luodaan erilaisia työtä helpottavia lomakkeita ja ohjeita erilaisista taloushallintoon liittyvistä palvelualueista. Ohjeilla ja lomakkeilla on tarkoitus luoda yhteneväisyyttä työntekijöiden toimintatapoihin ja toimintaperiaatteisiin, luoda läpinäkyvyyttä sekä selkeyttä kirjanpidon prosesseihin, että yrityksen sisäiseen toimintaan. Yhteneväisillä toimintavoilla on suuri merkitys yrityksen kasvussa ja kehityksessä.

Opinnäytetyön idea sekä aihe tuli toimeksiantajalta. Toimeksiantajayrityksessä laatukäsikirjaa oli pohdittu jo aiemmin, mutta sopivaa hetkeä sekä sen aloittajaa ei ollut vielä löydetty. Näin yhdistyivät sekä minun tarpeeni, kirjoittaa opinnäytetyö, että heidän tarpeensa, luoda laatukäsikirja. Opinnäytetyön rajauksesta kerrotaan tarkemmin luvussa kolme. Työ tehdään tilitoimisto Tilipalvelu SER Oy:lle heidän toimitiloissaan Kuopiossa. Toimeksiantajayrityksestä kerrotaan lisää luvussa kaksi.

Luvut kaksi ja kolme pitävät sisällään toimeksiantajayrityksen esittelyn sekä työn viitekehysten. Luvussa neljä otetaan tarkasteltavaksi laatua käsitteenä, paneudutaan tarkemmin mitä palvelun laatu tarkoittaa, pohditaan taloushallintoliiton sekä muiden taloushallintoalaan vaikuttavien sidosryhmien laatuvaatimuksia. Luku neljä päättyy toimeksiantajayrityksen laatuvaatimusten tarkastelemiseen.

Luvussa viisi tutkitaan mitä prosessit ovat, mitä erilaisia prosesseja toimeksiantajayrityksestä löytyy, miten prosessiajattelua pystytään hyödyntämään tilitoimistoarjessa sekä miten sitä sovelletaan jokapäiväisessä työskentelyssä.

Luku kuusi käsittää laatukäsikirjaa terminä, kuvataan toimeksiantajayritykselle tuotettavan laatukäsikirjan suunnittelua ja kuvataan sitä, miten laatukäsikirja toimii käytännössä.

## 2 TILIPALVELU SER OY

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Pohjois-Savolainen auktorisoitu tilitoimisto Tilipalvelu SER Oy, joka on perustettu vuonna 2003 alun perin kommandiittiyhtiönä. 2000-luvun taitteessa yrityksen perustaja kävi keskusteluja yritysneuvojien, rahoittajien sekä yrittäjien kanssa ja esiin nousi ongelma, että harvoilla PK-yrittäjillä taloudellisten laskelmien taso olisi ollut sillä tasolla, että niillä olisi voitu tehokkaasti ohjata yrityksen toimintaa. Tästä syntyi idea perustaa Tilipalvelu SER Ky, joka tarjoaisi tehokkaampia taloushallinnonpalveluita tuleville asiakkailleen. Myöhemmin vuonna 2016 Tilipalvelu SER Ky muutettiin osakeyhtiöksi. (Tilipalvelu SERin [www-sivut 2021.](#))

Yrityksen toimipiste sijaitsee Kuopion keskustassa ja asiakasyritykset koostuvat pääasiallisesti Pohjois-Savon ja Kuopion alueella sijaitsevista pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Muutamia asiakkaita löytyy myös Etelä-Suomesta sekä Lapista. Toimialoina on muun muassa valmistava teollisuus, it-ala, terveydenhoito ja rakennus- ja ravintola-ala. (Tilipalvelu SERin [www-sivut 2021.](#))

Tilipalvelu SER Oy tarjoaa taloushallintopalveluita, kuten kirjanpitoa, taloudenhallintaa, veroneuvontaa, yritysneuvontaa ja palkanlaskentaa. Palvelu suunnitellaan yksilöllisesti jokaiselle asiakkaalle ja räätälöidään juuri asiakasyrityksen tarpeiden mukaan, olipa kyseessä sitten tavallinen kirjanpito tai laajempi palvelukokonaisuus. (Tilipalvelu SERin [www-sivut 2021.](#))

Auktorisointia pidetään merkittävänä kilpailutekijänä yrityksen näkökulmasta tilitoimistomarkkinoilla. Taloushallintoliitto on myös vahvasti mukana ohjaamassa yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja jatkuvaa kehitystä ohjeiden sekä koulutusten muodossa. Auktorisoinnin uskotaan tuovan tilitoimiston toimintaan uskottavuutta ja olevan vahva argumentti asiakkaille sekä muille sidosryhmille. (Romppanen, 2022a.)

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA VIITEKEHYS

### 3.1 Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on aloittaa laatukäsikirjan laatiminen tilitoimiston käyttöön. Laatukäsikirjan tarkoituksena on luoda helppokäyttöinen ja tarpeita vastaava toimintaohjekirja henkilöstölle, jonka avulla pyritään saavuttamaan tavoitteet laadukkaan työn ja yhtenäisten käytänteiden suhteen. Laatukäsikirjaan tulevilla ohjeistuksilla pyritään kattamaan mahdollisimman monta erilaista toimintatilannetta, johon jokapäiväisessä työssä henkilöstö törmää. Näillä ohjeilla pyritään muun muassa siihen, että kirjanpitäjillä olisi hyvät edellytykset hoitaa toisen kirjanpitäjän asiakasyrityksen taloushallintoa esimerkiksi poissaolotapauksissa. Lisäksi laatukäsikirjaan kootaan erilaisiin tilanteisiin sopivia lomakkeita ja linkkejä saaden ne kootusti yhteen paikkaan yrityksen sisäiselle palvelimelle koko henkilöstön saataville.

Yhteneväsillä toimintatavoilla luodaan myös läpinäkyvyyttä sekä helpotetaan prosessien seuranta sekä työntekijöiden että yrityksen johdon näkökulmasta. Laatukäsikirjaa ei luoda pelkästään työntekijöiden oppaaksi vaan sillä on myös tarkoitus helpottaa ja selkeyttää raportointia erilaisille tilitoimiston sidosryhmille kuten taloushallintoliitolle, joka vaatii jatkuvaa raportointia auktorisoiduilta tilitoimistoilta.

Laatukäsikirja luodaan pelkästään sähköiseen muotoon, koska näin se on helpommin saatavilla sekä yrityksen pyrkimyksenä on siirtyä kohti paperitonta tilitoimistoa. Laatukäsikirjan rakennetta ja muotoa käydään tarkemmin luvussa kuusi.

Laatukäsikirjan aloittaminen pitää sisällään laatukäsikirjan rungon suunnittelun ja olemassa olevien lomakkeiden ja ohjeiden kasaamisen alustavaksi laatukäsikirjaksi. Laatukäsikirjaan tullaan jatkossa lisäämään uusia toimintaohjeita kattamaan erilaisia työtilanteita sekä laatukäsikirjaa päivitetään aina muuttuvan tiedon mukaan.

Työn oli alun perin tarkoitus kattaa koko laatukäsikirjan luomisen, sinne tulevien toimintaohjeiden rakentamisen, mutta valtavan työmäärän vuoksi työtä päätettiin rajata käsittelemään yllä mainitut asiat.

## 3.2 Toteutustapa ja tiedonkeruumenetelmät

### 3.2.1 Toteutustapa

Toiminnallinen opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämisen tapa, jossa näytetään toteen ammatillinen asiantuntijuus kehittävällä ja tutkimuksellisella otteella tehdyllä tuotoksella ja raportilla. Raportilla kuvataan tuotoksen lähtökohtia, valintoja ja päätöksiä perustellusti. Toiminnallisessa opinnäytetyössä pääpaino ei ole pelkästään kehittämistyön tuotoksessa vaan myös koko toteuttamisprosessin kuvailemisessa käyttäen akateemisen viestinnän keinoja. (Kostamo ym., 2022, s. 11-12.)

Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotoksena syntyy aina jokin konkreettinen tuote, kuten ohjeistus, kirja, tapahtuma tai portfolio. Tästä syystä opinnäytetyön raportoinnissa on tärkeää käsitellä konkreettisen tuotoksen saavuttamiseksi käytettyjä keinoja. (Vilkkä & Airaksinen 2003, s. 51.)

Organisaation kehittämistarpeet tai halut saada aikaan muutoksia luo alun tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Tutkimuksellinen kehittämistyö pitää sisällään yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden sekä käytäntöjen tuottamista ja toteuttamista. Sen tarkoituksena on tyypillisesti kehitellä, luonnostella ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja. Kehittämistyössä etsitään asioille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin asioiden kuvailemisen ja selittämisen sijaan. (Ojasalo ym., 2015, s. 19.)

Olen valinnut opinnäytetyön varsinaiseksi toteutustavaksi toiminnallisen opinnäytetyön, vaikka työssä on käytetty myös tutkimuksellisen kehittämistyönpiirteitä. Lopputuotoksena on kuitenkin laatukäsikirjan suunnitteleminen tilitoimistolle ja lopputuotos sopii paremmin valittuun toteutustapaan.

### 3.2.2 Kirjallinen aineisto

Dokumentit ovat kirjoitetussa, kuvallisessa, äänitetyssä tai muussa visuaalisessa muodossa olevia aineistoja ja niiksi mielletään esimerkiksi muistiinpanot, sähköpostit,



verkkosivut, raportit ja kirjat. Näitä menetelmiä yhdistää yksi sama asia, ne kaikki ovat tuotettu menneisyydessä ja ovat siten kuvauksia jo tapahtuneesta. Dokumentit kuten toimintaohjeet tai organisaatiokaaviot liittyvät myös tutkimushetkeen sekä nykytilanteeseen. (Kananen 2014, s. 90–91.)

Dokumentteja käytettäessä tulee muistaa, että niihin liittyy aina omat ongelmansa. Yksi näistä ongelmista on objektiivisuus. Kun erilaisia dokumentteja hyödynnetään tutkimuksessa, tulee niihin aina suhtautua kriittisesti sekä pyrkiä varmistamaan fakta myös muita lähteitä apuna käyttäen. Luotettavuutta arvioitaessa on hyvä esittää seuraavat kysymykset itselle: kuka, miksi, milloin, kenelle, tavoitteet ja mitä puuttuu. Dokumentin laatijalla saattaa olla erilaisia intressejä, joka voi vääristää totuutta. Asioiden pois jättäminen saattaa olla tärkeämpi asia kuin se, mitä dokumentti itsessään antaa ymmärtää. Asioiden poisjättämisillä on aina jokin tarkoitus. (Kananen 2014, 91–92.)

Kerättyä kirjallista aineistoa käytetään pääosin opinnäytetyön teoriaosuudessa ja se muodostaa pääosan opinnäytetyössä käytettävästä lähdemateriaalista. Kirjalliseen aineistoon lukeutuu opinnäytetyössä muun muassa toimeksiantajayrityksen verkkosivut, taloushallintoliiton verkkosivut sekä laatua käsittelevä ammattikirjallisuus.

### 3.2.3 Havainnointi

Havainnointia liiketaloustieteessä käytettiin paljon 1950-luvulla, jossa sen pääpaino oli johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa. Havainnoinnin kerrotaan tulevan hyvään käyttöön tilanteissa, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei ole tietoa tai tieto on vähäistä. Havainnoinnin etu korostuu siinä, että sillä saadaan kaapattua tilanteen tai ilmiön aitous, sillä ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössään. (Kananen 2014, s. 65–66.)

Havainnoinnilla saadaan tietoa siitä, että toimivatko ihmiset oikeasti niin kuin sanovat toimivansa. Havainnointi voidaan jakaa osallistuvaan ja ei-osallistuvaan, suoraan havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on aktiivinen rooli havainnointia suorittaessaan. Ei-osallistuvassa havainnoinnissa taas tutkija pysyy niin sanotusti sivusta tarkkailijana. Havainnointia tapahtuu päivittäin erilaisissa asioissa, mutta

tieteellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

### 3.2.4 Haastattelu

Tiedonkeruumenetelmistä haastattelua käytetään usein laadullisissa tutkimuksissa. Monista haastattelun muodoista teemahaastattelu on suosituin. Haastattelut luokitellaan osallistujia määrän mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi. Kysymystyyppi taas kertoo, onko kyseessä lomakehaastattelu eli kysely, teemahaastattelu vai syvähaastattelu. Lomakehaastattelussa käytetään lomaketta. Lomakkeella yleensä tarkoitetaan kyselyä. Lomakehaastatteluja ei käytetä kvalitatiivisen tutkimuksissa vaan se mielletään kvantitatiivisten tutkimusten tiedonkeruumenetelmäksi. Vastausvaihtoehdot kysymyksiin on ennalta määritelty, eli ne on strukturoitu.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä keskustelua aihe kerrallaan. Tutkija miettii etukäteen haastattelun aiheet eli teemat, joista sitten haastateltavan kanssa käydään keskustelua. Teemat keskusteluihin saadaan tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksistä.

Syvähaastattelussa haastattelutapa on avoimempi, koska syvähaastattelussa keskustellaan aiheesta ilman teemoja. Syvähaastattelusta puhuttaessa voidaan törmätä termiin avoin haastattelu. (Kananen 2014, s. 70.)

Haastattelut suoritettiin toimeksiantajayrityksen toimistolla Kuopiossa. Haastateltavana toimi yrityksen perustaja, joka toimii myös yrityksen toimitusjohtajana. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina ja teemoina haastatteluissa toimi toimeksiantajayrityksen laatuvaatimukset sekä laatukäsikirjan rungon suunnittelu. Teemahaastattelu haastattelutapana oli sopivin vaihtoehto, koska kyseisistä aiheista ei ollut järkevää mieltä varsinaista kysymysrunkoa valmiiksi, jotta aiheista oli helpompi saada aikaan vapaata keskustelua.

Haastattelut toimivat hyvinä tiedonkeruumenetelminä siksi, että niillä saatiin selvitettyä työn kannalta olennaisia asioita toimeksiantajayrityksen puolelta, kuten laatuvaatimuksia sekä laatukäsikirjan runkoa ja sisällystä.

## 4 LAATU

### 4.1 Mitä laatu on?

Laatua käsitteenä on usein vaikea hahmottaa. Ihmisiltä kysyttäessä, että mitä laatu heidän mielestään on, voi saada hyvinkin erilaisia vastauksia, kuten

- kauppa on auki myöhään
- tietokone toimii kestävästi, se ei mene rikki
- auto kuluttaa vähän bensaata
- pihatie on putsattu lumesta
- julkinen liikenne toimii moitteettomasti
- tapaamiseen saavutaan sovituksessa ajassa
- toimintatapani antaa minusta hyvän mielikuvan asiakkaileni (Pesonen, 2007, s. 35).

Pesosen (2007, s. 35–37) mukaan laatu on siis jotain hyvää mitä henkilö käyttäessään palvelua tai tuotetta kokee. Laatua pohdittaessa voidaan myös sanoa, että laatu on vaatimustenmukaisuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että laadun ei aina tarvitse olla huippuluokkaa, usein riittää, että se toteuttaa asiakkaan odotukset. Aina ei asiakaskaan osaa etukäteen kertoa mitä he haluavat ja tästä syystä palveluliiketoiminnassa laadun määrittäminen sekä sen toteuttaminen voi olla haastavaa. Näissä tapauksissa on tärkeää selvittää ja tietää asiakkaan todelliset odotukset ja toteuttaa ne.

Laadun määrittäminen yksinkertaisuudessaan voi olla myös seuraavanlainen:

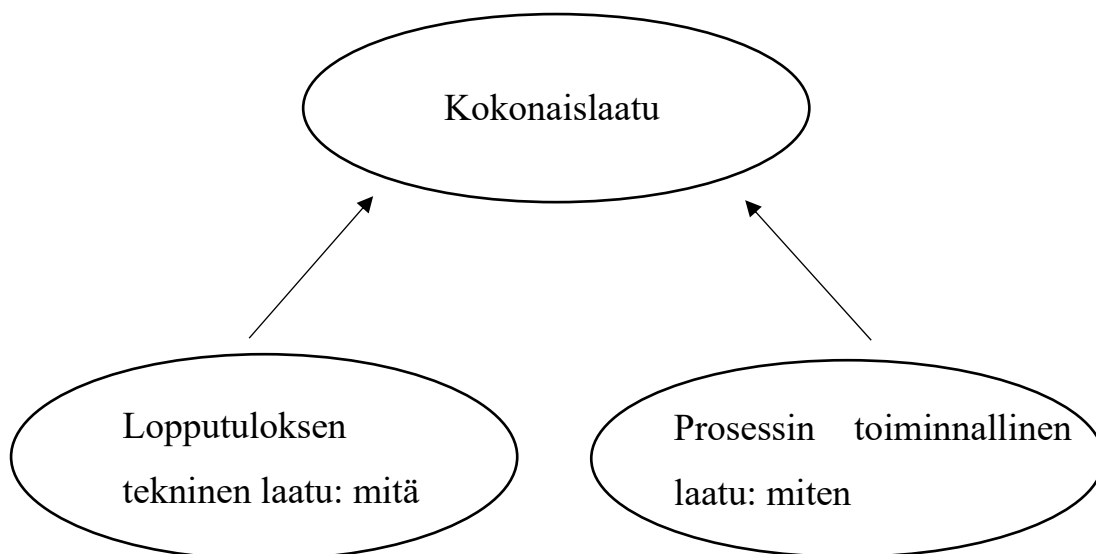
1. Toteutetaan ne toimenpiteet, jotka asiakkaan kanssa on sovittu.
2. Toimitaan ja tehdään työt siten kuin ne ovat yhdessä talon sisällä määritetty.  
(Pesonen, 2007, s. 37.)

## 4.2 Palvelun laatu

Palvelut ovat subjektiivisesti koettavia prosesseja, joissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä syntyy vuorovaikutustilanteita. Näissä tilanteissa palvelun koettuun laatuun vaikuttaa olennaisesti se, mitä asiakkaan eli ostajan sekä myyjän eli palveluntarjoajan välisessä palvelutapaamisessa tapahtuu. Asiakkaan kokemaan kokonaispalvelun laatuun liittyy kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Tilitoimiston asiakkaalle toimitetaan kuukausiraportti, tyytymätön asiakas saa tuotteestaan hyvityksen, pankin asiakas saa lainan, lentomatkustaja saa uuden lennon peruuntuneen tilalle tai valmistaja hoitaa laitteen huollon. Nämä kaikki ovat palveluprosessien lopputuloksia, jotka ovat luonnollisesti osana asiakkaan laatukokemusta. (Grönroos, 2009, s. 100–101.)

Asiakkaan arvioidessa laatua, hänelle on tärkeää mitä hän saa vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Usein tämä vastaa yrityksen käsitystä toimitetun palvelun kokonaislaadusta. Todellisuudessa tämä on kuitenkin vain yksi laadun ulottuvuus eli lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi ja vuorovaikutus ostajan ja myyjän välillä ovat ohi. (Grönroos, 2009, s. 101.)

Grönroos (2009, s. 101.) kertoo palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutustilanteiden pitävän sisällään onnistuneita sekä epäonnistuneita hetkiä, jonka takia asiakkaan laatukokemus ei muodostu pelkästään teknisen laadun ulottuvuudesta. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa olennaisesti siis myös se, että millä tavalla tekninen laatu hänelle toimitetaan. Asiakkaan muodostamaan käsitykseen palvelun laadusta vaikuttaa myös se, mitä kirjanpitäjä, tyytymätön asiakas, lentoyhtiön asiakaspalvelija tai laitteen huoltaja viestittää ulkoisella olemuksellaan ja käyttäytymisellään sekä miten heillä on tapana hoitaa tehtävänsä. Näitä asioita kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi, joka lopputuloksen eli teknisen laadun kanssa muodostaa kokonaislaatu käsitteen.



Kuva. 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta. (Grönroos, 2009)

#### 4.3 Taloushallintoliiton asettamat laatuvaatimukset

Suomen taloushallintoliitto ry (TAL) on taloushallinnon palveluja tarjoavien auktorisoitujen yritysten ja yhteisöjen valtakunnallinen toimialaliitto. Se tarjoaa asiakasyrityksille personoituja palveluja kuten koulutuksia, toimialan uutisia ja tutkimuksia. (Suomen taloushallintoliiton www-sivut 2018.)

Liitolla on noin 800 auktorisoitua ammattitaitoista taloushallinnon yritystä ja sen missiona on olla edistämässä jäsenyritystensä taloudellista kannattavuutta, parantamassa alan houkuttelevuutta ja asiantuntijoiden henkilökohtaista menestymistä urallaan.



Kuva 2. Taloushallintoliiton päätehtävät. (Suomen taloushallintoliiton www-sivut 2018)

Taloushallintoliiton jäseneksi on mahdollista hakeutua, kunhan täyttää seuraavat vaatimukset:

1. Yritys on vakavarainen.
2. Osaamisen taso palveluiden tuottamiseksi on riittävällä tasolla
3. Sitoutuu noudattamaan taloushallintoapalvelualan hyvää tapaa.
4. Hyväksyy liiton valvonnan ja toiminnan tarkastukset.

(Suomen taloushallintoliiton www-sivut 2018.)

Jäsenhakijayrityksen on nimettävä sääntöjen mukaisen palveluista vastaavan henkilön, jolla on palveluiden tuottamiseen soveltuva tunnustettu tutkinto. Tunnustettavia tutkintoja ovat KLT-, PHT-tutkinto tai jokin muu alalla yleisesti tunnustettu asiantuntijapalkinto. KLT-tutkinto on asiantutkijatutkinto ja se kertoo korkeasta laskenta- ja vero-osaamisen tasosta. KLT-asiantuntijat saavat haasteellisempiä työtehtäviä ja heillä on keskimääräistä laskenta-ammattilaista parempi palkka. Suomessa oli vuonna 2020 noin 3200 KLT-kirjanpitäjää. PHT-tutkinto vastaavasti kertoo korkeasta palkkahallinnon osaamisen tasosta. PHT-tutkinnon suorittaneita Suomessa oli vuonna 2020 noin 700. (Suomen taloushallintoliiton www-sivut 2018.)

Taloushallintopalvelualan hyvä tapa on alalla kehitetty ja vakiinnutettu kuvaus erilaisista menetelmistä, joita noudattamalla taataan asiakkaille ja näiden sidosryhmille oikeaa ja luotettavaa tietoa ja palvelua. Hyvää taloushallintopalvelualan tapaa määrittää muun muassa Taloushallintoliiton julkaisemat ohjeet, ohjaus ja suositukset, alan yleiset sopimusehdot, hyvä tilinpäätöstapa sekä toimialastandardi TAL-STA. Hyvä taloushallintopalveluntapa ei ole kiveen hakattu tapa toimia vaan se on muuttuva ja sitä päivitetään uusiin muotoihin aina alan kehittyessä, kuten erilaisten teknisten innovaatioiden, kehittyvän lainsäädännön ja markkinoiden sopeutumisen seurauksena. Toimialastandardi TAL-STA:lla luodaan toiminnalle oikean laadullisen tason ja sitä noudattamalla ja sitä seuraamalla palveluyritys tuottaa oikeaa tietoa sekä laadukasta palvelua asiakkaille, viranomaisille sekä muille sidosryhmille. (Suomen taloushallintoliiton www-sivut 2018.)

TAL-STA toimialastandardi on jaettu neljään eri osa-alueeseen: Eettiset ohjeet, puitteet toimeksiantojen hoitamiseksi, toimeksiannon vastaanottaminen sekä toimeksiannon hoitaminen. (Suomen taloushallintoliiton www-sivut 2018.)

Eettisissä ohjeissa on listattu asioita mitä taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen tulee ottaa huomioon. Siinä kerrotaan muun muassa, että pitää noudattaa voimassa olevaa lainsäädäntöä ja alan hyvää tapaa, toimia asiakassuhteessaan vastuullisesti, luottamuksellisesti ja asiakkaan etu huomioiden sekä huolehtia omasta ja henkilöstönsä ammatillisesta kehittämisestä ja työhyvinvoinnista. (Suomen taloushallintoliiton www-sivut 2018.)

Puitteet toimeksiantojen hoitamiseksi ohjeissa on käyty läpi asioita, joita tulee ottaa huomioon, ennen kuin uusia toimeksiantoja vastaanotetaan. Siinä käydään läpi teknologiaan ja tietoturvaan, salassapitoon ja tietosuojaan, toiminnan vaatimustenmukaisuuden ja laadun varmentamiseen, suunnitelmallisuuteen sekä taloudellisiin edellytyksiin liittyviä asioita. (Suomen taloushallintoliiton www-sivut 2018.)

Toimeksiannon vastaanottamisen ohjeissa kerrotaan mitä tulee ottaa huomioon tarjouksissa ja hinnoittelussa, sopimisessa, sopimusten päivittämisessä ja päättämisessä sekä toimimisesta palveluyrityksen vaihdostilanteessa. Sopimisessa, sopimusten päivittämisessä ja päättämisessä kerrotaan muun muassa siitä, että toimeksiannon alkamassa tulee tehdä asiakasyrityksen kanssa kirjallinen toimeksiantosopimus. (Suomen taloushallintoliiton www-sivut 2018.)

Toimeksiannon hoitaminen pitää sisällään palvelun tuottamiseen, asiakkaalle annettavaan ohjaukseen, raportointiin ja asiakasviestintään sekä dokumentointiin liittyviä seikkoja. (Suomen taloushallintoliiton www-sivut 2018.)

#### 4.4 Muiden sidosryhmien laatuvaatimukset

Tulorekisteri on Suomen kansallinen sähköinen tietokanta, jonne ilmoitetaan tietoja maksetuista palkoista, eläkkeistä ja etuuksista. Työnantajat ja etuuksien maksajat ilmoittavat tiedot tulorekisteriin jokaisesta henkilöstä ja maksutapahtumasta erikseen.

Yksityishenkilönä pääset tarkastelemaan omia palkkatietojasi reaaliaikaisesti. (Isosävi, 2019.)

Tulorekisteri on otettu käyttöön 1.1.2019 alkaen ja elokuuhun 2021 mennessä tulorekisteriin oli ilmoitettu palkka- ja etuustietoja yhteensä 4,8 miljoonasta henkilöstä. Tiedot tulorekisteriin ilmoitetaan sähköisesti ja ne voivat siirtyä sinne suoraan erilaisista kirjapidon- taikka maksujärjestelmien kautta tai ne voidaan ilmoittaa tulorekisterin sähköisessä asiointipalvelussa. Paperilomaketta palkkatietojen ilmoittamiseen on rajattu ja vain erityisistä syistä tätä toimintatapaa voidaan enää käyttää. (Tulorekisteri, 2021.)

Suoritusten maksajien velvollisuudet selkeytyivät ja yksinkertaistuivat tulorekisterin käyttöönoton myötä. Palkkatietoja tarvitsee nykypäivänä ilmoittaa vain yhteen paikkaan ja ne ovat sieltä erilaisten sidosryhmien, kuten viranomaisten, saatavilla reaaliaikaisesti. Tulorekisterin käyttöönotolla ei helpoteta pelkästään suoritusten maksajien velvollisuuksia vaan sillä on myös suuri merkitys harmaan talouden torjunnassa. (Tulorekisteri, 2021.)

Kirjanpitoa sääntelevät kirjanpitolaki ja -asetus, kirjanpitolautakunnan (KILA) yleisohjeet sekä alan yleiset periaatteet kuten yleiset tilinpäätösperiaatteet tuovat omat laatuvaatimuksensa, joiden noudattaminen on oleellista taloushallinnossa. Näiden lisäksi monissa erityislaeissa on kirjanpitoa koskevia erityissäännöksiä. Kirjanpitolautakunta toimii työ- ja elinkeinoministeriön yhteydessä ja sen tehtävänä on antaa ohjeita ja lausuntoja kirjanpitolain soveltamisesta hakemusten perusteella, yleisten neuvojen ja ohjeiden antaminen kirjanpitolain soveltamisesta ja kirjanpidon pitämisestä, tarkoituksena edistää hyvää kirjanpitolaitetta. Kirjanpitolautakunnan yleisohje kirjanpidon menetelmistä ja aineistoista 20.4.2021 määrittelee muun muassa kirjanpidon perustana toimivien tosineistojen sisällöstä ja säilyttämisestä sekä ohjeistaa kirjanpidon laadinnassa käytettäviä menetelmiä. (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut, 2022.)

Yllä mainittujen asetusten sekä lakien lisäksi tilinpäätöstä sääntelee valtioneuvoston laatima asetusta (PMA). Pien- ja mikroyritysten asetusta tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista nimensä mukaisesti kuvaa sitä, mitä tietoja pien- ja mikroyritysten tilinpäätöksessä on esitettävä. Lyhykäisytyksessään asetuksessa säädetään pienyrityksen sekä mikroyrityksen tuloslaskelma- ja tasekaavoista sekä liitetietoina esitettävistä



seikoista. (Valtioneuvoston asetus pien- ja mikroyritysten tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista 1753/2015, 1 luku 1 §)

Verohallinto määrittelee omat laatuvaatimuksensa kirjanpidon oikeellisuuden kannalta. Verohallinnolle annettavat ilmoitukset tulee olla sisällöltään vaatimukset täyttäviä, luotettavalla tavalla laadittuja ja määräaikoihin mennessä annettuja. Määräaikojen ulkopuolella annetut ilmoitukset sekä olemassa olevien ilmoitusten korjaukset voivat tulla kalliiksi kirjanpitovelvolliselle. Verohallinto perii myöhästyneistä ilmoituksista myöhästymismaksuja jokaiselta ylittävältä päivältä sekä viivästyskorkoa. Myöhästyneillä ja korjausilmoituksilla ei ole pelkästään kustannusvaikutuksia vaan myös toistuvasti annetut korjausilmoitukset saattavat herättää Verohallinnon mielenkiinnon kirjanpitovelvollisen kirjanpidon oikeellisuudesta ja johtaa pahimmassa tapauksessa verotarkastukseen. (Verohallinnon www-sivut, 2022.)

#### 4.5 Toimeksiantajayrityksen laatuvaatimukset

Käydyissä haastatteluissa yrityksen perustajan kanssa kysyin häneltä, että mitä laatu hänen mielestään on. Hänen mukaansa laatu on aina asiakaslähtöistä, asiakkaalle pyritään tarjoamaan aina parasta mahdollista palvelua. Keskusteluissa nousi myös esille palvelun tasalaatuisuus, kustannustehokkuus ja asiakastyytyväisyys. (Romppanen, 2022b.)

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että pyritään asettumaan asiakkaan saappaisiin ja sitä kautta tarkastelemaan asiakkaan palveluodotuksia ja toteuttamaan ne. Hyvällä asiakaspalvelulla on kauaskantoisia vaikutuksia. ”Tyytyväiset asiakaskokemukset ovat yritykselle parasta mahdollista markkinointia” (Romppanen, 2022b.)

On ollut mielenkiintoista huomata toistaiseksi lyhyen tilitoimistourani aikana tyytyväisten asiakaskokemusten vaikutus tilitoimiston asiakashankinnassa. Minulle itseleni tuli yllätyksenä se, että kuinka paljon uusia asiakassuhteita tilitoimisto on saanut vuosien varrella vanhojen asiakkaiden suositusten perusteella.

Romppasen (2022b) mukaan palvelun tasalaatuisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle tarjotaan aina samantasoista palvelua riippumatta siitä, kuka palvelun asiakkaalle toimistossa tarjoaa. Laatukäsikirjaan tulevilla yhteneväisillä toimintavoilla mahdollistetaan asiakkaalle katkeamaton palvelun tarjoaminen tilanteissa, joissa pääkirjanpitäjä joutuu olemaan poissa vaikkapa sairauden takia. Kustannustehokkuudesta keskustellessa esiin nousi termi, ylilaatu. Ylilaadulla tarkoitetaan sitä, että tuote tai palvelu tarjotaan asiakkaalle laadukkaampana kuin asiakas tarvitsee ja on siitä valmis maksamaan. Näin palvelun tuottamiseen kuluu tarpeetonta työtä ja jäljelle jää vain kustannuksia.

Laatukäsikirjaan tulevilla työhjeistuksilla ja prosessikuvauksilla on tärkeä rooli yrityksen kehityksessä ja kasvussa. Yhteneväisillä toimintatavoilla luodaan positiivista työilmapiiriä, kun kaikki työntekijät tietävät miten yrityksen sisällä toimitaan. Jokainen työntekijä voi osallistua laatukäsikirjan toteuttamiseen ja päivittämiseen ja tätä kautta kynnys tuoda omia yrityksen liiketoimintaa kehittäviä ideoita madaltuu.

## 5 PROSESSIAJATTELU TILITOIMISTOSSA

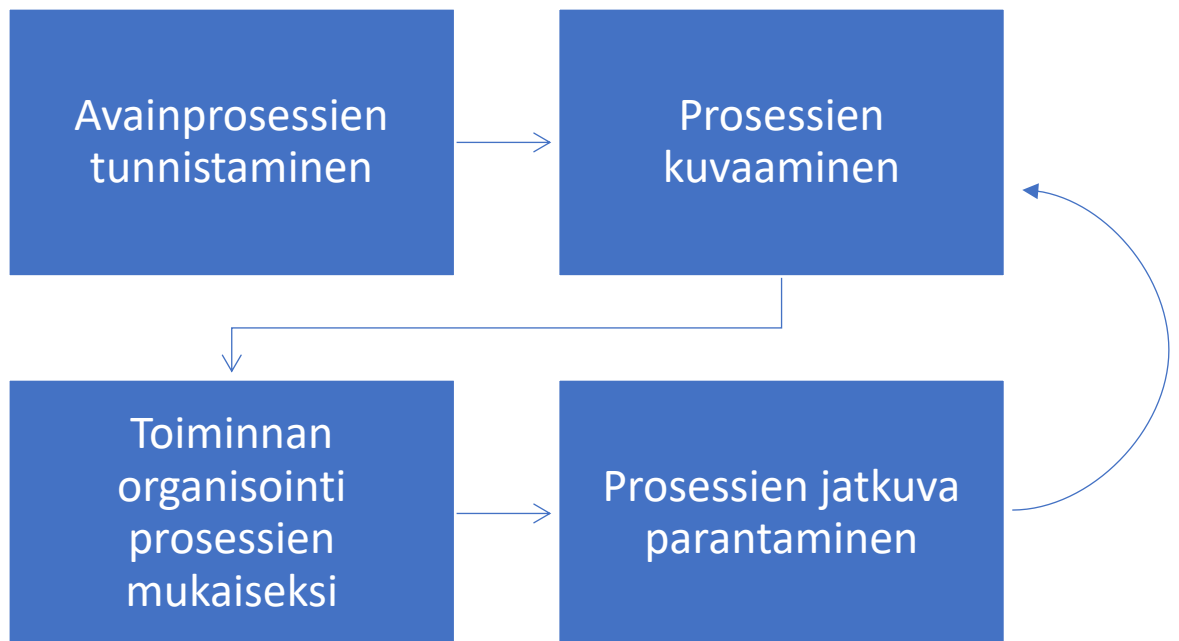
Tässä luvussa sekä seuraavissa luvuissa tekstin rakenne muuttuu niin, että ensin käsitellään aihetta koskevaa tietoperustasta, jonka jälkeen siirrytään empiiriseen osuuteen, joka tässä tapauksessa käsittelee toimintaa toimeksiantajayrityksen sisällä.

### 5.1 Mitä prosessit ovat?

Prosessi on ketju erilaisia tehtäviä ja päätöksiä, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Prosessia voidaan myös kuvailla sanoin ”tapa tehdä asioita”. Organisaatioissa on kymmeniä erilaisia prosesseja. Osa prosesseista tuottaa palveluita tai tuotteita asiakkaille, toiset taas ovat luotu organisaatiota itseään varten. (Tuominen, 2010, s. 9.)

”Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden” (Laamanen, 2001, s. 23.)

Laamanen (2001, s. 23) kuvaa kirjassaan itseohjautuvuutta niin, että se voi olla myös vaarallista tilanteissa, joissa kokonaisuutta ei ymmärretä eikä saada kaikkea tarpeellista tietoa organisaation toiminnasta. Toiminnan kehittämistä pidettiin aiemmin ylimääräisenä ja lisävaivana varsinaisen työn päälle. Nykyään ajattelu on kääntynyt siihen suuntaan, että toiminnan kehittäminen on olennainen osa varsinaista työtä. Monesti pelkkä prosessien tarkastaminen tai kuvaaminen johtaa myös monitaitoisuuteen, kokonaisuuksien kasvattamiseen ja työkavereiden osaamisen arvostamiseen.



Kuvio 1. Prosessien mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet. (Laamanen 2001, 50)

## 5.2 Prosessien jako ja tunnistaminen toimeksiantajayrityksessä

### 5.2.1 Ydinprosessit

Ydinprosesseiksi voidaan kutsua prosesseja, joissa asiakastyytyväisyys syntyy. Nämä prosessit käynnistyvät yleensä asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Ydinprosessit voidaan myös jakaa yleisiin ydinprosesseihin sekä yrityskohtaisiin ydinprosesseihin. (Tuominen, 2010, s. 9.)

Esimerkki ydinprosessista on toimeksiantajayrityksessä asiakasyrityksen kuukausikirjanpidon hoitaminen kirjanpitomateriaalien vastaanottamisesta aina kuukausiraportin toimittamiseen.

### 5.2.2 Tukiprosessit

Toimiakseen ydinprosessit tarvitsevat vierelleen tukiprosesseja. Nimensä mukaisesti ne tukevat ydinprosesseja ja niiden avulla ydinprosessien lopputulos saavutetaan. (Tuominen, 2010, s. 9.)

Ensimmäistä esimerkkiä mukaillen, tukiprosessi toimeksiantajayrityksessä on tehokas ostoreskontran hoito. Sähköisten kirjanpitojärjestelmien avulla saadaan tehostettua

ostolaskujen tiliöintiä ja ostoreskontran täsmäämistä. Tehokas ostoreskontran hoito palvelee sekä asiakasta, että toimeksiantajayritystä.

### 5.2.3 Johtamis- ja avainprosessit

Johtamisprosesseja ovat strateginen suunnittelu, operatiivinen suunnittelu ja muutosten ja kehittämisen johtaminen. Näistä toimeksiantajayrityksessä vastaa yrityksen toimitusjohtaja hallituksen kanssa.

Avainprosessit ovat yrityksen menestyksen kannalta erityisen tärkeitä. Nämä prosessit valitaan siitä syystä kehittämisen kohteiksi. Avainprosessit voivat kuulua kaikkiin yllä mainittuihin prosesseihin. (Tuominen, 2010, s. 9–10.)

### 5.3 Prosessien kuvaaminen sekä toiminnan organisointi prosessin mukaiseksi

”Prosessilähtöisessä toiminnassa työyhteisö on ajattelevien ihmisten ja tavoitteellisen toiminnan organisaatio, jossa hallitaan ja hyödynnetään tietoa asiakaslähteisesti” (Johansson, 2007, s. 27). Prosessikuvaukset ovat tärkeitä dokumentointia, viestintää ja ajatuksia selkeyttäviä välineitä prosessijohtamisessa.

Prosessikuvaukset antavat yleensä varsinkin lyhyen aikaa organisaatiossa työskenteleville enemmän tietoa organisaation toimintatavoista kuin muille työntekijöille. Valmiit prosessikuvaukset toimivat erinomaisina apuvälineinä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä – ei pelkästään omiin työtehtäviin vaan myös niiden liittymisestä koko organisaation kokonaisuuteen. (Johansson, 2007, s. 27.)

Prosessien kuvauksilla pyritään systematisoimaan sekä saattamaan organisaation toimintatavat näkyviksi. Parhaassa tapauksessa se tarkoittaa myös kokemusten sekä hiljaisen tiedon vaihtamista, sillä kuvailuun osallistuvat saattavat kokemuksiaan ja tietämystään muiden tietoon. Kaikkea työprosessiin liittyvää tietämystä on mahdotonta ilmaista sanallisesti. Tästä syystä osa tietämyksestä jää väkisin näkymättömäksi, mutta kaikenlainen yhteistyö paranee ja toisten työn merkitystä ymmärretään ja osataan arvostaa paremmin kokonaisuuden kannalta.

Prosessikuvauksilla saadaan selville erilaisten työtapojen syitä ja kehitystarpeita. Hyvällä prosessikuvauksella työn kulku tehostuu ja näin ollen saadaan tasattua

henkilöstöön kohdistuvaa työkuormaa entistä paremmin. Prosessikuvauksilla saadaan aikaan vankka pohja toimintakyvylle ja jatkuvalle kehittymiselle sekä uudistumiselle. (Johansson, 2007, s. 28–29.)

Laamasen (2001, s. 75) mielestä prosessin kuvaus on hyvä viestinnän väline sekä keino simuloida organisaation toimintaa, jotta sitä voitaisiin ymmärtää, analysoida ja kehittää. Prosessin kuvaus itsessään ei ole päätavoite vaan kuvausta tarvitaan, jotta pystytään tunnistamaan toiminnan kriittiset vaiheet.

Prosessin hyvää toimivuutta ja lopputulosta tarkastellessa tulee ottaa huomioon eri tavoin saavutettujen tulosten kustannuserot. Jokainen ylimääräinen työvaihe lisää kustannuksia ja jokainen työvaihe tai työtapo, joka ei tuota lisäarvoa lopputuloksen kannalta on turha ja tarpeeton. (Johansson, 2007, s. 28.)

Asiakassuhteen alussa luodaan tilitoimiston sekä asiakkaan välillä toimeksiantosopimus. Siinä kuvataan asiakkaalle tarjottavat palvelut ja se luo hyvän pohjan kunkin asiakkaan prosessikuvauksen tekemiselle.

Uuden asiakkaan tullessa toimeksiantajayrityksen asiakkaaksi täytetään myös asiakas-kohtainen asiakastietolomake. Asiakastietolomakkeen tarkoituksena on olla mahdollisimman kattava dokumentti asiakkaan taloushallinnon hoitoon liittyvistä tiedoista. Asiakastietolomake on jaettu kolmeen osioon ja osiot kuvataan tarkemmin alapuolella.

*Yritystiedot*, osio käsittelee yrityksen perustietoja, kuten yrityksen toiminnan kuvauksen ja toimialan, seuraavan 12 kuukauden arvioidun liikevaihdon, yritysmuodon ja yritysmuodon mukaan tarkemmat tiedot, kuten osakepääoman, osakkeiden lukumäärän sekä omistajien perustiedot ja omistusosuudet.

Yritystiedot -osioon on listattuna myös tärkeimmät toimenpiteet uuden asiakkaan aloittaessa toimeksiantajayrityksen asiakkaana ja se toimii asiakassuhteen avausta hoitavan kirjanpitäjän muistilistana. Tietyn toimenpiteen suoritettuaan avausta hoitava kirjanpitäjä merkkää tehtävän tehdyksi. Näin pysytään tietoisena koko ajan mikä avauksen toimenpide on jo suoritettu ja mitkä toimenpiteet vielä tekemättä.

*Kirjanpito*, osiossa käydään läpi asiakkaan kirjanpitoon liittyviä asioita. Se pitää sisällään muun muassa yrityksen alv-ilmoitusjakson, käytettävien ohjelmistojen erittelyn, sekä ohjelmistojen kirjautumistiedot tapauksissa, joissa esimerkiksi myyntireskontra

hoidetaan toisessa järjestelmässä, kirjanpidon hinnan sekä muuta yleistä huomioitavaa -kohdan, johon voi vapaasti kirjoittaa tarkempia tietoja kirjanpidosta.

*Palkanlaskenta*, osio pitää sisällään nimensä mukaisesti palkkoihin liittyviä tietoja. Sinne on määritelty muun muassa seuraavia asioita: palkallistenmäärät eriteltynä kuukausi- sekä tuntipalkkaisiin, laskentakerrat eli kuinka monta kertaa kuukaudessa palkat maksetaan, palkanmaksupäivät sekä käytössä olevat työehtosopimukset. Lisäksi osioon on lisätty kohdat, johon määritellään ilmoittaako asiakas työntekijöiden tuntitiedot vai haetaanko ne mahdollisesti suoraan jostain tuntijärjestelmästä sekä kumpi hoitaa palkanmaksun.

Kaksi jälkimmäistä osiota, *kirjanpito* sekä *palkanlaskenta* on kehitetty ja lisätty aiemmin käytössä olleeseen asiakastietolomakkeeseen. Näillä osioilla on tarkoitus helpottaa kirjanpidon sekä palkanlaskennan hoitamista tilanteissa, joissa päävastuullista kirjanpitäjää on tuurattava. Nyt tuuraava kirjanpitäjä saa hoidettavasta yrityksestä yhden dokumentin selauksella lähes kaiken kattavan tiedon ja asiakkaalle toimitettavan palvelun laatu ei kärsi. Uusi asiakastietolomake toimii myös hyvänä muistilistana mahdollisen uuden asiakkaan kanssa käydyssä palaverissa. Asiakastietolomakkeen avulla muistetaan palaverissa kysyä asiakkaalta tärkeimmät tiedot tarjousta sekä toimeksiantosopimusta varten.

Käytännön tasolla prosessi kuitenkin hioutuu uuden asiakkaan kanssa vasta toimeksiantoa hoidettaessa. Laatukäsikirjan yleiset prosessikuvaukset avaavat kuitenkin uusia keinoja asiakasyrityksen taloushallinnon hoitamiseen kustannustehokkaammin ja vaivattomammin.

Ohjeistuksilla ja prosessikuvauksilla pyritään myös motivoimaan työntekijöitä tarkastelemaan omia työtapojaan. Omia toimintatapoja tarkastellessa voidaan löytää erilaisia tapoja tehdä asioita kannattavammin ja tehokkaammin.

Oman työn kriittisellä tarkastelulla parannetaan myös koko organisaation toimintaa. Toimeksiantajayritykselle on tärkeää luoda työilmapiiri, joka motivoi työntekijöitä kehittymään sekä madaltamaan kynnystä tuoda omia ideoita ja ajatuksia koko organisaation tietoisuuteen. Näin parannetaan koko työyhteisön toimintaa.

Taloushallintoa voidaan lain ja asetusten puitteissa suorittaa niin monella eri tavalla ja tyyllillä, joten omien ideoiden esille tuominen saattaa auttaa toista kirjanpitäjää tekemään jonkin asian tehokkaammin

#### 5.4 Prosessien jatkuva parantaminen

Laamanen kirjassaan (2001, s. 209–210) kertoo erilaisista prosessien kehittämiseen kehitetyistä konsepteista, joista luontevin konsepti toimeksiantajayritykselle on prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn mittaaminen, koska tälle lähestymistavalle on ominaista prosessien tarkastelu sidosryhmien tarpeiden valossa. Tämän kehitysmallin yksi ominaispiirre on, että pyritään jatkuvaan parantamiseen. Prosessille nimetään omistaja, joka vastaa kehittämistyöstä kehitysprojektin jälkeenkin. Suorituskykyä mitattaessa koko prosessin näkökulmasta, asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien tarpeet toimivat kehitystyön lähtökohtana. Kehitysmahdollisuuksien tarkastelu kohdistuu sekä itse prosessin ja sen tehokkuuden parantamiseen, että tuotteeseen ja sen mahdolliseen kehittämiseen.

Kun parannetaan prosessia, on tärkeää prosessin tarkka kuvaaminen ja sen mittaaminen. Mittaamisella pyritään löytämään ne tekijät, joiden parantamisella koko prosessin suorituskyky paranee. Tyypillisiä mittareita ovat läpimenoaika, virtaus, kustannukset, poikkeamat, virheet ja asiakaspalautteet. (Laamanen, 2001, s. 210.)

Toimeksiantajayrityksessä mittareina näistä toimivat poikkeamat palvelun tuottamisessa, virheet kirjanpidossa tai laskelmissa, läpimenoaika suhteessa palvelun laatuun sekä kannattavuuteen sekä asiakastyytyväisyys.

Palvelun tuottamisen laatuun vaikuttava tekijä on muun muassa sairauspoissaolo, jolloin päävastuullinen kirjanpitäjä on estynyt tuottamaan palvelua ja hänen työnsä hoitaa toinen kirjanpitäjä. Yhteneväsillä toimintatavoilla sekä yleisillä prosessikuvauksilla pyritään helpottamaan sijaistavan kirjanpitäjän työtä tällaisissa tilanteissa. Toimeksiantajayrityksessä käytössä oleva asiakastietolomake on yksi esimerkki, jolla helpotetaan sijaistavan kirjanpitäjän työtä.



Virheitä laskelmissa sekä kirjanpidossa pyritään ehkäisemään eri työvaiheisiin kohdistuvilla tarkistuslistoilla, joiden avulla kirjanpitäjän virheitä saadaan minimoitua. Läpimenoajan suhdetta palvelun kannattavuuteen tarkastellaan sekä kuukausi- että vuositasolla. Asiakastyytyväisyyttä selvitetään sekä asiakaskeskusteluissa, että tilinpäätöspalaverien yhteydessä.

## 6 LAATUKÄSIKIRJA

### 6.1 Laatukäsikirja käsitteenä

Laatukäsikirja on sanallinen menetelmäkuvaus yrityksen toimintaperiaatteista sekä keskeisimmistä toiminnoista. Sen päämääränä on turvata toiminnan tarkoituksenmukaisuus, varmistaa yrityksen sisäisten toimintojen korkea laatu sekä ylläpitää jatkuvaa toiminnan kehitystä yllä. Se auttaa lukijaa ymmärtämään, miten yritys pyörii ja se toimii kuin ovenavauksena yritykseen. (Lindroos, 2022.)

Terminä laatukäsikirja alkoi yleistymään organisaatioiden keskuudessa 1980–1990-lukujen taitteessa. Tällöin tuottavuuden ja kilpailukyvyn rinnalle nousi laatuajattelu, josta tuli tärkeä tekijä organisaatioiden menestyksille. (Pro PK-Pilvipalvelut, 2022.)

Laatukäsikirja on yleensä suunnattu henkilökunnalle, mutta sitä voidaan myös hyödyntää asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden toiminnassa. Laatukäsikirjaan kuvataan mahdollisimman kattavasti, mutta lyhyesti, organisaation toimintaa.

Hyvänä sääntönä laatukäsikirjan kirjoittamiselle toimiikin, että kirjoita niin paljon kuin tarvitsee, mutta niin vähän kuin kehtaat. (Lindroos, 2022.) Hyvän laatukäsikirjan ei tarvitse olla kirja, eikä kirja- tai mappimuoto olekaan enää suositeltavaa. Koneellinen muoto tuo käsikirjasta parempia puolia esille kuten, käytettävyyden ja päivitettävyyden. (Lecklin, 2006, 31–32.)

### 6.2 Laatukäsikirjan rungon suunnittelu

Laatukäsikirjaa oli toimeksiantajayrityksessä mietitty jo jonkin aikaa ja sen runkoa sekä sisällysluetteloa oli alustavasti suunniteltu. Alustavaan sisällysluetteloon oli hahmoteltu muutamia pääotsikoita ja niiden alle useita alaotsikoita, joita toimeksiantajan kanssa lähdimme parantelemaan viikoittaisilla palavereilla. Yrityksen omat tarpeet sekä laatukäsikirjan käytettävyyden olivat pääkriteereinä, jotta laatukäsikirja palvelisi sen käyttäjää mahdollisimman hyvin. Yhdistelimme monia pää- sekä alaotsikoita ja lisäilimme niitä aina tarpeen mukaan. Pohdimme yhdessä, että mitä olisi käytettävyyttä silmällä pitäen relevanttia pitää laatukäsikirjan sisällössä. Palaveri palaverilta alustava runko sekä sisällysluettelo alkoi saamaan jäsennellymmän muodon, jonka

jälkeen alkoi itse sisällön tuottaminen laatukäsikirjaan. Vaikka varsinainen laatukäsikirja ei ole vielä valmis, on sen rakenne ja sisältö pysynyt hyvin pitkälle samana koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Laatukäsikirja pitää sisällään viisi osiota, joita alempana kuvataan tarkemmin.

*Yritysesittely*, pitää sisällään tietoa yrityksestä, sen toimintaympäristöstä, tärkeimmistä yhteistyökumppaneista sekä laatukäsikirjasta. Osiossa käydään läpi yrityksen historiaa, liiketoiminnan kulmakiviä, tärkeimpiä toimintaperiaatteita sekä tärkeimpiä yhteistyökumppaneita.

*Asiakashallinta* pitää sisällään hyödyllisiä dokumentteja aina markkinointiesitteistä, ohjelmistojen esitteisiin ja hinnastoihin ja ohjeita asiakkaan perustamisesta järjestelmiin sekä asiakassuhteiden ylläpitämiseen.

Osiossa kolme käsitellään yrityksen toimintaa. *Toiminnan kuvaus* osion alta löytyy tietoa yrityksen tarjoamista palveluista. Palvelut on jaettu sekä ydin- että tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat asiakkaille tarjottavaa palvelua ja tukiprosessit, nimensä mukaan, toimivat tukena yrityksen toiminnassa ja varmistavat ydinprosessien onnistumisen. Tukiprosesseja on muun muassa tilinpäätöksen työvaiheohjeistukset, veroilmoituksen täyttöohjeistukset sekä käytössä olevien järjestelmien tehokkaaseen käyttöön tuotetut ohjeet.

Osiossa *Henkilöstö*, kuvataan henkilöstö tehtäväkuvauksineen sekä vastuineen, koulutussuunnitelmat ja perehdytysuunnitelma. *Toiminnan kehittäminen*, sisältää ohjeistuksia jokapäiväiseen toimintaan ja tietoa sisäisistä palavereista sekä toimintatavoista.

Laatukäsikirja toimii yhtenä yrityksen kilpailutekijänä, sekä sen sisältämät työohjeistukset että muut yrityksen tiedot sisältävät liikesalaisuuksia, jota ei haluta julkisesti tuoda esille. Näitä syitä kunnioittaakseni, alustavaa laatukäsikirjan versiota ei tulla liittämään osaksi opinnäytetyötä vaan tiedot jätetään työn tausta-aineistoon.

### 6.3 Laatukäsikirjan päivittäminen ja ylläpito

Kuten jo luvussa kolme on kerrottu, laatukäsikirjalla pyritään muun muassa luomaan yhteneväisiä toimintatapoja työntekijöiden välille, helpottamaan prosessien seurantaan sekä selkeyttämään raportointia erilaisille tilitoimiston sidosryhmille. Näitä syitä tarkastellessa voidaan sanoa, että laatukäsikirja on jatkuva prosessi, joka ei milloinkaan ole valmis. Tällä tarkoitetaan sitä, että laatukäsikirjaa tullaan päivittämään aina sitä mukaa kun uutta tietoa sekä uusia toimintatapoja syntyy.

Laatukäsikirjan päivittämisestä ja sen ylläpidosta vastaa yrityksen määräämä henkilö yksin. Kun päivittämisestä ja ylläpidosta vastaa vain yksi henkilö, laatukäsikirjan runko ja sisältö sekä kirjoitusasu tulee säilymään alussa suunnitellun mukaisena. Vaikka laatukäsikirjan päivittämisestä vastaa vain yksi henkilö, ei se poissulje muiden työntekijöiden osallistumismahdollisuutta. Uudet ideat ja kehitysehdotukset kerrotaan päivittämisestä vastaavalle henkilölle, jonka vastuulla on saattaa ne laatukäsikirjaan kaikkien saataville. Uusien, pienempien päivitysten tullessa voimaan, ilmoitetaan niistä työntekijöille sisäisen sähköpostin kautta. Suuremmat päivitykset ja toimintakuvaukset käydään laajemmin sekä käytännönläheisemmin läpi yhteisissä palavareissa.

### 6.4 Miten laatukäsikirja toimii käytännössä

Laatukäsikirjan laadinnassa yksi tärkeimmistä kriteereistä oli käytön helppous, nopeus ja mukavuus. Tästä syystä laatukäsikirja laaditaan sähköiseen muotoon yrityksen verkkosivustolle. Näin mahdollistetaan se, että työntekijällä on pääsy laatukäsikirjaan, myös etätyöskentely tilanteissa.

Laatukäsikirjan rakenne koostuu sisällysluettelosta, otsikoista ja niiden alaotsikoista. Luvussa 5.2 esitetyt osiot pitävät sisällään useampia pääotsikoita ja niiden alapuolelta löytyy myös alaotsikoita. Navigointia käsikirjassa helpotetaan selkeillä pää- ja alaotsikoilla. Laatukäsikirjan pää- ja alaotsikoihin pääsee nopeasti porautumaan jo heti sisällysluettelosta. Laatukäsikirjaan tulevat toimintakuvakset, ohjeet ja dokumentit sijaitsevat yrityksen palvelimella erillisessä kansiossa omina tiedostoinaan ja niihin pääsee porautumaan pää- ja alaotsikoista hyperlinkkien avulla sen sijaan, että ohjeet, kuvaukset ja dokumentit olisi liitetty suoraan laatukäsikirjaan. Näin laatukäsikirjasta

saadaan kompakti ja siihen pystyy lisäämään huomattavasti enemmän tietoa ilman, että sen käytettävyys alkaa kärsimään.

Laatukäsikirjasta luodaan kaksi erillistä tiedostoa. Ensimmäinen tiedosto, joka jää ainoastaan päivittäjän käyttöön tallennetaan tekstinkäsittelyohjelmille sopivaan muotoon, jotta laatukäsikirjan päivityksiä on mahdollista tehdä jatkossa. Toinen tiedosto tallennetaan PDF tiedostoksi työntekijöiden käyttöön. PDF tiedostoa on vaivattomampi sekä nopeampi käyttää.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli aloittaa laatukäsikirjan laatiminen tilitoimistolle, jonka tarkoitus tarkoituksena on parantaa sekä yhtenäistää työntekijöiden toimintatapoja. Yhdenmukaisten prosessien ja työohjeiden käyttöönotto helpottaa sekä yhdenmukaistaa tilitoimiston työskentelyä. Tämä helpottaa sairaus- sekä lomien sijaistamisia sekä uusien työntekijöiden perehdytystä. Näillä toiminnoilla taataan yrityksen laadukas tekeminen jatkuvassa kasvussa.

Opinnäytetyöprosessi antoi minulle valtavasti oppia siitä, mitä laatu tilitoimistossa tarkoittaa, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten yhteneväisillä toimintatavoilla voidaan tehostaa työskentelyä tilitoimistossa. Mielenkiintoista oli myös perehtyä prosessiajattelun teoriaan ja siihen, miten prosessiajattelua pystytään hyödyntämään tilitoimistossa käytännössä.

Pääsin tutustumaan toimeksiantajayrityksen sisäisiin toimintatapoihin tarkemmin ja oppimaan paljon yrityksestä itsestään monien johdon kanssa käymieni palaverien kautta.

Opinnäytetyön aihe oli mielestäni mielenkiintoinen ja minulle sopiva. Minua on aina kiinnostanut oman työni sekä siihen liittyvien toimintatapojen tarkasteleminen ja sitä kautta niiden jatkuva kehittäminen. Toimeksiantajayrityksessä kehitysideoihin suhtaudutaan positiivisesti, joka on lisännyt tahtoani tuoda uusia kehitysideoita esille.

Aiheen mielenkiintoisuutta lisää sen haastavuus sekä se, että työ tulee todelliseen tarpeeseen toimeksiantajalle. Laatukäsikirja on vain yksi osa kehittyvän ja kasvavan toimeksiantajayrityksen strategiaa.

Tiedonkeruumenetelmistä haluaisin nostaa yhden merkittäväksi jääneen seikan esille itseoppimisen sekä työn lopputuloksen kannalta. Havainnointi sopi mielestäni hyvin tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi siitä syystä, että minulla on ollut koko prosessin aikana pääsy toimeksiantajan tiloihin, joissa muutkin työntekijät toimivat päivittäin. Havainnointi on tapahtunut ei-osallistuvana havainnointina, sivusta seuraamisena, jonka seurauksena systemaattinen tarkkailu on jäänyt hieman ohueksi.

Osallistuvammalla havainnoinnilla, kuten havainnointipäiväkirjan pitämisellä olisi mahdollisesti saavutettu parempia tuloksia opinnäytetyön kannalta.

Keskeisempänä haasteena työssä koen sen, että miten laatukäsikirjasta saadaan tarpeeksi toimiva ja helppokäyttöinen, jotta sen käyttö olisi luontevaa ja säännöllistä. Uskon, että tähän toimivien ratkaisujen on laatukäsikirjan ja sen sisältämien prosessikuvauksien jatkuva kehittäminen. Tähän toimintaan olisi hyvä jokaisen työntekijän osallistua aktiivisesti omalla toiminnallaan. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole ollut luoda projektimaisesti laatukäsikirjaa, joka jää projektin jälkeen pölyttymään yrityksen arkistoon.

Toimeksiantajalta on tullut positiivista palautetta laatukäsikirjan alustavasta versiosta. Sen rakenne ja ulkoasu vastaavat alkuperäisiä tavoitteita ja se nivoo yrityksen tärkeimmät dokumentit ja toimintaohjeet yhteen paikkaan. Laatukäsikirjan käyttökelpoisuus selviää paremmin ajan kanssa, kun laatukäsikirjaan saadaan lisättyä enemmän eri palvelualueita koskevia toimintaohjeita. Näiden avulla työntekijöiltäkin tullaan saamaan syvempää palautetta.

Alustava versio laatukäsikirjasta pitää sisällään jo muutaman prosessikuvauksen koskien uuden asiakkaan luomista sähköiseen järjestelmään. Jatkotoimenpiteinä laatukäsikirjaan tullaan lisäämään muidenkin taloushallinnon palvelualueiden prosessikuvauksia ja aiempia prosessikuvauksia tullaan kehittämään jatkuvasti. Seuraavana toimenpiteenä laatukäsikirjaan on tarkoitus luoda palkanlaskennan prosessikuvaus, jossa kuvailtaisiin koko palkanlaskentaprosessi aina tuntien kirjaamisesta lomavarauslaskennan ajoon asti käyttäen paremmin hyödyksi sähköisen järjestelmän tuomia tehokkaita työkaluja ja yhdistelemällä tehokkaita työtapoja.

## LÄHTEET

- Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. (Viitattu 17.9.2022)
- Grönroos, C. (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. (4., painos). WSOYpro.
- Isosävi, J. 1.1.2019. Tulorekisteri on Suomen kansallinen sähköinen tietokanta palkka ja eläketiedoille sekä erilaisille etuuksille. Haettu 23.2.2022 osoitteesta <https://www.palkkaus.fi/abc/mika-on-tulorekisteri/>
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kostamo, P., Airaksinen, T., & Vilkka, H. (2022). Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House.
- Laamanen, K. (2001). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. (4., painos). Laatu-keskus.
- Laitinen, M., Saarti, J., Tyrväinen, J., Rouvari, A. & Luokkanen, S. (2007). Laatu ratkaisee: Laatutyön opas korkeakoulukirjastoille. Suomen tieteellinen kirjastoseura.
- Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä (5., uudistettu painos). Talentum Media ja Olli Lecklin.
- Lindroos, E. (11.2.2022). Laatukäsikirjan sisältö ja laatiminen – näin onnistut. <https://www.artter.fi/laatukasikirjan-sisalto-ja-laatiminen-nain-onnistut/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamisella liiketoimintaan (3.–4. painos.). Sanoma Pro.
- Pesonen, H. (2007). Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor.
- Pro PK-Pilvipalvelut. Uudistettu ISO 9001 -standardi tuo joustavuutta laatujärjestelmän dokumentointiin. Haettu 17.5.2022 osoitteesta <https://www.laatukasikirja.fi/>
- Romppanen, S. (4.5.2022a). Toimitusjohtajan haastattelu.
- Romppanen, S. (16.3.2022b). Toimitusjohtajan haastattelu.
- Taloushallintoliiton www-sivut 2018. <https://taloushallintoliitto.fi/>
- Taloushallintoliitto. 13.6.2005. Hyvä tilitoimistotapa [ohje]. <https://taloushallintoliitto.fi/>
- Tilipalvelu SER Oy:n www-sivut 2019. Viitattu 9.10.2021. <https://tilipalveluser.com/>
- Tulorekisteri. 19.11.2021. Tietoa tulorekisteristä. Haettu 23.2.2022 osoitteesta <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/>



Tuominen, K. (2010). Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen: Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Readme.fi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Kirjanpitolautakunta. Haettu 1.4.2022 osoitteesta <https://tem.fi/>

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Valtioneuvoston asetus pien- ja mikroyritysten tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista 1753/2015. Haettu 30.10.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20151753#Pidm45949343978960>