

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2014

Mari Kujanpää

TILITOIMISTOTYÖN TEHOSTAMINEN TIIMITYÖSKENTELEN AVULLA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Taloushallinto

Kesäkuu 2014 | Sivumäärä 41

Ohjaaja: Pirjo Varanka

Mari Kujanpää

TILITOIMISTOTYÖN TEHOSTAMINEN TIIMITYÖSKENTELEN AVULLA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan olemassa olevaa laadunvarmennusta varahenkilöjärjestelmän ja henkilökunnan tiimityöskentelyn avulla.

Opinnäytetyö perustui laadulliseen tutkimukseen, teemahaastatteluihin sekä osallistuvaan havainnointiin yrityksessä. Teoriaosuus perustui kirjanpitoalan asiantuntijaorganisaatiosta, taloushallinnosta, tiimityöskentelystä sekä palkitsemis- ja kannustinjärjestelmistä kertovaan kirjallisuuteen. Opinnäytetyössä tutkittiin kirjanpidon yleisiä periaatteita, hyvää kirjanpitoa ja Taloushallintoliiton ylläpitämää toimialastandardia sekä laadunvarmennustyökaluja, joita auktorisoinnin edellytykset täyttävät tilitoimistot käyttävät. Taloushallintoliiton luomista laatutyökaluista tuotiin erityisesti esille varahenkilöjärjestelmä ja sen, kuinka suuri merkitys sillä on toiminnan jatkuvuuden varmistamisessa. Opinnäytetyössä tutkittiin myös, miten tiimityöskentely vahvistaa hiljaisen tiedon jakamista yrityksen sisällä.

Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin henkilökunnan ajatuksia tilitoimiston nykyisestä työskentelytavasta, motivaatiosta ja olemassa olevasta kannustinjärjestelmästä. Haastattelun tulokset paljastivat, että suurin osa työntekijöistä haluaisi enemmän tiimityöskentelyä ja ymmärtävät sen vaikuttavan myös hiljaisen tiedon jakamiseen ja työhyvinvointiin.

Tulokset vahvistivat yrityksen johdon halua lisätä tiimityöskentelyä mahdollisen kannustinjärjestelmän sekä palkitsemisen avulla. Yritystoiminnan odotetaan kehittyvän, tuovan parempia tuloksia ja varmistavan toiminnan laadun tiimityöskentelyn avulla. Henkilökunta otettiin mukaan varahenkilöjärjestelmän suunnitteluun. Yrityksen johdolle suunniteltiin työkaluja helpottamaan tiimien rakentamista. Taulukkotyökalut perustuivat yrityksen työaikahallintaohjelman ja laskutusohjelman vuoden 2013 tietoihin.

Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajayrityksessä päätettiin jatkaa varahenkilöjärjestelmän suunnittelua yhdessä henkilökunnan kanssa. Yrityksen johto sai työkaluja tiimien rakentamiseksi. Tiimityöskentely varmistaa varahenkilöjärjestelmän toimivuuden.

ASIASANAT:

Toimialastandardi, varahenkilöjärjestelmä, palkitseminen ja tiimityöskentely

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Business Administration | Financial Management

June 2014 | Total number of pages 41

Instructor: Pirjo Varanka

Mari Kujanpää

IMPROVING THE EFFICIENCY OF AN ACCOUNTING FIRM THROUGH TEAMWORK

The Aim of this study was to develop a client's existing quality assurance with the help of substitute management system and teamwork among the staff.

The thesis was based on qualitative research, interviews and participatory observation in the accounting firm. The theoretical part of this thesis consists of literature on the accounting industry organization, financial administration, teamwork and reward and incentive systems. The creation of quality tools for the financial administration stressed the importance of a substitute management system in ensuring the continuity of operations.

The purpose of the interviews was to find out the ideas of the employees on the current methods of work, their own motivations and the existing incentive scheme. The interview results revealed that the majority of employees would like more teamwork and understand its impact on the tacit knowledge sharing and employee well-being.

The results confirmed the company's management intent to increase the teamwork with the help of a possible incentive and reward scheme. With teamwork, the operations of the firm are expected to grow, yield better results and improve quality assurance. The opinions of the staff were taken into consideration in the design of the new substitute management system.

The author of this thesis designed the company's management tools to facilitate the construction of work teams. Spreadsheets were based on data of the year 2013 obtained from the firm's work time management software and billing software.

As a result of this thesis, the client company decided to continue the design of the substitute management system together with the staff and the management team obtained the tools for the building of the teams.

KEYWORDS:

Industry Standard, a successor system, rewarding and team work

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 KIRJANPITOALAN ASIAANTUNTIJAORGANISAATIO	6
2.1 Asiantuntijavastuu	7
2.2 Hyvä kirjanpitolapa ja kirjanpidon periaatteita	8
2.3 Taloushallintoliiton laatustandardit	9
2.4 TAL – Laatutyökalut	14
3 AINEETTOMAN PÄÄOMAN JOHTAMINEN	16
3.1 Hiljainen tieto	17
3.2 Hiljaisen tiedon johtaminen	18
3.3 Tiimityöskentelyn edut ja innovatiivisuus	20
3.4 Työntekijöiden motivointi ja palkitseminen	21
4 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTTAMINEN	24
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	27
LÄHTEET	28
LIITTEET	
Liite 1. Teemahaastattelu työntekijöille.	
Liite 2. Yritystietotaulukko vuodelta 2013.	
Liite 3. Kirjanpitäjien työaikatiedot vuodelta 2013.	
Liite 4. Tuntiraportti palveluittain.	
KUVAT	
Kuva 1. Tiedon ulottuvuudet (Virtainlahti 2009, 45)	20
TAULUKOT	
Taulukko 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46)	16
Taulukko 2. Hiljaisen tietämyksen jakamisen hyödyt (Virtainlahti 2009, 108)	19
Taulukko 3. Taloushallinnon alan yleiskuvaus (ValueFrame Oy 2008)	23
Taulukko 4. Esimerkki kirjanpitäjien tehokkuusjakaumasta	26

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on miten auktorisoitu tilitoimisto pystyisi varmentamaan ja tehostamaan liiketoimintaansa tiimityöskentelyn avulla. Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena on kehittää toimeksiantajan, Tilini Oy:n olemassa olevaa laadunvarmennusta henkilökunnan uudella työskentelytavalla ja sitouttaa henkilökunta toimeksiantajan asettamiin tavoitteisiin mahdollisen kannustinjärjestelmän avulla.

Taloushallintoliitto edellyttää auktorisoiduilta jäsenyrityksiltään dokumentoitua varahenkilöjärjestelmää, jonka avulla turvataan asiakastoimeksiantojen jatkuvuus mahdollisissa poikkeustilanteissa, kuten sairauksien tai muiden äkillisten poissalojen varalta. (Taloushallintoliitto 2014.) Tiimityöskentely perustuu varahenkilöjärjestelmän toimivuuteen sekä hiljaisen tiedon jakamiseen. Esimerkiksi tiimin jäsenen irtisanoutuessa toinen kirjanpitäjä pystyy korvaamaan hänet ja varmistamaan palvelun jatkuvuuden.

Teoriaosuudessa kerron, mitä kirjanpitoalan asiantuntijaorganisaatio ja toimialastandardi tarkoittavat. Teoriaosuudessa käyn läpi hiljaisen tiedon jakamisen sekä motivaatio- ja palkitsemisen merkitys yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamisessa. Teoreettinen osuus perustuu taloushallinnosta, tiimityöskentelystä sekä palkitsemis- ja kannustinjärjestelmistä kertovaan kirjallisuuteen.

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja sekä osallistuvaa havainnointia yrityksessä. Teemahaastatteluiden avulla selvitetään henkilökunnan ajatuksia tilitoimiston nykyisestä työskentelytavasta, omista motivaatioista ja olemassa olevasta kannustinjärjestelmästä. Empiriaosuuden lopussa esitetään johdon tarvitsemia työkalut tiimien rakentamista varten. Tavoitteena on saada työntekijät ja johto miettimään yhdessä toiminnan tehostamista, sekä mahdollisesti myöhemmin kokeilemaan uuden toimintatavan käyttöönottoa.

2 KIRJANPITOALAN ASIANTUNTIJAORGANISAATIO

Liike-elämässä asiantuntijaorganisaatio on palvelun tuottaja, joka myy asiakkaalle tietoa ja ammattitaitoa. Laajan tietämyksensä ja luovien ratkaisujensa avulla asiantuntijaorganisaatio voi toimia asiakkaan ongelmanratkaisijana. Myytävä palvelu voi olla jokin työsuoritus tai tapahtuma, jonka vastineena asiakas saa hyödyn tai elämyksen. Asiantuntijapalveluissa työskentely on vaativaa, jonka vuoksi palveluja tuottavilla henkilöillä on pitkän koulutuksen ja työkokemuksen kautta saavutettu korkea osaaminen. Asiakkaat odottavat asiantuntijapalvelun olevan yksilöllistä ja juuri heidän tarpeisiin luotuja ratkaisuehdotusta ja niiden toteuttamista. (Pesonen 2007, 22-30)

Kinnunen (2012) kirjoittaa Tuloslaskelma.fi-yhteisöpalvelun artikkelissaan kirjanpitäjien kasvavasta asiantuntijuudesta, että *”kirjanpitäjän on käytettävä tietoja ja taitoja lainsäädännön ja oikeuskäytäntöjen näkökulmasta yrityksen hyväksi esim. tilinpäätöksen ja verotuksen osalta. Yrityksen tulevaisuuden ennustaminen ja suunnittelu tulevat kuulumaan kirjanpitäjän työnkuvaan entistä vahvemmin. Lakisääteisestä kirjanpidon tuottamisesta siirrytään mm. neuvontaan, johdon tukemiseen ja konsultointiin. Se tapahtuu yhä useammin sähköisesti: esimerkiksi juokseva kirjanpito syntyy jo asiakasyrityksen osto- ja myyntireskontrien avulla, jotka ovat yhtenä osana kirjanpidon ohjelmistoa. Kirjanpitäjien työnkuva on muuttumassa normaaleista rutiininomaisista töistä enemmän asiantuntijuuden suuntaan”*. (Kinnunen 2012.)

Lisääntyneen sähköisen taloushallinnon vuoksi kirjanpitäjiltä vaaditaan entistä enemmän. Kirjanpitäjien pitää pystyä kartoittamaan asiakkaidensa tarpeet ja myös luoda lisätarpeita tarjoamalla tilitoimiston sähköisiä palveluja. Sähköisten palvelujen kautta asiakkaan koko taloushallinto automatisoituu ja tehostuu. Samalla tilitoimiston tuottavuus kasvaa.

2.1 Asiantuntijavastuu

Asianajaja Harri Vento (2009) kirjoittaa Tilisanomien artikkelissaan asiantuntijavastuun tarkoittavan ammattilaistehtävissä työskentelevien henkilöiden työtehtäviin tai hoidettaviin toimeksiantoihin liittyviä vastuu- ja riskikysymyksiä. Taloushallinnon työntekijät, tilintarkastajat ja kirjanpitäjät kuuluvat tällaiseen asiantuntijaryhmään. Perinteisesti yritys ja sen vastuullinen johto kantavat vastuun oman kirjanpidon asiallisesta hoitamisesta. Kirjanpitäjä voidaan asettaa korvaus- tai muuhun vastuuseen, jos hän aktiivisesti vaikuttaa kirjanpidon sisältöön tai osallistuu sen pohjalta tehtyihin ratkaisuihin ja päätöksiin muutoin kuin konsultointina. Jos kirjanpidossa on virheitä tai puutteita, vastuu on yrityksellä ja sen johdolla. (Vento 2009)

Viime vuosina on tullut oikeustapauksia, joissa kirjanpitäjiä on epäilty rikoksesta, kun he ovat kirjanneet asiakasyhtiönsä kirjanpitoon tekaistuja kulutositteita, jotka ovat tulleet ilmi verotarkastuksessa. Jos kuittikauppaa on pidetty hyvin ilmeisenä, olisi kirjanpitäjän ammattitaitonsa perusteella pitänyt tämä huomata, ja viime kädessä kieltäytyä kirjaamasta vääränsisältöisiä tositteita. (Vento 2009)

Kirjanpitäjän velvollisuus on tuntea kirjanpitoa, tilinpäätöstä ja verotusta koskevat säännökset ja lait, sekä säännöllisesti seurata muutoksia lainsäädännössä tehdessään asiakkaidensa kirjanpitoa ja veroilmoituksia. Kirjanpitäjä voi joutua vahingonkorvausvelvolliseksi, jos hän omalla virheellisellä toiminnallaan ja lausunnoillaan, tai laiminlyönneillään aiheuttaa asiakkaalleen taloudellista vahinkoa. (Tilikalvio 2014)

Työ- ja elinkeinoministeriön yhteydessä toimiva kirjanpitolautakunta julkaisee alan yleisohjeita kirjanpitolain soveltamisesta ja kirjanpidon pitämisestä. Kirjanpitolautakunta on todennut, että kirjanpitolaki ei sisällä määräyksiä kirjanpitäjän erityisistä velvollisuuksista. Kirjanpitolain mukaan kirjanpitovelvollinen, eli asiakas, on vastuussa kirjanpitolain noudattamisesta. (KILA 1892/11.9.2012.)

Kirjanpitolautakunta on lausunnossaan KILA 1866/2011 käsitellyt kirjanpitovelvollisen toimeksiannosta kirjanpitoa hoitavan ulkopuolisen palveluntarjoajan velvollisuuksia tositteisiin liittyen. Lausunnossa muun ohella todetaan, että

”Ensisijainen velvollisuus kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatimiseen on kirjanpitovelvollisella. Mitä enemmän kirjanpitoa hoitava yrityksen ulkopuolinen palveluntarjoaja itse ottaa kantaa tositteiden sisältöön, sitä laajemmaksi muodostuu hänen vastuunsa kirjanpidon oikeellisuudesta. Jos palveluntarjoaja laatii tosittteen kirjanpitovelvollisen puolesta, on palveluntarjoajan siten selvitettävä kirjanpitovelvolliselta asianomaisen liiketapahtuman luonne ja huolehdittava, että kirjanpitovelvollinen merkitsee tosittteeseen tarvittaessa hyväksymismerkintänsä.”
(KILA 1866/2011.)

2.2 Hyvä kirjanpito tapa ja kirjanpidon periaatteita

Kirjanpitovelvollisen on kirjanpitolain 1:3 §:n mukaan noudatettava kaikissa kirjanpidon vaiheissa hyvää kirjanpito tapaa. Hyvää kirjanpito tapaa ei kuitenkaan ole tarkalleen määritelty kirjanpitolainsäädännössä vaan keskeinen periaate on, että lainsäädäntöä ja sitä vastaavia määräyksiä sekä kirjanpidon yleisten periaatteita on noudatettava oikein. Hyvään kirjanpito tapaan vaikuttavat myös kansainvälinen käytäntö, erityisesti EU:n direktiivit ja IAS/IFRS -normisto. Hyvän kirjanpito tavan tulkitsijana toimii kirjanpitolautakunta (KILA), joka antaa alalla toimitsijoiden hake-
muksesta ohjeita ja lausuntoja siitä, mikä on erilaisissa tapauksissa hyvän kirjanpito tavan mukaista. Hyvä kirjanpito tapa muuttuu kirjanpito käytännön kehittyessä.
(Tomperi 2011, 7–8)

Kirjanpidon yleiset periaatteet muodostavat ratkaisuperustan kysymyksissä, joista ei ole olemassa lainsäädäntöä eikä kirjanpitolautakunnan ohjetta tai suositusta. Tässä on muutamia kirjanpidon yleisiä periaatteita:

- Jatkuvuuden periaate, jonka mukaisesti menot aktivoidaan sen mukaisesti että liiketoiminnan oletetaan jatkuvan koko ajateltavissa olevan tulevaisuuden ajan.
- Realisointiperiaate, jonka mukaisesti ainoastaan realisoituneet eli toteutuneet tulot ja menot merkitään kirjanpitoon. Kirjanpito tapahtuu suoriteperusteisesti.
- Meno tulon kohdalle -periaate, jonka mukaan laskentakaudelle kuuluvista tuloista vähennetään niihin kohdistuneet menot.
- Luotettavuusperiaate perustuu siihen, että kaikki tilinpäätösinformaatio on todennettavissa ja se ei saa olla harhaanjohtavaa informaatiota.

- Täydellisyysperiaate edellyttää, että kirjanpitoon ja tilinpäätökseen sisällytetään kaikki kirjanpitovelvolliselle kuuluvat liiketapahtumat, omaisuus ja velat.
- Varovaisuusperiaate perustuu tuloksen laskemiseen. Tilinpäätökseen sisältyviä tuottoja ja omaisuutta ei saa yliarvostaa, eikä kuluja ja velkoja aliarvostaa. (Tomperi 2011, 8–10)

2.3 Taloushallintoliiton laatustandardit

Suomen Taloushallintoliitto ry (TAL) on taloushallinnon palveluja tarjoavien auktorisoitujen tilitoimistojen ja konsulttiyritysten valtakunnallinen toimialajärjestö. Taloushallintoliiton jäsentutkimuksen (2011) mukaan noin 800 ammattitaitoista jäsenyritystä huolehtivat noin 130 000 suomalaisen yrityksen taloushallinnosta ja niiden konsultoinnista. (Taloushallintoliitto 2014a.)

Taloushallintoliitto kehittää tilitoimistoalaa yhdessä jäsenyritystensä kanssa. Taloushallintoliitto tukee ja tiedottaa jäsenyrityksiään uusista toimialalla tapahtuneista muutoksista. Taloushallintoliitto kouluttaa tilitoimistojen henkilökuntaa järjestämällä kolmen tasoisia koulutuksia: Perustason koulutukset on tarkoitettu aloitteleville kirjanpitäjille ja asioiden kertaajalle. Yleistason koulutukset on tarkoitettu ammattitaidon ylläpitämiseen ja lainsäädännössä tapahtuneiden muutosten oppimiseen. Syventävä tason koulutukset on tarkoitettu kokeneille kirjanpitäjille, jotka laajentavat osaamistaan tai syventävät taitojaan, esimerkiksi KLT ja PHT -tutkinnon kautta. Taloushallintoliiton tavoitteena on kehittää tilitoimistoalaa niin, että jäsenyritykset pystyisivät tarjoamaan asiakkailleen osaavaa ja luotettavaa palvelua. (Taloushallintoliitto 2014a.)

Taloushallintoliitto asettaa auktorisoinnille seuraavat vaatimukset:

- Jäsenyrityksen päätoimiala on tilitoimistotoiminta tai muuta siihen rinnastettavaa taloushallinnon ulkoistamispalvelua.
- Yrityksen omistajat ovat rehellisiä, hyvämaineisia ja vakavaraisia.
- Yrityksessä pitää olla vähintään yksi KLT-kirjanpitäjä.
- Yrityksellä on riittävä taloushallinnon kokemus.

- Yritys sitoutuu noudattamaan Taloushallintoliiton sääntöjä ja hyvää tilitoimistotapaa. (Taloushallintoliitto 2014b.)

Auktorisointijärjestelmästä ja KLT-tutkinnosta vastaa Tili-instituuttisäätiö, joka toimii Taloushallintoliiton yhteydessä. KLT – lautakunta, joka muodostuu elinkeinoelämän, korkeakoulujen, verohallinnon ja tilitoimistoalan arvostetuista asiantuntijoista, takaavat omalta osaltaan auktorisointi- ja KLT-järjestelmien luotettavuuden ja laadukkuuden. (Taloushallintoliitto 2014a.)

Tili-instituuttisäätiön myöntämä auktorisointi on voimassa kaksi vuotta kerrallaan. Auktorisoitu tilitoimisto voi hakea toimintaselvityksellään uudelleen auktorisointia Tili-instituuttisäätiöltä, jos sääntöjen mukaiset edellytykset ovat olemassa. Auktorisointi antaa palveluyritykselle luotettavan ja ammattimaisen maineen. (Taloushallintoliitto 2014b.)

Yritystalouden ja -laskennan ammattilehdestä, Tilisanomista ja muista alan asiantuntijoille tarkoitetuista julkaisuista vastaa Taloushallintoliiton omistama Julkaisut Oy. Ammattilehdet tarjoavat asiantuntevaa, ajankohtaista ja käytännönläheistä tietoa taloushallinnon ammattilaisille. (Taloushallintoliitto 2014a.)

Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STA

Taloushallintoliitto on luonut toimialastandardin, koska sen tavoitteena on kehittää ja edistää hyvää tilitoimistotapaa. Toimialastandardi asettaa taloushallinnon palveluyrityksen toiminnalle laadullisen vaatimustason, jota noudattamalla taloushallinnon palveluyritys voi tuottaa laadukasta palvelua ja oikeaa tietoa asiakkaalle ja viranomaisille, sekä muille sidosryhmille. Taloushallintoliiton jäsenet noudattavat toimialastandardia ja hyvää tilitoimistotapaa. Perusteellista toimialastandardia ei voida laatia, koska taloushallinto ja palvelut muuttuvat jatkuvasti. Kuitenkin jäsenyritysten käyttämien toimintatapojen ja –menetelmien on vastattava toimialastandardin tarkoitusta. (Taloushallintoliitto 2014c.)

Toimialastandardissa on huomioitu KLT –kirjanpitäjille asetetut vaatimukset, alan yleiset sopimusehdot KL2004, sekä liiton jäseniä sitova hyvä tilitarkastustapa, joka on osa taloushallintoliiton jäsenvalvontaa, jotta jäsenvaatimukset täyttyvät. Taloushallintoliitto on lisäksi luonut jäsenyrityksilleen TAL-laaturyökälyt helpottamaan laadukasta palvelua. Taloushallintoliiton toimialastandardi muodostuu neljästä

osasta, jotka ovat eettinen ohjeistus, toimeksiannon hoitaminen, kirjanpito palvelu ja palkanlaskentapalvelu. (Taloushallintoliitto 2014d.)

TAL-STA 1 – Eettinen ohjeistus

Taloushallintopalvelun tarjoajan pitää toimia eettisen ohjeistuksen mukaisesti, esimerkiksi noudattaa voimassa olevaa lainsäädäntöä ja alan hyvää tapaa toimia. Palveluyrityksen liiketoiminta on vastuullista, itsenäistä ja aina asiakkaan edun mukaista. Palveluyrityksen kuuluu toimia riippumattomasti, suunnitelmallisesti, pitkäjänteisesti ja huolellisesti. Palveluyrityksen on edistettävä ammattimaisessa toiminnassaan alan arvostusta, esimerkiksi kouluttamalla henkilökuntaansa ja edistettävä työhyvinvointia yrityksessään. Palveluyritys hoitaa suhde- ja tiedotustoimintansa ammattitaitoisesti, sekä ylläpitää ja vahvistaa hyviä kollegiaalisia suhteita. (Taloushallintoliitto 2014e.)

TAL-STA 2 Toimeksiannon hoitaminen

Palveluyrityksen laadukkaan palvelun takaa toimeksiannon hoitamisstandardi. Palveluyrityksen pitää olla vakavarainen sekä varmistaa toimintansa jatkuvuus, velvoitteiden täyttäminen ja riskien hallinta. Palveluyrityksellä kuuluu olla toimintaa vastaava ja kattava vastuuvakuutus. Palveluyrityksen on varmistettava henkilökuntansa ammattiosaaminen mahdollisilla lisäkoulutuksilla, jotta kaikki toimeksiannot pystytään hoitamaan asiantuntevasti. Palveluyritys toimii aina luottamuksellisesti ja sen on varmistettava tietosuojansa. (Taloushallintoliitto 2014f.)

Toimeksianto ja sitä edistävät toiminnot on tehtävä kirjallisena ja toimeksiantoyritys on tunnistettava luotettavalla tavalla. Hinta-arviot tehdään sisällöltään selkeiksi ja asiakkaalle palvelun hinnan kokonaiskuvaa vastaavaksi, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin. Laskuun perustuvat palvelutoiminnot on aina oltava todennettavissa asiakkaalle. Palveluyritys on aina tiedotusvelvollinen asiakkaalle esimerkiksi havaitsemistaan aineistovirheistä, palveluhinta-arvion ylittymisestä ja olennaisista taloushallinnon lainsäädäntömuutoksista, jotka vaikuttavat asiakasyritykseen. Palveluyritys sitoutuu noudattamaan toimeksiantosopimusta ja voimassa olevia säädöksiä huolellisesti ja asiantuntemuksella. (Taloushallintoliitto 2014f.)

Toimeksiantosopimukseen on rajattava vastuukysymykset erityisesti silloin, kun palveluyritys toteuttaa maksusta toimeksiantoyrityksen kirjanpidon tilinpäätöksen, jota se ei ole itse tehnyt. Toimeksiantajan toimittaman aineiston oikeellisuudesta on vastuussa kirjanpitovelvollinen itse tai tämän edustaja. Palveluyrityksen on varmistettava toimeksiannon toteutuminen tarvittaessa ohjeistamalla asiakasyrityksensä taloushallintoprosesseja. Palveluyrityksen on säilytettävä toimeksiantoa koskevat perustiedot ja muu dokumentaatio vähintään viisi vuotta sopimuksen päättymisestä. (Taloushallintoliitto 2014f.)

TAL-STA 3 Kirjanpitopalvelu

Palveluyritys pystyy varmistamaan kirjanpitopalvelunsa laadukkuuden kirjanpitopalvelustandardin avulla. Hyvä tilinpäätöstapa toimii standardin pohjana. Kirjanpitopalvelun asianmukainen dokumentointi tapahtuu joko palveluyrityksen itse laatimilla lomakkeilla tai taloushallintoliiton tuottamilla laatulomakkeilla, jotka on luotu jäsenyrityksien käyttöön. Toimeksiantojen laadukkaan hoitamisen edellytyksenä on, että palveluyritys on tietoinen asiakkaansa liiketoiminnasta mahdollisten lisäselvitysten avulla. Puutteellisen aineiston välttämiseksi ja sujuvan yhteistyön vuoksi palveluyrityksen kuuluu käydä asiakasyrityksen kanssa rutiinit läpi. Palveluyrityksen tulee antaa asiakasyritykselle KL2004 yleisten sopimusehtojen mukainen kirjallinen huomautus, jos kirjanpitoaineiston eheydessä, täydellisyydessä tai toimittamisaikatauluissa on puutteita. (Taloushallintoliitto 2014g.)

Kirjanpitopalvelun tulee sisältää todennettavien tositteiden mukaiset liiketapahtumat. Palveluyritys tuottaa ja auttaa tulkitsemaan asiakkaan tarpeita vastaavia laadukkaita raportteja. Asiakasyrityksen tilinpäätöksen tuottamisessa noudatetaan taloushallintoliiton antamaa hyvä tilinpäätöstapasuosittelua ja tilinpäätösasiakirjojen tulee olla selkeitä sekä huoliteltuja. Laadukkaan tilinpäätöksen tekeminen tapahtuu laadunvarmennukseen kuuluvien dokumenttien avulla. Valmis tilinpäätös on suotavaa käydä läpi asiakkaan kanssa ja siihen merkitään, että sen on laatinut auktorisoitu palveluyritys. Palveluyritys voi neuvoillaan ja ohjeillaan avustaa asiakasyritystä toimintakertomuksen tekemisessä. (Taloushallintoliitto 2014g.)

TAL-STA 4 Palkanlaskentapalvelu

Palveluyritys pystyy varmistamaan palkanlaskentapalvelunsa laadukkuuden palkanlaskentapalvelustandardin avulla. Palkanlaskentapalvelussa noudatetaan voimassaolevaa palkanlaskentaa ohjaavaa lainsäädäntöä, ohjeistusta, toimeksiantosopimusta, alan hyvää tapaa sekä Taloushallintoliiton toimialastandardia. Palkanlaskentapalvelun asianmukainen dokumentointi tapahtuu joko palveluyrityksen itse laatimilla lomakkeilla tai taloushallintoliiton tuottamilla laatulomakkeilla, jotka se on luonut jäsenyrityksien käyttöön. Palveluyrityksen tulee olla selvillä asiakasyrityksen liiketoiminnasta, jotta toimeksiantosopimuksen mukaista laadukasta palvelua voidaan tuottaa. (Taloushallintoliitto 2014h.)

Asiakaskohtaiset toimintatavat, kuten paikallisesti sovitut ehdot, tulisi dokumentoida. Toimeksiantoon perustuvasta aineiston oikeellisuudesta, riittävydestä ja täydellisyydestä vastaa asiakas tai tämän edustaja. Palveluyrityksen tulisi käydä asiakasyrityksen kanssa läpi tarvittavat rutiinitoimenpiteet, vastuunjako, sisällön tarkistaminen ja tarvittaessa pyytää lisäselvityksiä, jotta toimeksianto voidaan tuottaa laadukkaasti. Toimeksiantosopimus tulee pitää ajan tasalla ja arvioida säännöllisesti. Palveluyrityksen tulee antaa ohjausta palkanmaksuun liittyvistä sivukuiluista sekä asiakkaan velvollisuudesta seurata tarvittavien vakuutusmaksujen riittävyttä. Huomattuaan puutteita aineistossa palveluyrityksen tulisi konsultoida asiakasyritystä ja tarvittaessa antaa KL2004 Yleisten sopimusehtojen mukainen kirjallinen huomautus puutteista. (Taloushallintoliitto 2014h.)

Toimeksiannon päättyessä palveluyrityksen tulee huolehtia yhdessä asiakkaan kanssa, että kukin irtisanoo omalta osaltaan palvelun toteuttamiseksi tehdyt valtuutukset. Palveluyritys hoitaa toimeksiannon luottamuksellisesti, antaa ja ottaa vastaan palkanlaskentaa koskevia tietoja vain toimeksiantajan kirjallisesti nimetyiltä yhteyshenkilöiltä. Palveluyrityksen tulee varmistaa viranomais- tai muun tahon oikeudesta saada tietoja pyydettäessä. Palveluyrityksen tulee tuottaa pakollisten palkanlaskentaraporttien ja laskelmien lisäksi toimeksiantosopimuksessa tai muutoin asiakkaan kanssa erikseen sovitut raportit. Asiakasyritys vastaa raporttien oikeellisuudesta pohjautuen asiakkaan toimittamiin tietoihin. (Taloushallintoliitto 2014h.)

2.4 TAL – Laatutyökalut

Taloushallintoliitto on luonut jäsenyrityksilleen laatutyökalut ja -ohjeet hyvän tilitoimistotavan noudattamisen avuksi. Taloushallintoliitto ja jäsenyritykset ovat yhdessä kehittäneet laatutyökaludokumentit perustuen jäsenoimistoissa käytössä olleisiin dokumentteihin. (Taloushallintoliitto 2014i.)

Työkalut ja ohjeet on jaettu asiakas- ja palveluprosessiin tai tukiprosessiin kuuluviksi. Asiakas- ja palveluprosessiin liittyvät laatutyökalut ja -ohjeet on jaettu asiakassuhde-, kirjanpito- ja palkkahallintopalveluprosessin alle. (Taloushallintoliitto 2014 j.) Tilitoimiston tukiprosessiin liittyvät laatutyökalut ja – ohjeet sisältävät varahenkilöjärjestelmä-, henkilöstö-, toimeksiannosta sopiminen ja hinnoittelu- ja tietotekniikka sekä työvälinohjeet. (Taloushallintoliitto 2014 k.)

Asiakastoimeksiantojen jatkuvuuden turvaamiseksi tulee tilitoimiston luoda varahenkilöjärjestelmä. Toimeksiantojen jatkuvuus voi vaarantua esimerkiksi sairauden, onnettomuuden tai muun syyn aiheuttamien äkillisten poissaolojen vuoksi. Varahenkilöjärjestelmä voidaan järjestää joko sisäisesti tai ulkoisia palveluja käyttäen. Ulkopuolisen toimijan suostumuksesta tai valtuutuksesta on tehtävä kirjallinen dokumentti ja ilmoitettava taloushallintoliitolle varahenkilön tai kumppanuustilitoimiston ajantasaiset yhteystiedot. Taloushallintoliitto tarkistaa kaikilta jäsenyrityksiltään varahenkilöjärjestelmän yhteystiedot kahden vuoden välein tapahtuvassa jäsentutkimuksessa ja aina tilitoimistotarkastuksen yhteydessä. (Taloushallintoliitto 2014l.)

Tilitoimiston omasta henkilökunnasta nimettyä varahenkilöä ei tarvitse rekisteröidä taloushallintoliittoon, mutta asian dokumentointi tarkistetaan aina tilitoimistotarkastuksen yhteydessä. Taloushallintoliiton vahva suositus on, että ulkopuolinen varahenkilö olisi alan ammattilainen. Taloushallintoliitto on luonut varahenkilön ja kumppanuustilitoimiston toiminnasta kirjallisen valtuutusmallisopimuksen jäsenyritysten käytettäväksi. Taloushallintoliitto ohjeistaa jäsenyrityksiään dokumentoimaan varahenkilöjärjestelmän toimintatavat esimerkiksi sisäänpääsystä tilitoimiston tiloihin ja toiminnan järjestämisestä. Varahenkilöä ja kumppanuustilitoimistoa sitovat dokumentoidut toimintaohjeet koskevat esimerkiksi asiakastiedotusta, toimeksian-

tojen aikatauluja, mahdollisten lykkäysten hoitamista ja annettavaa viranomaisinformaatiota. (Taloushallintoliitto 2014l.)

Sisäisen tai ulkoisen varahenkilöjärjestelmän luominen vaatii tilitoimistolta toimivaa asiakastietojen ja laatupoikkeamien kirjaamismenettelyä käytössä olevaan tietokantaan. Tietokantaan kirjataan perus- ja erityistiedot toimeksiannoista, jotka vaikuttavat yritysten kirjanpidon ja raportoinnin tekemiseen. Tilitoimiston varahenkilöjärjestelmä vaatii, että henkilökunta jakaa hiljaista tietoa keskenään. Hiljaisen tiedon jakamista edesauttaa tiimityöskentely.

3 AINEETTOMAN PÄÄOMAN JOHTAMINEN

Tiedon määrittelijöiden, Davenportin ja Prusakin (1998, 1,5) mukaan:

”Tieto on jäsenyneiden kokemuksen, arvojen, informaation ja oivaluksien sekoitus, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tieto syntyy ja sitä sovelletaan tietäjän mielikuvissa. Organisaatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin.” (Davenport & Prusak 1998, 1,5; Sydänmaanlakka 2012:189)

Tieto on varastoitua informaatiota, joka on jaettu kahteen pääosaan, hiljaiseen ja näkyvään tietoon. Näkyvää tietoa voidaan ilmaista sanoin, numeroin tai kaavioiden avulla. Hiljainen tieto on tekijän mielessä taustalla ja se perustuu henkilökohtaisiin näkemyksiin, kokemuksiin, ideoihin, arvoihin ja tunteisiin. (Virtainlahti 2009, 42–43)

Taulukko 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 46)

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
lait, asetukset, määräykset, säännöt	käytäntö
ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat	sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
prosessikuvaukset	niksit
lomakkeet	psykologinen silmä
internet, intranet	tilanneherkkyys
kirjallisuus	kokemus
dokumentit	aistihavainnot
teoriat	”mutu”
jne.	kädentaidot
	jne.

Virtainlähde (2009, 46) on koonnut esimerkkejä (taulukko 1.) miten hiljainen ja näkyvä tieto esiintyy organisaatiossa. Hiljaista tietoa eli opittua tietoa on vaikea siirtää toiselle henkilölle. Näkyvä tieto perustuu esimerkiksi määriteltyihin sääntöihin,

asetuksiin ja dokumentteihin, joita voidaan helpommin jakaa työntekijöiden kesken.

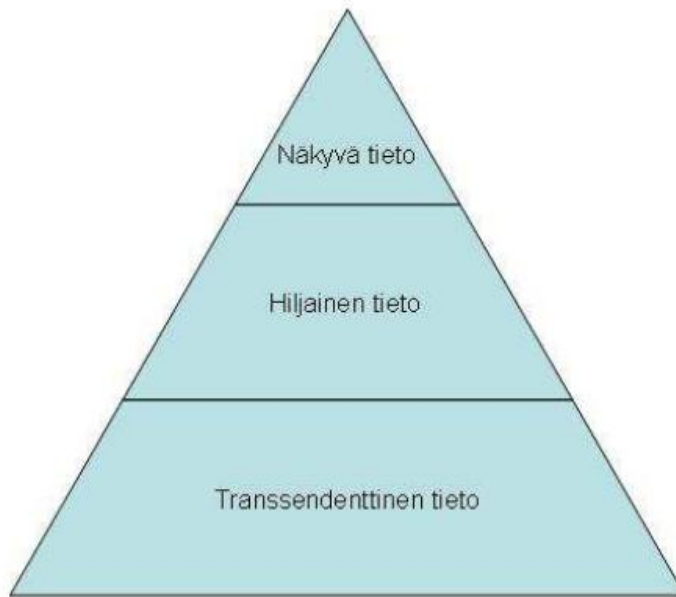
Yrityksen tarvitsemasta tiedosta vain 10 – 30 prosenttia voidaan varastoida yrityksen tietojärjestelmiin, tietokantoihin ja toimintaohjeisiin. Suurin osa yritystoiminnassa tarvittavasta tiedosta on hiljaista tietoa, jota yrityksen henkilöt käyttävät jokapäiväisessä työssään. (Sydänmaanlakka 2012:179–180)

Tiedosta ja osaamisesta on tullut organisaatioille tärkeä kilpailutekijä. Työntekijöiden kannalta kyky jakaa ja vastaanottaa tietoa, halu oppia uutta ja soveltaa sitä olennaisiin asioihin luo pohjan tiedon johtamisen perusedellytykselle. Tiedon johtaminen on olennainen tekijä, jonka avulla organisaatio voi tehostaa toimintaansa. (Sydänmaanlakka 2012, 175–177)

3.1 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto ilmenee käytännössä osaamisena ja ammattitaitona. Kokenut kirjanpitäjä suoriutuu työtehtävistään nopeammin ja varmemmin kuin vastavalmistunut kirjanpitäjä. Vuosien ammattikokemus tuo varmaa otetta työskentelyyn, takaa tasaisen laadun, helpottaa päätöksenteossa ja auttaa asiakaspalvelutilanteissa. Hiljaista tietoa on vaikea jakaa eteenpäin, koska henkilö usein omaksuu uuden tavan toimia kokemuksen kautta. Kun häneltä kysytään perusteluja omaan toimintatapaan, hänen on vaikea pukea sitä sanoiksi. (Virtainlahti 2009, 35–36)

The Knowledge-Creating Company – kirjan kirjoittajien, Nonakan ja Takeuchin, mukaan (1995, 8-9) hiljainen tieto voidaan jakaa tekniseen ja tiedolliseen ulottuvuuteen. Tekninen ulottuvuus eli osaaminen syntyy kokemuksen kautta. Tiedollinen ulottuvuus syntyy henkilön intuitioista, uskomuksista ja aistihavainnoista. Henkilö ei usein tiedosta näitä asioita, vaikka hänen näkemyksensä asioihin tai tuleviin tapahtumiin perustuvat juuri tiedolliseen ulottuvuuteen, jota voidaan myös kutsua nimellä transsendenttinen tieto. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8-9, 165-166; Virtainlahti 2009, 45–49;)



Kuva 1. Tiedon ulottuvuudet (Virtainlahti 2009, 45)

Kuvassa 1 kuvataan tiedon ulottuvuuksia. Näkyvä tieto on huippuna, keskitasossa on näkymätön hiljainen tieto ja perustana kaikelle tiedolle on hiljaisen tiedon esimuoto, transsendenttinen tieto, joka muodostuu kyvyistä aistia tulevia mahdollisuuksia. Esimerkiksi hyvä asiakaspalvelija osaa arvioida asiakkaan olemuksesta, millainen myyntipuhe olisi tehokkain. (Virtainlahti 2009, 45)

3.2 Hiljaisen tiedon johtaminen

Edvinsonin ja Malonen mukaan (1997, 69) suurin osa organisaation tarvitsemasta tiedosta on sidottu henkilöstöön, asiakassuhteisiin ja organisaatioon itseensä. Varsinkin asiantuntijaorganisaation markkina-arvo muodostuu suurimmaksi osaksi tästä älyllisestä pääomasta. (Edvinsson & Malone 1997, 69; Sydänmaanlakka 2012, 181-182)

Tiedon johtaminen nousee erittäin tärkeäksi prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Tärkeimmäksi tavoitteeksi nousee yksilön tiedon muuttaminen tiimin tiedoksi, eli hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi tiedoksi. Kun tieto muuttuu näkyväksi, se on kaikkien saatavilla ja sitä osataan myös monipuolisemmin soveltaa päätöksentekotilanteissa. Organisaation kulttuurilla ja arvoilla on iso rooli hiljaisen tiedon johtamisessa. Hiljaisen tiedon jakaminen

on yleisempää organisaatiossa, jonka arvoja ovat jatkuva oppiminen, avoimuus ja yksilön kunnioitus. Tiedon johtamisen tärkeimpiä kulttuuritekijöitä ovat osallistuva johtaminen, avoin ja epämuodollinen kommunikaatio sekä runsas palaute. (Sydänmaanlakka 2012, 176–178)

Taulukko 2. Hiljaisen tietämyksen jakamisen hyödyt (Virtainlahti 2009, 108)

Hiljaisen tietämystä pitäisi jakaa, jotta
<ul style="list-style-type: none">• organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa• osaamisen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää• työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää• hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille• erilaista tietämystä voidaan hyödyntää• työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee• yhteisöllisyyttä voidaan edistää• voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri• tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus.

Taulukossa 2 on lueteltu tärkeimpiä syitä, miksi hiljaista tietämystä kannattaa jakaa organisaatiossa. Tärkeimmäksi syyksi nousee organisaation toimintakyvyn, jatkuvuuden ja laadun varmistaminen. Organisaation täytyy tietää, mitä hiljaista tietämystä löytyy keneltäkin organisaation jäseneltä. Osaamiskartoituksen avulla pystytään suunnittelemaan sopivia lisäkoulutuksia, jotta jokainen saisi vahvistusta omaan ammattiosaamiseen. Moniosaamisen kautta sijaisjärjestelyt ja työstä irtautumiset helpottuvat, mikä lisää työhyvinvointia ja varmistaa, että riittävä osaaminen ja tietämys ovat jatkuvasti organisaation käytettävissä. Hyväksi todetut, yhteiset käytännöt yhtenäistävät organisaation toimintaa ja edesauttavat laadun parantamista. Henkilöstön kehitys on organisaation menestymisen perusedellytys. (Virtainlahti 2009, 108–111)

Hiljaista tietoa kerätään ja soveltuvin osin liitetään organisaation ohjejärjestelmään. Työskentely organisaatiossa tehostuu, kun kaikki toimivat ohjeistuksen mukaisesti samalla tavalla. Muutettaessa hiljaista tietoa näkyväksi on tärkeää suhtautua kriittisesti tietoa kohtaan. Hiljainen tieto voi olla virheellistä tai vanhentunutta. (Virtainlahti 2009, 113)

3.3 Tiimityöskentelyn edut ja innovatiivisuus

Työntekijät voivat parhaimmillaan tuottaa enemmän tulosta tiimeissä kuin erikseen yksilöinä. Tiimi on itseohjautuva ja kantaa yhdessä vastuuta työstä ja yksityiskohdaisista tavoitteista. Tiimissä on kaikilla yhteinen ja selkeä käsitys työn kohteesta. Tiimityöskentelyn alussa sovitaan yhteiset pelisäännöt ja työskentelyn kehittyessä yhteisistä toimintatavoista. Epäonnistumisista opitaan yhdessä. Toimivalla tiimillä on usein tiiminvetäjä, joka valvoo työtehtävien sujuvuudesta ja tavoitteisiin pääsyä. Tiiminvetäjille järjestetään usein johtamiskoulutusta vahvistamaan yhteistyötaitoja. Suositeltavaa olisi, että tiimin johtaminen jakaantuisi tasaisesti ja vaihdellen. (Hätönen 2000, 59-63)

Tiimin jäsenillä on osaamista vastaavat työtehtävät ja he laativat yhdessä kehityssuunnitelmat koko ryhmälle sekä yksilöille. Tiimin jäsenet sitoutuvat avoimeen vuorovaikutussuhteeseen jakamalla omaa tietoa, taitoa, ideoita, aloitteellisuutta ja positiivista energiaa rohkaisemalla ja kunnioittamalla tiiminsä jäseniä. Yhteistyö ja

rungas vuorovaikutus luovat perusedellytykset uusille innovaatioille. (Hätönen 2000, 59-63)

Otala (2008) esittää, että yritysten innovatiivisuus on tärkeä kilpailuetu. Innovatiivisuus ei aina tarkoita uuden tuotteen tai palvelun keksimistä, vaan se voi olla myös työtapojen kehittämistä. Innovatiivista ilmapiiriä tavoittelevan yrityksen kannattaa luoda olosuhteet, jossa työntekijät ja ryhmät kommunikoivat avoimesti, haluavat oppia uutta, jakavat omaa osaamistaan ja uskaltavat kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja. (Otala 2008, 24.) Viestinnän pitää olla riittävää ja kannustavaa. Työntekijöiden sitoutumista tavoitteisiin ja ryhmätoimintaan on vahvistettava, mutta samalla on huomioitava ihmisten tapa toimia uudessa tilanteessa ja uuden oppimiseen tarvittava aika. (Tuomi & Sumkin 2012, 51–52)

Tiimityöskentely on yksi keino, miten tilitoimisto pystyy toteuttamaan toimivan varahenkilöjärjestelmän. Tiimin jäsenien yhteiset toimintatavat ja tietämys toistensa työtehtävistä mahdollistavat sijaisten nimeämisen sairaslomien varalle ja vuosilomien ajaksi. Tiimityöskentely auttaa myös seuraajasuunnittelussa, koska yksikään tiimin jäsen ei ole korvaamaton. Tiimin jäsenen irtisanoutuessa toinen kirjanpitäjä pystyy korvaamaan hänet ja varmistamaan palvelun jatkuvuuden.

3.4 Työntekijöiden motivointi ja palkitseminen

Muuttuvien markkina- ja talousnäkökymien vuoksi organisaatiot joutuvat tarkkailemaan koko ajan henkilöstönsä määrää, organisaatorakennetta, työnjakoa ja osaamistasoa suhteessa nykyisiin ja tuleviin asiakastoimeksiantoihin. Tavoitteena on parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, tuottavuus, henkilöstön hyvä työmotivaatio ja hyvinvointi. Ilman osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä asetettuja tavoitteita on mahdoton saavuttaa. (Kauhanen 2006, 53–55)

Motivaatiotekijät jakaantuvat sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset motivaatiotekijät syntyvät työntekijän tunteesta toteuttaa itseään työssä, työyhteisöllisyydestä, itsenäisyydestä sekä ammattiosaamisen kehittymisestä. Ulkoiset motivaatiotekijät perustuvat usein rahaan, asemaan ja erilaisiin työsuhte-etuihin. Työntekijän motivaatiotekijöiden osuus voi olla jopa 60 prosenttia työsuorituksesta. (Hyppänen 2007, 130)

Oikeudenmukainen palkitseminen motivoi työntekijöitä, sitouttaa heitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, lisää lojaalisuutta sekä parantaa yhteistyötä ja ilma-
piiriä. Palkitsemisen periaatteiden tulee olla selkeitä ja koko henkilöstön tiedossa.
Hyvin suunniteltu ja toteutettu palkitsemisen kokonaisuus on tehokas tapa paran-
taa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Se toimii myös hou-
kuttimena uusille työnhakijoille. (Hokkanen ym. 2008, 75–76)

Palkitsemisjärjestelmä koostuu peruspalkasta, aineellisista palkkioista ja aineetto-
mista palkkioista. Aineettomia palkkioita ovat mm. kehitys- ja etenemismahdollii-
suudet, arvostus, positiivinen palaute, työntekijän mahdollisuus vaikuttaa itseään
koskeviin päätöksiin, joustavat työajat, työsuhteen jatkuvuus ja työn merkitykselli-
syys. Aineellisia eli rahanarvoisia palkkioita ovat tulospalkkaus ja kertapalkkiot.
(Hokkanen ym. 2008, 75–80)

Tulospalkkiojärjestelmien käyttö on yleistä Suomessa. Elinkeinoelämän keskuslii-
ton tekemän selvityksen (2011) mukaan jo noin puolet jäsenyrityksistä käyttää jo-
tain tulospalkkausjärjestelmää. Tulospalkkaus perustuu peruspalkkaa täydentä-
vään palkanosaan, joka on yrityksen päätäntävällässä. Tulospalkkauksen tarkoi-
tuksena on saada henkilöstö ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin
tehokkuus ja tuottavuus kasvavat. Tulospalkkauksen avulla pystytään myös vauh-
dittamaan organisaation muutos- ja kehittämisprosessia. Tulospalkkauksen toimi-
vuus edellyttää, että tavoitteet määritellään etukäteen ja palkkio sidotaan niihin.
Palkkioiden maksaminen perustuu ennalta määrättyyn tarkasteluajanjaksoon, joka
on tavallisesti yksi vuosi. (Viitala 2013, 142, 151–153)

Tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamisen seuraamista varten on luotava
helpot ja yksiselitteiset mittarit. Mittareina voidaan pitää esimerkiksi liiketaloudelli-
sia tulostavoitteita, kustannussäästöjä, laatutavoitteita, prosessien sujuvuutta, ke-
hittämistavoitteita tai tuotannon volyymitavoitteita. Yksilötasolla mittarina voi olla
esimerkiksi koulutussuunnitelman toteutuminen tai muu henkilökohtainen tavoite.
Tiimipalkitsemista voidaan käyttää, kun organisaatiossa pyritään lisäämään ryh-
mätyöskentelyä. (Viitala 2013, 152–153)

Tulospalkkiojärjestelmä voi olla monitasoinen, jolloin palkkiota kasvatetaan asteit-
tain, jos tulos on ylittänyt tavoitteet. Palkkiota voidaan vastaavasti pienentää, jos

tavoite on jäänyt saavuttamatta. Tasojen ylä- ja alarajat määritellään etukäteen. (Viitala 2013, 152)

Toimivan palkitsemismallin löytäminen ja sen ylläpitäminen edellyttää seuranta- ja tarpeen tullen kehittämistä. Järjestelmän toimivuudesta saadaan tietoa seuraamalla palkitsemiskustannuksia, henkilöstön ilmapiirikyselyillä ja työyhteisön avoimella keskustelulla siitä, millaista toimintaa yrityksessä odotetaan, mistä palkitaan ja miten palkitaan. (Viitala 2013, 142)

Fredman (2008) esittää Tilisanomien artikkelissaan, että kirjanpidon asiantuntijaorganisaation tavoitteiden mittarit perustuvat yleensä yksilön tai tiimin laskutukseen tai myyntiin. Tulospalkkausrakenteeseen usein liitetään rajoittavia ehtoja, kuten asiakastytyväisyysmittaukset, asiakaspito tai asiakkuuden hoitosuunnitelman noudattaminen.

Taulukko 3. Taloushallinnon alan yleiskuvaus (Fredman 2008)

Taloushallinnon palvelut	
Palkkataso/kk asiantuntijatehtävissä	1 600 – 3 000 €
Laskutushinnat /h	20–70 €
Laskutusaste	65–80 %
Työntekijöiden vaihtuvuus	Pieni
Huomioita	Alalla myös sopimusalihankintaa, jossa tuntihinnat alle 50 € ja laskutusasteet yli 90 %

Fredman on koonnut taulukkoon 3 asiantuntijaorganisaatiotoiminnan yleiskuvauksen. Tulospalkkaus kannustaa organisaatiota panostamaan asiakastyöhön ja laadun valvontaan sekä välttämään töiden laskuttamatta jättämistä tai alilaskutusta, joka on useita asiantuntijaorganisaatioita vaivaava ongelma. (Fredman 2008)

4 KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyöni perustuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimustyön perusidea on löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä tutkittavista asioista. (Hirsjärvi ym. 2009, 157)

Tutkimusmetodina käytän toimintatutkimusta eli tutkin ja pyrin vaikuttamaan toimeksiantajayrityksen työskentelykäytäntöihin. Toimintatutkimuksen mukaisesti otan tutkittavat eli henkilökunnan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006)

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten tilitoimistopalvelua voitaisiin kehittää ja varmentaa?
- Mitä työkaluja esimiehet tarvitsevat asiakkuusryhmien perustamiseen ja niiden kehittämiseen?
- Miten toimeksiantajayrityksen palkitsemiskäytäntöjä voisi kehittää, jotta henkilökunta sitoutuisi asetettuihin tavoitteisiin ja omaksuisivat tiimityöskentelyn?

Teoriaosuudessa tutkin kirjanpitoalan asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä ja vastuita. Perehdyn kirjanpidon yleisiin periaatteisiin, hyvään kirjanpitolapaan ja Taloushallintoliiton ylläpitämiin toimialastandardeihin sekä laadunvarmennustyökaluihin, joita auktorisoinnin edellytykset täyttävät tilitoimistot käyttävät. Laatutyökaluista perehdyin tässä työssä erityisesti varahenkilöjärjestelmään ja tutkin sen merkitystä toiminnan jatkuvuuden varmistamisessa. Tutkin aineettoman pääoman johtamisen toteuttamista tiimityöskentelyn avulla. Lisäksi selvitin työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja palkkiojärjestelmiä yritystoiminnassa.

Empiriaosuuden tutkimusmenetelminä käytin teemahaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Haastatteluissa selvitin henkilöstön näkemyksiä nykyisistä työskentelytavoista, töiden järjestelystä, palkitsemiskäytännöistä ja heidän omasta motivaatiostaan. Haastattelin jokaisen työntekijän erikseen saadakseni heidät ilmaisemaan omat henkilökohtaiset ajatuksensa ilman ryhmäpainetta. Haastattelukysymykset pohjautuivat opinnäytetyön teoriaosuuteen teemoittain. Avoimilla kysymyk-

sillä pyrin saamaan monipuolisia vastauksia. Teemahaastattelun tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman kattavasti tietoa nykytilasta. (Vilkka & Airaksinen 2003, 63)

Haastattelun analyysiä tullaan käyttämään asiakkuusryhmien suunnittelussa ja tulospalkkiojärjestelmän kehittämisessä, joka otetaan toimeksiantajan yrityksessä myöhemmin käyttöön. Lopuksi kehitin työjohdolle työkaluja sopivien tiimien koaamiseksi työaikahallintaohjelman tietoihin perustuen.

Toimeksiantajayritys

Tilini Oy:ssä työskentelee 17 kirjanpitäjää, kaksi kirjanpitopäällikköä ja palvelujohdaja. Kirjanpitopäälliköt ja yksi kirjanpitäjästä ovat suorittaneet KLT-tutkinnon.

Viime vuosina Tilini Oy on yhdenmukaistanut toimintaansa. Pyrkimyksenä on työskentelytapojen ja strategisen liiketoiminnan selkeyttäminen.

Jokainen työntekijä vastaa monenlaisten toimeksiantoyritysten kirjapidosta, reskontrasta ja tilinpäätösten hoitamisesta. Tilini Oy:llä on kolme isompaa asiakastoimeksiantoa liittyen valtakunnalliseen asuntovuokraukseen ja vähittäiskauppaan. Näiden asiakkaiden toimeksiannosta vastaa 3-5 työntekijää yhdessä. Enimmäkseen kirjanpitäjät työskentelevät yksin ja tämä saattaa aiheuttaa riskin liiketoiminnan jatkuvuudelle sairaslomien ja vuosilomien aikana. Laadunvarmentamiseksi toimeksiantaja haluaisi kirjanpitäjien siirtyvän enemmän tiimityöskentelyyn yksintyöskentelyn sijasta.

Yrityksen työntekijöillä on käytössään erilaisia henkilöstö-etuja, joiden tarkoituksena on kannustaa hyvään työsuoritukseen ja edesauttaa positiivista työkuulttuuria.

Laadin tiedoston, josta saa tulostettua (Taulukko 4.) tyyliksen taulukon, joka perustuu Tilini Oy:n kirjanpitäjien laskutusosuuteen kokonaistyöajasta eli kirjanpitäjän henkilökohtaiseen tehokkuusprosenttiin.

Taulukko 4. Esimerkki kirjanpitäjien tehokkuusjakaumasta

Kirjanpitäjien laskutusosuus kokonaistyöajasta	
Kirjanpitäjä 1.	89 %
Kirjanpitäjä 2.	87 %
Kirjanpitäjä 3.	86 %
Kirjanpitäjä 4.	85 %
Kirjanpitäjä 5.	83 %
Kirjanpitäjä 6.	84 %
Kirjanpitäjä 7.	79 %
Kirjanpitäjä 8.	78 %
Kirjanpitäjä 9.	76 %
Kirjanpitäjä 10.	73 %
Keskiarvo	82 %

Yrityssalaisuuksien vuoksi en voi tässä opinnäytetyössä tuoda ilmi Tilini Oy:n todellisiin yritystietoihin pohjautuvia tehokkuuslukuja. Tehokkuusjakauman tuntemisen avulla tiimeihin saataisiin sekä kokeneita että aloittelevia kirjanpitäjiä täydentämään toisiaan. Työntekijöiden tehokkuusprosenttiseuranta on yleinen käytäntö kirjanpitoalalla. (Sipponen 2005)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Perehdyin tässä tutkimuksessa miten tilitoimisto voisi varmentaa ja tehostaa liiketoimintaansa tiimityöskentelyn ja varahenkilöjärjestelmän avulla. Tutkimuksessa selvitettiin, miten työntekijät kokevat yrityksen nykyiset työskentely- ja palkitsemistavat. Lisäksi pohdittiin, miten palkkiojärjestelmää voisi kehittää, jotta työntekijät sitoutuisivat entistä motivoituneemmin asetettuihin tavoitteisiin.

Tutkimuskysymyksiin saatiin kattavasti vastauksia, joten tutkimus on mielestäni onnistunut. Olen käsitellyt tulokset luottamuksellisesti, koska haastatteluja ei suoritettu anonyymisti. Tulokset vahvistivat yrityksen tahtotilaa jatkaa varahenkilöjärjestelmän kehittämistä. Koska kaikki työntekijät eivät olleet vakuuttuneita ryhmätyöskentelyyn siirtymisestä, yrityksen johto ottaa henkilökunnan mukaan järjestelmän suunnitteluun.

Uskon, että opinnäytetyön teoriaosuudesta, jossa käsitellään aineettoman pääoman johtamista, motivaatiota ja palkitsemista, on hyötyä yritykselle tiimejä rakennettaessa. On tärkeää selvittää, mitä hiljaista tietoa kenelläkin kirjanpitäjällä on ja miten heidät kannattaa sijoittaa ryhmiin, jotta hiljainen tieto leviäisi yrityksen sisällä. Valitut tiiminvetäjät ohjataan esimieskoulutuksiin, jotta heillä olisi riittävät taidot ylläpitää toimivaa ryhmädynamiikkaa ja ryhmähenkeä. Ryhmien välistä kilpailua on syytä välttää, koska sillä on usein negatiivinen vaikutus työilmapiiriin. Tiiminvetäjän tehtäviin kuuluu auttaa ja kannustaa tiiminjäseniä toimimaan yhdessä ja valvoa aikatauluja. Kannustava ja avoin työilmapiiri toimii aineettomana motivaatiokeino- ja voi merkitä työntekijöille enemmän kuin jotkin aineelliset palkitsemiskeinot.

Opinnäytetyöni pohjalta voidaan jatkaa uusien järjestelmien suunnittelua ja lopulta siirtyä niiden käyttöönottoon. Tilitoimistotyön tehostaminen tiimityöskentelyn avulla on aiheena merkityksellinen ja jatkuvan kehittämisen kohde yritystoiminnassa.

LÄHTEET

- Davenport, T & Prusak, L. 1998. Working Knowledge. How organisations manage what they know. Harward Business School Press.Boston.
- Edvindsson, L & Malone, M. 1997. Intellectual Capital. New York: Harper Business.
- Fredman, J. 2008. Tulospalkkauksen hyödyntäminen palkkausjärjestelmässä. Tilisanomat 05/2008. Viitattu 17.4.2014.
http://www.valueframe.com/uploads/images/attachments/Tilisanomat_05_2008_Fredman_palkitsemisjärjestelmä.pdf.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki : Tammi.
- Henkilöstöopas. 2014. Tilini Oy, Viitattu 10.5.2014.Henkilöstöopas.pdf.
- Hokkanen, S.; Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki : WSOY Oppimateriaalit.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki : Edita Prima Oy.
- Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8., uudistettu painos. Helsinki : WSOY.
- Kinnunen, H. 2012. Kirjanpitäjien muutosmatka on alkanut. Tuloslaskelma.fi. Viitattu 14.4.2014.
<http://www.tuloslaskelma.fi/fi/kirjanpitäjien-muutosmatka-alkanut>.
- KILA 1866/2011. Kirjanpitolautakunnan lausunto. Viitattu 15.4.2014.
<http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/717602942eb71ebdc22570210049e02b/0e663765b0300629c2257a860028236e?OpenDocument>.
- KILA 1892/11.9.2012. Kirjanpitolautakunnan lausunto. Viitattu 15.4.2014.
<http://www.edilex.fi/kila/1892>.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge - Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! - Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva : Infor Oy.
- Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu: 06. 04 2014. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.
- Sipponen, T. 2005. Palveluyrityksen palkkakustannusten asiakaskohtainen laskenta. Tilisanomat 3/2005. Viitattu 29.5.2014. <http://www.tilisanomat.fi/node/152>.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8., painos. Helsinki : Talentum Media Oy.
- Taloushallintoliitto, 2014a. Taloushallintoliitto lyhyesti. Viitattu 14.4.2014.
http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/.
- Taloushallintoliitto, 2014b. Tili-instituuttisäätiön hyväksymien auktorisoitujen tilitoimistojen säännöt. Viitattu 14.4.2014.
http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/saannot/auktoisoitujen_toimistojen_saan/.

Talouhallintoliitto, 2014c. Ohjeistus hyvän tilitoimistotavan noudattamiseen. Viitattu 14.4.2014. <https://www.talouhallintoliitto.fi/talouhallintoliitto/tal-laatu/talouhallintoliiton-toimialasta/>.

Talouhallintoliitto, 2014d. TAL-Laatu. Viitattu 14.4.2014. <https://talouhallintoliitto-fi.directo.fi/talouhallintoliitto/tal-laatu/>.

Talouhallintoliitto, 2014e. TAL-STA1 – Eettinen ohjeistus. Viitattu 14.4.2014. <https://talouhallintoliitto-fi.directo.fi/talouhallintoliitto/tal-laatu/talouhallintoliiton-toimialasta/talsta1-eettinen-ohjeistus/>.

Talouhallintoliitto, 2014f. TAL-STA2 – Toimeksiannon hoitaminen. Viitattu 14.4.2014. <https://talouhallintoliitto-fi.directo.fi/talouhallintoliitto/tal-laatu/talouhallintoliiton-toimialasta/talsta2-toimeksiannon-hoitamine/>.

Talouhallintoliitto, 2014g. TAL-STA3 – Kirjanpito palvelu. Viitattu 15.4.2014. <https://talouhallintoliitto-fi.directo.fi/talouhallintoliitto/tal-laatu/talouhallintoliiton-toimialasta/talsta3-kirjanpito palvelu/>.

Talouhallintoliitto, 2014h. TAL-STA4 – Palkanlaskentapalvelu. Viitattu 15.4.2014. <https://talouhallintoliitto-fi.directo.fi/talouhallintoliitto/tal-laatu/talouhallintoliiton-toimialasta/talsta4-palkanlaskentapalvelu/>.

Talouhallintoliitto, 2014i. TAL-Laatu. Viitattu 15.4.2014. <https://talouhallintoliitto-fi.directo.fi/jasensivut/tal-laatu/>.

Talouhallintoliitto, 2014j. Asiakas- ja palveluprosessi. Viitattu 15.4.2014. <https://talouhallintoliitto-fi.directo.fi/jasensivut/tal-laatu/asiakas-ja-palveluprosessi/>.

Talouhallintoliitto, 2014k. Tukiprosessi. Viitattu 15.4.2014. <https://talouhallintoliitto-fi.directo.fi/jasensivut/tal-laatu/tukiprosessi/>.

Talouhallintoliitto, 2014l. Tilitoimiston varahenkilöjärjestelmä. Viitattu 15.4.2014. <https://talouhallintoliitto-fi.directo.fi/liity-jaseneksi/jasenkriteerit/tilitoimiston-varahenkilöjärjest/>.

Tilikolmio.fi. 2014. Kirjanpidon vastuukysymykset. Viitattu 4.5.2014. <http://tilikolmio.fi/wp-content/uploads/2012/09/Kirjanpidon-vastuukysymykset-FIN-ENG.pdf>.

Tomperi, S. 2011. Kehittyvä kirjanpito taito. 13., uudistettu painos. Helsinki : Edita Publishing Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki : Sanoma Pro Oy.

Vento, Harri. 2009. Asiantuntijavastuu korostuu ja riskit lisääntyvät. Tilisanomat 1/2009. Viitattu 14.4.2014. <http://www.tilisanomat.fi/node/513>.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki : Edita Publishing Oy.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2., painos. Helsinki : Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki : Talentum Media Oy.

Teemahaastattelu työntekijöille:

Perustietoja:

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässasi?

Alle 2 vuotta

Alle 5 vuotta

Yli 5 vuotta

Kuinka pitkä työkokemus sinulla on taloushallinnon alalta?

Alle 5 vuotta

Yli 5 vuotta

Yli 10 vuotta

Mikä koulutustausta sinulla on?

Työnkuva ja työtehtävät:

- Mikä työssäsi on mielekkäintä?
- Mikä epämieluisinta?
- Koetko työn kuormittavaksi?
 - Usein Kuinka usein ja Miksi?
 - Harvoin
 - Ei milloinkaan
- Missä työtehtävässä olet vahvimmillasi ja suoriudut omasta mielestäsi nopeasti?
- Mitä hiljaista tietoa / osaamista pystyisit jakamaan työtovereillesi?
- Pystyisitkö jakamaan oman työsi ja mitä tehtäviä?
- Pystytkö ottamaan työkavereilta vastaan neuvoja/palautetta?
- Haluaisitko vaihtelua työnkuvaasi / työtehtäviisi / asiakkaisiin?

- Jos sinun työkaverisi sairastuisi, niin koetko pystyväsi sijaistamaan häntä, tiedätkö tarpeeksi hänen asiakkaista ja työtehtävistä?
- Onko työnkiertomenetelmä sinulle ennestään tuttu asia, jos on, niin olisiko siitä hyötyä työyhteisössä?
- Koetko saavasi riittävästi tukea työnjohdolta?
- Koetko, että työnjohto on tietoinen sinun työtehtävien laajuudesta ja aikatauluisista?
- Onko sinulla kehitysideoita työn organisointiin?
- Onko suora asiakaspalvelutilanne sinulle?
 - Mielekästä ja luontevaa
 - Pakonomaista ja vaikeaa
 - Pystyn suoriutumaan, mutta se ei ole ”lähellä sydäntä”

Motivaatio ja palkitseminen:

- Oletko motivoitunut vai koetko kaipaavasi motivointia työssäsi?
- Mikä motivoi sinua työssäsi?
- Onko Tilini Oy:n tulostavoitteet tiedossasi?
- Onko sinulla käsitystä yrityksen palkitsemisstrategiasta?
- Millaisia palkitsemisen keinoja toivoisit Tilin Oy:ssä?
- Koetko, että palkitseminen auttaa saavuttamaan tuloksia?

Yritystietotaulukko vuodelta 2013

Kirjanpitäjä 1.	Kokonaistyöaika: 1910,92	1882,50	Vuosiloma 75,00	Muu Poissaolotunnit 4,49	Tiltoimisto X 253,46
		Tehokkuus- % 86 %	1835,92	1831,43	Laskutettavat asiakastyöt 1577,47
Yritys Ab / Taloushallintopalvelut	122 h 12 min	57 %	122,11	213,15	Asiakasyritykseen käytetty kokonaistyöaika
Yritys Ab / Kirjanpidon neuvontapalvelu	16 h 36 min				
Yritys Ab / Kirjanpito	105 h 36 min				
Tiltoimisto X / Sisäinen	333 h 35 min				
Sisäiset palaverit, kahvit	67 h 52 min				
Vuosiloma	75 h 0 min				
ATK tuki	2 h 34 min				
Muu poissaolo	4 h 49 min				
Sairas	7 h 30 min				
Kurssit ja opiskelu	35 h 11 min				
Hallinnollinen työ	133 h 38 min				
IT-ongelmat	7 h 1 min				
SJOITUS OY / Taloushallintopalvelut	4 h 17 min	1 %	4,28	813,97	Asiakasyritykseen käytetty kokonaistyöaika
SJOITUS OY / Kirjanpito	4 h 17 min				
SJOITUS OY / Taloushallintopalvelut	3 h 6 min	0,3 %	3,09	963,59	Asiakasyritykseen käytetty kokonaistyöaika
SJOITUS OY / Kirjanpito	3 h 6 min				
Vähittäiskauppa Oy / Taloushallintopalvelut	9 h 59 min	1 %	9,98	1505,21	Asiakasyritykseen käytetty kokonaistyöaika
Vähittäiskauppa Oy / Kirjanpito	9 h 59 min				
Kiinteistö Oy / Taloushallintopalvelut	1 h 15 min	0,2 %	1,25	528,16	Asiakasyritykseen käytetty kokonaistyöaika
Kiinteistö Oy / Kirjanpito	1 h 15 min				
Vähittäiskauppa 2 Oy / Taloushallintopalvelut	1 h 56 min	0,4 %	1,90	435,16	Asiakasyritykseen käytetty kokonaistyöaika
Vähittäiskauppa 2 Oy / Kirjanpito	1 h 56 min				
Vähittäiskauppa 3 Oy / Taloushallintopalvelut	1418 h 16 min	42 %	1418,14	3396,04	Asiakasyritykseen käytetty kokonaistyöaika
Vähittäiskauppa 3 Oy / Tilinpäätöstyöt	4 h 13 min				
Vähittäiskauppa 3 Oy / Kirjanpito	1286 h 2 min				
Vähittäiskauppa 3 Oy / Kirjanpidon neuvontapalvelu	128 h 1 min				
Liikekeskus Oy / Taloushallintopalvelut	16 h 27 min	4 %	16,47	453,45	Asiakasyritykseen käytetty kokonaistyöaika
Liikekeskus Oy / Kirjanpito	12 h 49 min				
Liikekeskus Oy / Kirjanpidon neuvontapalvelu	3 h 38 min				

Kirjanpitäjien työaikatiedot vuodelta 2013

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1534		Kokonaistyöaika:				Vuosiloma		Tiltoimisto X							
1535	Kirjanpitäjä 1.	1910,92	1882,50	28,42	25,11	75,00		4,49	253,46						
1536															
1537															
1538	Yritys Ab	122 h 12 min													
1539	Yritys Ab / Taloushallintopalvelut	122 h 12 min			57%	122,11		213,15							
1540	Yritys Ab / Kirjanpidon neuvontapalvelu	16 h 36 min													
1541	Yritys Ab / Kirjanpito	105 h 36 min													
1542	Tiltoimisto X	333 h 35 min													
1543	Tiltoimisto X / Sisäinen	333 h 35 min													
1544	Sisäiset palaverit, kahvit/Tilini	67 h 52 min													
1545	Vuosiloma/Tilini	75 h 0 min													
1546	ATK tuki/Tilini	2 h 34 min													
1547	Muu poissaolo/Tilini	4 h 49 min													
1548	Sairas/Tilini	7 h 30 min													
1549	Kurssit ja opiskelu/Tilini	35 h 11 min													
1550	Hallinnollinen työ/Tilini	133 h 38 min													
1551	IT-ongelmat/Tilini	7 h 1 min													
1552	SJOITUS OY	4 h 17 min			1%	4,28		813,97							
1553	SJOITUS OY / Taloushallintopalvelut	4 h 17 min													
1554	SJOITUS OY / Kirjanpito	4 h 17 min													
1555	SJOITUS 2 OY	3 h 6 min			0,3%	3,09		963,59							
1556	SJOITUS OY / Taloushallintopalvelut	3 h 6 min													
1557	SJOITUS OY / Kirjanpito	3 h 6 min													
1558	Vähittäiskauppa Oy	9 h 59 min			1%	9,98		1505,21							
1559	Vähittäiskauppa Oy / Taloushallintopalvelut	9 h 59 min													
1560	Vähittäiskauppa Oy / Kirjanpito	9 h 59 min													
1561	Kiinteistö Oy	1 h 15 min			0,2%	1,25		528,16							
1562	Kiinteistö Oy / Taloushallintopalvelut	1 h 15 min													
1563	Kiinteistö Oy Kirjanpito	1 h 15 min													
1564	Vähittäiskauppa 2 Oy	1 h 56 min			0,4%	1,90		435,16							
1565	Vähittäiskauppa 2 Oy / Taloushallintopalvelut	1 h 56 min													
1566	Vähittäiskauppa 2 Oy / Kirjanpito	1 h 56 min													
1567	Vähittäiskauppa 3 Oy	1418 h 16 min			42%	1418,14		3396,04							
1568	Vähittäiskauppa 3 Oy / Taloushallintopalvelut	1418 h 16 min													
1569	Vähittäiskauppa 3 Oy / Tilinpäätöstyöt	4 h 13 min													
1570	Vähittäiskauppa 3 Oy / Kirjanpito	1286 h 2 min													
1571	Vähittäiskauppa 3 Oy / Kirjanpidon neuvontapalvelu	128 h 1 min													
1572	Liikekeskus Oy	16 h 27 min													
1573	Liikekeskus Oy / Taloushallintopalvelut	16 h 27 min			4%	16,47		453,45							
1574	Liikekeskus Oy / Kirjanpito	12 h 49 min													
1575	Liikekeskus Oy / Kirjanpidon neuvontapalvelu	3 h 38 min													
1576															

Tuntiraportti palveluittain

Ajalta 1.1.2013 - 31.12.2013	Tilitoimisto X				Valitun alueen tunnit
Asiakas	Palvelu	Henkilö	Tehdyt tunnit	%	58,94
Yritys Oy	Yritys Oy / Kirjanpidon neuvontapalvelu	Kirjanpitäjä 1.	24,40	41 %	
Yritys Oy	Yritys Oy / Kirjanpidon neuvontapalvelu	Kirjanpitäjä 2.	0,25	0 %	
Yritys Oy	Yritys Oy / Veroilmoitustyöt	Kirjanpitäjä3.	1,00	2 %	
Yritys Oy	Yritys Oy / Tilinpäätöstyöt	Kirjanpitopäällikkö	1,00	2 %	
Yritys Oy	Yritys Oy / Kirjanpito	Kirjanpitäjä 1.	11,13	19 %	
Yritys Oy	Yritys Oy / Kirjanpito	Kirjanpitäjä 4.	2,23	4 %	
Yritys Oy	Yritys Oy / Tilinpäätöstyöt	Kirjanpitäjä 2.	8,15	14 %	
Yritys Oy	Yritys Oy / Kirjanpidon neuvontapalvelu	Kirjanpitopäällikkö	8,78	15 %	
Yritys Oy	Yritys Oy / Kirjanpidon neuvontapalvelu	Kirjanpitäjä 2.	2,00	3 %	
			Valittu alue yhteensä	58,94	100 %