

TYÖN KIERRON KEHITTÄMISEN MAHDOLLISUUDET TILITOIMISTOSSA

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (AMK)
Liiketalouden ala
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Jenna Ahonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Ahonen, Jenna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 30 + 4 liitesivua	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Työn kierron kehittämisen mahdollisuudet tilitoimistossa		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työn kierron kehittämisen mahdollisuuksia. Tutkimuksen tavoitteena oli saada työntekijöiden näkökulmia ja mielipiteitä aiheesta.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin pääosin laadullinen tutkimus hyödyntäen osittain myös määrällistä menetelmää. Teoriaosuus koostui kolmesta teemasta: kirjanpitäjän työkuva nyt ja tulevaisuudessa, työn kierron hyödyt työhyvinvoinnin, osaamisen kehittämisen ja väärinkäytösten ehkäisyn näkökulmasta sekä vaihtoehtoja työn kierron toteuttamiselle.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena tilitoimistossa. Tutkimus toteutettiin kysetutkimuksena, johon osallistui seitsemän henkilöä. Tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöiden suhtautumista työn kiertoon sekä heidän näkökulmiaan työn kierron syille ja konkreettisia ehdotuksia sen toteuttamiselle.</p> <p>Tutkimuksessa oli tarkoitus syventyä aiheeseen työntekijän näkökulmasta ja pohtia sitä työntekijään eniten vaikuttavien näkökulmien kautta. Tutkimustulokset tukivat teoreettisen viitekehyksen näkemystä siitä, että työn kierto lisää pääosin osaamisen kehittämistä, työhyvinvointia ja väärinkäytösten ehkäisyä.</p>		
Asiasanat Työn kierto, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, väärinkäytösten ehkäisy		

Abstract

Author(s) Ahonen, Jenna	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 30 + 4 appendices	
Title of publication The study of possibilities of developing job rotation in accounting firm		
Name of Degree Bachelor's Thesis in Business Administration		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to examine the possibilities of job rotation in accounting firm. The aim of the study was to demonstrate the views and opinions of the workers on the matter.</p> <p>Functional, qualitative research was chosen as the main research method exploiting also partially quantitative method. The theory section of the study consists of three themes: Accountants job description now and in the future, benefits of job rotation in the perspectives as competence development, work welfare and prevention of abuse, and the options on how to implement job rotation.</p> <p>The thesis was carried out as a case study in a accounting firm. The research was conducted as a survey form. The data of the survey was obtained by seven individuals. The study surveyed how employees relate to job rotation, their points of views of it and concrete suggestions on how to implement it.</p> <p>The study was intended to go deeply into employees' point of view and to think about the views that impact on the employee the most. The research results also confirmed with regard to the theoretical framework, that job rotation mainly increases competence development, work welfare and prevention of abuse.</p>		
Keywords Job rotation, competence development, work welfare, prevention of abuse		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusaiheen valinta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite	1
1.3	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	2
1.4	Tutkimuksen rajaus	2
1.5	Opinnäytetyön rakenne	3
2	TYÖ TILITOIMISTOSSA	4
2.1	Kirjanpitäjän työnkuva	4
2.2	Kirjanpitäjän työ tulevaisuudessa	4
3	TYÖN KIIERRÄTTÄMISEN SYYT JA HYÖDYT	7
3.1	Osaamisen kehittäminen	7
3.2	Työhyvinvoinnin parantaminen	9
3.3	Väärinkäytösten ehkäisy	9
4	TYÖN KIERTO JA SEN VAIHTOEHDOT	11
4.1	Tiimit	11
4.2	Sijaisjärjestelmä	12
4.3	Työparityöskentely	12
4.4	Työkierro	13
4.5	Työn kiertäminen	13
5	KYSELYTUTKIMUS	15
5.1	Tutkimuksen toteuttaminen	15
5.2	Töiden kuormittavuus ja jakautuminen	16
5.3	Osaamisen kehittäminen	18
5.4	Väärinkäytösten ehkäisy	19
5.5	Ajatuksia töiden jakamisesta	20
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	24
6.1	Yhteenveto tutkimustuloksista	24
6.2	Tutkimuskysymysten vastaukset	26
6.3	Pätevyys, luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset	27
7	YHTEENVETO	29
	LÄHTEET	31
	LIITTEET	34

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen valinta

Tutkimuksen aiheeksi valittiin työn kierron kehittämisen mahdollisuudet tilitoimistoissa. Tämä opinnäytetyö tarkastelee syitä, miksi työn kierrättämisen joustavuutta tulisi parantaa, mitä positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia sillä mahdollisesti on, kuinka työntekijät siihen suhtautuvat sekä millä tavalla työn kierto tulisi toteuttaa.

Opinnäytetyön aihe valittiin sen tärkeyden ja ajankohtaisuuden vuoksi. Tärkeäksi aiheen tekee se, että kirjanpitäjät suurimmaksi osaksi hoitavat työnsä täysin itsenäisesti eikä työn kierron lisäämisen hyödyistä tai mahdollisuuksista ole tehty juurikaan tutkimuksia tilitoimistoissa. Ajankohtainen aihe on siksi, että kirjanpitäjien työnkuva on jatkuvassa muutoksessa. Kirjanpitäjän työ on entistä enemmän menossa kohti asiantuntijuutta, jossa osaamisen jatkuva kehittyminen korostuu, kun taas tietokoneella tehtävät peruskirjanpidon työt vähenevät.

Työ saattaa muuttua entistä kuormittavammaksi, kun asiakkaiden tarpeet suurien asiantuntijuutta vaativien kokonaisuuksien hallitsemiseen lisääntyvät. Niihin kuuluva ajankäyttö on vaikeammin arvioitavissa, kun kuukausittainen kirjanpidon läpikäynti, mikä puolestaan lisää joustavuuden tarvetta yksiköiden sisällä ja välillä.

Kirjanpitäjillä on asiakkaiden luottamus tekemäänsä työtä kohtaan, ja heillä on valtavasti tietoa asiakkaiden yrityksistä, joskus jopa yksityisistä asioista. Luottamus onkin tärkeä osa asiakassuhteen hoitamisessa. Riskienhallinnan kannalta töiden kierrättäminen ehkäisisi mahdollisia väärinkäytöksiä tai vaarallisia työyhdistelmiä.

Mahdollinen tarve työn kierrolle voi myös olla kirjanpitäjien vaihtuminen yhä nuorempiin työntekijöihin, jotka arvostavat tutkimusten mukaan enemmän joustavuutta ja vapaa-aikaa kuin vanhempi sukupolvi. Tämä jo yksistään saattaa lisätä tarvetta työn joustavuuden kehittämiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää konkreettisimmat syyt työn kierron ja tuurauksien joustavuuden kehittämiseksi tilitoimisto X:ssä. Työn tavoitteena on myös selvittää mahdollisia tapoja ja työkaluja työkierron ja tuurauksien joustavuuden lisäämiselle. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden mielipiteitä aiheesta sekä niiden takana olevista syistä. Kokevatko työntekijät työnsä kuormittavaksi? Jakautuuko työmäärä heidän

mielestään tasaisesti? Onko heillä itsellään ehdotuksia työn kierron lisäämisen parantamiseksi?

Tutkimuksella pyritään selvittämään vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi työn kiertoa tulisi kehittää?
 - Mitä vaikutuksia työn kierron kehittämisellä on?
 - Kuinka työntekijät suhtautuvat työn kiertoon?
 - Mitä työkaluja työn kierron kehittämiseksi on?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutetaan kyselytutkimuksena. Tutkimus hyödyntää pääasiassa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, mutta osa kysymyksistä on myös kvantitatiivisia eli niin sanottuja määrällisiä. Määrällinen tutkimus tutkii ilmiötä mittaumenetelmillä, jotka keräävät numeerisia tutkimusaineistoja. Kyselyssä näitä olivat strukturoidut eli suljetut kysymykset. (Viitala 2016.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä valikoitui siksi, että tutkimuksella halutaan saada mahdollisimman yksilöityjä vastauksia. Laadullinen tutkimusmenetelmä on myös parempi vaihtoehto, kun otanta on tarkoin valittu ja kyselyyn vastaavia on vähän. (Viitala 2016.)

Kyselylomake sisältää sekä perustietojen että monivalintakysymysten lisäksi tarkemmin suunnattuja kysymyksiä, joiden vastauksista pyritään saamaan mahdollisimman perusteltuja. Kyselyvastauksista kootaan yhteenveto, joka perustuu tutkimustuloksiin. Pohdintaosuudessa tutkimustulokset ja teoria tuodaan yhteen.

Laajemmin aihetta voisi tutkia kvantitatiivisella kyselylomakkeella, jolloin vastauksia voisi kerätä paljon, esimerkiksi eri kokoisista tilitoimistoista. Tarkoituksena on kuitenkin tässä opinnäytetyössä keskittyä ainoastaan tilitoimiston työntekijöihin.

1.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa työkiertoa pohditaan osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ja väärinkäytösten ehkäisyn kannalta. Aihetta voisi käsitellä myös lukuisien muiden näkökulmien valossa, mutta koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden suhtautumista, ovat mainitsemani kolme näkökulmaa valikoitunut siksi, että ne liittyvät läheisimmin työntekijöiden kokemuksiin.

Tutkimus on tarkoituksella rajattu ainoastaan tilitoimisto X:n työntekijöihin, koska tarkoituksena on saada mahdollisimman hyvä käsitys kyseisen tilitoimiston työntekijöiden

näkökulmista aiheeseen. Valmis tutkimus olisi hyödynnettävissä esimerkiksi esimiesten työkaluna työn toteuttamisen vaihtoehtoja pohtiessaan.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on jaettu kahteen osaan, teoria- ja empiriaosuuteen. Teoriaosuus on jaettu niin ikään kolmeen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee kirjanpitäjän työnkuvaa nyt, sekä mahdollisia tulevaisuuden näkymiä, joilla voisi olla vaikutusta työn kierrättämiselle, osaamisen kehittämiseksi ja työhyvinvoinnille. Toinen osa käsittelee osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin ja väärinkäytösten ehkäisyä työn kierron kannalta. Kolmannessa osassa perehdytään tarkemmin eri vaihtoehtoihin työn kierrättämiselle.

Empiriaosuudessa avataan tutkimustulokset ja pohditaan niitä teorian valossa. Sen jälkeen luodaan yhteenveto sekä mahdolliset jatkotutkimuskysymykset.

2 TYÖ TILITOIMISTOSSA

2.1 Kirjanpitäjän työnkuva

Tilitoimistossa työskentelevä taloushallinnon ammattilainen hoitaa taloushallintonsa ulkoistaneiden yritysten taloushallintoa. Näihin työnkuviin kuuluu esimerkiksi kirjanpito ja verotus. Kirjanpito tehdään asiakkailta kuukausittain saatavan aineiston perusteella. Kirjanpitäjän työnkuvaan voi kuulua yksittäinen osa-alue kuten kirjanpito tai palkanlaskenta, tai se voi koostua koko yrityksen taloushallinnon kokonaisuudesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Tutkimuksen kohteena olevan tilitoimiston kirjanpitäjillä on kaikilla omat nimetyt asiakkaat. Viikoittain työtilanne käydään läpi tiimipalaverissa ja tuurauspyyntöihin on käytössä myös excel -taulukko. Lomien ajaksi sovitaan useimmiten tuuraaja, ellei työntekijä omasta halustaan pidä lomiam pienissä pätkissä, jolloin tuuraajaa ei tarvita. Työtilanne ei kuitenkaan aina jakaudu tasan, sillä jokainen asiakas on erilainen ja asiakaskohtaisten töiden laajuus voi vaihdella paljonkin eri ajankohtina. Kirjanpitäjän työ on hyvin itsenäistä ja asiakkaille kirjanpitäjästä tulee henkilökohtainen kontakti.

Haasteina voivat olla esimerkiksi sairaspöissaolat, joita ei voi ennakoida. Tuurauksien sujumiseksi on kuitenkin käytössä erilaisia asiakkuuksien hallintajärjestelmiä, joihin asiakkaiden tärkeimmät ja oleelliset asiat kirjataan. Väistämättä voi kuitenkin jäädä puuttumaan tietoa, joka on ollut ainoastaan vastuukirjanpitäjällä. Lisäksi loma-ajat saattavat aiheuttaa vaikeuksia. Osa kirjanpitäjistä on pitänyt lomansa koko työuransa aikana viikon pätkissä, pystyen näin huolehtimaan itsenäisesti omista asiakkaistaan. Havaittavissa voi olla myös karkeasti sanottuna sukupolvien välisiä eroja, koska nuoremmat sukupolvet arvostavat työn joustavuutta ja vapaa-aikaa entistä enemmän. (Halava & Pantzar 2010.)

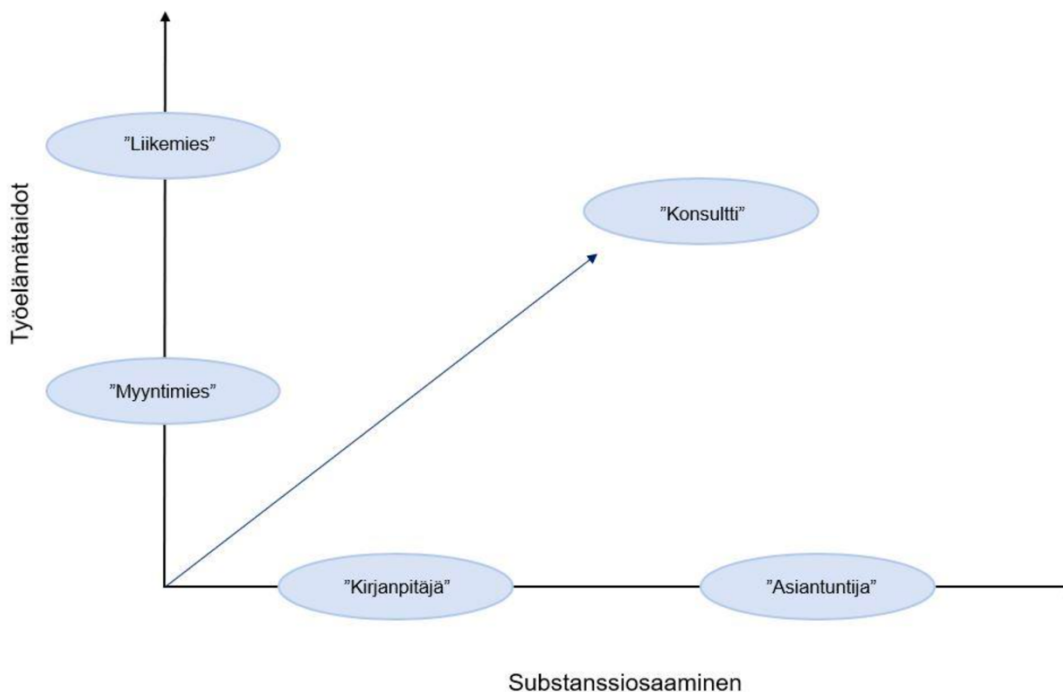
2.2 Kirjanpitäjän työ tulevaisuudessa

Taloushallintoalan automaatiokehitys aiheuttaa sen, että kirjanpitäjän työ on nyt jatkuvassa muutoksessa. Aiemmin suurin osa työajasta kului tositteiden tarkastuksiin ja laatimisiin sekä erilaisiin täsmäyttämisiin ja raporttien laadintaan. Tulevaisuudessa kirjanpitäjiltä odotetaan entistä enemmän osallistumista muun muassa liiketoiminnan tulevan kehityksen suunnitteluun. (Kaarlejärvi 2019.)

Kirjanpitäjistä konsultiksi?

Yhä useampien tietoteknisten sovellusten käyttäminen on jatkossa välttämätöntä. Metsä-Tokilan (2019) mukaan kirjanpitäjistä on voinut tulla jo lähes konsultin tapainen neuvoja yritykselle, ja kirjanpitäjän tuleekin olla mukana katsomassa menneisyyden lisäksi myös tulevaisuutta. Toimialatuntemuksesta tulee entistä tärkeämpää, kun konsultoivan ja eteenpäin katsovan otteen myötä taloushallinnon tehtävät siirtyvät perinteisistä tukitoimista entistä enemmän liiketoimintojen strategiseen kehittämiseen. Substanssiosaamisen merkitys ei häviä, vaan pikemminkin korostuu ja sen lisäksi on osattava laajemmin liiketoiminnan muita perusteita ja kokonaisuuksia, sekä analysoida niitä.

Aho (2019) näkee kirjanpitäjän tulevaisuudessa kaksi mahdollista skenaariota. Toinen vaihtoehto on, että kirjanpitäjistä tulee konsultti, ja toisessa puolestaan kirjanpitäjä toimii niin sanottuna ”prosessinhoitajana”. Konsultin rooli vaatii ongelmanratkaisukykyä tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Osaaminen ja vuorovaikutustaidot nousevat merkittävään rooliin. Prosessinhoitajana tulevaisuudessa asiakaslistat tulevat väijäämättä kasvamaan, kun automaatio hoitaa entistä useamman tehtävän, mikä voi aiheuttaa sen, ettei kirjanpitäjä tunne asiakkaitaan riittävän hyvin.



Kuva 1. Kirjanpitäjistä konsultiksi (Aho 2019, 32)

Aho (2019.) pitää molempia rooleja yhtä tärkeinä, ja korostaa sitä, että kuka vain voi kasvaa konsultiksi. Kyse on kuitenkin ihmisen temperamentista, persoonasta, elämänkokemuksesta sekä halusta muuttaa itseään tai toimintatapojaan. Kirjanpitäjät pitävät

asiantuntemusta erittäin tärkeänä. Se on kuitenkin substanssiosaamisen lisäksi myös rohkeutta, asennetta ja kykyä tehdä johtopäätöksiä monimutkaisista asioista. Asiantuntijuiden astetta voi arvioida esimerkiksi tämän taloushallintoliiton kehittämän kyvykkyysmallin tasojen kautta:

1. Hallitsee eli tuntee aihealueen ja osaa teoriassa
2. Soveltaa, eli osaa soveltaa teoriaa itsenäisesti käytännön työssä
3. Valmentaa, eli kykenee toimimaan aihealueen valmentajana
4. Uudistaa, eli kykenee luomaan uutta tietoa aihealueeseen liittyen.

Toista opettaessa oma osaaminen voi tunnetusti joutua koetukselle, jolloin viimeistään voi havaita omassa osaamisessa olevat puutteet, ja se jos mikä on mahdollisuus viedä osaamisensa uudelle tasolle. (Aho 2019.) Valtaosa kirjanpitäjistä on tasolla yksi ja kaksi, osa konkareista tasolla kolme. Neljänteen tasoon päästäkseen vaaditaan jo tietynlaista innovatiivista persoonaa ja halua kehittää uutta.

Kirjanpitäjän työ on muuttunut ja muuttuu koko ajan yhä enemmän asiantuntijatyöksi ja lähemmäs konsulttia. Kirjanpitäjinä toimii kuitenkin myös paljon henkilöitä, jotka eivät koe aiemmin kuvattua konsulttia omakseen, ja ovat saattaneet alan valita aiemmin siksi, että voivat työskennellä enemmän numeroiden kuin ihmisten parissa. Töiden tekeminen joustavammin yhdessä voisi auttaa hyödyntämään erilaisten ihmisten persoonallisia vahvuuksia. Selvää on, että osaamisen kehittämisen merkitys kasvaa yhä enemmän substanssiosaamisen ulkopuolelle kirjanpitoalalla. Osaamisen kehittämisen merkitystä vuorovaikutuksessa tarkastellaan seuraavassa luvussa lisää.

3 TYÖN KIERRÄTTÄMISEN SYYT JA HYÖDYT

3.1 Osaamisen kehittäminen

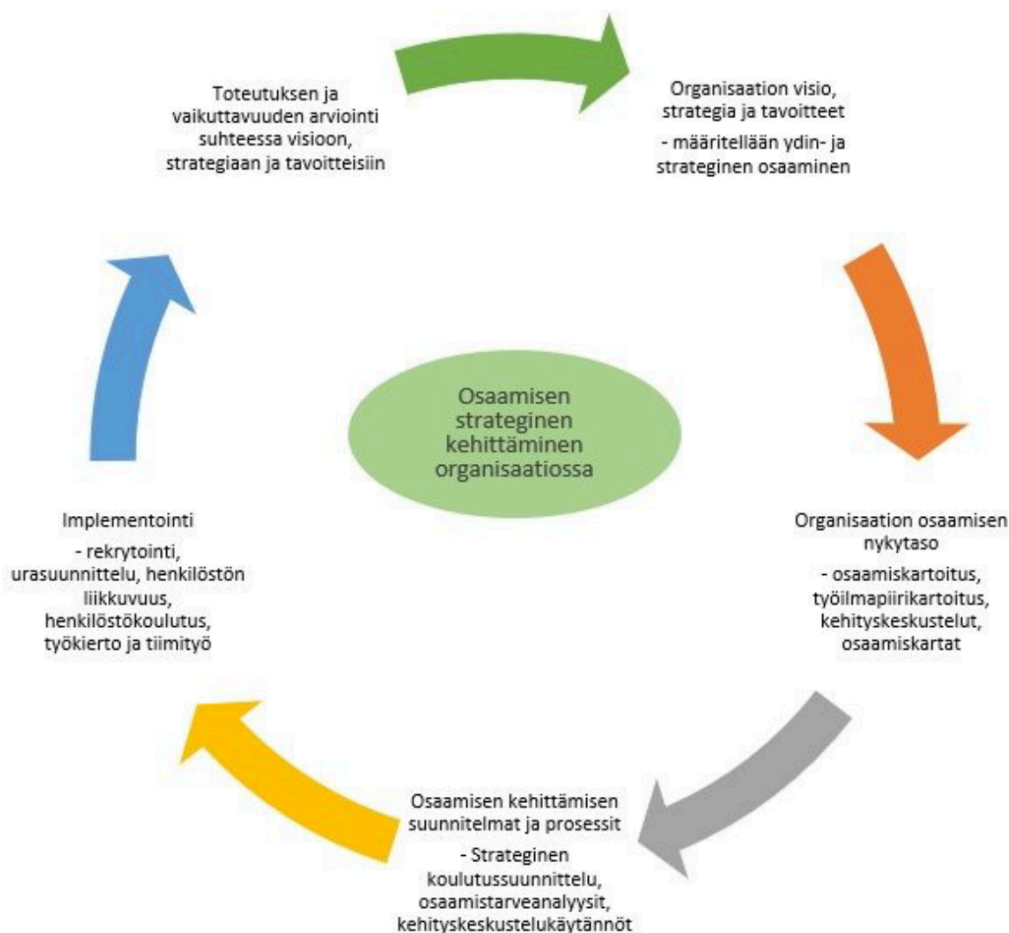
Vuosikymmenien aikana hankittu osaaminen on vaarassa valua pois yrityksistä, suurten ikäluokkien eläköityessä, mikäli tätä osaamista ei saada jaettua työyhteisöön. (Ilmarinen 2013.) Iso osa oppimastamme on niin sanottua hiljaista tietoa, joka välittyy sosiaalisten kontaktien kautta, mikä korostaa yhteisöllisyyden ja osaamisen jakamisen merkitystä. Jopa 95% yritysten tietopääomasta voi olla tällaista hiljaista tietoa, jota yksilöt ovat keränneet vuosien ajan. Uuden tiedon ja osaamisen lisääntyessä syntyy parhaimmillaan uusia innovaatioita. (Ilmarinen 2013.)

On tutkittu, että 70% oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, projekteihin osallistumalla, sijaisena ja tehtävävaihdoilla. 20% oppimisesta puolestaan syntyy palautteen avulla ja mallioppimisena. Ainoastaan 10% oppimisesta syntyy perinteisillä koulutusmenetelmillä ja valmennuksilla. (Ilmarinen 2013.)

Tainio-Keinosen (2019) esittämät keinot osaamisen kehittämiseksi liittyvät paljolti ihmisten liikkuvuuteen, vaihtuvuuteen ja vuorovaikutukseen. Osaamisen kehittämisen strategiset keinot voidaan jakaa esimerkiksi näin:

- Rekrytointi, henkilöstön liikkuvuus, urasuunnittelu
- Henkilöstökoulutukset
- Työtehtävien muutokset (työkierto, tiimityö).

Nykytilan kartoitus on kuitenkin Tainio-Keinosen (2019) mukaan ensimmäinen askel osaamisen kehittämiseksi. Toinen tärkeä asia on suunnitelmallisuus ja käytettävät prosessit. Osaamisen kehittämisen toteutuksen vaikuttavuutta on tärkeää arvioida suhteessa tavoitteisiin. Osaamisen strateginen kehittäminen voidaan muodostaa esimerkiksi seuraavalla sivulla olevaa kuviota mukailen. (Kuva 2.)



Kuva 2. Osaamisen strateginen kehittäminen (Tainio-Keinonen 2019)

Työkaluina Tainio-Keinonen (2019) esittää tehtävien ja vastualueiden jakaminen kehittymistä tukevalla tavalla, tiimityö ja ryhmissä työskentely. Lisäksi hän korostaa vuorovaikutuksen merkitystä osana osaamisen kehittämistä. Tärkeitä ovat esimerkiksi dialoginen, vuorovaikutuksellinen työskentelytapa, konsultoiva ote, perehdyttäminen ja mentorointi.

Opimme myös enemmän erilaisilta ihmisiltä, kuin samanlaisilta. (Aho 2019).

Kirjanpitoalalla on vielä paljon pitkän uran tehneitä ammattilaisia, joilla olisi paljon kokemusta jaettavana. Nuoremmilla puolestaan on usein paremmat tietotekniikan taidot, ja toisinaan myös suurempi halu jatkuvaan uuden oppimiseen. Lisäksi, riippumatta iästä, kirjanpitäjinä toimii niin introverteja kuin ekstrovertejäkin. Tulisiko erilaisista henkilöistä hyvä pari? Erilaisia tapoja yhteisöllisempään työn tekemiseen tarkastellaan enemmän luvussa neljä.

3.2 Työhyvinvoinnin parantaminen

Työhyvinvoinnin kokemus on yksilöllinen, mutta se vaikuttaa yksilön työntuottavuuteen sekä työilmapiiriin. Työntekijän työkykyyn vaikuttavat työ ja työympäristö, mutta lisäksi yksilölliset fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset asiat. (Viitala 2013, 212-233.) Hyvinvoiva työntekijä ei ole väsynyt jatkuvasti työpäivien jälkeen. Väsymykseen puolestaan vaikuttaa paljolti työmäärä. Joillekin pelkästään tunne siitä, että työtaakkaa on mahdollista jakaa, voi auttaa jaksamaan.

Työn imu käsite liittyy vahvasti työhyvinvointiin. Työn imu ilmenee tehokkuutena ja haluna panostaa työhönsä täysillä. Työnimua kokevilla on havaittu olevan vähemmän työuupumusta, ja se onkin merkittävä voimavara, sillä sen on havaittu olevan yhteydessä työhön sitoutumiseen, aloitteellisuuteen ja fyysiseen jaksamiseen. (Hakanen 2004.)

Nuutinen (2019) teki tutkimuksen kirjanpitäjien kokemuksesta työn imusta. Hänen mukaansa työn imuun vaikuttaa merkittävästi kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuus tarkoittaa sitä, että ihminen kokee pystyvänsä vaikuttamaan omiin tekemisiinsä, jolloin halu tehdä lähtee sisältä. Kyvykkyys puolestaan on tunne omasta osaamisestaan ja pystymisestään, jolloin työ on mielekkäämpää, kun sen tuntee ja hallitsee. Yhteisöllisyys puolestaan on ihmisen perustarpeita olla osa ryhmää, joka lisää motivaatiota.

Sitoutumaton henkilöstö puolestaan lisää henkilöstön vaihtuvuutta (Viitala 2013, 88.) Henkilöstön sopiva vaihtuvuus vaihtelee toimialoittain. Sopiva vaihtuvuus voi tuoda uusia taitoja ja auttaa yritystä kehittymään. Liian suuri vaihtuvuus puolestaan voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaiden silmissä. (Österberg 2014, 175.) Hyvinvoiva henkilöstö on sitoutuneempia ja motivoituneempia, jolloin tehokkuus lisääntyy. Tilitoimistoissa asiakkaille kirjanpidon hoitaminen henkilöityy usein vahvasti siihen omaa taloushallintoa hoitavaan kirjanpitäjään, minkä vuoksi asiakkaat voivat kokea työntekijöiden vaihtuvuuden hyvinkin voimakkaasti.

Työn kierto parantaa yhteisöllisyyttä ja verkostoitumista, sillä sen kautta voi oppia toisen toimintayksikön tapoja. Lisäksi työkavereiden keskinäinen arvostus lisääntyy, kun työntuntemus toisen tekemää työtä kohtaan kasvaa. Työn kierron tulisi kuitenkin olla vapaaehtoista parantaakseen työhyvinvointia. (Lindeman-Valkonen 2001, 9-10.)

3.3 Väärinkäytösten ehkäisy

Aon toteutti vuonna 2017 tutkimuksen, josta selvisi, että asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten riskit liittyvät vahvasti niin sanottuihin sisäisiin riskeihin. Näitä olivat muun

muassa työntekijöiden tahalliset vahingonteot tai inhimilliset virheet, joista voi seurata esimerkiksi vahingonkorvausvelvollisuus tai asiakkaan luottamuksen menetys. (Aon 2017.)

ACFE:n tutkimuksen mukaan väärinkäytöksiä esiintyi useimmiten eniten luotetuimmilta henkilöiltä. Riskienhallinnan näkökulmasta vaarallisia työyhdistelmiä tulisi välttää, tehtäviä eriyttää ja hyödyntää vähintään pareittain työskentelyä. Väärinkäytökset voivat pahimmillaan johtaa yrityksen maineen menetykseen. (Lajunen & Saarinen 2019.)

Kirjanpitäjät vastaavat myös usein yritysten rahaliikenteestä ja laskujen maksatuksesta. Sähköisten taloushallinto-ohjelmien yleistyttyä on tilitoimistoissa lisääntynyt myös asiakkaiden maksuliikenteen hoitaminen. Asiakkaiden rahaliikenteen vartijoina tarvitaan erityistä tarkkuutta, mutta myös suunnitelmallisuus töiden kierrättämisessä auttaa minimoimaan väärinkäytökset. Tilitoimistot tarvitsevat aina valtuutukset ja oikeudet maksuliikenteen hoitamiseen. (Mattila 2017.)

Yrityksen maksuliikennettä hoidettaessa tulisi maksatustehtäviä kierrättää esimerkiksi viikoittain, ja välillä myös satunnaisesti. Työt kuitenkin usein saattavat jäädä sille, joka ne parhaiten osaa, mieluummin kuin antaa niitä sellaiselle, joka niitä vasta opettelee. Mitä pidempään töitä kierrätetään, sitä enemmän helpottuvat myös esimerkiksi kesälomien aikaiset tuuraukset. (Mattila 2017.)

Inhimilliset virheet ovat kuitenkin yleisin riski, ei niinkään tahalliset väärinkäytökset. Niidenkin ehkäisyyn on työn kierrolla merkitystä, sillä toisen tekemää työtä tarkastellessa huomaa helpommin mahdolliset virheet, koska omalle työlleen voi tulla niin sanotusti sokeaksi. Myös ohjelmistoihin kehitetään koko ajan enemmän analytiikkasääntöjä ja -hälytyksiä, jotka parantavat laadunvarmistusta ja auttavat vaarallisten työyhdistelmien hallinnoinnissa. (Fredman 2018.)

Kirjanpitäjällä on kuitenkin kohtuullisen pieni kiusaus tahallisiin väärinkäytöksiin verrattuna riskiin. Suurimman riskit tulevat usein asiakkailta, joilla puolestaan voi olla virheellisiin tietoihin perustuen tarkoituksena pyrkiä pelastamaan esimerkiksi konkurssi uhan alla oleva yritys. Kirjanpitäjältä vaaditaankin ääretöntä tarkkuutta huomata myös mahdolliset virheet asiakkaan toiminnassa.

4 TYÖN KIERTO JA SEN VAIHTOEHDOT

4.1 Tiimit

Tiimi koostuu nimetyistä henkilöistä, jotka vastaavat yhdessä työkokonaisuuksien hoitamisesta. Tiimi voi olla väliaikainen ratkaisu tai pysyvä vaihtoehto. Tiimityöskentely edistää osaamisen jakamista ja vuorovaikutusta. Tiimissä oppiminen tapahtuu usein mallioppimisena. (Ilmarinen 2013.) Tiimityöskentely on yleistynyt merkittävästi. Vuonna 2009 tehdyn tutkimuksen mukaan 84% suomalaisista yli 10 henkilön yrityksistä hyödynsi tiimityötä (Janhonen 2010, 16).

Tiimityö vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. Oman työn merkittävyyden havaitseminen on helpompaa työn ollessa osa suurempaa kokonaisuutta, kuin yksin työskenneltäessä. Tiimin jäsenillä on yhteinen päämäärä, ja mahdollisesti mahdollisuus vaikuttaa keinoihin, joilla päämäärä saavutetaan. Mahdollisuus vaikuttaa työhön lisää työntekijöiden aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta. Tiimityöskentely edistää parhaiden toimintamallien ja -tapojen saamista kaikkien käyttöön. (Lämsä & Hautala 2005, 141-143.)

Mahdollisimman onnistuneen tiimityön yksi tärkeimmistä asioista on tiimien perustaminen, johon tiimin jäsenten valinnalla on suuri merkitys. (Hirvonen 2007, 15-16.) Erityisesti tulisi ottaa huomioon työntekijöiden erilainen osaaminen, mahdolliset vahvuudet, sekä myös persoonat ja työntekijöiden väliset suhteet. Valon ja Raappanan (2014) tekemässä tutkimuksessa tiimityön edellytykseksi nousi onnistunut vuorovaikutus niin tehtävä- kuin suhdetasolla. Lisäksi edellytyksinä olivat muun muassa selkeät tehtäväjaot, riittävät resurssit ja selkeät tavoitteet. Ilmapiirin tulee olla luottamusta korostava ja rehellinen. Keskinäinen kommunikointi on myös olennainen osa onnistunutta tiimityöskentelyä.

Tiimityössä on paljon hyviä puolia. Tiimityö nopeuttaa uusien työntekijöiden oppimista rutiineihin ja työtapoihin. Neuvoja on helpompi kysyä oman tiimin jäseneltä, eikä tiimin jäsen jää pienessä ryhmässä niin helpolla taka-alalle yhteisissä keskusteluissa. (Hirvonen 2007, 12-13.)

Jo vuonna 1986 Lawlerin tutkimus tiimeistä osoitti, että ne parantavat työnjaon joustavuutta, tehokkuutta, parantavat työtapoja ja sitoutuneisuutta. Lisäksi tiimityöskentely vähentää henkilöstön tuen tarvetta sekä valvontaa. (Lawler 1991.)

Joissain tilitoimistoissa tiimityöskentely on viety niin pitkälle, että asiakkaille käytössä on ainoastaan yksi toimistokohtainen sähköpostiosoite, josta kaikki sähköpostit lähtevät ja toisaalta saapuvat samaan laatikkoon. (Fredman 2018.)

4.2 Sijaisjärjestelmä

Sijaisena toimiminen voidaan toteuttaa esimerkiksi pareittain tapahtuvana varamiesjärjestelmällä. Työparit jakavat tällöin jatkuvasti työhönsä liittyvää tietoa, ja pitävät toisensa ajan tasalla. Sijaisjärjestelmä helpottaa huomattavasti poissaolo- ja vaihtuvuustilanteita. Edellytyksenä on kuitenkin huolellisesti hoidettu perehtyminen. (Ilmarinen 2013.)

Sijaisjärjestelyt lisäävät monipuolista osaamista ja helpottavat työntekijöiden työstä irtautumista, mikä parantaa työhyvinvointia ja riittävän osaamisen ylläpitämistä. (Virtainlahti 2009, 108-111.) Sijaisjärjestelyllä pystytään turvaamaan asiakkaiden riittävä tuntemus myös vastuu kirjanpitäjän lomien aikana. Jatkuva töihin liittyvien tietojen jakamisen huonona puolena voi kuitenkin olla tuottavuuden lasku ja työmäärän lisääntyminen.

4.3 Työparityöskentely

Työparityöskentelyn tarkoituksena on, että pareina on kokenut työntekijä, sekä usein nuorempi, vähemmän kokenut. Kokeneemman työntekijän osaaminen saadaan siirrettyä eteenpäin. Puhutaan niin sanotuista seniori-junioripareista tai konkari-aloittelijapareista, mikäli biologinen ikä ei ole sidoksissa osaamiseen. (Ilmarinen 2013.)

Työparityöskentelyä voidaan toteuttaa myös ilman työkokemuseroja. Siitä voi hyötyä erilaiset persoonat oppimalla toisiltaan erilaisia tapoja toimia. Käytännössä parityöllä voitaisiin yhdistelemällä erilaisia ihmisiä saada mahdollisimman suuri hyöty.

Esimiehen kokemuksia parityöskentelystä

Yhdessä tilitoimistossa on ollut työpari järjestely käytössä hetken aikaa. Käytännössä se on toiminut niin, että kaksi henkilöä työskentelee joko työparina samojen asiakkaiden kanssa tai vähintään kaksi henkilöä tuntee asiakkaan niin, että on helppo tuurata toisen poissaolo. Käytäntö varmistaa palvelun laadun henkilöstötilanteesta riippumatta, ja lisäksi työntekijät saavat vaihtelua, ja paine asioiden hallinnasta jakaantuu useammalle. (Esimieshaastattelu 2020.)

Varsinaisia haittapuolia ei haastateltavan mielestä ole noussut esiin. Tiedon hallinta ja riittävä viestintä keskenään voi olla ajoittain haasteellista, jotta asiakkaan tilanteesta ovat perillä kaikki osalliset. Apuna on kuitenkin hyviä työvälineitä ja järjestelmiä. Lisäksi yksittäiset henkilöt saattavat kokea joskus töiden jakamisen epämiellyttäväksi. Syynä on haastateltavan mielestä halu itse hallita asioita, mikä on niin ikään tyyppinen haaste asiantuntijaorganisaatioissa. (Esimieshaastattelu 2020.)

Työhyvinvointiin käytäntö vaikuttaa positiivisesti, kun työtehtäviin saa vaihtelua ja työkuorma tasaantuu. Lomien suunnittelu on helpompaa ja mitä luultavimmin myös keskinäinen osaamisen arvostus paranee pidemmällä aikavälillä. Työparit oppivat toisiltaan uusia menettelytapoja ja asiakkaiden monipuolisuus lisää substanssiosaamista. (Esimieshaastattelu 2020.)

Käytäntö vähentää myös riskiä väärinkäytöksille, sillä työpari varmasti huomaisi nopeasti mahdollisen vilpin esimerkiksi maksatuspalvelua hoidettaessa. Lisäksi myös pienet huolimattomuudet kuten asioiden hoitaminen aikataulussa ja sovitulla tavalla tulisivat nopeasti ilmi. (Esimieshaastattelu 2020.)

4.4 Työkierto

Varsinaisesta työkierrosta puhutaan, kun työntekijä siirtyy kokonaan toiseen työtehtävään tai jopa toiseen toimipisteeseen määräajaksi. Samalla työntekijä kartuttaa omaa kokemustaan ja jakaa puolestaan omaa osaamistaan. Työkierrossa olleet tarkastelevat laajemmin eri näkökulmia tutkimusten mukaan, sekä verkostoituvat useampien kanssa. (Ilmarinen 2013.)

Työkierto voi olla tehokas työntekijöiden osaamisen kehittämisen menetelmä. Sen on kuitenkin oltava suunniteltua ja uuden osaamisen on oltava hyödynnettävissä työkierron päättyessä. (Lindeman-Valkonen 2001, 10.)

4.5 Työn kierto

Työn kiertoa voidaan sanoa suunnitelluksi työntekijöiden vaihtamiseksi sovituksi määräajaksi. (Cunningham & Eberle 1990, 118.) Kiertoa voi olla kahdentyyppistä: toimintojen välistä (cross-function) tai toimintojen sisäistä (within-function). Sisäisestä kierrosta voidaan puhua silloin, kun työn vastuutaso ja toimialue pysyy samana, jolloin työtehtävät pysyvät kohtuullisen samanlaisina. Toimintojen välisestä työn kierrosta puhuttaessa siirytään täysin eri osaan organisaatiossa niin vastuun kuin toimialankin suhteen. (Hakanen 2009.)

Työn kierto on tehokas työkalu yksilötason osaamisen kehittämiseksi. Sitä hyödynnetään esimerkiksi henkilöihin, joiden on suunniteltu siirtyvän esimiesasemaan. (Hakanen 2009.) Työn kierto sopii hyvin myös asiantuntijaorganisaatioon, koska niissäkin voidaan jumiutua samoihin työtehtäviin ilman mahdollisuutta kehittyä uralla. Mahdollisia urakehitysreittejä voidaankin löytää nimenomaan työn kierron avulla oppimalla lisää omasta osaamisestaan, sekä saamalla laajemman käsityksen koko organisaation toiminnasta.

Suurimmat haasteet työn kierrolle liittyvät yleisjärjestelyihin. Työ tehtävien vaihtaminen ja ihmisten liikuttelu lisää rasitetta operatiiviselle tasolle, jonka tehtävänä tulisi olla päivittäisten tavoitteiden saavuttaminen. Oppimista ei myöskään tapahdu, ellei uudessa työssä ole riittävästi haastetta. Jos taas haastetta on liikaa, voi olla, ettei oppimiselle jää aikaa. Työn kierto voi aiheuttaa myös lisärasitetta työkavereille, mikäli henkilö siirtyy täysin erilaisista tehtävistä, jolloin työkaverilta vaaditaan paljon tukea. (Cunningham & Eberle 1990, 120.)

Työn kierron toimivuutta voidaan mitata monin eri tavoin. Yksi tapa on tutkia, kuinka vuorovaikutus on toteutunut ja onko informaatio kulkenut toivotulla tavalla. Vuorovaikutuksen merkitys lisääntyy erityisesti asiantuntijatyössä, jossa päivittäin voi tulla esille uusia asioita, jotka olisi hyvä jakaa muidenkin tietoon.

Tietotyötä eivät tee erilliset ihmiset vaan toisiaan tarvitsevat ihmiset vuorovaikutuksessa. Myöskään Esko Kilven mukaan arvioinnin mittayksikkönä ei tulisi käyttää yksilön toimintaa, vaan vuorovaikutuksen ja laadun tehokkuutta. Informaatiotehokkuuden ja vuorovaikutustehokkuuden merkitys korostuu. (Esko Kilpi Oy.)

5 KYSELYTUTKIMUS

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutetaan kyselomakkeella, joka sisältää niin monivalintakysymyksiä kuin avoimia kysymyksiä. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen ollessa päämuotona tutkimushenkilöille annetaan mahdollisuus vapaamuotoisempiin mielipiteisiin ja vastauksiin. Anonyymien kyselyjen tehtävänä on tuottaa avoimia mielipiteitä ja kokemuksia aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998.)

Tutkimukseen valmistautuminen aloitettiin perehtymällä aiheeseen liittyviin opinnäytetöihin, lähdeeteoksiin, pro gradu -tutkielmiin ja eri sähköisiin lähteisiin. Kysely oli jaettu neljään osaan: työhyvinvoinnin tilaa kartoittavat kysymykset, osaamisen kehittäminen, väärinkäytösten ehkäisy sekä työn kiertoon liittyvät mielipiteet ja mahdollisuudet. (Liite 1).

Tutkimuksen haasteena oli teoria tiedon kerääminen niin, että se tukisi tutkimustuloksia, ja lisäksi se, että sekä tutkimustulosten, että teorian pohjalta pystyisi vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Haasteena oli nimenomaan näkökulmien rajaaminen sekä se, ettei kyselyn tuloksia voinut etukäteen arvioida. Aiheen valinta lähti kuitenkin vahvasti työelämän tarpeista ja kokemuksista. Aiheeseen vaikutti myös tutkijan halu tehdä tutkimus, josta olisi konkreettista hyötyä työelämälle.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus valikoitui pää tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksella haluttiin saada konkreettisia mielipiteitä ja kokemuksia. Lisäksi tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja tutkittava kohde pieni, jolloin eri aikana tai toisessa yksikössä toteutettu kysely toisi mahdollisesti erilaisia vastauksia.

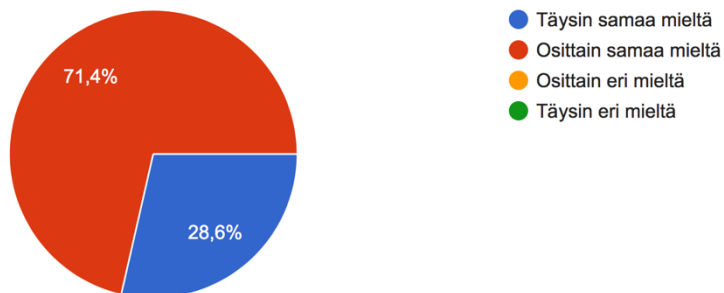
Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, joka on moninainen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 161.)

Kysely toteutettiin Google Forms -lomakkeella, joka lähetettiin kaikille yksikön työntekijöille. Jokainen työntekijä vastasi kyselyyn, mikä kertoo siitä, että aihe on heille merkityksellinen. Kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä. Kyselyn vastaukset käsiteltiin aihealueittain. Vastaajien tietosuoja varmistettiin sillä, ettei itse tutkijakaan pysty näkemään, kuka on ollut vastaajana. Tutkimuksen tulokset hävitetään kahden kuukauden kuluttua tutkimuksen esittelystä.

5.2 Töiden kuormittavuus ja jakautuminen

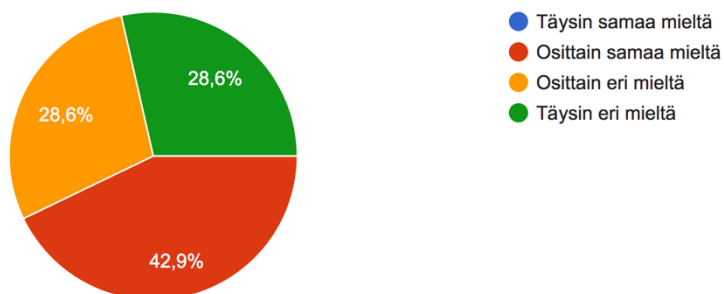
Kaikki vastaajista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä kysyttäessä työn kuormittavuudesta. (Kuvio 1). Hieman alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työt jakautuvat tasaisesti. (Kuvio 2).

Työ on kuormittavaa
7 vastausta



Kuvio 1. Työn kuormittavuus

Työmäärä jakautuu tasaisesti yksikössäsi
7 vastausta

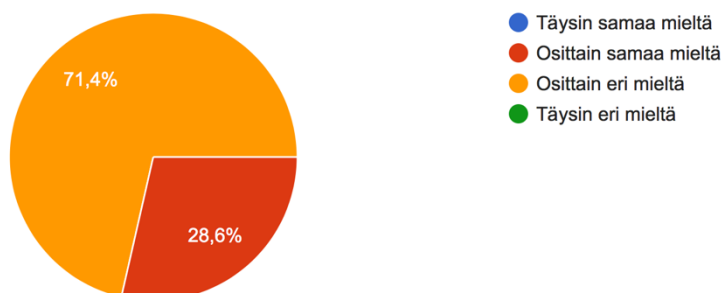


Kuvio 2. Työmäärän jakautuminen

Töiden jakamisen joustavuudesta kysyttäessä suurin osa vastaajista oli osittain eri mieltä siitä, että töiden jakaminen on joustavaa. Vajaan kolmasosan vastaajien mielestä töiden jakaminen on kuitenkin jokseenkin joustavaa. (Kuvio 3).

Töiden jakaminen on joustavaa

7 vastausta



Kuvio 3. Töiden jakamisen joustavuus

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että töiden jakaminen tasaisemmin vähentäisi työn kuormittavuutta ja hieman alle puolet vastaajista näkivät työnkierron tai minitiimit hyvänä vaihtoehtona.

Itse olen 3-4 henkilön minitiimien kannalla. Silloin työn kuormittavuus jakaantuisi tasaisemmin.

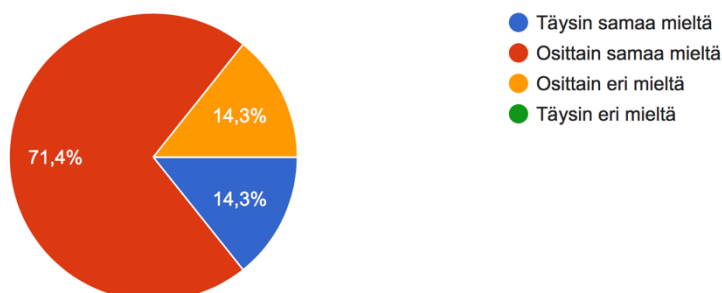
Työkierto voisi auttaa tässä. Erityisesti isoimmat asiakkuudet voisi hoitaa pareittain, tällöin tietoa asiakkaasta olisi jo valmiiksi ja kahdet silmät huomaa enemmän kuin yhdet.

2-3 henkilöä olisi tiiminä ja tekisivät vuorotellen eri asiakkaita. Näin oppisivat tuntemaan asiakkaat ja lomien tuuraus olisi helpompaa.

Kuviossa 4 on esitetty, että lomien pitäminen on selkeän enemmistön mielestä jokseenkin sujuvaa ja helppoa. (Kuvio 4).

Lomien pitäminen on sujuvaa ja helppoa

7 vastausta



Kuvio 4. Lomien sujuvuus

Lomien suunnittelussa esiin nousi töille sovitut määräajat, jotka määrittelevät loma ajan-kohtaa, sekä tuurauksien sopiminen hyvissä ajoin. Lisäksi esille nousi lomien pituus, joka harvoin on yli kolme viikkoa.

Itse joudun miettimään ajankohtia, koska on määräaikoja töiden valmistumiseen.

Lomat saadaan useimmiten sovittua jokaista tyydyttävällä tavalla. 4 viikon loma on tällä alalla harvinaisuus, mutta itseni kannalta tämä ei ole ongelma.

Loma on jaksotettava niin, että omat asiakkaat ehtii tehdä alv-päivään mennessä, joten 3 viikon loma on jo hankala pitää ilman stressiä.

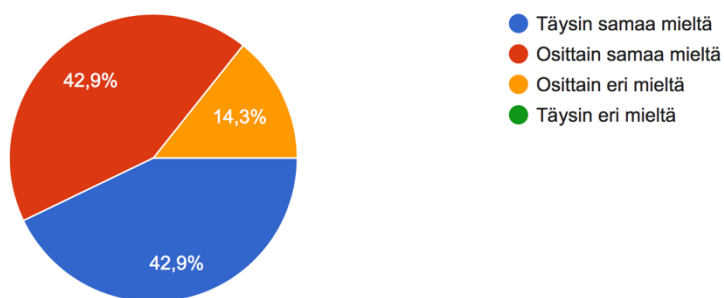
Lomatuuraukset tulee sopia hyvissä ajoin, ei ole tarkoituksenmukaista jos kuormittuu ennen ja jälkeen loman.

On sujuvaa ja helppoa kun pitää lyhyissä pätkissä loman niin ei tarvitse tuuraajaa.

5.3 Osaamisen kehittäminen

Kuviossa 5 näkyy, että suurin osa kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että osaamista tulee kehittää. Reilusti yli puolet katsoi, että tiiviimmällä yhteistyöllä olisi vaikutusta osaamisen kehittymiselle ja jakamiselle. (Kuvio 5).

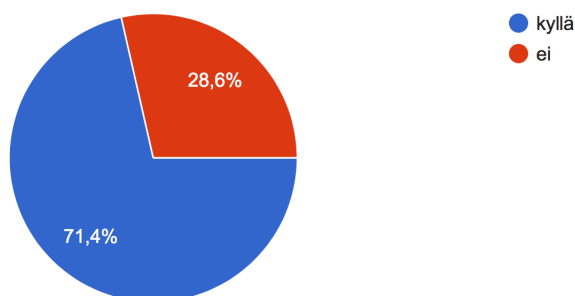
Tarvitsen lisää osaamisen kehittämistä
7 vastausta



Kuvio 5. Osaamisen kehittäminen

Olisiko tiiviimmällä yhteistyöllä mielestäsi vaikutusta osaamisen kehittymiselle ja jakamiselle yksikössänne?

7 vastausta



Kuvio 6. Yhteistyön merkitys osaamisen kehittymiselle

Osaamisen kehittämisen ideoina esiin nousi muun muassa koulutukset, yhtenäiset työtavat, mentorointi ja minitiimit.

Koulutuksilla, mentoroinnilla. Kokeneet ammattilaiset tukisivat uutta työntekijää ja uudelta työntekijältä voi tulla uusia ideoita sekä päivitettyä tietoa konkareille. Tämä tapahtuisi luontaisesti minitiimeissä, jossa osa on kokeneita työntekijöitä ja osa lyhyemmän työkokemuksen omaavia.

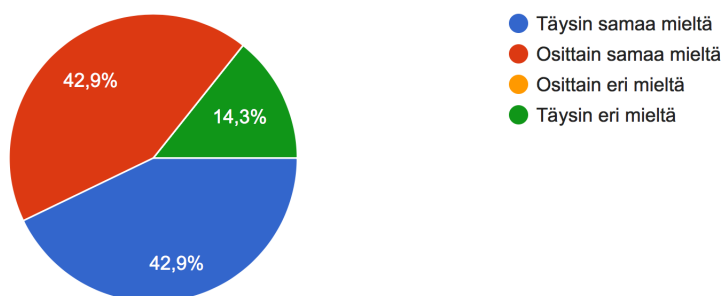
Kehittämällä jatkuvasti yhtenäisiä työtapoja ja automaatiota.

5.4 Väärinkäytösten ehkäisy

Töiden säännöllinen kierrättäminen tai jakaminen parantaisi kyselyyn vastaajien mielestä väärinkäytösten ehkäisyä. Yli 80% vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä asiasta. (Kuvio 7.)

Töiden säännöllinen kierrättäminen/jakaminen parantaisi väärinkäytösten ehkäisyä

7 vastausta



Kuvio 7. Töiden kierto väärinkäytösten ehkäisynä

Perusteluina esiin nousi inhimilliset virheet, joita saattaa kiiressä tulla, erilaiset kirjaustavat, sekä useamman silmäparin hyöty pientenkin virheiden huomaamiseen.

Kiiressä saattaa jäädä jotain huomioimatta, työpari olisi tässä hyvä apu.

Jakamalla työt tulisi erilaisia vaihtoehtoja eri kirjauksille. Jos aina kirjaa samalla tavoin ja se ei olekkaan paras mahdollinen. Jakamalla sen huomaisi.

Muita ajatuksia väärinkäytösten ehkäisemiseksi nousi maksatusoikeudet, koulutus ja yhtenäiset toimintatavat. Lisäksi mainittiin kollegoilta avun pyytäminen, sekä taseen tilien huolellinen tarkistus.

Maksattamisoikeudet ja laskujen hyväksyjän oikeudet tehdään (tilitoimisto X) ohjeiden mukaisesti. Koulutus.

Kehittämällä yhtenäisiä toimintatapoja ja jalkauttamalla ne käytäntöön.

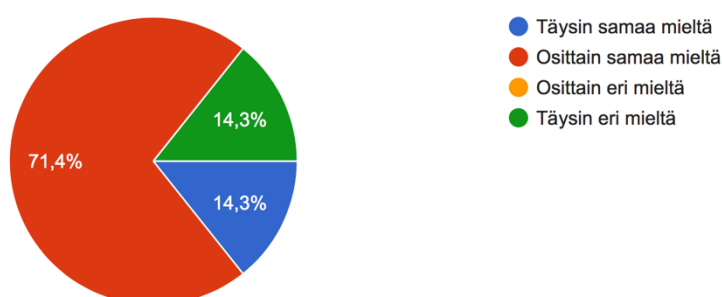
Rohkeasti kysymällä neuvoa kolleegoilta.

Esim. tarkastamalla huolellisesti joka kuukauden jälkeen taseen tilit.

5.5 Ajatuksia töiden jakamisesta

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että töiden säännöllinen jakaminen/kierrättäminen olisi hyvä vaihtoehto. (Kuvio 8.)

Töiden säännöllinen jakaminen/kierto olisi hyvä vaihtoehto
7 vastausta



Kuvio 8. Töiden kierto/jakaminen vaihtoehtona

Positiivisina puolina esiin nousi muun muassa työkuorman jakaminen, tuurauksien helpottuminen, sekä uuden oppiminen. Asiakkaiden suhtautuminen mietitytti myös, sekä se, kuinka asia käytännössä toteutettaisiin. Lisäksi esiin nousi mahdollisuus virheiden lisääntymiselle.

Jakaa työkuormaa, opettaa uusia työntekijöitä ja saattaa kokeneemmatkin oppia uutta.

Tuuraukset helpottuisivat ja virhekirjaukset huomattaisiin ajoissa tilikauden aikana. Haittana vain se, jos asiakas on tottunut yhteen kirjanpitäjään ja nyt useampi ottaa yhteyttä, niin kuinka hän siihen suhtautuu.

Tuntuisi, että virheitä saattaisi tulla helpommin.

Uudet silmät voisivat bongata kehityskohteita esim. kirjaustavoissa. Tuuraaminen myös helpottuisi tältä osin. Lomatkin saisi viettää huolettomammin ja isommissa kuin viikon pätkissä etkä olisi vain yksin vastuussa asiakkuuden hoidosta. Muttana tässä, kuinka toimisi tässä yksikössä ja miten toteutettaisiin.

Asiakkaat luovat usein luottamuksellisen suhteen, joka voi kestää vuosikymmeniä, kirjanpitäjäänsä. Osa asiakkaista voi pitää töiden kiertoa=kirjanpitäjän vaihtumista huonona asiana. Töiden jakaminen esim. minitiimin tai työparin kesken ei kuitenkaan vaikuttaisi tähän kirjanpitäjän ja asiakkaan suhteeseen niin paljon kuin kierto. Mielestäni jakaminen olisi hyvä vaihtoehto mutta kierto ei niinkään. Toisaalta, jos työntekijä itse on kierron kannalla esim. saadakseen vaihtelua työtehtäviinsä, asia on eri. Töiden kierto toimiston sisällä samojen työtehtävien kesken on mielestäni huono ratkaisu.

Töiden jakamisen toteuttamisen vaihtoehdoista eniten kannatusta sai tiimityöskentely. (Kuvio 9).



Kuvio 9. Toteutustapa töiden jakamiselle

Tiimityöskentelyssä esiin nousi nimenomaan minitiimit, 3-4 henkilöä. Lomien pitäminen ja tuuraukset helpottuisivat. Parityöskentelyssä esille nousi mahdolliset henkilökemiat tai niiden kohtaamattomuus, jonka merkitys tiimissä on vähäisempi. Lisäksi mielipiteinä tuli myös lomien mahdollinen hankaloituminen.

Kaikilla olisi mielestäni paikkansa. Tiimityöskentely isoimmista asiakkuuksissa, parina pienemmät asiakkaat = toimiva sijaisjärjestely. Aina olisi väh. 2 jotka tietävät edes jotain tästä asiakkuudesta – näin poissaolot eivät olisi niin kauhistuttavia ja asiakas saisi tunteen, että asiat hoituu joka tapauksessa.

Lomien jakaminen hankaloituu hieman kun tiimityöskentelyssä, mutta asiakkaat ja heidän kirjanpitoinsa oppisi tuntemaan paremmin.

Monet asiakkaat sen verran pieniä, ettei varsinaista tiimiä tarvita.

Tämä on hyvä ja toimii jos on hyvä lomatuuraaja.

Parityöskentelyyn verrattuna minitiimit 3 - 4 hlöä, jotka istuisivat samassa huoneessa lähekkäin, pystyisivät sopimaan lomansa joustavammin kuin parit. Samoin töiden tekeminen olisi joustavampaa kuin parin kanssa esim. jo sen takia, että asiakasyritysten määrä on isompi ja aineiston toimittamisen aikataulut eivät niin paljon vaikuttaisi oman työnteon rytmiin. Aina löytyisi tekemistä. Minitiimissä on enemmän osaamista ja asioita pohdittaessa tulee esille enemmän näkökantoja kuin parin kanssa kahdestaan. Minitiimien kesken on helpompi kierrättää yksi henkilö toiseen tiimiin, jos halutaan työnkiertoa. Parityöskentelyssä voi olla niin, että henkilökemiat eivät kohtaa. Tiimityöskentelyssä tämä olisi pienempi ongelma, kun ihmisiä on useampi. Tiimin pitää kuitenkin olla pieni, jotta tieto kulkee ja jotta töiden organisointi on helpompaa.

Haasteina töiden jakamiselle nähtiin se, kuinka ja miten työt jaettaisiin, yhteydenpito asiakkaaseen, vastuu, sekä muutoksen aiheuttama lisätyö, kun uuteen asiakkaaseen perehtyminen vie normaalia enemmän aikaa.

Kyllähän siinä olisi perehtymistä – ja tämä veisi aikaa ns. normaali kk-työstä, mutta lopputulos tästä olisi mielestäni silti kannattava varsinkin tuurauksien tullessa kyseen. Se, että kaikki lähtee hyvin töiden jakamiseen kunnolla mukaan?

Aluksi tietysti olisi kenties ongelmaa siinä, miten ja kenen kanssa työtä jaetaan, mutta yhteistyöllä tästäkin pääsee yli.

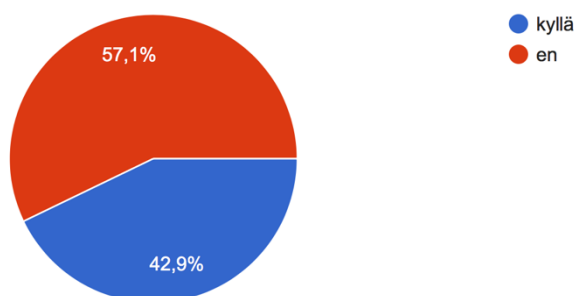
Yhteydenpito asiakkaaseen ja vastuu. Jokaisella asiakkaalla pitää kuitenkin olla vastuukirjanpitäjä, joka pitää asiakkaaseen yhteyttä ja johon asiakas pitää yhteyttä.

Tietenkin jonkinlainen palkanlaskennassa käytössä oleva tikettijärjestelmä voisi olla tässä mahdollinen ja se, että jokaisella asiakkaalla olisi oma sähköposti johon lähetää viestit kuten palkanlaskennassa on.

Alussa kirjanpito olisi hitaampaa ennen kuin oppii tuntemaan asiakkaan.

Lähes puolet kyselyyn vastaajista olisi valmiita lähtemään työkiertoon toiseen yksikköön ja/tai toiseen tehtävään. (Kuvio 10).

Olisitko valmis lähtemään työkiertoon toiseen yksikköön ja/tai toiseen tehtävään?
7 vastausta



Kuvio 10. Työkiertoon lähteminen

Työkiertoon lähtemisen syy yhdelle vastaajista oli uuden oppiminen. Osa kieltävästi vastanneista oli sitä mieltä, että nykyinen elämäntilanne tai työkokemus ei ole sopiva työkiertoon lähtemiselle.

Uuden oppiminen kiinnostaa aina!

Toiseen yksikköön vaihtuminen olisi liian haastavaa, sillä kaikki olisi aivan uutta ja tällä hetkellä pidän työstäni enkä haluaisi muuttaa tehtäviäni.

Vastasin en nykyisen tilanteeni takia, ei esim. omaa autoa käytettävissä. Mieluummin olisin vastanut Ehkä - olisihan se mielenkiintoista, mutta kuinka järkevää/ haastavaa se olisi. Paljon riippuu sen hetken tilanteesta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuskysymysten tarkoituksena oli selvittää työn kierron joustavuutta tilitoimistossa. Tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli työntekijöiden kokemus töiden jakamisesta ja tuurauksista tällä hetkellä. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava käsitys työntekijöiden mielipiteistä työn kiertoon. Lisäksi tutkimuksella oli tavoitteena saada käsitystä siitä, mikä työn kierron muoto olisi työntekijöiden mielestä varteenotettavin vaihtoehto.

Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että työ on kuormittavaa tai jokseenkin kuormittavaa. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työmäärä ei jakaudu aivan tasaisesti yksikössä. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää, olisiko työn kierrolle tarvetta työhyvinvoinnin kannalta. Kokemus työn kuormittavuudesta ja työmäärästä on yksilöllistäkin ja siihen liittyy henkilön oma kokemus ja yksilölliset fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset asiat. (Viitala 2013, 212-233.) Lindeman-Valkosen (2001) mukaan työn kierto parantaa yhteisöllisyyttä ja lisää keskinäistä arvostusta, kun tuntemus toisen tekemää työtä kohtaan kasvaa. Myös haastateltu esimies oli yhtä mieltä siitä, että töiden jakaminen paransi työhyvinvointia koska työmäärä jakautui tasaisemmin. (Esimieshaastattelu 2020.)

Tutkimuksessa selvisi, että suurimman osan vastaajien mielestä töiden jakaminen ei ole kovin joustavaa. Noin puolet kokivat sairaslomaturaukset jokseenkin helpoiksi, kun taas puolet kokivat sen jokseenkin hankalaksi. Lomien pitäminen on kuitenkin kyselyn perusteella sujunut erittäin tai melko hyvin. Suurimmat lomina rajoittavat tekijät ovat olleet omien asiakkaiden määräajat, alv-päivä ja lomien pituus. Tosin vastaajille tuntui olevan päivän selvää, ettei yli kolmen viikon lomina missään tapauksessa pidetä.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että töiden jakaminen tasaisemmin vähentäisi työn kuormittavuutta ja hieman alle puolet vastaajista näkivät työnkierron tai minitiimit hyvänä vaihtoehtona töiden jakamiselle. Vaikka hieman aiemmin todettiin, että kokemus työmäärästä ja -kuormasta on yksilöllistä, niin teorian perusteella töiden jakamisella tulevaisuudessa olisi tarvetta, mikäli kirjanpitäjän työ muuttuu entistä enemmän konsultin työksi, mikä tarkoittaisi laajempia työ kokonaisuuksia, joihin kuluu aikaa olisi entistä vaikeampi arvioida. (Aho 2019.)

Suurin osa kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että tarvitsee lisää osaamisen kehittymistä. Reilusti yli puolet katsoi, että tiiviimmällä yhteistyöllä olisi vaikutusta osaamisen kehittymiselle ja jakamiselle. Metsä-Tokilan (2019) mukaan taloushallinnon tehtävät tulevat siirtymään perinteisistä tukitoimista entistä enemmän liiketoimintojen strategiseen kehittämiseen. Substanssiosaamisen merkitys ei häviä, vaan pikemminkin korostuu ja sen lisäksi

on osattava laajemmin liiketoiminnan muita perusteita ja kokonaisuuksia, sekä analysoida niitä. Tiiviimmälle yhteistyölle on myös teoriassa perustelut. Ilmarisen (2013.) tutkimuksen mukaan 95% oppimastamme on niin sanottua hiljaista tietoa, joka välittyy nimenomaan sosiaalisten kontaktien kautta. Muun muassa parityötyöskentelyllä on koettu olevan substanssiosaamista laajentava vaikutus. (Esimieshaastattelu 2020.)

Osaamisen kehittämisen ideoina esiin nousi muun muassa koulutukset, yhtenäiset työtavat, mentorointi ja minitiimit. Ilmarisen (2013) tutkimuksen mukaan vain noin 10% oppimastamme tapahtuu perinteisin koulutuksin. Mentorointi on lähellä teoria luvussa käsiteltyä työparityöskentelyä, jonka tarkoituksena on, että pareina on kokenut työntekijä, sekä usein nuorempi, vähemmän kokenut. Kokeneemman työntekijän osaaminen saadaan siirrettyä eteenpäin, ja kuten sekä teoriassa että kyselyssä ilmeni, myös kokeneempi voi oppia uudelta työntekijältä.

Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan yli 80% vastaajista oli sitä mieltä, että työn jakaminen parantaisi väärinkäytösten ehkäisyä. ACFE:n tutkimuksen mukaan riskienhallinnan näkökulmasta tulisi hyödyntää vähintään pareittain työskentelyä. (Lajunen & Saarinen 2019). Kyselyssä esiin nousi lähinnä inhimilliset, ajoittain kiireessä tapahtuvat virheet, joiden huomaamiseen voisi vastaajien mukaan olla työparista hyötyä.

Konkreettisissa ehdotuksissa väärinkäytösten ehkäisemiseksi esiin nousi niinkin yksinkertaiselta kuulostava asia kuin rohkeasti kollegalta avun pyytäminen. Lisäksi esiin nousi erilaisia kuukausittaisia perustarkastuksia, kuteen taseen tilien tarkistus.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että töiden säännöllinen jakaminen tai kierrättäminen olisi hyvä vaihtoehto. Positiivisina puolina esiin nousi muun muassa työkuorman jakaminen, tuurauksien helpottuminen, sekä uuden oppiminen. Nämä asiat nousivat myös teoria luvun haastattelussa esiin konkreettisiksi työparityöskentelyn positiivisiksi puoliksi. (Esimieshaastattelu 2020.)

Asiakkaiden suhtautuminen mietitytti myös, sekä se, kuinka asia käytännössä toteutettaisiin. Lisäksi esiin nousi mahdollisuus virheiden lisääntymiselle.

Töiden jakamisen toteuttamisen vaihtoehtoista eniten kannatusta sai tiimityöskentely. Tiimityöskentelyssä esiin nousi nimenomaan minitiimit, 3-4 henkilöä. Useat vastaajat olivat sitä mieltä, että lomien pitäminen ja tuuraukset helpottuisivat. Parityöskentelyssä esille nousi mahdolliset henkilökemiat tai niiden kohtaamattomuus, jonka merkitys tiimissä on vähäisempi. Lisäksi lomien mahdollinen hankaloituminen nostettiin mielipiteissä esiin.

6.2 Tutkimuskysymysten vastaukset

Tutkimuskysymysten tarkoituksena oli selvittää, miksi työn kiertoa tulisi kehittää, millä keinoin, kuinka työntekijät siihen suhtautuvat, sekä onko työn kierrolla positiivisia vaikutuksia työhyvinvoinnille ja osaamisen kehittämiseksi. Kyselyn perusteella saadut vastaukset tukivat teoria luvussa käsiteltyjä aiheita.

Päätutkimuskysymys:

- Miksi työn kiertoa tulisi kehittää?

Työn kierrättäminen jakaa työkuormaa tasaisemmin, mikä vähentää stressin tunnetta ja lisää työhyvinvointia. Kirjanpitäjän jatkuvasti muuttuma työ vaatii paljon uuden oppimista ja osaamisen kehittäminen oli suurimman osan vastaajien mielestä tarpeellista. Työn kierrättämisellä substanssiosaaminen laajenee, ja erilaiset ihmiset voivat oppia toisiltaan vuorovaikutuksessa. (Esimieshaastattelu 2020.)

Alatutkimuskysymykset:

- Mitä vaikutuksia työn kierron kehittämisellä on?
- Kuinka työntekijät suhtautuvat työn kiertoon?
- Mitä työkaluja työn kierron kehittämiseksi on?

Työn kierron kehittämisellä on positiivisia vaikutuksia niin osaamisen kehittämiseksi, työhyvinvoinnille, kuin väärinkäytösten ehkäisyllekin. Työn kierto lisää osaamista merkittävästi, sillä suurin osa oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa. (Ilmarinen 2013.) Työn kierto työhyvinvoinnin kannalta liittyy vahvasti työ kuorman jakamiseen ja sitä kautta jaksamiseen. Väärinkäytösten ehkäisyn osalta työn kierto koettiin myös hyödylliseksi. Syiksi vastaajat nostivat pääasiassa inhimilliset virheet, jotka mahdollisesti työn kierrolla voitaisiin huomata nopeammin.

Työntekijät suhtautuivat pääasiassa positiivisesti työn kiertoon. Tiimi- ja parityöskentely niin, että jokaisella on vakituiset tuurattavat tai niin, että asiakkuuksia hoidetaan yhdessä minitiimeissä, sai eniten kannatusta. Haasteina on työn määrän ainakin hetkellinen lisääntyminen, sekä se, kuinka viestintä saadaan sujuvaksi.

Työn kierron kehittämiseksi on olemassa lukuisia työkaluja. Erilaisia tapoja toteuttaa työn kiertoa on lukuisia sijaisuuksista tiimi- ja parityöskentelyyn. Työn kierron toteuttamiselle tärkeintä on riittävä suunnittelu, tarpeiden ja nykytilan kartoitus. Lisäksi työn kierron toimuutta on tärkeää arvioida aika ajoin. Työn kierron toteuttamiseksi merkittävää on tehtävien ja vastualueiden jakaminen niin, että ne tukevat kehittymistä ja lisäävät osaamista.

Vuorovaikutuksen merkitystä tulisi korostaa. Hyviä toimintatapoja sille ovat esimerkiksi dialoginen, vuorovaikutuksellinen työskentelytapa, konsultoiva ote, perehdyttäminen ja mentorointi. (Tainio-Keinonen 2019.)

Taulukko 1. Tutkimuksen tulokset

Tutkimuskysymykset	Tulokset
Työhyvinvoinnin näkökulma.	Työn kierrolla olisi positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Tuuraukset helpottuisivat ja työkuorma jakautuisi.
Osaamisen kehittäminen	Työn kierrolla on positiivisia vaikutuksia osaamisen kehittämiseksi. Oppiminen vuorovaikutuksessa tehokasta.
Väärinkäytösten ehkäisy	Työn kierto parantaisi väärinkäytösten ehkäisyä. Pienten virheidten helpompi huomattavuus.
Työn kierto	Tutkimuskyselyn vastaajat kokivat työn kierron pääosin positiivisena vaihtoehtona.
Toimenpiteet	Vaihtoehtoina suosituimmaksi nousi minitiimit ja parityöskentely.

6.3 Pätevyys, luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Laadullisen tutkimuksen kohteena on tutkittavien mielipiteet ja näkökulmat, ja niiden tulkitseminen on tutkimuksen tavoitteena. Menettelytapoja ei ole hyviä tai huonoja, vaan niiden valintaan vaikuttaa niiden käytettävyys tutkimusongelman kohdalla. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017,89.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu tilastolliseen tutkimiseen. Yksinkertaistettuna tilastollinen tutkimus perustuu numeroihin ja määriin. (Valli 2015, 15-17.) Kysymykset oli aseteltu aihealueittain, ja määrällisillä eli suljetuilla kysymyksillä oli tarkoitus saada selkeä, jotain mieltä oleva vastaus.

Laadullisen tutkimuksen elämänläheisyys ja monipuolisuus tekee analyysin haastavaksi. Usein tutkija ei pysty, eikä ole tarkoituskaan hyödyntää kaikkea aineistoa. Validius tarkoittaa valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata tarkoitettua asiaa. Tutkimuksen reliiäbelius tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta eli kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 20017, 226-227.)

Kyselyn vastauksia on tärkeä ymmärtää, jotta niistä saadaan tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista ja luotettavaa tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta edistää tutkijan työkokemus tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä. Sen avulla tutkija pystyi ymmärtämään vastauksen tarkoituksen myös hieman epäselvemmistä vastauksista. Kysely oli kattava, sillä se käsitti yhden yksikön työntekijät.

Toistettaessa tutkimus eri ajankohtana saataisiin todennäköisesti erilaisia vastauksia, sillä asiantuntijatyö muuttuu koko ajan, ja oletettavaa on, että töiden kierrättäminen tulee lisääntymään. Toisessa yksikössä toistettaessa tutkimus on vaikea arvioida tulosten samankaltaisuutta, sillä aihe on varsin henkilö- ja persoona riippuvainen.

Kyselyyn vastaajat olivat tuttuja, mikä saattaa sekä lisätä että vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Kysely oli anonyymi ja luottamuksellinen, josta vastaajat olivat täysin tietoisia. Se saattaa lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi vastaajat olivat tietoisia siitä, että tutkimuksella pyritään saamaan aitoja mielipiteitä, ei ennalta päätettyjä tuloksia. Tutkimuksen luotettavuutta saattaisi kuitenkin vähentää se, jos osa vastaajista ei ole halunnut tuoda näkökulmaansa esille sen vuoksi, että tutkijana on kollega. Tutkijan näkökulmasta vastaukset kyselyyn ylittivät odotukset aitoudellaan ja monipuolisuudellaan.

Jatkotutkimuksena voisi aiheutta tutkia laajemmin, useamman tilitoimiston työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi olisi mielenkiintoista valita tarkemmat työkalut ja toimenpiteet työn kierrättämiseksi tutkittavassa yksikössä, sekä myöhemmin tutkia niiden toimivuutta. Jatkotutkimuksena voisi olla myös, kuinka työkuormaa tai töiden joustavuutta voisi muulla tavoin kehittää.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia syitä työn kierron joustavuuden kehittämiseksi ja perehtyä aiheeseen liittyviin lähdeaineisiin, opinnäytetöihin, artikkeleihin ja pro gradu -tutkielmiin. Työn teoreettisessa viitekehityksessä perehdyttiin lähteiden syihin työn kierron joustavuuden kehittämiseksi.

Tutkimus toteutettiin pääasiassa laadullisena tutkimuksena hyödyntäen kuitenkin myös määrällistä tutkimusmenetelmää. Teorian ja toteutetun tutkimus kyselyn perusteella voidaan sanoa, että työn kierrättämiseksi on olemassa useampia syitä, sekä positiivisia puolia.

Työn kierrättämisellä on positiivisia vaikutuksia niin työhyvinvoinnin lisäämiselle, osaamisen kehittämiseksi, kuin väärinkäytösten ehkäisyllekin. Substanssiosaaminen ja sen lisääntyminen nousi esille niin teoriassa kuin tutkimustuloksissakin. Substanssiosaamisen merkitys lisääntyy koko ajan ja tutkimuksen mukaan se myös lisääntyy parhaiten vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa kanssakäymisissä. Osaamisen kehittyminen tapahtuu parhaiten vuorovaikutuksessa, ja erilaiset persoonat, sekä eri työkokemuksen omaavat voivat oppia toisiltaan. Työhyvinvointia työn kierto lisääsi jakamalla työkuormaa, ja sen avulla olisi helpompi vaikuttaa työmäärän vaihteluihin. Väärinkäytösten ehkäisemiseksi työn kierrolla on vaikutusta kaiken kaikkiaan, vaikkakin yleisimmät virheet ovat täysin inhimillisiä.

Työn kierron hetkellinen huono puoli voi alussa olla työmäärän lisääntyminen. Työn kierto lisää uuden opettelua, informaation lisääntymistä sekä viestinnän ja kommunikaation merkitystä. Lopputulosta pidettiin kuitenkin tutkimuksen mukaan pääosin tärkeämpänä kuin hetkellistä työmäärän lisääntymistä.

Omaehtoisuus on kuitenkin teoriassakin esille tullut asiantuntijatyön merkittävä osa työkokemukselle. Se tarkoittaa työntekijän tunnetta vaikuttamismahdollisuuksista omaan työhön. Pakotettuna työn kierrättäminen tuskin toisi positiivisia puolia, ainakaan kovin nopeasti.

Uudemmat työntekijät voivat olla motivoituneempia työn kierrolle, koska kokevat oppivansa siitä enemmän. Lisäksi työn kiertoa voivat kannattaa enemmän nuoremmat työntekijät, jotka kokevat työn joustavuuden merkittävämmäksi. Näitä ei kuitenkaan pidä yleistää, sillä hieman yli puolet kyselyyn vastanneista oli pitkään alalla olleita, ja tutkimuksen mukaan suurin osa piti työn kiertoa positiivisena. Lisäksi suurin osa vastaajista koki osaamisen kehittymisen paremmaksi tiiviimmässä yhteistyössä.

Työn kierrolla voi olla tutkimuksen mukaan merkittäviä positiivisia vaikutuksia, mikäli se on hyvin suunniteltu ja työntekijät ovat siihen sitoutuneita ja motivoituneita. Työn kierron toteuttamisen mahdollisuuksia on monia, joita voidaan hyödyntää yhdessä tai erikseen erilaisten tarpeiden mukaan.

LÄHTEET

Aho, A. 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi – Pääkirja. Helsinki: Alma Talent.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Koskinen, A. 2010. Esimerkkilähteen nimi. Ornanet Koulutuksen e-kirjat. Turku: DatumPoint.

Lawler, E. 1986. High Involvement Management. Jossey-Bass.

Lindeman-Valkonen, M. 2001. Henkilökierto-opas. Valtiovarainministeriö: Edita.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.

Valli, Raine. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Elektroniset lähteet:

Aon. 2017. Global Risk Management Survey [viitattu 5.5.2020]. Saatavissa:

<https://www.aon.com/2017-global-risk-management-survey/index.html>

Cunningham, J. B. & Eberle, T. 1990. A guide to job enrichment and redesign. American Management Association [viitattu 12.5.2020]. Saatavissa:

https://www.researchgate.net/publication/234566330_A_Guide_to_Job_Enrichment_and_Redesign

Esko Kilpi Oy. Luova tietotyö ja johtaminen [viitattu 12.5.2020]. Saatavissa:

<https://vm.fi/documents/10623/1238425/Esko+Kilpi.pdf/e0922adc-4e75-4993-9662-1f01e9b9177a/Esko+Kilpi.pdf.pdf>

Fredman, J. 2018. Kirjanpitorikokset tilitoimiston näkökulmasta. Tilisanomat [viitattu 12.5.2020]. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/kirjanpitorikokset-tilitoimisto>

Fredman, J. 2018. Tilitoimiston sähköpostit yhteen osoitteeseen. Taloushallintoliitto [viitattu 5.5.2020]. Saatavissa: <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/asiantuntija-vastaa/tilitoimiston-sahkopostit>

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla [viitattu 1.5.2020.] Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos.

Saatavissa:

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_työn_muun.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hakanen, J. 2009. Lähiesimies työyhteisönsä työhyvinvoinnin edistäjänä. Tampereen Yliopisto [viitattu 12.5.2020]. Saatavissa:

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/81283/gradu04068.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Halava, I. & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Helsinki: Taloustieto Oy [Viitattu 10.5.2020]. Saatavissa: <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf>

Hirvonen, H. 2007. Tiimityöskentelyn käyttöönotto ja kehittäminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu [viitattu 5.5.2020]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17852/jamk_1195637065_5.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Ilmarinen. 2013. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista -keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen [viitattu 1.5.2020]. Saatavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf>

Kaarlejärvi, S. 2019. Kirjanpitäjän muuttuva työ. Efima [viitattu 6.5.2020]. Saatavissa:

<https://www.efima.com/blogi/kirjanpitajan-muuttuva-tyo/>

Lajunen, V. & Saarinen, T. 2019. Riskienhallintaa kirjanpitäjille. Tilisanomat [viitattu 5.5.2020]. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/riskienhallintaa-kirjanpitajille>

Mattila, V. 2017. Suunnittelusta tarkistuksiin ja varmistuksiin. Taloushallintoliitto [viitattu 5.5.2020]. Saatavissa:

<https://tilioimistossa.taloushallintoliitto.fi/uncategorized/suunnittelusta-tarkistuksiin-ja-varmistuksiin>

Metsä-Tokila, T. 2019. Toimialaraportit Taloushallintoala. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 6.5.2020]. Saatavissa:

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Niessen, C., Swarowsky, C. & Leiz, M. 2010. Age and adaptation to changes in the workplace. Journal of Managerial Psychology [viitattu 5.5.2020]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/242025252_Age_and_adaptation_to_changes_in_the_workplace

Raappana, M. & Valo, M. 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus [viitattu 5.5.2020]. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87185/46097>

Tainio-Keinonen, K. 2019. Osaamisen kehittäminen – parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut [viitattu 12.5.2020]. Saatavissa: <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Pk-yrityksen taloushallinnon digitalisointi [viitattu 6.5.2020]. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75057/TEMrap_65_201%205_web_30102015.pdf?sequence=1

Viitala, V. 2016. Tilitoimistossa työskentelevien kirjanpitäjien kokemukset työn imusta [viitattu 10.5.2020]. Vaasan ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/80990455.pdf>

Esimiehaastattelu. 11.5.2020. Työn kierron toteuttaminen ja vaikutukset yksikössä

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset

Työn kierron syyt ja mahdollisuudet

Ikä

- 25-45
- 46-65

Työ on kuormittavaa

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Työmäärä jakautuu tasaisesti yksikössäsi

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Töiden jakaminen on joustavaa

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Pystyisin helposti tuuraamaan työkaveria hänen sairastuessaan

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä

- Täysin eri mieltä

Miten työn kuormittavuutta ja työn jakamista voisi mielestäsi kehittää parempaan suuntaan?

Lomien pitäminen on sujuvaa ja helppoa

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi.

Tarvitsen lisää osaamisen kehittämistä?

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Olisiko tiiviimmällä yhteistyöllä mielestäsi vaikutusta osaamisen kehittymiselle ja jakamiselle yksikössänne?

- Kyllä
- Ei

Millä muulla tavoin osaamista voisi mielestäsi työyhteisössä kehittää?

Töiden säännöllinen kierrättäminen/jakaminen parantaisi väärinkäytösten ehkäisyä

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi.

Miten muuten väärinkäytöksiä voisi mielestäsi ehkäistä?

Töiden säännöllinen jakaminen/kierto olisi hyvä vaihtoehto

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

Perustele vastauksesi.

Mikä olisi mielestäsi paras tapa toteuttaa töiden jakaminen?

- Tiimityöskentely
- Parityöskentely
- Sijaisjärjestely
- Muu..

Perustele vastauksesi.

Mitä haasteita töiden säännöllinen jakaminen mielestäsi toisi?

Olisitko valmis lähtemään työkiertoon toiseen yksikköön ja/tai toiseen tehtävään?

- Kyllä
- En

Miksi, miksi et?

Tähän voit kirjata mahdollisia muita kehitysideoita tai kommentteja käsiteltyihin teemoihin liittyen.