



KIRJANPITÄJÄN AMMATTITAI- DON TODENTAMINEN REKRY- TOINNISSA

Paula Kuivasniemi

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Liiketalous

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Liiketalous

KUIVASNIEMI, PAULA

Kirjanpitäjän ammattitaidon todentaminen rekrytoinnissa

Opinnäytetyö 38 sivua, joista liitteitä 13 sivua
Huhtikuu 2013

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää tilitoimistoalalla toimivalle Tilitoimisto Oy:lle oma soveltuvuusarviointimenetelmä, jolla todennettaisiin hakijan pätevyys kirjanpitäjän ammattiin. Työn tarkoituksena oli myös pohtia eri rekrytointimenetelmiä perinteisen haastattelun lisäksi. Toimeksiantaja oli tehnyt muutaman virherekrytoinnin ja estääkseen nämä tulevaisuudessa, päättivät osakkaat selvittää voisiko haastattelun rinnalle kehittää oman arviointimenetelmän. Resursseja talon sisältä ei löytynyt, joten työ päätettiin teettää opinnäytetyönä. Persoonallisuus on tärkeä osa jokaisen identiteettiä ja tulee esiin rekrytointiprosessissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut kuitenkaan selvittää sitä miten eri persoonallisuustyypit voidaan selvittää rekrytoinnissa, vaan työ keskittyi ainoastaan kirjanpitäjän ammattitaitoa mittaavan rekrytointimenetelmän kehittämiseen. Opinnäytetyössä käytettiin hyväksi alan kirjallisuutta sekä asiantuntija-haastatteluita.

Tutkimusongelmana oli alalle soveltuvan arviointimenetelmän kehittäminen. Oli haastavaa miettiä minkälaisella tavalla kirjanpitäjän ammattitaitoa voisi parhaiten selvittää. Monen mielestä ammattitaitoa olisi vaikea arvioida, mutta yksi ehdotus paljastui haastattelussa hyvin kehityskelpoiseksi. Tästä ehdotuksesta jalostettiin Tilitoimisto Oy:lle oma arviointimenetelmä rekrytointiin. Menetelmää testattiin kahdella henkilöllä ja testauksen perusteella pystyttiin tekemään johtopäätös menetelmän toimivuudesta. Opinnäytetyön liitteet sisältävät salassa pidettäviä tietoja, joten niitä ei voida julkaista.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Economics Degree Programme

KUIVASNIEMI, PAULA

Verification of an Accountant's Professional Skills at the Recruiting Stage

Bachelor's thesis 38 pages, appendices 13 pages

April 2013

This thesis was done as a commission for an accounting company: Tilitoimisto Oy. The aim of this thesis was to develop a test for the company to use in its recruiting process, which could verify the applicant's competence to work as a professional accountant. The purpose was also to consider a wider range of recruitment methods, in addition to the traditional interview. In the past, the client had occasionally hired people who later proved to be unsuitable. To prevent similar mistakes in the future, the shareholders decided to find out whether it would be possible to develop a company-specific method of evaluating job applicants, to be used alongside an interview. Resources were not found inside the company, so it was decided to carry out the work as a thesis project.

Personality is an important part of everyone's identity and will appear in the recruitment process. However, the purpose of this study wasn't to find out how different personality types can be identified during recruitment. The work concentrated only on developing a method for measuring a job applicant's professional skills as an accountant. The theoretical background for the thesis utilises literature in the accountancy field and interviews with experts.

The research problem was to find a suitable method for evaluating applicants for accountants' jobs. It was a challenge to think about which method will reveal an accountant's professional skills. Many people agree that professionalism is difficult to assess, but one suggestion which was made in one of the interviews proved to be very useful. This idea was further refined into Tilitoimisto Oy's own evaluation method for recruiting. The method has been tested on two persons, and on the basis of these trials the conclusion was that the method will work.

The appendices to this work include confidential information, so they cannot be published.

Key words: recruiting, accountant, evaluation method

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus	5
2	TOIMEKSIANTAJA JA REKRYTOINTI	7
2.1	Tilitoimisto Oy:n yritysesittely	7
2.2	Rekrytointiongelmat	8
3	TYÖN PROFILOINTI	10
3.1	Kirjanpitäjän työtehtävät.....	10
3.2	Mitä kirjanpitäjältä vaaditaan?.....	11
4	HENKILÖARVIOINTIMENETELMÄT	13
4.1	Yleisimmät henkilöarviointimenetelmät.....	13
4.2	Haastattelu	13
4.3	Haastattelun ongelmat.....	15
4.4	Soveltuvuustestit	16
4.5	Menetelmien luotettavuus.....	17
5	TILITOIMISTO OY:N OMA ARVIOINTIMENETELMÄ	19
5.1	Tuloslaskelman ja taseen tulkitseminen.....	19
5.2	Tilitoimisto Oy:n arviointimenetelmän testaaminen	21
6	POHDINTA.....	22
	LÄHTEET.....	24
	LIITTEET	26

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tilitoimisto Oy on v. 2008 perustettu tamperelainen täyden palvelun tilitoimisto. Tilitoimisto työllistää yhteensä 10 henkeä yrittäjäpariskunnan lisäksi Tampereella sekä Ylöjärvellä. Tällä hetkellä tilitoimistoalalla on huutava pula osaavasta työvoimasta ja tähän ongelmaan myös Tilitoimisto Oy:n osakkaat ovat törmänneet. Rekrytointi on yritykselle kallista ja aikaa vievää, joten rekrytointiprosessin tulisi olla onnistunut. Valitettavasti pelkkä työhaastattelu ei aina kerro kaikkea hakijan ammattitaidosta, joten yritys kaipaisi jonkinlaista omaa arviointimenetelmää, jolla testata hakijoiden ammatillinen pätevyys alalle. Yrityksen sisältä resursseja oman arviointimenetelmän tekemiseen ei löytynyt, joten työ päätettiin toteuttaa opinnäytetyönä.

Yritys on nuori ja kasvava, joten rekrytointikysymykset ovat hyvin ajankohtaisia. Asiakkaat ovat kiinnostuneita yrityksestä, joten uusia kirjanpitäjiä haetaan jatkuvasti. Asiakkaita pystytään myös palvelemaan paremmin silloin, kun kirjanpitäjillä on aikaa tutustua asiakkaaseen ja heidän toimialaan. Palvelunlaadun takaamiseksi yritys haluaa rekrytointivaiheessa varmistaa, että palkattava henkilö on ennen kaikkea ammattitaitoinen ja asiakaspalveluhenkinen. Tilitoimistossa jokaisella kirjanpitäjällä on oma asiakaskunta ja asiakkaat kokevat asiakassuhteen kirjanpitäjän kanssa hyvin luottamukselliseksi. Asiakas voi pahoittaa mielensä, mikäli kirjanpitäjä vaihtuu kovin usein. Pahimmassa tapauksessa asiakas vaihtaa tilitoimistoa. Tämän vuoksi on tärkeää, että rekrytoitava kirjanpitäjä on ammattitaitoinen, halukas kehittämään itseään ja motivoitunut alalle.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda soveltuvuusarviointimenetelmä, jolla todennetaan hakijan pätevyys kirjanpitäjän ammattiin. Tarkoituksena on myös pohtia eri rekrytointimenetelmiä sekä niiden luotettavuutta. Työssä kerrotaan kirjanpitäjän työtehtävistä sekä siitä minkälainen ihminen pärjää kyseisessä ammatissa. Kirjanpitotyö on haastavaa ja vaatii kirjanpitäjiltä muun muassa paineensietokykyä ja tarkkuutta. Lisäksi käydään läpi alan haasteita ja hyviä puolia. Alalla on tällä hetkellä pula osaavasta työvoimasta,

sillä vanhat ikäpolvet jäävät kohta eläkkeelle, eikä nuoria alasta kiinnostuneita ole työmarkkinoilla.

Persoonallisuus on tärkeä osa jokaisen identiteettiä, joka tulee vahvasti esiin rekrytointiprosessissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei kuitenkaan ole paneutua eri persoonallisuustyyppisiin ja niiden ominaispiirteisiin. Työ keskittyy ainoastaan erilaisiin rekrytointimenetelmiin sekä ammattitaidon todentamista mittaavan Tilitoimisto Oy:n arviointimenetelmän kehittämiseen. Työssä pohditaan onko omaa arviointimenetelmää mahdollista rakentaa tilitoimistoalalle sekä mitä haasteita rekrytoinnissa ylipäättänsä on.

2 TOIMEKSIANTAJA JA REKRYTOINTI

2.1 Tilitoimisto Oy:n yritysesittely

Tilitoimisto Oy on tamperelainen tilitoimisto, joka on perustettu v. 2008. Tilitoimisto Oy tarjoaa asiakkailleen kaikki taloushallintoalan palvelut yrityksen perustamisesta mahdolliseen lopetukseen. Palveluvalikoimaan kuuluvat perinteisten kuukausikirjanpitojen lisäksi palkanlaskentapalvelut, asiantuntijapalvelut sekä tilintarkastuspalvelut (Tilitoimisto Oy 2013.)

Tilitoimisto Oy panostaa paljon asiakaspalveluun ja asiakaspalveluhenkisyttä painotetaan jo rekrytointivaiheessa. Ensisijaisesti yritys hakee oikeanlaista persoonaa, mutta vaativampiin taloushallintoalan tehtäviin rekrytoitaessa yritys tarvitsisi työkalun, jolla mitata työnhakijan ammatillista tasoa. Tähän asti rekrytoinnit on hoidettu yrittäjäpariskunnan toimesta, perinteisellä haastattelumenetelmällä. Haastattelu pelkästään ei kerro henkilön ammattitaitoa tai ongelmanratkaisukykyä, jota muun muassa kirjanpitäjän tehtävässä tarvitaan (Tilitoimisto Oy 2013.)

Sähköinen taloushallinto on yksi yrityksen erikoistumisalue. Toki tarjolla on myös perinteistä paperikirjanpitoa, mutta nykypäivänä sähköinen taloushallinto tehostaa huomattavasti kirjanpidon rutiineja ja kirjanpidot saadaan sen avulla nopeammin valmiiksi. Sähköisen taloushallinnon hyvänä puolena on myös se, että asiakas voi myös itse osallistua kirjanpidon tekemiseen. Rekrytoitavan henkilön tulee sähköisen taloushallinnon yleistyttyä olla atk-ohjelmia pelkäämätön persoona. Sähköinen taloushallinto ei ole sidottu aikaan ja paikkaan, joten tämä mahdollistaa myös työntekijälle joustavuutta. Yrityksen käytössä on liukuva työaika, joka on arvostettu asia työmarkkinoilla.

Tilitoimisto Oy on kasvava ja kehittyvä organisaatio. Nuoresta iästään huolimatta yritys on pystynyt laajentamaan toimintaansa Tampereen toimipisteen lisäksi myös Ylöjärvelle. Toinen toimipiste avattiin Elovainioon loppukesästä 2011. Tilitoimisto Oy työllistää tällä hetkellä Ylöjärvellä kolme ja Tampereen toimistolla seitsemän kokoaikaista työntekijää yrittäjäpariskunnan lisäksi. Toiminnan kasvaessa ja laajentuessa yritys haluaa varmistaa jo rekrytointivaiheessa, että työnhakija on mahdollisimman soveltuva ja mo-

tivoitunut alalle. Tämä mahdollistaa pitkän työuran organisaatiossa, joka on kaikkien etu (Tilitoimisto Oy 2013.)

2.2 Rekrytointiongelmat

Nyky-yhteiskunnan jatkuva muuttuminen aiheuttaa haasteita myös yritysten rekrytoinnille. 30 vuoden työuria saman työnantajan palveluksessa on enää harvalla ihmisellä. Ihmiset liikkuvat ja vaihtavat työpaikkaa erinäisistä syistä. Rekrytointivaiheessa on hyvä pohtia sitä miten henkilöstö saadaan motivoitua, jotta pidempiä työuria saman työnantajan palveluksessa syntyisi enemmän. Työterveyslaitoksen v. 2009 teettämän kyselyn mukaan keskeisimpinä rekrytointihaasteina pidettiin henkilöstön saatavuutta ja sopivien henkilöiden löytymistä (S & S Consulting 2013).

Rekrytoinnissa toistuvat samat vaiheet tehtävästä ja työpaikasta riippumatta. Rekrytoinnissa on paljon haasteita ja yleensä rekrytointi suoritetaan kiireellä, sillä tehtävään on pian saatava osaava henkilö. Jokainen rekrytoinnin vaihe tulee kuitenkin suorittaa huolella, sillä oikaiseminen, joka tapahtuu rekrytoinnin alussa, saattaa kostautua seuraavissa vaiheissa. Alussa jätetään helposti miettimättä millaiseen tarpeeseen ja millaista henkilöä oikeasti tarvitaan (Sundvik 2006, 160.)

Oikea ihminen voi löytyä lyhyen prosessin jälkeen, mutta pahimmassa tapauksessa virherekrytoinnista voi koitua yritykselle tuhansien eurojen kulut. Rekrytointiprosessi saattaa olla aikaa vievää sekä rekrytointivastaavan työtunteja kuluttavaa. Kiireessä toteutettu rekrytointi lisää virherekrytoinnin mahdollisuutta väärin henkilöarviointien vuoksi. Suoranaiset kulut virherekrytoinnista arvioidaan olevan noin 30 prosenttia henkilön vuosipalkasta. Toisaalta virherekrytointi voi aiheuttaa myös epäsuoria kuluja, joita syntyy esimerkiksi töiden viivästymisestä ja mahdollisesta asiakkaan menetyksestä, kun oikeaa tekijää ei löydetä. Lisäksi yrityksessä olevien työntekijöiden motivaatio kärsii, kun auttavaa työvoimaa ei löydetä (Psycon Oy 2013.)

Kiireen lisäksi toinen asia, joka vaikuttaa paljon rekrytointiprosessissa on rekrytoijan oman maailmankuvan ja tunteiden mukaan tuominen rekrytointiprosessiin. (Sundvik 2006, 161). Rekrytoijan omat tunteet voivat vaikuttaa objektiiviseen näkökantaan ja näin ollen realiteetit hämärtyvät. Rekrytoija saattaa olla epäröivä miettiessään järjellä,

mutta tunteet kannustavat valitsemaan henkilön. Tällaisissa tapauksissa tunteellinen ihminen tekee ratkaisunsa tunteiden perusteella ja ratkaisu saattaa yrityksen kannalta olla kaikkea muuta kuin onnistunut. Kannattaakin miettiä, mikäli edes hieman epäröi ratkaisussaan, tällöin ei kyseistä henkilöä kannata palkata tehtävään ollenkaan (Koivisto 2004, 28).

Tilitoimistoalalla on tällä hetkellä pula osaavista työntekijöistä, sillä vanhempi sukupolvi on jäämässä eläkkeelle eikä nuoria alalle koulutettuja ole riittävästi. Tilitoimistoalaa ei pidetä vetovoimaisena alana, jolle nuoret haluaisivat hakeutua. Tämän vuoksi on vaikea saada nuorta väkeä alalle.

3 TYÖN PROFILOINTI

3.1 Kirjanpitäjän työtehtävät

Kirjanpitäjän ammattiin ja tilitoimistoalaan yleensä on viime vuosien aikana kohdistunut muutospainetta. Aiemmin tilitoimistoalalla on ollut tallentajat ja kirjanpitäjät erikseen. Kirjanpitäjä merkkasi paperille tiliöinnit ja tallentajat tallensivat nämä koneelle. Työ on muuttunut noista ajoista, eikä tallentajia enää erikseen ole. Erityisesti sähköistyminen ja kansainvälistyminen aiheuttavat haasteita alalla toimiville. Näiden lisäksi myös verotus aiheuttaa omat haasteensa, sillä muuttuvaa verolainsäädäntöä tulee jatkuvasti seurata, jotta kirjanpitäjän tiedot pysyvät ajan tasalla. Lisäksi asiakasyritysten kasvaminen luo omat paineet yksityiskohtaisemmalle raportoinnille ja asiakaspalvelulle.

Kirjanpito on sitä, että asiakas toimittaa kirjanpitäjälle tositteet, jotka järjestetään ja tallennetaan tiedot kirjanpito-ohjelmaan. Näin saadaan laskelmat yrityksen taloudellisesta tilasta. Kokonaisuus muodostuu tuotoista, kuluista, varoista, veloista sekä omaisuudesta. Kirjanpidon tuottamia taloudellisia laskelmia ovat muun muassa tuloslaskelma ja tase (Taloushallintoliitto, 2013).

Kirjanpitäjä on henkilö joka tallentaa nuo tiedot järjestelmään ja analysoi saamiaan raportteja. Kirjanpitäjällä tulee olla hyvät sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen valmiudet. Asiakasyrityksen myynti- ja ostoreskontran hoitaminen kuuluvat kirjanpitäjän työtehtäviin sekä kuukausikirjanpidon tekeminen. Kirjanpitäjä huolehtii myös arvonlisävero- ja muista viranomaisilmoituksista kuten esimerkiksi maahantuonti- ilmoituksista Tullille. Pääsääntöisesti keväällä kirjanpitäjät laativat asiakasyritystensä tilinpäätökset ja toimittavat ne tilintarkastajalle tarkastettavaksi. Kirjanpitäjät voivat laatia myös kassavirtalaskelmia ja sisäisen laskennan raportteja asiakasyrityksen toivomuksesta. Suuri osa kirjanpitäjän toimenkuvasta perinteisen kuukausikirjanpidon ohella on konsultointia. Verosuunnittelu on myös suuressa roolissa, kun mietitään yrityksen tulosta ja osakkaan verotusta (Kirjanpitäjäksi, 2013).

Tilitoimistot tarjoavat asiakkailleen palkanlaskentapalveluita ja erityisesti pienissä tilitoimistoissa kirjanpitäjät hoitavat myös nämä tehtävät. Lisäksi kirjanpitäjän toimenku-

vaan kuuluvat myös erilaisten asiakirjojen laadinta, kuten esimerkiksi kokouspöytäkirjat (Knaapila, 2010).

3.2 Mitä kirjanpitäjältä vaaditaan?

Kirjanpitäjän ammatissa tarvitaan tarkkuutta, täsmällisyyttä, mutta myös ongelmanratkaisu- ja paineensietokykyä (Kirjanpitäjäksi, 2013). Kirjanpitäjä on tekemisissä numeroiden kanssa, joten tietynlainen mielenkiinto numeroita kohtaan on hyvä olla. Ongelmatilanteissa tulee kirjanpitäjän ja palkanlaskijan osata hakea tietoa ja monesti nuo tiedot löytyvät laista, asetuksista ja ennakkoratkaisuista. Lain tulkinta on hankalaa ja näkökantoja sekä tulkintoja voi olla monenlaisia. Kirjanpitäjän tulee osata suodattaa saamansa tieto olennaiseen ja epäolennaiseen. Osat asiakkaista testaavat kirjanpitäjiään laittamalla sellaisia kuitteja kirjanpitomateriaaliin jotka eivät sinne kuulu. Tämänlaisessa tapauksessa kirjanpitäjän tulee olla jämäkän asiallinen ja uskaltaa kertoa mitä kirjanpitoon voi laittaa ja mitä ei. Monet asiakkaat toivovat kirjanpitäjältään konsultoivaa palvelua, henkilöä jolle voi aina soittaa, kun jokin asia mietityttää. Sanotaankin, että hyvä tilitoimisto on yrittäjän paras kaveri, joka kulkee vierellä kaikissa yrityksen elinkaaren vaiheissa. Yritysten kansainvälistyessä myös kirjanpitäjältä vaaditaan kansainvälistä osaamista sekä hyvää kielitaitoa. Ulkomaankaupassa myös verotus on erilaista kuin kotimaankaupankäynnissä.

Sähköinen taloushallinto vapauttaa kirjanpitäjän aikaa kirjanpidon rutiineilta asiakaspalveluun ja konsultointiin. Yrityksen johto saa sähköisen taloushallinnon avulla ajantasaiset raportit missä ja milloin vain (Yrittäjät 2013). Asiakaskonsultointi luo kirjanpitäjälle haasteita, sillä osaava konsultointi vaatii asiakasyrityksen ja sen toimialan syvälistä tuntemusta. Kirjanpito-ohjelmat ovat atk-ohjelmia, joten kirjanpitäjältä vaaditaan hyvää tietotekniikan hallintaa. Varsinkin pienessä tilitoimistossa ei ole erikseen atk-osastoa joka ratkaisisi tietotekniset ongelmat (Knaapila, 2010).

Asiakaspalveluhenkisyttä ja sosiaalista luonnetta ei voi olla ottamatta esille, kun miettii kirjanpitäjän ominaisuuksia. Kirjanpito on pääsääntöisesti itsenäistä työtä, mutta kirjanpitäjän tulee olla paljon yhteydessä erilaisiin asiakkaisiin ja muihin mahdollisiin sidosryhmiin. Sujuva yhteistyö on kaikkien kannalta tärkeää (Kirjanpitäjäksi, 2013).

Kirjanpitäjän työ on osittain stressaavaa, erityisesti kevät on kirjanpitäjälle kiireistä aikaa tilinpäätösten ja veroilmoitusten työllistäessä normaali kirjanpitotöiden lisäksi. Paineen- ja stressinsietokyky tulee olla hyvä, sillä vaatimuksia ja pyyntöjä tulee yrittäjiltä erityisesti tilinpäätöstä koskien. Työpäivät saattavat venyä hyvinkin pitkiksi, lisäksi kirjanpitäjä voi joutua työskentelemään viikonloppuisin. Ammattiin hakeutuvalta odotetaan joustoa, mutta toisaalta hiljaisempina aikoina voi kertyneitä ylityötunteja pitää vapaana. Tosin ongelmaksi voi muodostua se, että sopivaa rakoa vapaiden pitämiseen ei tahdo löytyä. Monessa tilitoimistossa on käytössä liukuva työaika, joten tämä mahdollistaa omien työpäivien suunnittelun.

4 HENKILÖARVIOINTIMENETELMÄT

4.1 Yleisimmät henkilöarviointimenetelmät

Käytetyimmät rekrytointitavat ovat lehdessä tai internetissä julkaistu ilmoitus. Rekrytointi-ilmoituksista tulevat hakemukset työllistävät esimiehiä tai rekrytointivastaavia. Hakemustan suuri määrä ei kuitenkaan ole henkilön löytymisen tae, sillä ilmoituksilla tavoitetaan vain aktiiviset työnhakijat. Epäröivät työnhakijat jättävät harvoin hakemuksia, vaikka joukosta voisi löytyä rekrytoiva henkilö heti (S & S Consulting. 2013).

Yleisimmin käytetyt henkilöarviointimenetelmät ovat haastattelu, simulaatiot ja erilaiset testimenetelmät. Menetelmäluokkia ei voi verrata keskenään, jos ajatellaan mikä olisi muita parempi. Menetelmät sopivat eri tilanteisiin ja niitä voidaan käyttää joko yksin tai yhdessä (Niitamo 2003, 21). Psykologista henkilöarviointia tehdään rekrytoinnin yhteydessä, kun arvioidaan työntekijän soveltuvuutta työhön (Niitamo 2003, 10).

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (2004/759) säädetään työntekijää koskevien henkilötietojen käsittelystä sekä työntekijälle tehtävistä testeistä ja tarkastuksista. Laissa painotetaan testien luotettavuutta sekä testin suorittajien tulee olla asiantuntevia ja testitulosten luotettavia. Lisäksi työnantajan on työntekijän pyynnöstä annettava työntekijälle maksutta kirjallinen lausunto. Mikäli lausunto on annettu suullisesti, tulee työntekijän saada selvitys lausunnon sisällöstä.

Lain mukaan työnantajan on varmistuttava siitä, että soveltuvuustestien arvioijat ovat asiantuntevia. Arviointeja tekevällä tulee olla riittävät tiedot ja taidot suorittaa arviointeja, käytännössä tämä tarkoittaa, että arvioijalla on psykologisten teorioiden ja menetelmien hyvä hallinta. Psykologiset arvioinnit vaativat aina psykologin pätevyyden (Honkanen & Nyman 2002, 78.)

4.2 Haastattelu

Työhaastattelun tarkoituksena ja tavoitteena on tehdä asianmukainen ja ammattimainen henkilön arviointi. Haastattelun perusteella haastattelija muodostaa kuvan haastatelta-

vasta sekä hänen soveltuvuudestaan haettavaan tehtävään. Kokemattomat haastattelijat saattavat suorittaa haastattelun tavalla, joka ei edesauta tavoitteen toteutumista (Niitamo 20011, 23–26.)

Haastattelu on luotettava ja toimiva arviointimenetelmä, mikäli se on hyvin jäsennelty ja toteutettu. Tämän vuoksi on tärkeää, että haastatteluissa käytetään runkoa ja se on etukäteen suunniteltu. Tämä takaa sen, että työssä selviytymisen kannalta keskeiset asiat tulevat käytyä haastateltavan kanssa läpi (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 55.)

Ennen varsinaisen haastattelun tekoa on hyvä keskustella haastateltavan kanssa esimerkiksi organisaatiosta ja työtehtävästä, mutta tarkempi tehtäväkuvaus ja organisaatioesittely kannattaa jättää haastattelun loppupuolelle, jottei tämä ohjaisi liikaa haastateltavan vastauksia. Kevyt keskustelu ennen varsinaisen haastattelun tekoa rentouttaa ilma-
piiriä ja helpottaa kontaktin syntymistä. Haastattelu on hyvä rakentaa niin, että se alkaa ja päättyy helpoilla, tutuilla aiheilla. Esimerkiksi keskustelu koulutustaustasta tai säästä on hyvä aloituskeskustelun aihe ja lopussa voi keskustella vapaa-ajasta. Kiperät ja mutkikkaat kysymykset on suositeltavaa jättää haastattelun keskelle, kuten esimerkiksi epäonnistuneet projektit ja haastavat tilanteet (Honkaniemi ym. 2006, 56).

Ennen haastattelua on hyvä laatia kysymyslista, jonka avulla saadaan selvitettyä hakijan edellytykset haettavaan tehtävään. Haastattelun keskeisimmät kysymykset Kari Koiviston (2004, 74–75) mukaan ovat:

Tähänastinen urakehitys, annettujen tietojen (CV, uratiivistelmä) tarkistus, odotukset jatkossa, nykytehtävän vahvat puolet ja heikkoudet, motivoivat asiat, turhauttavat asiat, mitä vaikeita tilanteita on kohdannut ja miten on niistä selviytynyt? mistä voi olla ylpeä? missä on epäonnistunut? toimintatapa. Miten hoitaisi tätä tehtävää? miten kehittäisi itseään ja omaa ammattaitoaan? Yleinen asenne työhön?

Osaamisjohtaja Petri Raivolan (2012) mukaan haastattelukysymykset voidaan rakentaa niin, että kysymyksissä mennään koko ajan syvemmälle, kuten esimerkiksi pyydetään kertomaan haastateltavan suorittamasta tehtävästä tai projektista. Mitä merkittävää saatiin aikaan ja mitkä olivat haastateltavan vastualueet? Päästiinkö haluttuihin tuloksiin ja jos ei, niin miksi? Näin johdattelevilla kysymyksillä pystytään testaamaan haastateltavaa henkilöä. Valehtelijat erottuvat empimällä kysymysten jälkeen. Mutta toisaalta taitava valehtelija pystyy selviytymään tästäkin.

Case-haastattelu on yksi haastattelumuoto, jossa tarkoituksena on kuvata haastateltavalle jokin ongelmatilanne johon hän voi joutua työssään. Haastattelun kuluessa haastateltavan on saatava aikaan tilanteeseen sopiva ratkaisu kyselemällä asioita ja tekemällä oikeita johtopäätöksiä. Haastattelijalla kyseenalaistaa ratkaisuehdotukset ja on kriittinen niiden suhteen. Tämäntyyppinen haastattelu kertoo haastateltavan kyvystä selviytyä tilanteesta, josta on saatavilla vain vähän tietoa tai asiakas on hyvin hankala. Hakijan tulee myös pystyä tekemään ratkaisuja paineen alla ja muuttuvissa tilanteissa. Haastattelijalla voi kehittää aikataulumuutoksia yms. mitkä sotkevat perinteistä aikataulutusta (Koivisto 2004, 78.)

4.3 Haastattelun ongelmat

Haastattelu on hyvä rekrytointimenetelmä oikein tehtynä ja on suositeltavaa, että rekrytointivaiheessa käytäisiin edes jonkinlainen haastattelu soveltuvuustestin kanssa. Hyvistä puolista huolimatta haastattelu voi olla myös mitäänsanomaton työkalu rekrytoitavaa henkilöä pohdittaessa. Tavanomainen haastattelu ei kerro paljonkaan hakijan ammattitaidosta tai henkilön oikeasta persoonallisuudesta (Koivisto 2004, 84.)

Yleisimpiä virheitä haastattelutilanteessa ovat sosiaalinen seurustelu, anteeksipyytely ja syyllisyydentunteet, haastattelijan oma esiintyminen sekä huolehtiminen haastateltavan viihtymisestä. Lisäksi mikäli haastattelijalla ei ole täysin haastattelutilanteessa mukana, vaan miettii mahdollisesti muita töitä, estää tämä haastattelijaa muodostamasta objektiivista näkökantaa. Hän jakaa huomiotaan kaikkeen muuhun paitsi arviointiin, joka on työhaastattelun tärkein osa (Niitamo 2011, 23–26.)

Haastattelutilanteessa on tavanomaista, että haastattelijalla on liikaa äänessä eikä anna haastateltavalle tilaa ja aikaa kertoa itsestään. Tämä ongelma syntyy silloin, kun haastattelu luisuu jutustelun tasolle eikä pysytkään alkuperäisessä rungossa. Haastattelijalla saattaa myös muodostaa ennakkokäsityksen tai tehdä tietyn ominaisuuden perusteella liian kokonaisvaltaisia päätöksiä. Näin kokonaiskuva jää helposti saamatta (Koivisto 2004, 84.)

Haastattelutilanteessa kuitenkin tärkeintä on kuunnella, kun haastateltava kertoo kokemuksistaan ja itsestään. Liiallinen muistiinpanojen tekeminen vie huomion keskustelusta.

ta, jolloin tarkentavat kysymykset jäävät helposti tekemättä. Haastattelijan tulee olla läsnä tilanteessa (Koivisto 2004, 87.)

4.4 Soveltuvuustestit

Haastattelun lisäksi rekrytoinnissa voidaan käyttää erilaisia testimenetelmiä.

Nämä voidaan jaotella kyky-, persoonallisuus- ja työskentelytyylitesteihin. Kykytestit voidaan jakaa älyllisiin ja havaintomotorisiin testeihin. Havaintomotoriset testit koskevat yleensä vain erikoisammattaja. Persoonallisuustesteillä voidaan mitata henkilön piirteitä, motiiveita ja ajattelutapoja. Persoonallisuustestimenetelmät jakautuvat lomakepohjaisiin ja projektiivisiin eli epäsuoriin persoonallisuustesteihin. Projektiivisissä testeissä ei ole olemassa oikeaa ja väärää vastausta. Työskentely- ja toimintatyylitestit sisältävät eri työntekijätyylejä mittaavia testejä. Kyseisillä testeillä selvitetään esimerkiksi johtamistyylejä, oppimistyylejä ja tiimirooleja. Yleensä näitä mitataan itsearviointilomakkeilla, mutta myös muita tapoja on olemassa (Niitamo 2003, 44.)

Tyypillisiä testejä ovat myös erilaiset ongelmanratkaisutestit, joissa on asetettu aikaraja ja vastauksesta voidaan sanoa onko se oikein vai väärin. Saatuja testituloksia verrataan saman koulutustaustan omaaviin henkilöihin. Ongelmanratkaisutesteillä kartoitetaan eri kykyalueita ja oletuksena on, että henkilön kyvyt voidaan jaotella eri suorituksissa (Markkanen 1999, 108.)

Arviointiin vaikuttavien menetelmien käytettävyyteen vaikuttaa myös se, minkälaisia piirteitä ja asioita halutaan arvioinnin avulla selvittää. Arviointimenetelmät voidaan luokitella sen mukaan, mitä halutaan arvioida. Yleensä henkilön suoritustasoa mitataan kykytesteillä, mutta simulaatiot ja projektiiviset menetelmät soveltuvat tähän hyvin. Näillä testeillä pystytään selvittämään myös henkilön kyvyt ja lahjakkuudet. Simulaatiot ja työnäytteet arvioivat henkilön kykyä tehdä päätöksiä, organisoida asioita, kykyä hahmottaa kokonaisuuksia yms. muita tämän tyyppisiä kykyjä. Toimintatyylien arvioinnissa ollaan kiinnostuneita henkilölle ominaisista taipumuksista, tavoista ja tyyleistä. Näitä voidaan myös kutsua henkilön persoonallisuuden piirteiksi. Erilaisilla persoonallisuustesteillä, inventaareilla ja projektiivisillä menetelmillä pystytään selvittämään näitä. Odotuksia ja arvoja arvioidaan haastattelumenetelmällä, mutta myös itsearviointikyselyillä. Saaduilla tuloksilla pystytään arvioimaan henkilön motiiveja, ammatillisia

kiinnostuksen kohteita sekä työhön liittyvää yleistä asennetta. Näitä asioita on hyvä tutkia, kun halutaan varmistaa henkilön sitoutuneisuus työpaikkaansa (Honkanen 2005, 105–107.)

MENETELMÄTYYPIT	MITÄ ASIOITA HALUTAAN ARVIOIDA?			
	Suoritustasoa, yleistä kykyrakennetta	Osaamista työssä	Toimintatyyliä, tyyppillistä käyttäytymistä	Odotuksia ja arvoja
Haastattelumenetelmät	x	x	xx	xx
Haastattelun tukena käytettävät toimintatapakyselyt			x	x
Inventaarit ja kyselylomaketestit			xx	x
Kykytestit ja ongelmanratkaisutehtävät	xx	(x)	(x)	
Projektiiviset menetelmät	x		xx	
Simulaatiot ja työnäytteet	x	xx	x	
Tietotaitokokeet		xx		
Muut menetelmät (esim. referenssit.)		x	x	x

KUVIO 1. Henkilöarvioinnin menetelmätyypit ja mitä niiden avulla arvioidaan Honkanen (2005, 106) mukaan.

4.5 Menetelmien luotettavuus

Soveltuvuustestien käyttötarkoitus on selkeä eli kun haetaan henkilöitä vaativampiin tehtäviin kuten esimiestehtäviin, on hyvä keino valita hakijoista loppuhaastatteluun pääsevät henkilöt testien avulla. Soveltuvuustestejä tarjoavat konsultit, jotka ovat pätevöityneet alalle, mutta kuitenkin joukkoon mahtuu myös sellaisia joilta puuttuu vaadittava ammattitaito. Laki yksityisyyden suojasta velvoittaa työnantajan varmistumaan siitä, että valittu arvioitsija on asiantunteva ja menetelmät ovat luotettavia. Pätevimmit arvioijat ovat tieteellisen koulutuksen saaneita työ- ja organisaatiopsykologian asiantuntijoita (Honkaniemi ym. 2006, 86.)

Arviointimenetelmien käyttöön liittyy aina ehtoja ja rajoituksia. Arvioitsijan tulee ymmärtää ja osata tulkita oikealla tavalla saamiaan testituloksia. Tulkinna tulee lisäksi pohjautua teorian tuntemukseen sekä käytännön kokemukseen (Honkanen ym. 2002, 86).

Arviointimenetelmillä saatu tieto voidaan jakaa numeeriseen ja laadulliseen tietoon. Numeerista tietoa antavia testimenetelmiä ovat muun muassa kykytestit. Menetelmillä saatu tieto tulee pisteyttää ja tulkita standardoidulla tavalla. Näin saatuja tutkimustuloksia pystytään vertaamaan suuren joukon kesken. Arviointimenetelmän tulee antaa tietoa johdonmukaisesti, joten numeerista tietoa tuottavien testien kohdalla johdonmukaisuutta voidaan mitata reliabiliteettikertoimen avulla. Hyvä reliabiliteetti on tärkeä, sillä se on edellytys sille, että menetelmä tuottaa pätevää tietoa. Reliabiliteetin lisäksi testiltä vaaditaan validiteettiä. Validiteetti kuvaa sitä, miten hyvin menetelmä mittaa sitä mitä sen on tarkoitus mitata. Laadullisessa arvioinnissa arvioijan osaaminen korostuu. Arvioitsijan tulee nähdä rekrytointitilanteesta kokonaiskuva. Tiedon luotettavuus paranee, mikäli testitulokset voidaan käydä arvioitavan kanssa yhdessä läpi (Honkanen ym. 2002, 87–88.)

5 TILITOIMISTO OY:N OMA ARVIOINTIMENETELMÄ

Tilitoimisto Oy:n oman arviointimenetelmän suunnittelussa päätettiin käyttää hyödyksi alalla toimivien kirjanpitäjien haastatteluita. Tällä tavalla haettiin kokemusta ja näkemystä siitä millaista osaamista kirjanpitäjällä tulisi olla. Työn tuomaa ammattitaitoa ei voi väheksyä, sillä vuosien tai jopa vuosikymmenien kokemus tuo mukanaan työntekijälle vahvaa näkemystä alan ongelmista ja vaatimuksista. Työtä varten haastateltiin neljää kirjanpitäjää, joista yhdellä oli peräti 25 vuoden kokemus alalta.

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että tilitoimistoalalla olisi hyvä mitata henkilön soveltuvuutta alalle, mutta sitä miten tuo mittaaminen tulisi suorittaa, ei osattu sanoa. Yhden henkilön mielestä asiantuntijuutta mittaisi hyvin se, että hakijalle annettaisiin tase ja hakijan tulisi siinä kertoa mitä tekisi, kun pitäisi tehdä tilinpäätös. Taseen tilit tulee tilinpäätöksessä täsmäyttää ja varmistua siitä, että saamiset ja velat ovat oikealla puolella tasetta. Selvittelytilillä ei saa tilinpäätöksessä olla selvittämättömiä asioita, eikä kassa saa olla miinuksella. Haastattelussa ilmi käynyt ehdotus tämän kaltaisesta arviointimenetelmästä on hyvä, joka toteutetaan, kun Tilitoimisto Oy:n omaa ammattitaidon arviointimenetelmää tehdään.

Paineensietokyky on kirjanpitäjän tärkeä ominaisuus ja ammattitaidon arviointimenetelmää kehittäessä tämä paineensietokyky tulee testattua hakijan kyvyssä selviytyä hänelle asetetuista tehtävistä. Raporttien tulkitseminen jo pelkästään on haastavaa, joten painetta lisää se, että vieressä on henkilöitä jotka tarkkailevat hakijaa.

Tilitoimisto Oy:n oma arviointimenetelmä koostuu kahdesta osiosta, toinen on perinteinen haastattelu, jota yritys jo käyttää. Toinen on arviointimenetelmä jossa hakijan tulee kertoa haastatteliijoille mitä huomioita hän tekee taseesta tilinpäätöstä ajatellen sekä oikein/väärin- väittämät kirjanpitolaista ja – asetuksesta sekä arvonlisäverolaista.

5.1 Tuloslaskelman ja taseen tulkitseminen

Arviointimenetelmä rakennettiin niin, että tuloslaskelmaan ja taseeseen sisällytettiin virheitä. Virheiksi pyrittiin valitsemaan ne tyypillisimmät virheet, joita yrityksen tulos-

laskelmassa ja taseessa voi olla. Nämä ovat myös sellaisia, että kokenut kirjanpitäjä ne huomaa heti, kun taas vasta-alkaja ei välttämättä osaa kiinnittää niihin mitään huomiota. Näin haastattelutilanteessa paljastuvat ne henkilöt, jotka ovat tehneet kirjanpitoja aiemmin sekä tulkinneet raportteja.

Tuloslaskelmassa hakijan tulee kiinnittää huomiota henkilösivukulujaksotuksiin. Vuosittain vahvistetaan eri prosentit vakuutusmaksuille, jonka mukaan henkilösivukulut tarkistetaan. Tilitoimisto Oy:n arviointimenetelmässä tuloslaskelmalla on Tyel-vakuutusmaksut väärin, sillä yritys on maksanut vakuutusyhtiöön liikaa Tyel-maksuja, joten yrityksellä on saatavaa. Tämän lisäksi tilikauden tulos ei ole sama tuloslaskelmalla ja taseella. Näiden tulee aina täsmätä.

Taseen tulkinnassa hakijan tulee kiinnittää huomiota siihen, että tilikauden poistoja kustosta ei ole tehty, poistot vaikuttavat myös tulokseen. Lainasaamisissa on osakassaa- minen joka tulee kirjata joko palkaksi tai ilmoittaa osakaslainana. Palkkakirjaus pienentää tilikauden tulosta, mutta tässä tapauksessa se ei haittaa, sillä tilikauden tulos jää plussan puolelle eikä yrityksen omapääoma mene miinukselle. Osakaslaina voidaan jättää tilinpäätökseen, mutta se on saajalleen pääomatuloa. Pienet summat, niin kuin tässä tapauksessa 1.500 euroa, on järkevää kirjata palkaksi. Selvittelytilillä on pieni summa, joka tulee tilinpäätöksessä selvittää. Kyseisellä tilillä ei saa olla saldoa tilinpäätöksessä. Siirtosaamisissa on palkkamenoja 388,40e, jonka saldo tulee myös selvittää. Voi olla, että kaikkia palkkoja ei ole kirjattu tai sitten on maksettu palkkaennakkoa, joka ei ole kuittaantunut ennen tilikauden päättymistä pois.

Yrityksellä on luotollinen shekkitili joka on tilikauden päättyessä miinuksella eli yritys käyttää luottolimiittiä. Tämä tulee esittää yrityksen veloissa eikä saamisissa niin kuin taseessa on ilmoitettu, joten siirto vastattavaa puolelle tulee tehdä. Yrityksen omapääoma on ollut edellisellä tilikaudella miinuksella. On hyvä selvittää onko oman pääoman menetys ilmoitettu Patentti- ja rekisterihallitukseen ja mikäli on, tulee yrityksen tehdä uusi ilmoitus siitä, että oma pääoma on saatu takaisin.

Yrityksen verotili on väärällä puolella tasetta, arviointimenetelmän taseessa se esitetään vastattavaa puolella, vaikka sen pitäisi olla vastaavaa puolella saamisissa. Lomapalkkavelkajaksotus on sama kuin edellisellä tilikaudella, tämä tulee laskea uudelleen, sillä lomapalkat ovat varmasti muuttuneet, kun palkatkin ovat pienentyneet. Viimeisenä tar-

kistetaan maksetut tuloverot, tässä testissä tuloveroja on maksettu liikaa, joten asiakkaalla on tuloverosaamista verottajalta. Tasetta tarkastellessa tulee myös kiinnittää huomioita siihen, että taseen vastaavaa ja vastattavaa puoli ovat samansuuruiset.

5.2 Tilitoimisto Oy:n arviointimenetelmän testaaminen

Tilitoimisto Oy:n omaa arviointimenetelmää testattiin kahdella henkilöllä. Ensimmäinen testihenkilö on ollut tilitoimistoalalla noin kolme vuotta eikä aikaisempaa käytännön kirjanpitokokemusta ole. Tilinpäätöskokemus on vähäinen. Testihenkilölle annettiin ensin oikein ja väärin- väittämätesti, jossa hän tiesi kaikki vastaukset oikein. Tämän jälkeen hänelle annettiin tuloslaskelma sekä tase ja pyydettiin kertomaan mitä havaintoja hän tekee raporteista tilinpäätöstä ajatellen. Aikaa kului noin kolme minuuttia ja hän oli käynyt huomioitavat asiat läpi. Vertailun vuoksi tuloslaskelma, tase sekä väittämätesti tehtiin henkilölle, joka on tehnyt kirjanpitoja vasta muutaman kuukauden, mutta hän on käynyt kirjanpidon perusteet koulussa, josta juuri valmistuu. Hänellä väittämätestissä meni puolet väittämistä väärin. Tuloksen ja taseen läpikäyminen tilinpäätöksen kannalta tuotti suuria vaikeuksia ja hän oli hyvin epävarma vastauksissaan. Hän pohti ääneen ja kyseli testaajalta olisiko asia niin tai noin. Hän selvästi yritti tulkita testaajaa, jotta saisi arvauksensa oikein. Aikaa kului neljän virheen löytämiseen noin 10 minuuttia eli huomattavasti kauemmin kuin toisella testihenkilöllä. Epävarmuuden lisäksi testihenkilö kertoi, että hänelle tuli suorituspainetta siitä, kun testaaja katsoi vieressä miten tulkinta häneltä onnistuu.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Tilitoimisto Oy:lle oma arviointimenetelmä, jolla testattaisiin rekrytointitilanteessa kirjanpitäjän ammattitaitoa. Kirjanpitäjän ammatissa olennaista on ymmärtää miksi jokin asia tehdään, mihin se vaikuttaa ja miten ongelmat ratkaistaan. Opinnäytetyön alkuvaiheessa oli selvää, että haastattelun rinnalle tulisi kehittää jokin oma testimenetelmä, jolla ammattitaitoa pystyttäisiin testaamaan. Tämä oli myös työntilaaajan toive. Luontevaksi valinnaksi osoittautui kirjanpidon raporttien; tuloksen ja taseen tulkinta. Haastatteluissa esiin tullut idea taseen tulkitsemisesta tilinpäätöstä ajatellen oli kehityskelpoinen, joka lopulta myös toteutettiin. Lisäksi taseen pariin tehtiin tuloslaskelmaraportti täydentämään ja luomaan todellisuuden tuntua. Monen haastateltavan mielestä ammattitaidon testaaminen on haasteellista sekä kyseenalaistettiin sitä, että onko se ylipäättänsä mahdollista. Arviointimenetelmän testaaminen kuitenkin osoitti sen, että raporttien tulkinta on varsin käyttökelpoinen arviointimenetelmä kaikessa yksinkertaisuudessaan. Menetelmää voidaan pitää myös luotettavana.

Työtä varten haastateltiin neljää kirjanpidon ammattilaista. Haastatteluista osa tehtiin puhelinhaastattelulla ja osa kasvotusten. Haastatteluilla haettiin vahvistusta kirjoittajan omille tulkinnoille kirjanpitäjän työtehtävistä ja alan vaatimuksista. Lisäksi haastatteluista saatiin tietoa siihen miten mahdollinen arviointimenetelmä tulisi toteuttaa, vaikka monet haastateltavista olivatkin sitä mieltä, että testaaminen ei välttämättä ole mahdollista.

Yrityksellä käytössä ollut perinteinen haastattelumenetelmä on hyvä, mutta rinnalle kannattaa ottaa raporttien tulkitseminen. Arviointimenetelmän testaaminen osoitti, että testaaja huomaa hyvin testattavasta henkilöstä ymmärtääkö tämä raporteista kaiken oleellisen. Testattavan henkilön ammatillisen tason pystyi hyvin päättelemään testitilanteessa, lisäksi testaajan seisominen vieressä lisäsi epävarmuutta henkilössä, joka ei selvästikään osannut kunnolla tulkita raporteja. Testissä raporttien tulkinta onnistui hyvin, joten sitä voidaan suositella käytettäväksi Tilitoimisto Oy:n rekrytoinnissa. Väittämätesti ei osoittautunut yhtä hyväksi kuin raporttien tulkinta, joten sen pois jättäminen voisi olla järkevää. Väittämätesti ei paljastanut ammattitaidon tasoa, sillä saattaa myös olla tuuria, että väittämät menevät oikein. Kirjanpitäjän rekrytointi onnistuu yritykseltä jatkossakin omin avuin, mutta palkattaessa henkilöitä johtotehtäviin on rekrytointiin hyvä

hakea apua rekrytoinnin ammattilaisilta. Ammatilaisen tekemä persoonallisuustesti on hyvä tehdä, jotta pystytään arvioimaan onko henkilössä potentiaalia johtotehtäviin.

Olen kiinnostunut henkilöstöjohtamisesta, joten opinnäytetyön tekeminen oli mielekäs-
tä, mutta myös haastavaa. Virheiden piilottaminen raportteihin vaati jonkin verran poh-
dintaa, miten ja mitä sinne kannattaa laittaa. Onko jokin asia liian helposti huomattavis-
sa vai ei. Opinnäytetyötä varten tehdyt haastattelut vahvistivat paljon omia näkemyksiä-
ni alasta ja sen haasteista. Oli myös mukava huomata, että arviointimenetelmä oli onnis-
tunut ja käyttökelpoinen.

LÄHTEET

Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Honkanen, H., Nyman K.. 2002. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Helsinki: Suomen Psykologiliitto ry.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A., Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. 1. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kirjanpitäjäksi. Miksi kirjanpitäjäksi? Luettu 24.2.2013.

<http://kirjanpitajaksi.fi/miksikirjanpitajaksi/>

Knaapila, H. 2010. Työskentelytilitoimistossa- kirjanpitäjän toimenkuva. Liiketalouden koulutusohjelma. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse- onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY

Niitamo, P. 2001. Työhaastattelu henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oyj.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviointimenetelmät työelämässä. 1. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Psycon Oy. Artikkelit: Virherekrytointi voi maksaa yritykselle jopa satoja tuhansia euroja. Luettu 27.1.2013.

http://www.deski.fi/page.php?page_id=9&tiedote_id=15151&words=*airaksinen*

Raivola, P. 2012. Työhaastattelu-koulutus. Akava Tampereen toimisto 11.9.2012. PIOTTY ry. Tampere.

S & S Consulting. Tulevaisuuden rekryointihaasteet. Luettu 27.1.2013.

<http://resurssi.ssconsulting.fi/index.php?id=3408>

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö- Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Taloushallintoliitto ry. Kirjanpidon ABC. Luettu 24.2.2013.

http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/

Tilitoimisto Oy. 2013. Toimeksiantajan johdon haastattelu

Yrittäjät. Sähköinen taloushallinto. Luettu 24.2.2013.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinaloushallinto/#hyodyt>

LIITTEET

Liitteet on jätetty pois toimeksiantajan pyynnöstä.