

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Saana Hukka

TILITOIMISTO OY:N PROSESSIEN KUVAUS JA KEHITTÄMINEN

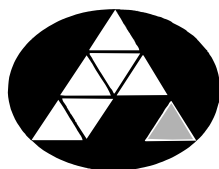
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2012

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	5
1.1	Tavoite ja tutkimusongelmat	5
1.2	Menetelmä	6
1.3	Rakenne.....	7
2	Laatu yritystoiminnassa	7
2.1	Laatu tilitoimistossa.....	8
2.2	Laadunhallintajärjestelmä	9
2.3	Laadunhallinta asiantuntijaorganisaatiossa.....	10
2.4	Henkilöstö ja laatu.....	10
2.5	Laadun parantaminen	11
2.6	Prosessit laadunkehittäjänä	12
3	Prosessiajattelu	13
3.1	Prosessikäsitteitä	14
3.2	Prosessinomistajat ja prosessiimi.....	15
3.3	Prosessien kehittäminen	16
3.3.1	Nykytilankartoitus.....	16
3.3.2	Prosessianalyysi ja prosessien parantaminen	19
3.3.3	Jatkuva kehittäminen ja henkinen muutosprosessi	20
4	Tilitoimisto Oy:n prosessit ja ajankäyttö.....	21
4.1	Ydinprosessit	21
4.1.1	Tarjousprosessi.....	22
4.1.2	Asiakassuhteen alkamisprosessi	23
4.1.3	Kirjanpito-prosessi.....	24
4.1.4	Tilinpäätösprosessi	26
4.1.5	Verotusprosessi	27
4.1.6	Palkkaprosessi.....	28
4.1.7	Asiantuntijaprosessi	29
4.1.8	Palveluiden keskeyttämis- ja asiakassuhteen päättymisprosessi	31
4.1.9	Asiakasaineiston arkistointi- ja luovuttamisprosessi.....	33
4.2	Tukiprosessit.....	34
4.2.1	Laadun varmistamisprosessi.....	34
4.2.2	Virheenkäsittelyprosessi	35
4.2.3	Henkilöstöprosessi	36
4.2.4	Tietotekniikkaprosessi.....	37
4.2.5	Asiakasyhteistyöprosessi	38
4.3	Ajankäyttö Tilitoimisto Oy:ssä	38
4.3.1	Tutkimuksen tulokset	39
4.4	Yhteenveto.....	42
5	Pohdinta	42
	Lähteet.....	45
	Liitteet	
	Liite 1 Yhdentoista kysymyksen sarja	
	Liite 2 Ajankäyttötutkimus lomake	
	Liite 3 Toimeksiantosopimus pohja	



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2012
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6700

Tekijä
Saana Hukka

Nimeke
Tilitoimisto Oy:n prosessien kuvaus ja kehittäminen

Toimeksiantaja
Tilitoimisto Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Tilitoimisto Oy:n prosessit ja kuvausten avulla kehittää ja yhtenäistää henkilöstön toimintatapoja. Opinnäytetyössä selvitettiin täyttävätkö Tilitoimisto Oy:n prosessit Suomen Taloushallintoliitto ry:n kriteerit tilitoimistolle. Kuvausten lisäksi opinnäytetyössä tehtiin ajankäyttötutkimus, jonka avulla pyrittiin selvittämään mihin henkilöstön työaika kuluu. Työ oli tarpeellinen, sillä yrityksessä ei oltu kuvattu prosesseja aiemmin. Toiminnan kehittämiseksi oli tarvetta, koska kirjanpitäjien aika ei tuntunut riittävän kaikkien töiden tekemiseen.

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin Tilitoimisto Oy:n henkilöstölle tehdyillä teemahaastatteluilla ja ajankäyttötutkimuksella. Haastatteluja tehtiin pari ja yksilöhaastatteluina. Tutkimuksessa hyödynnettiin menetelmänä myös tutkijan osallistuvaa havainnointia, joka tässä opinnäytetyössä tarkoittaa tutkijan työskentelyä toimeksianto yrityksessä.

Tutkimuksen avulla luotiin kuvaukset Tilitoimisto Oy:n prosesseista. Tutkimuksessa selvisi muun muassa, että Tilitoimisto Oy:ssä dokumentointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Erityisen tärkeää olisi kiinnittää huomiota sopimuksien laatimiseen kirjallisina. Kirjanpitäjien työtavoista löytyi eroja, joita saataisiin vähennettyä dokumentoinnin yhtenäistämisen avulla ja kirjanpitäjien yhteistyötä lisäämällä, prosessien kehittämiseksi. Kirjanpitäjien työtehtävät keskeytyvät usein, joka vaikuttaa työn tehokkuuteen. Ajankäytön tarkemmalla suunnittelulla keskeytyksiä voisi saada vähennettyä.

Ajankäytön seuranta aiotaan jatkaa yrityksessä. Koska asiakastytyväisyys on laadun tärkein mittari, jatkotutkimuksena kannattaisi tehdä asiakastytyväisyystutkimus, jonka avulla prosessien toimivuutta voitaisiin arvioida paremmin.

Kieli
Suomi

Sivuja 45
Liitteet 3
Liitesivumäärä 4

Asiasanat
Laatu, prosessi, tilitoimisto



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
March 2012
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6700

Author
Saana Hukka

Title
Description and Development of Processes of Tilitoimisto Ltd.

Commissioned by Tilitoimisto Ltd.

Abstract

The goal of this thesis was to describe the processes of Tilitoimisto Ltd. and on the basis of the descriptions develop and harmonize working methods of the personnel. In this thesis the processes of Tilitoimisto Ltd. are compared with the criteria of The Association of Finnish Accounting Firms for a bookkeeping company. In addition to the description of the processes a time use research was conducted to find out to how the bookkeepers use their working hours. This work was necessary because the company did not have any process description in use. Developing more efficient ways to operate was a necessity as the working hours of the bookkeepers did not seem to be enough for all their work.

The thesis is made as a qualitative research. It was completed by making theme interviews and time use research to the personal of Tilitoimisto Ltd. The interviews were carried out either in pairs or individually. One method in this thesis was also participative observation of the researcher, which in this thesis means working in Tilitoimisto Ltd.

Descriptions of the processes of Tilitoimisto Ltd. were made through analysis. It was found out that documentation was not valued enough in the company. Particular attention should be paid to making the agreements on paper. Differences were found in working methods of the bookkeepers, these differences could be minimized by developing of the processes by standardization of the documentation and increasing cooperation between the bookkeepers. It was also noticed that the work of the bookkeepers was frequently interrupted, which has an impact on the efficiency. By planning the use of time more carefully it would be possible to reduce the number of interruptions.

The Tilitoimisto Ltd is planning on continuing the time use research. As the customer satisfaction is the most important indicator of the quality, a customer satisfaction research should be conducted, with which the functionality of the processes could be evaluated more carefully.

Language
Finnish

Pages 45
Appendices 3
Pages of Appendices 4

Keywords
quality, process, bookkeeping company

1 Johdanto

Tilitoimisto Oy on Pohjois-Karjalassa toimiva tilitoimisto, jossa työskentelee täysipäiväisenä viisi kirjanpitäjää ja lisäksi yksi tai kaksi avustavaa kirjanpitäjää. Olen työskennellyt Tilitoimisto Oy:ssä, joten tiesin ennalta yrityksestä ja toimintatavoista. Ehdotin prosessien kuvausta ja kehittämistä Tilitoimisto Oy:n toimitusjohtajalle, joka suostui yhteistyöhön ja ehdotti kehittämistyön avuksi ajankäyttötutkimuksen tekemistä. Aihe oli tarpeellinen, sillä Tilitoimisto Oy:ssä ei ole ennen tehty prosessikuvauksia. Toiminnan kehittämiseksi oli tarvetta, koska kirjanpitäjien aika ei tuntunut riittävän kaikkien työtehtävien hoitamiseen. Tilitoimiston nimi on muutettu toimeksiantajan toiveesta.

Halusin työni liittyvän tilitoimistoympäristöön, koska se oli minulle tuttu ympäristö. Valitsin prosessikuvauksen aiheeksi, koska sen avulla ajattelin saavani hyvän kokonaiskuvan kirjanpitäjän työstä, jota olen harkinnut tulevaisuuden ammatikseni. Olen nähnyt monia eri tapoja tehdä kirjanpitoa ja minusta oli mielenkiintoista nähdä, löytyisikö yksi paras tapa miten kirjanpitoa kannattaisi tehdä.

1.1 Tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Tilitoimisto Oy:n toimintoja prosessikuvauksen ja ajankäyttötutkimuksen avulla. Työssä pohditaan, miten Tilitoimisto Oy:n toimintoja voisi tehostaa ja yhdenmukaistaa, ja näin parantaa työn laatua ja lisätä asiakkaiden tyytyväisyyttä. Prosessikuvauksen avulla tutkitaan, toimiiko Tilitoimisto Oy hyvän tilitoimistotavan mukaisesti ja mitä toimenpiteitä tulisi tehdä, jos toiminnasta löytyy puutteita. Ajankäyttötutkimuksen avulla tutkitaan mihin kirjanpitäjien aika käytännössä kuluu.

Opinnäytetyön päätutkimusongelma on:

- Minkälaisia ovat Tilitoimisto Oy:n prosessit?

Alaongelmat ovat:

- Mitä eroja on kirjanpitäjien toimintatavoissa?
- Täyttävätkö Tilitoimisto Oy:n prosessit Suomen Taloushallintoliitto ry:n antamat kriteerit?
- Mihin kirjanpitäjien aika kuluu?

Opinnäytetyön lähdemateriaalina käytetään ammattikirjallisuutta, Internet-lähteitä sekä Suomen Taloushallintoliitto Ry:n TAL-laatuaineistoa. Kirjallisuus lähteinä pyritään käyttämään vain alle kymmenen vuotta vanhoja teoksia. Internet-lähteinä pyritään käyttämään vain luotettavaksi tunnistettavia tahoja.

1.2 Menetelmä

Prosesseja tutkittaessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus kuvaa todellista elämää ja tiedon keruu instrumenttina käytetään ihmisiä ja tiedot kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen toteutus oli joustavaa ja suunnitelmia muutettiin olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.) Tutkimus oli kokonaistutkimus eli tutkimukseen osallistui kaikki Tilitoimisto Oy:n kirjanpitäjät. Suomen Taloushallintoliitto ry on tuottanut TAL-laatuaineiston, johon on kuvattu tilitoimiston prosessit ja mitä niissä kuuluu ottaa huomioon. Tätä aineistoa käytettiin apuna Tilitoimisto Oy:n pää- ja tukiprosessien kuvauksia tehdessä.

Tiedot Tilitoimisto Oy:n prosesseista kerättiin teemahaastatteluilla, jotka tehdään kaikille Tilitoimisto Oy:n kirjanpitäjille ja toimitusjohtajalle. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Prosessien pääosia karottaessa tehtiin myös parihaastattelu, mutta pääosin haastattelu menetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluja. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin myös tutkijan

aktiivista osallistumista. Tällä tarkoitetaan tämän opinnäytetyön tekijän Tilitoimisto Oy:ssä työskentelyn aikana saatua informaatiota.

Ajankäyttötutkimus toteutettiin kahdessa kahden viikon jaksossa, jonka aikana kirjanpitäjät merkitsivät taulukkoon ajankäyttönsä yritys- ja tehtäväkohtaisesti päivittäin. Ajankäyttötutkimuksena avulla selvitetään mihin kirjanpitäjien aika kuluu ja kuluuko aikaa johonkin turhaan.

1.3 Rakenne

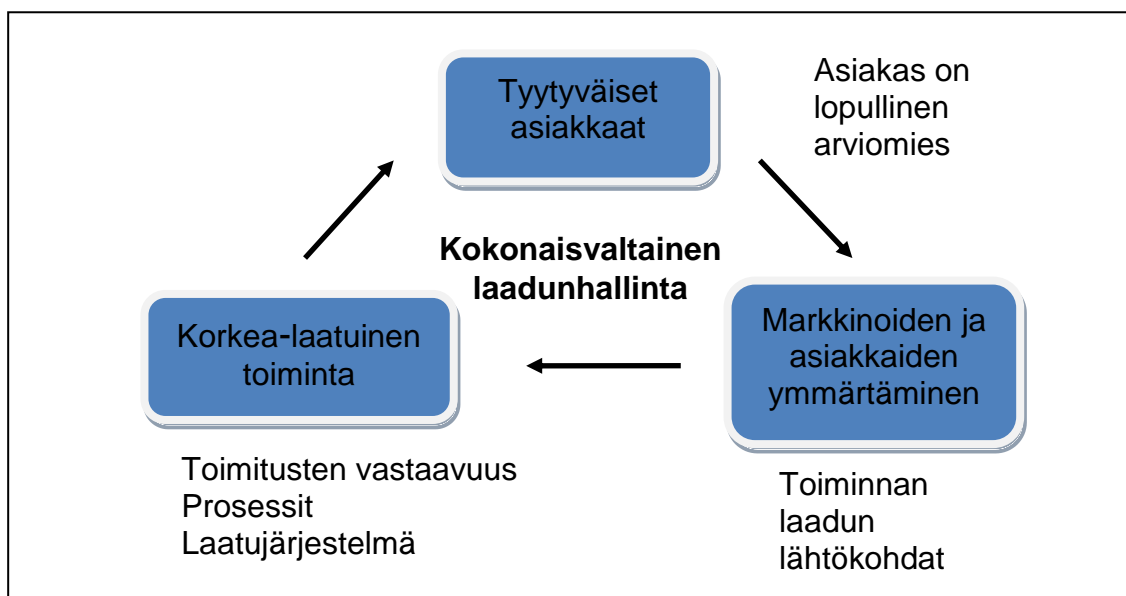
Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosiesta, prosessikuvauksista ja niiden analysoinnista sekä ajankäyttötutkimuksen kuvauksesta ja tuloksista. Luvussa 2. käsitellään laatua, mitä se tarkoittaa tilitoimistossa ja miksi sitä tulee parantaa. Luvussa 3. käsitellään toiminnan kehittämistä prosessikeskeisen toimintatavan avulla. Teoria osan jälkeen esitellään empiirinen osuus. Luku 4 käsittelee Tilitoimisto Oy:n toiminnan tutkimista. Se sisältää kuvaukset Tilitoimisto Oy:n prosesseista, Suomen Taloushallintoliiton antamat määräykset prosesseista ja kehitysehdotukset prosesseille. Luvussa 4 myös kuvataan ajankäyttötutkimuksen toteutus, sen avulla saadut tulokset ja kehitysehdotukset. Luvussa 5 pohditaan opinnäytetyötä kokonaisuudessaan.

2 Laatu yritystoiminnassa

Laadulla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden täyttämistä mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatuun liittyy suoritustason jatkuva parantaminen, sillä ympäristön muuttumisen takia laadun vaatimuksetkin muuttuvat koko ajan. Tuote voi myös olla liian laadukas. Esimerkiksi, jos tuotteessa on ominaisuuksia, joita asiakas ei tarvitse, ei hän halua myöskään maksaa niistä. Tämän takia laadunhallinnassa tarvitaan markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtämistä. (Lecklin 2006, 18-19.)

Tuotteen laadulla tarkoitetaan sen kykyä tehdä asiakastyytyväisyyttä. Laatu on hyvä, jos tuote vastaa asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Asiakastyytyväisyys on asiakkaan oma arvio, joten laatu voi vaihdella eri henkilöiden välillä vaikka tuote olisikin sama. Tuotteen laadun lisäksi on otettu käyttöön myös käsite toiminnan laatu, jolla tarkoitetaan, että työ tehdään tehokkaasti ja kerralla oikein. Toiminnan laadussa huomio kohdistetaan yrityksen prosesseihin ja yksittäisiin työvaiheisiin. Tuotteen laatu syntyy toiminnan laadusta. (Finnvera 2001,16.)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta (kuvio 1) syntyy kolmesta osatekijästä. Ensimmäinen osatekijä on laadun vertaaminen asiakkaan tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin eli jos asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen, on toiminta laadukasta. Toinen osatekijä on asiakkaan ja markkinoiden ymmärtäminen, sen avulla toiminta voidaan kehittää tarpeita vastaaviksi. Kolmas osatekijä on korkealaatuinen toiminta, jonka avulla saatetaan toiminta asiakasta tyydyttävälle tasolle. (Leckin 2006, 18.)



Kuvio 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta. (Lecklin 2006, 19.)

2.1 Laatu tilitoimistossa

Suomessa kirjanpidon laadun vähimmäistason määrittelee laki. Kirjanpitoa säätelee kirjanpitolaki ja -asetukset, arvonlisäverolaki, laki elinkeinotulon verottamisesta ja eri yritysmuotoja koskevat lait. Kirjanpitojen laatua arvioi tilintarkastaja,

joka tarkastaa kirjanpidon oikeellisuutta. Tarkastuksia säätelee tilintarkastuslaki. Kirjanpidossa tulee noudattaa myös hyvää kirjanpitoa. Se on lainsäädäntöä täydentävä ja se määrittää yleisesti hyväksytyt kirjanpidossa käytettävät toimintatavat. Erikseen on myös määritelty tilinpäätösperiaatteet, joita täytyy noudattaa tilinpäätöstä tehdessä. (Eskola ja Mäntysaari 2007, 8.)

Suomen Taloushallintoliitto ry on määritellyt tilitoimistoille laatuvaatimukset. Näitä vaatimuksia nimitetään hyväksi tilitoimistotavaksi. Hyvä tilitoimistotapa on Suomen Taloushallintoliitto ry:n jäseniä sitova ohje, joka toimii myös eettisenä ohjeistuksena alan yrityksille. Ohjeessa määritellään: Mitä tilitoimistolla tarkoitetaan, mitä siltä vaaditaan ja miten tilitoimisto toimii hyvän tilitoimistotavan mukaisesti. Suomen Taloushallintoliitto ry on ohjeiden lisäksi antanut suosituksen hyväksi tilinpäätöstavaksi pienille yrityksille sekä julkaissut tilitoimistoalan yleiset sopimusehdot sisältävän toimeksiantosopimuksen. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2011b.)

2.2 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan toimintajärjestelmää, jossa olevat toiminnot vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden laatuun. Sen avulla voidaan järjestelmällisesti toteuttaa yrityksen laadun määrittelyt, tavoitteet ja suuntaukset. Käytännössä se tarkoittaa yksikössä olevaa organisaatorakenteen, prosessien, menettelyjen ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta ja sen tehokasta johtamista. Laadunhallintajärjestelmän rakentamisen tarkoituksena on oltava parempi asiakasvaatimusten täyttäminen ja organisaation tehokkuuden paraneminen. (SFS 2004.)

Taloushallintoliitto on tehnyt materiaalin nimeltään TAL-laatuaineisto, johon Taloushallintoliiton jäsenillä on käyttöoikeus. Sen tarkoituksena on hyvän tilitoimistotavan edistäminen ja laadun varmentaminen jäsentilitoimistoissa. Aineistoon kuuluu tilitoimiston prosessien peruskuvaukset sekä niihin liittyviä työohjeita ja peruslomakkeita. (Suomen Taloushallintoliitto 2011c.)

Laadunhallintajärjestelmän avulla yritys voi saavuttaa sertifiointin, jonka avulla voidaan osoittaa ulkopuolisille, että vaaditut asiat ovat yrityksessä standardien mukaisessa kunnossa. Sertifiointin hankkimisesta on myös hyötyä sisäisesti. Niistä on hyötyä, koska henkilökunta pitää järjestelmällisestä toiminnasta ja siitä, että vastuut ja toimintatavat ovat selvät ja sählääminen on vähäistä, tavoitteet ovat tiedossa, tieto kulkee ja jokainen saa palautetta työstään. (Pesonen 2007, 221 – 222.)

2.3 Laadunhallinta asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijaorganisaatio on palveluyritys, joka tarjoaa erityisen vaativia palveluja, joiden suorittamiseen tarvitaan erityistä osaamista ja kokemusta. Työntekijät ovat pitkälle koulutettuja ja ovat joko opiskelemalla tai kokemuksella saavuttaneet ammattitaitonsa. Esimerkkejä asiantuntijaorganisaatioista ovat asianajotoimistot, pankit ja tilitoimistot. (Pesonen 2007, 28.)

Asiantuntija tarvitsee kykyä, halua ja mahdollisuuden voidakseen tehdä työnsä hyvin ja oikein. Asiantuntijaorganisaatiossa työntekijä käyttää aivojaan työkoneenaan, joten laadunhallinnassa on tärkeää luoda hyvät olosuhteet ajatus-työlle. Tärkeintä on kuitenkin motivaation ylläpitäminen. Jos asiantuntija ei ole innostunut, hänen työtehonsa laskee heti. Hän näkee ympärillään vain ongelmia ja ikävyyksiä, ja työnteko muuttuu mekaaniseksi. Kolme tärkeintä kehittämiskohdetta ja asiaa, joiden kehittämiseen kiinnitetään erityisen paljon huomiota asiantuntijaorganisaatiossa, ovat osaamisen hallinta, motivaation kehittäminen ja ylläpito sekä laitteiden ja niitä tukevien tai täydentävien asioiden hallinta. (Pesonen 2007, 30 - 31,67.)

2.4 Henkilöstö ja laatu

Laadun takana on aina inhimilliset tekijät ja paras tausta laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Jotta saadaan laatua, henkilöstön tulee mieltää korkea laatutaso tavoitteekseen ja asennoitua

tavoitteeseen pääsyyn. Henkilöstön on pystyttävä irtaantumaan vanhoista käytänteistä ja tavoista, jotta toiminta voi kehittyä. (Lecklin 2006, 213 – 214.)

Henkilökohtaiseen laatuun voi saada apua kiinnittämällä huomiota esimerkiksi aikarajoihin ja siisteyteen. Monilla on huonona tapana myöhästyä sovitusta aikarajoista. Työntekijän henkilökohtainen laatu paranee 50 %, kun hän tekee päätöksen että ei enää myöhästy. Ei pidä luvata sellaista, johon ei pysty annetussa ajassa. Siistissä ympäristössä etsimiseen ei kulu aikaa, kun papereiden ja tiedostot ovat järjestyksessä. Myös ympäristö arvioi työn jälkeä ja se vaikuttaa yhteistyöhalukkuuteen. (Pesonen 2007, 230.)

Kiire on yksi laatuun vaikuttava asia. Kiire syntyy joko siitä, että työ on suunniteltu väärin tai ei ollenkaan ja aikaa on varattu liian vähän, tai siitä, kun kesken työnteon tulee lisää töitä, mutta ei lisää aikaa. Jos on jatkuvasti kiire, tulisi pohdita, suunnitteleeeko työnsä väärin vai kasvaako työmäärä ilman, että siihen käytettävä aika kasvaisi. Asiasta tulee neuvotella esimiehen kanssa. Jos töitä on paljon, tulisi miettiä missä järjestyksessä työt tulee tehdä. Voi myös pyytää lisää aikaa tai apua töiden tekemiseen. (Pesonen 2007, 231 – 232.)

2.5 Laadun parantaminen

Laatua tulisi parantaa, koska hyvä laatu on yksi yritysten keskeisimpiä kilpailukeinoja. Se vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen alentamalla kustannuksia ja parantamalla asiakastyytyväisyyttä. Laatua kehittämällä turvataan yrityksen menestyminen myös pitkällä aikavälillä. (Finnvera 2001, 7.) Laatu on tärkeää yritykselle, koska se on suoraan yhteydessä kannattavuuteen. Laadun puute aiheuttaa yleensä 15 - 35 % yrityksen kaikista kustannuksista. Näin ollen laatua parantamalla kustannuksia voidaan merkittävästi alentaa. Laadun parantaminen vahvistaa myös yrityksen markkina-asemaa, kun pystytään tarjoamaan laadukkaampia tuotteita edullisempaan hintaan. (Finnvera 2001, 18.)

Laadun parantamisessa on tärkeää ajatella toiminta asiakkaan näkökulmasta. Asiakas, joka on tyytyväinen tuotettuun tuotteeseen, on valmis ostamaan uudelleen kyseistä tuotetta. Kaikkien yrityksen toimintojen tulisi tuottaa asiakkaalle li-

säarvoa. Osa toiminnoista tekee sen välittömästi ja toiset taas ovat tukitoimintoja, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta välttämättömiä. Kirjanpito on yksi esimerkki tukitoiminnoista. (Finnvera 2001, 20.)

Laatujohtamisen pääperiaate on, että asiat tehtäisiin kerralla oikein, sillä virheitä ehkäisemällä voidaan säästää huomattavia summia. Jotta asiat saataisiin tehtyä kerralla oikein, on tehdyistä virheistä opittava. Eli tavoitteena on samojen virheiden ja niiden syiden ehkäiseminen. Todellinen laadun parantaminen edellyttää muutosta asenteissa, toimintatavoissa, johtamisessa, tiedoissa ja taidoissa. (Finnvera 2001, 22.)

Laadun kehittämisen yksi syy on se, että organisaatiosta halutaan saada sählääminen minimoitua. Sähläämisellä tarkoitetaan niitä turhia hankaluuksia, joita organisaatiossa on esimerkiksi tietokoneen kaatuminen, asioiden unohtaminen, ainainen kiire ja papereiden etsiminen niiden ollessa kadoksissa. Sählääminen voitaisiin poistaa, jos asioita harkittaisiin ja laitettaisiin kuntoon. Myös henkilöstön tyytyväisyyttä saadaan lisättyä puuttamalla näihin asioihin. (Pesonen 2007, 15 – 16.)

2.6 Prosessit laadunkehittäjänä

Yleinen ongelma yrityksissä on sisäisten yksiköiden ja eri organisaatioiden yhteistyön puute, mistä kärsivät oma henkilökunta ja asiakkaat. Usein myös käy niin, että kukin yksikkö pitää huolta vain omasta tuloksestaan ja se, mikä olisi asiakkaille ja yritykselle kokonaisuudessa parasta unohdetaan. Näihin ongelmiin avuksi on prosessijohtaminen, jossa sisäisten prosessien lisäksi johdetaan yli organisaatorajojen kulkevia toimintaketjuja. Valtaa ja vastuuta siirretään esimiehiltä sinne missä työ tehdään. Prosessijohtamisessa käytetään taloudellisten mittareiden lisäksi laatuun, aikaan ja kustannuksiin liittyviä mittareita. Laadua kehitettäessä yrityksen toimintaa tarkastellaan prosesseina. (Finnvera 2001, 43.)

Laadunkehittämistyössä usein luullaan, että tärkeintä on laatukäsikirja. Näin ei ole vaan tärkeintä on prosessien eli itse toiminnan toimivuus. Tarkoituksena on katsoa miten prosessit toimivat ja saavutetaanko niiden avulla tarkoitetut tulokset, jos ei, niin toimintaa muutetaan ja täsmennetään. (Pesonen 2007, 17.)

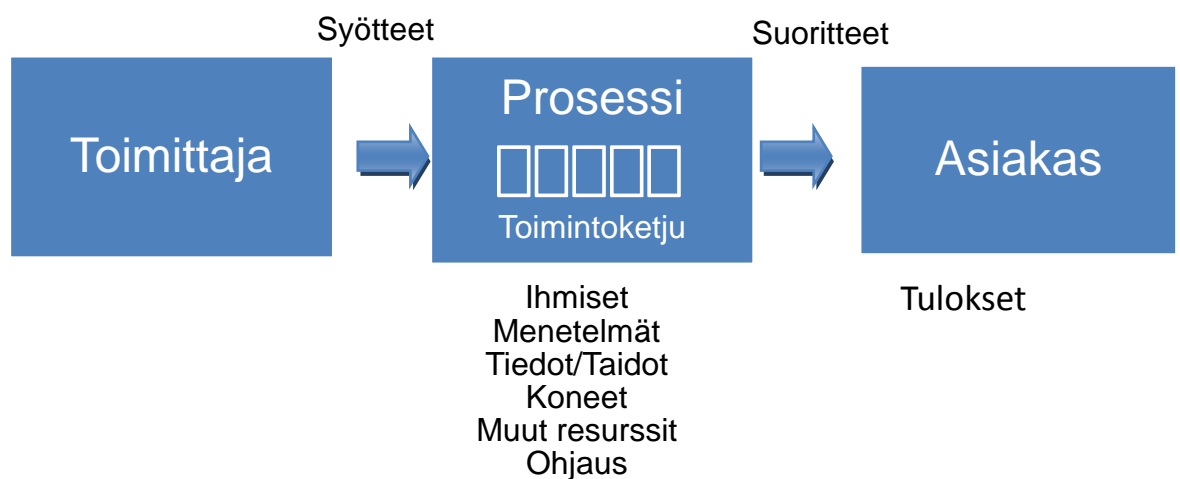
3 Prosessiajattelu

Prosessiajattelun idea on yksinkertainen. Ensin mietitään asiakasta, mitä hän haluaa ja tarvitsee. Seuraavaksi mietitään, millaisilla palveluilla asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä. Sitten suunnitellaan toiminnot, eli prosessi, jolla saadaan aikaan haluttu palvelu. Lopuksi selvitetään, mitä materiaalia prosessin toteuttamiseen tarvitaan ja mistä ne hankitaan. Prosessien jäsentämisen avulla yhteistyö asiakkaan kanssa saadaan toimimaan hyvin, ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua kun asiakkaan toiminta otetaan huomioon prosesseja suunniteltaessa. Parhaimmillaan prosessi alkaa asiakkaasta ja loppuu asiakkaaseen ja tämän avulla asiakkaan tarpeet tiedetään koko prosessin läpi menemisen ajan. Tätä tapaa kutsutaan JOT-periaatteeksi, joka tarkoittaa että tuote tehdään Juuri Oikeaan Tarpeeseen. (Laamanen 2001, 21 - 22).

Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttaa organisaatiossa toimivia ihmisiä ymmärtämään työnsä kokonaisuuden, oman roolinsa ja sen miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation. Kun työntekijä hahmottaa kokonaisuuden, pystyy hän kehittämään työtään ja olemaan itseohjautuva. Itseohjautuvuus voi olla vaarallista, jos ihminen ei ymmärrä kokonaisuutta ja eikä saa tarvittavia tietoja organisaatiosta. Prosessien kuvaamisen avulla työkokonaisuuksia voidaan kasvattaa, monitaitoisuus lisääntyy ja työtovereiden arvostus kasvaa. Prosessien kuvaamisen avulla toiminnan kehittäminen saadaan perustumaan organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Prosessien avulla organisaation käytännön työ saadaan kuvattua ja tämän avulla voidaan varmistaa, että parantamistyö tehdään siellä, mistä siitä on hyötyä organisaatiolle. (Laamanen 2001, 22 - 23.)

3.1 Prosessikäsitteitä

Liiketoiminnassa prosessilla tarkoitetaan tehtäväketjua, jonka avulla saadaan aikaiseksi yrityksen tulos- ja tehtäväketjun toteuttajia. Liiketoimintaprosessiin kuuluvat kaikki tilaus-toimitusketjun prosessit, se lähtee ulkoisesta toimittajista ja päättyy ulkoisiin asiakkaisiin. Prosessi koostuu siis toimittajasta, joka antaa syötteet, toimintaketjusta, joka jalostaa syötteet ja asiakkaasta, joka vastaanottaa prosessissa jalostetut syötteet eli syntyvän tuloksen (kuvio 2). Syötteet voivat olla tietoa tai materiaalia, joita jalostetaan prosessin avulla. (Laamanen 2004,19-20.) Syötteen jalostuminen prosessissa tapahtuu siihen osallistuvien ihmisten, koneiden, tietojen ja ohjausmenetelmien avulla (Lecklin 2006, 124).



Kuvio 2. Liiketoimintaprosessi (Lecklin 2006, 124)

Prosesseja on erilaisia ja niitä lajitellaan niiden luonteen mukaisesti. Ydinprosessit ovat kokonaisuuden kannalta keskeisimpiä ja ne alkavat asiakkaan tarpeista ja päättyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen (Finnvera 2001, 110). Ydinprosesseissa jalostetaan tuotetta sellaiseksi, että sillä on enemmän arvoa asiakkaalle (Lecklin 2006, 130.) Ydinprosesseja ovat esimerkiksi asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen ja palvelujen toimittaminen. Yritys ei voi toimia vain ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavien prosessien avulla, vaan toimintaan tarvitaan prosesseja, jotka mahdollistavat ydinprosessit. Näitä prosesseja kutsutaan tukiprosesseiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122.) Tukiprosessit

tukevat yrityksen sisäisiä ydinprosesseja. Ne ovat yleensä niitä prosesseja, joita yritykset ulkoistavat. Taloushallinto, henkilöstöhallinto ja ATK-tuki ovat esimerkkejä tukiprosesseista. (Lecklin 2006, 130.)

Ydin- ja tukiprosessit ovat tärkeimpiä prosesseja kuvauksen kannalta, mutta prosesseja voi erotella tarpeen mukaan enemmänkin. Pääprosessit ovat kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajimpia prosesseja, ne ovat yleensä ydinprosesseja. Pääprosessi eroaa ydinprosessista siinä, että siinä voi olla sisäinen tai ulkoinen asiakas, kun taas ydinprosessissa on vain ulkoinen asiakas. Avainprosessit liittyvät yrityksen menestystekijöihin, ne ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja ja samalla myös ensisijaisia kehityskohteita. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja ja niissä tuotetaan yrityksen avaintuotteita. Osa- ja alaprosessit ovat prosessihierarkiassa alimmalla tasolla. Osaprosessi koostuu työvaiheista. Vaihe tai tehtävä on prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti. Työvaihe on yleensä kerralla tehtävä kokonaisuus eikä siitä prosessikuvauksessa tehdä omaa kaaviota, vaan työhohje. (Lecklin 2006, 130.)

3.2 Prosessinomistajat ja prosessitiimi

Prosessinomistaja on henkilö, joka on vastuussa prosessin toimintatavasta. Vastuualueisiin kuuluu muun muassa prosessien suunnittelu, työmenetelmien suunnittelu, tietojärjestelmien suunnittelu, osaamisen kartoittaminen, prosessin kehittäminen tehokkaammaksi, mittaaminen ja raportointi. Laajimmillaan prosessinomistaja voi olla vastuussa kaikesta prosessiin toiminnasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 127.)

Prosessinomistajalla on vastuussa liiketoimintaprosessin tuloksesta ja suorituskyvystä. Hänen työnsä tavoitteena on pitää prosessin suorituskyky erinomaisena ja tärkein tehtävänsä on asiakassuuntautuneen toiminnan jatkuva parantaminen. (Laamanen 2004,123.) Prosessinomistaja vastaa prosessien suunnittelusta ja määrittelystä, prosessin tuloksen määrittelystä ja prosessihenkilöstöstä (Lecklin 2006, 131).

Prosessien kehittäminen olisi hyvä tehdä tiimityönä. Tiimin tehtävänä on suorittaa prosessien kehittämisen työvaiheet. Se määrittelee ja dokumentoi prosessin vaatimukset, kehittää uusia ratkaisuja, järjestää prosessien mittauksen ja palautteen keräämisen, varmistaa asiakkaiden hyväksymisen ja toteuttaa prosessin parantamistoimenpiteet. Tiimin jäsenten tulisi olla mukana prosessin päivittäisessä toiminnassa ja heillä tulisi olla riittävästi aikaa osallistua aktiivisesti parantamis- ja kehittämistoimenpiteisiin. (Lecklin 2006, 131-132.)

3.3 Prosessien kehittäminen

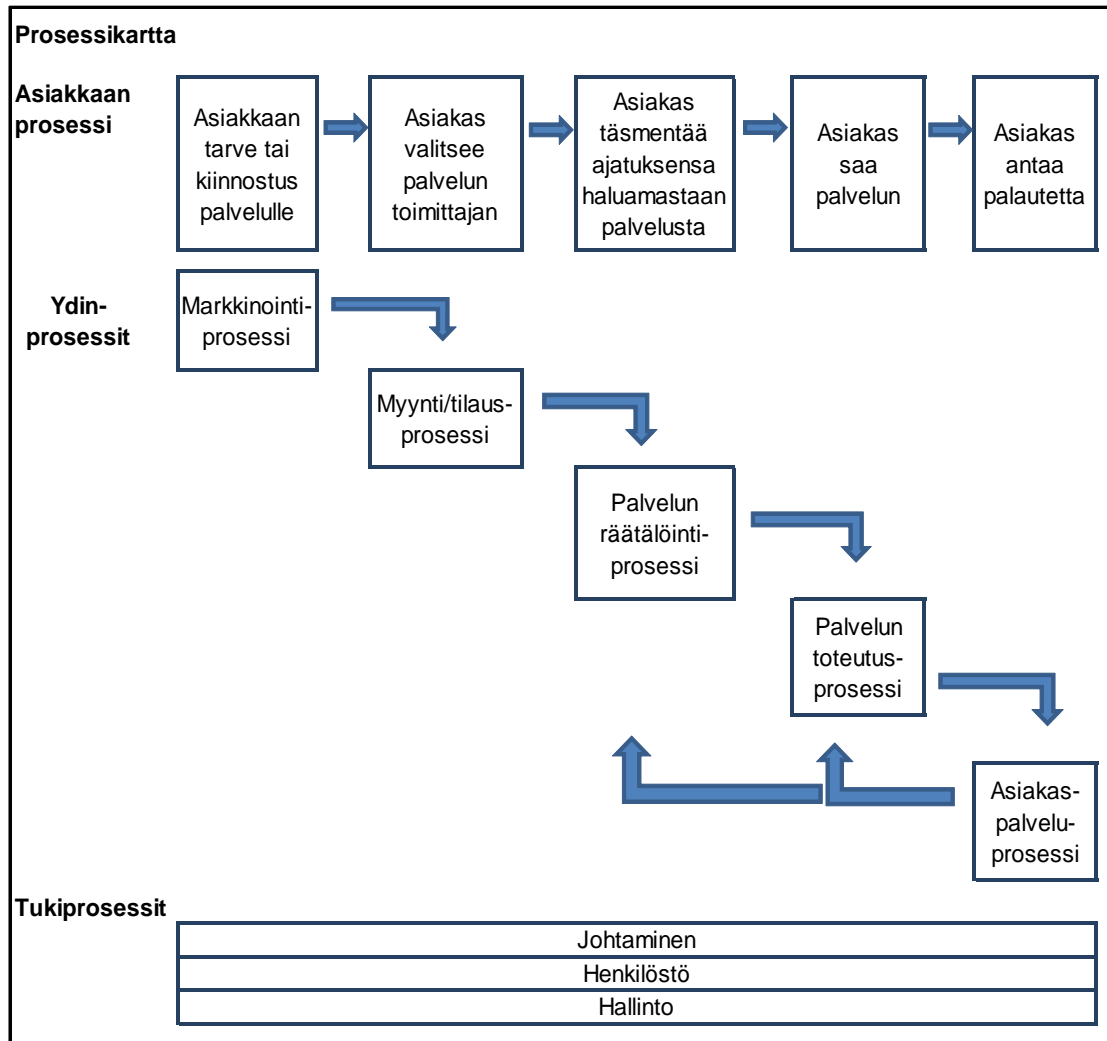
Prosessien kehittämiseen on tehty monenlaisia malleja, joista yksi on Olli Lecklinin kehittämä. Lecklinin malli koostuu nykytilan kartoituksesta, prosessianalyysistä, prosessin parantamisesta, jatkuvasta kehittämisestä ja henkisestä muutosprosessista. (Lecklin 2006, 134-135.)

3.3.1 Nykytilankartoitus

Ensimmäinen vaihe prosessiajattelun käyttöönotossa on nykytilan kartoitus. Kartoituksen tarkoituksena on prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja kaavioiden laatiminen ja prosessien toimivuuden arviointi. Kartoituksen avulla saadaan selville, mikä prosessi voisi kaivata eniten kehittämistä. (Lecklin 2006, 134.) Kartoitus aloitetaan prosessien nimeämisellä. Seuraavaksi piirretään prosessikartta, mistä näkyy yrityksen ydinprosessit ja niiden keskinäiset vuorovaikutukset. Kartoituksessa nimetään myös prosessinomistaja ja prosessitiimi, sekä tehdään prosessin yleiskuvaus. Kun nämä asiat on tehty, tehdään tiedonkeruusuunnitelma lähteiden tunnistamiseksi, joista saadaan tiedot asiakkaiden tarpeista ja prosessin suorituskykyarvoista. (Lecklin 2006, 136-137.)

Johdolla on paras kokonaisnäkemys yrityksen toiminnasta, joten se laatii prosessikartan eli määrittää ja nimeää prosessit. Prosessikartan esitystapoja on monia. Tärkeintä on, että se vastaa todellisuutta ja on selkeä. Tavallisin tapa on vesiputousmalli (kuvio 3). Siinä on kolme osapuolta: asiakkaan prosessi, omat ydinprosessit ja omat tukiprosessit. Ajatuksena on, että seurataan asiakkaan

toimintaa ja että yrityksestä löytyy asiakkaan joka tilanteeseen oma prosessi, eli asiakkaan tarpeeseen löytyy aina jokin reagoititapa. (Pesonen 2007, 134-135.) Ydinprosesseja ei kannata määritellä liian monta. Neljä tai viisi ydinprosessia pidetään sopivana määränä. Prosessien määrittelyssä pitää tietää kuka on prosessin asiakas, mikä on asiakkaan tarve ja mikä on prosessin tuotos asiakkaalle. (Finnvera 2001, 110.)



Kuvio 3. Prosessikartta vesiputousmallina palveluyrityksessä (Pesonen 2007, 136).

Kun prosessit on määritelty prosessikartan avulla, tehdään niistä tarkemmat kuvaukset. Hyvä prosessikuvaus syntyy kolmesta asiasta. Yleiskuvauksesta, prosessikaaviosta sekä prosessikaavion vaiheiden tarkemmasta kuvauksesta eli vaiheiden avauksesta. Yleiskuvauksen saa toteutettua yhdentoista kysymyksen sarjan avulla (liite 1). Ensin nimetään prosessi, joka kuvataan, sitten käydään läpi kysymyssarja. Kun kysymyksiin on vastattu, muokataan tekstistä luettavaa, eli kokonaisia lauseita. (Pesonen 2007, 144 - 148.)

Kun yleiskuvaus on valmis, laaditaan prosessikaavio, eli kuvio, josta näkyy prosessin eteneminen sen eri vaiheiden kautta. Yksinkertaisin malli on vaakasuoraan piirretty kuva, vaihe vaiheelta vasemmalta oikealle etenevä jono (kuvio 4). Yksinkertaisen kuvion jälkeen voidaan edetä myös monimutkaisempaan malliin, josta selviää enemmän tietoa, esimerkiksi toimijat eli asiakas ja palvelun tekijä ja toimittaja. Kun kuvio on piirretty, avataan prosessin vaiheet. Jokaisesta vaiheesta kerrotaan kuka tekee, mitä, miten, milloin ja missä. Kuvaukseen voi myös lisätä viittauksia työhjeisiin, joissa kerrotaan tarkemmin miten kukin vaihe tehdään. (Pesonen 2007, 149 - 151.) Prosessit tulisi kuvata mahdollisimman tarkasti, mutta ei liian yksityiskohtaisesti (Karlöf & Lövingsson 2004, 215). Tällä tarkoitetaan sitä, että ei tulisi kuvata kaikkia pieniä yksityiskohtia, koska tällöin prosessin tärkeimmät kuvattavat asiat voivat jäädä liian pienelle huomiolle. Kuvauksen sopiva pituus on yksi A4 yleiskuvaukselle, toinen kuviolle ja kolmas avaukselle. Aluksi kannattaa tehdä karkeampi kuvaus ja myöhemmin sitten tarkentaa sitä. (Pesonen 2007, 152.)



Kuvio 4. Yksinkertainen prosessikaavio (Pesonen 2007, 149).

Kuvauksen jälkeen prosessien toimivuutta tulee arvioida. Arviot kannattaa hankkia sekä asiakkaalta että omalta henkilökunnalta. Asiakkaan näkökulmaa saadaan asiakaspalautetta seuraamalla ja asiakastyytyväisyyttä mittaamalla. Asiakaspalautteen keräämisen ohessa voidaan pyytää asiakkaalta arviota pro-

sessista. Asiakkaan arvion avulla voidaan päätellä missä prosessinvaiheessa on työvaiheita, jotka aiheuttavat asiakastytymättömyyttä. Arviointia kannattaa pyytää prosessin tärkeimmistä tuloksista, niiden ominaisuuksista ja arviointikriteereistä niin asiakkailta kuin henkilökunnalta. Arvioiden lisäksi prosesseista tulisi selvittää sovellettavien käytäntöjen ja menetelmien tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Tulosten avulla pyritään löytämään potentiaalisia kehittämiskohteita. (Lecklin 2006, 142 – 145.)

Nykytilan kartoitukseen sisältyy vielä kehitettävien prosessien valinta. Tätä varten on kehitetty kuntotesti, jossa asiakaspalaute ja oma arvio yhdistetään ja arvioidaan prosessit yrityksen menestystekijöiden kannalta tärkeiden asioiden suhteen. Mittareina voivat olla esimerkiksi: kustannustehokkuus, lopputuotteen laatu, läpimenoaika ja asiakastytyväisyys. Jokainen prosessi pisteytetään ja heikoimman tuloksen saanut prosessi valitaan kehitettäväksi. (Lecklin 2006, 146 - 147.)

3.3.2 Prosessianalyysi ja prosessien parantaminen

Seuraava vaihe Lecklinin esittämässä kehittämismallissa kartoituksen jälkeen on prosessianalyysi. Analyysissa selvitetään prosessissa olevat ongelmat ja niiden ratkaisut, analysoidaan laatukustannukset, tehdään benchmarking-vertailut, valitaan työkalut, asetetaan mittarit ja arvioidaan erilaiset kehittämisvaihtoehdot. Prosessianalyysin avulla valitaan toiminnan kehittämistapa, siinä voidaan tehdä pieniä tai suuria muutoksia, tai jopa lopettaa tai ulkoistaa koko prosessi. (Lecklin 2006, 135.) Analyysin avulla on hyvä selvittää löytyykö ketjusta toimintoja, jotka pysäyttävät prosessin, onko prosessissa tarpeettomia tai laatua huonontavia toimintoja ja mitkä toiminnot prosessissa aiheuttavat eniten kustannuksia (Karlöf & Lövingsson 2004, 215-216). Analyysin tavoite on nykytilan kartoituksesta saatujen tietojen avulla luoda suunnitelmia, joiden avulla prosesseja voidaan parantaa (Lecklin 2006, 148).

Jotta prosesseja pystyttäisiin ohjaamaan, täytyy niitä mitata. Mittareita on kahdenlaisia: tulostittareita, jotka mittaavat prosessin lopputuotteen laatua ja sisäisiä laatumittareita, jotka arvioivat itse prosessia. Tulostittareina voi olla tuotteen ulkoiset ominaisuudet, tuotteen arvo asiakkaalle, asiakastyytyväisyys ja menestys markkinoilla. (Lecklin 2006, 151.) Mittaamisesta on monia hyötyjä. Kun mittaa nykytilan, pystyy tekemään realistisia tavoitteita tulevaisuudellekin. Mittaamisen avulla pystytään osoittamaan toiminnan kehittyminen ja asiakkaalle pystytään osoittamaan oman yrityksen taso. (Pesonen 2007, 154.)

Prosessin parantaminen on kolmas vaihe Lecklinin kehittämismallissa. Analyysin jälkeen, kun uusi toteuttamistapa on valittu, tehdään parannussuunnitelma. Uudistettu prosessi otetaan käyttöön, kun parannussuunnitelma on hyväksytty. (Lecklin 2006, 135.) Parannussuunnitelmassa kuvataan prosessien tavoitetilat. Mitä halutaan parantaa, miten paljon ja miten onnistumista valvotaan ja mitataan. Lisäksi prosessit kuvataan uudelleen. Jos halutaan tehdä koeprojekti parantamisen takia, kirjataan suunnitelma sen läpiviemisestä. Käyttöönoton vaiheet, vastuut ja aikataulut tulee kirjata. Parannussuunnitelmasta tulee myös löytyä prosessin avainmittarit, miten niitä seurataan ja kuka niistä on vastuussa. (Lecklin 2006, 191.)

3.3.3 Jatkuva kehittäminen ja henkinen muutosprosessi

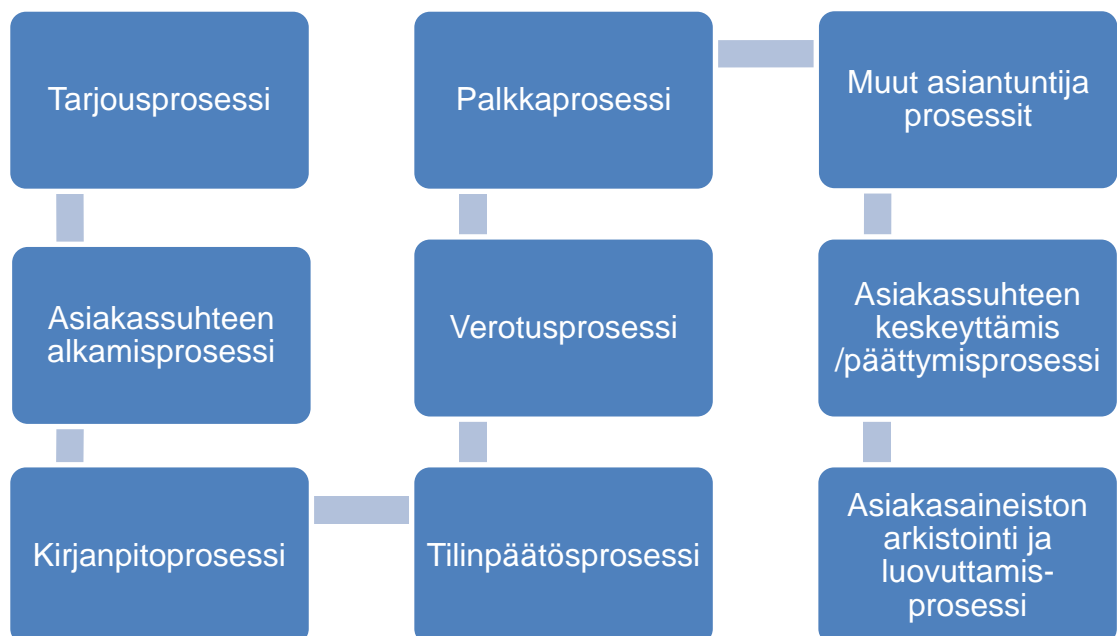
Prosessin parantamisen jälkeen kehittämisestä jatketaan, eli kehittämisestä tehdään jatkuvaa. Prosesseja arvioidaan säännöllisin väliajoin prosessimittareiden avulla, ja jos huomataan jotain parannettavaa, niin prosessia uudistetaan. Kehittämisen apuna voi käyttää benchmarking-vertailuja ja asiakastyytyväisyys-selvityksiä. Kehittämismallin avulla saadaan toteutettua prosessin tekninen puoli, mutta kehittämiseen liittyy aina myös henkinen muutos, johon vaikuttaa henkilöstö ja sen kehittäminen. (Lecklin 2006, 135 - 136.)

4 Tilitoimisto Oy:n prosessit ja ajankäyttö

Tässä osiossa kuvataan Tilitoimisto Oy:n prosessit ja kuvataan miten prosessien kuuluisi Suomen Taloushallintoliitto ry:n mukaan toimia. Kuvauksia analysoimalla tehdään kehitysehdotuksia. Lisäksi kuvataan ajankäyttötutkimuksen toteutus ja esitellään sen avulla saadut tulokset.

4.1 Ydinprosessit

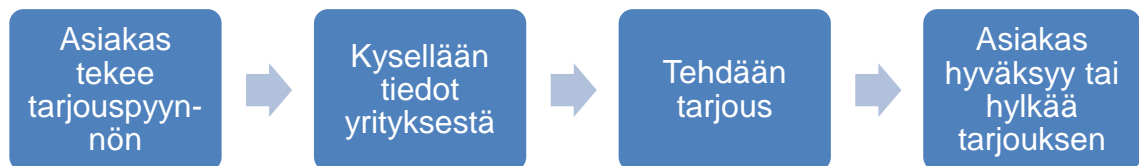
Taloushallintoliitto on määritellyt tilitoimiston prosessit. Ydinprosesseja ovat tarjousprosessi, asiakassuhteen alkamisprosessi, kirjanpito prosessi, tilinpäätösprosessi, verotusprosessi, palkkaprosessi, muut asiantuntijaprosessit, palveluiden keskeyttämis- ja asiakassuhteen päättymisprosessi sekä asiakasaineiston arkistointi- ja luovuttamisprosessi (kuvio 5).



Kuvio 5. Tilitoimisto Oy:n ydinprosessit

4.1.1 Tarjousprosessi

Tarjousprosessin tarkoitus on tuottaa tarjous sitä pyytävälle asiakkaalle. Tilitoimisto Oy:ssä tarjousprosessi lähtee siitä, kun asiakas tekee tarjouspyynnön, useimmiten suullisesti (kuvio 7). Tarjous tehdään asiakkaalta kysytyjen tietojen perusteella, joista selviää, mitä palveluita asiakas haluaa ja yrityksen perustiedot. Lisäksi asiakkaalta kysytään arviota tositteiden määrästä kuukautta kohden. Näiden tietojen perusteella lasketaan hinta-arvio ja annetaan tarjous. Tarjous tehdään kirjallisena vain jos asiakas sitä pyytää. Yleensä nämä asiat selvitetään keskustellen asiakkaan kanssa ja asiakas ilmoittaa, jos haluaa palvelun. Tarjous on voimassa, kunnes hinnastoon tulee muutoksia. (Kirjanpitäjät 1-3 2011.) Vain kokeneemmat kirjanpitäjät tekevät tarjouksia ja he voivat harkintansa mukaan siirtää asiakkaan kokemattommille kirjanpitäjille, kun asiakassuhdetta aloitetaan (Kirjanpitäjä 4 2012).



Kuvio 6. Tarjousprosessi

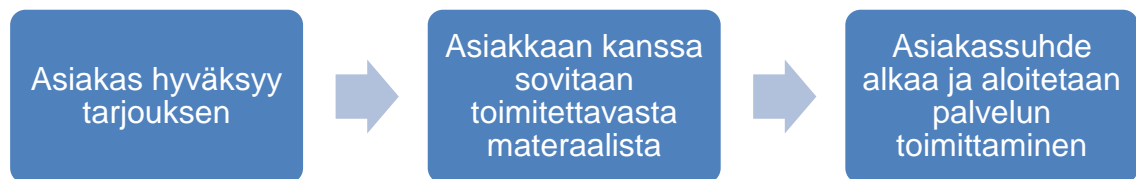
Taloushallintoliiton mukaan tarjous tulee antaa vastauksena asiakkaan tarjouspyyntöön tai palveluiden markkinointimateriaalina. Tarjous on voimassa 30 päivää tarjouksen päiväyksestä, jos tarjouksessa ei muuta mainita. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a, 1.)

Tilitoimisto Oy:ssä ei ole käytetty tarjouspyyntöpohjaa, kun asiakas on tullut pyytämään tarjousta. Taloushallintoliitolla on TAL-laatuaineistossa valmis pohja, jonka asiakas voi täyttää. Pohja on yksinkertainen ja se voisi helpottaa ja nopeuttaa tarjouksen laatimista ja sen asiakas pystyy täyttämään ennen keskustelua kirjanpitäjän kanssa. Tarjouspohjasta kirjanpitäjä saisi myös listan, josta tarkistaa mitä kaikkea asiakkaalta täytyisi kysyä tarjouksen laskemista varten. Tarjouspyyntölomakkeen voisi laittaa myös saataville yrityksen Internet -sivuille.

Myös tarjous olisi hyvä tehdä kirjallisena, että siitä jäisi jonkinlainen dokumentti, eivätkä tarjotut asiat jäisi vain muistin varaan.

4.1.2 Asiakassuhteen alkamisprosessi

Asiakassuhteen alkamisprosessin tarkoituksena on, että sen avulla saadaan palvelun toimittaminen alkuun. Tilitoimisto Oy:ssä asiakassuhde alkaa, kun asiakas hyväksyy annetun tarjouksen (kuvio 8). Seuraavaksi asiakkaan kanssa sovitaan, mitä materiaalia ja milloin asiakkaan tulee toimittaa kirjanpitäjälle, jotta tämä voi hoitaa toimeksiannon oikein ja ajallaan. (Kirjanpitäjät 1-3 2012.) Tilitoimisto Oy:ssä ei ole ollut tapana tehdä kirjallista sopimusta asiakassuhteen alkamisesta, vaan kaikesta sovitaan suullisesti (Kirjanpitäjät 1-3 2011).



Kuvio 7. Asiakassuhteen alkamisprosessi

Taloushallintoliiton mukaan toimeksianto tilitoimistolle perustuu sopimukseen. Sopimus tulisi tehdä kirjallisena, ellei suulliselle sopimiselle ole hyvää perustetta. Toimeksiantosopimusta tehdessä asiakas täytyy tunnistaa luotettavalla tavalla. Tehdyn sopimuksen sisältö ja yleisten sopimusehtojen pääosat, muun muassa työnjako, määräpäivät ja aineiston toimittamistavat, käydään läpi asiakkaan kanssa. Samalla laaditaan mahdolliset valtakirjat ja määritellään valtuutukset esimerkiksi pankkiasioihin ja sovellusten käyttöoikeuksiin liittyen. Asiakkaasta täytyy olla toimeksiannon hoitamista varten tarvittavat perustiedot ja dokumentit asiakashallintokansiossa. Asiakaskortti on kirjanpitäjän apuväline, josta löytyy ajantasaiset toimenpideohjeet, joiden avulla asiakkaan toimeksianto on helppo todeta ja hoitaa. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a, 1.)

Tilitoimisto Oy:ssä ei ole tehty kirjallisia sopimuksia asiakassuhteen alkaessa. Taloushallintoliitolla on sopimus pohjat, mutta ne ovat liian pitkät ja monimutkai-

set Tilitoimisto Oy:n käyttöön. Kehittämissideana olisi ottaa käyttöön yksinkertainen sopimus pohja (liite 3), josta ilmenee asiakkaan perustiedot, tiedot asiakkaan tilaamista palveluista ja mitä palveluista on sovittu, kuten kirjanpidon valmistuspäivämäärät ja tositteiden toimittamispäivät ja tavat. Sopimus toimisi samalla asiakaskorttina, josta olisi helppo tarkistaa, mitä palveluita asiakas on tilannut ja mitä niistä on sovittu ja muut asiakkaan perustiedot. Myös muiden kirjanpitäjien olisi helpompi hoitaa asiakkaaseen liittyviä töitä sopimuksen avulla, jos pääkirjanpitäjä on esimerkiksi lomalla tai sairastunut. Tämän sopimus pohjan lisäksi sopimuksen jatkoksi kannattaisi lisätä yleiset sopimusehdot KL2004. Yleisten sopimusehtojen avulla ongelmatilanteiden hoito olisi helpompaa.

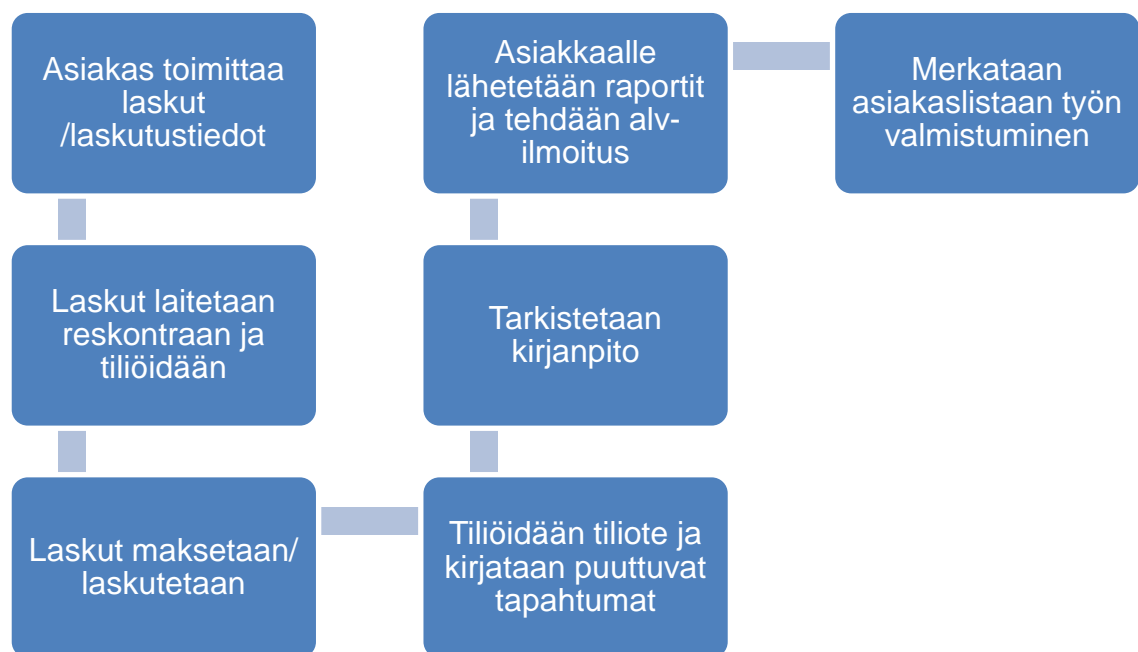
4.1.3 Kirjanpito prosessi

Kirjanpito prosessin tarkoituksena on saada aikaiseksi asiakkaan kuukausittainen kirjanpito. Kirjanpito prosessi voi olla kahdentyyppinen riippuen siitä hoide taanko asiakkaan laskutus ja laskujen maksu tilitoimistossa. Jos asiakas hoitaa nämä itse, kirjanpito prosessi alkaa siitä, kun asiakas toimittaa kirjanpito materiaalin kirjanpitäjälle (kuvio 9). Kirjanpitäjä tekee niiden avulla kirjanpidon, eli järjestee, tiliöi ja tallentaa tositteet. Tämän jälkeen hän tekee tarkistuksen, eli katsoo pääpiirteittäin, että kirjaukset ovat menneet oikein ja tilit täsmäävät. Seuraavaksi hän tulostaa ja lähettää asiakkaalle sovitut raportit, esimerkiksi taseen ja tuloslaskelman sekä kausiverolaskelman. (Kirjanpitäjät 1-5 2012). Avustavia kirjanpito töitä tekevät saattavat tehdä joitakin työosia prosessista kuten järjestelyä, tiliöintiä ja tallennusta (Toimistosihiteeri 2012).



Kuvio 8. Kirjanpito prosessi

Jos asiakkaan laskutus tai laskujen maksu hoidetaan tilitoimistossa, alkaa prosessi siitä, kun asiakas toimittaa laskut tai laskutustietonsa kirjanpitäjälle (kuviokuva 10). Kirjanpitäjän maksaessa tai tehdessä laskuja, ne kulkevat reskontran kautta suoraan kirjanpitotileille ja välitileille. Tiliotteen saavuttua ne tiliöidään tiliotteelta välitilille. Tämän jälkeen kirjataan muut tapahtumat, jotka eivät ole menneet reskontran tai tiliotteen kautta. Tämän jälkeen kirjanpito tarkastetaan. Sitteen tehdään alv-ilmoitus ja tulostetaan sekä lähetetään asiakkaalle raportit. Joilakin kirjanpitäjillä on asiakaslista, johon hän merkitsee, kun arvonlisäverot on ilmoitettu. (Kirjanpitäjät 1-5 2012.)



Kuvio 9. Kirjanpito prosessi reskontran kautta

Taloushallintoliiton ohjeiden mukaan kirjanpito tulee hoitaa toimeksiantosopimuksen mukaisesti. Kirjanpityön dokumentointi tulisi toteuttaa asiakasrakenteen laatu ja laajuus huomioiden taloudellisuuden periaatetta noudattaen. Asiakastoimeksiannot on hoidettava sovittujen aikataulujen mukaisesti. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2011b.)

Tilitoimisto Oy:ssä prosessin kulku pääpiirteittäin on samanlainen kaikkien kirjanpitäjien välillä, mutta kirjanpitäjät tekevät työvaiheet eri tavoin eikä yhtenäisiä käytäntöjä ole mietitty, jopa yhdellä kirjanpitäjällä voi olla monta eri tapaa tehdä

kirjanpitoa eri yrityksille. Tämän takia toisen kirjanpitäjän on vaikea tehdä toisen kirjanpitäjän asiakkaan kirjanpitoa. Kirjanpitäjät voisivatkin yhdessä prosessitiiminä miettiä miten kukin työvaihe kannattaisi tehdä. Yhdenmukaiset työtavat on tapa hallita riskejä. Esimerkiksi jos yksi kirjanpitäjä sairastuu, joku muukin pysyisi ilman kohtuutonta vaivaa tekemään sairastuneen kirjanpitäjän töitä. Yhdenmukaisilla työtavoilla myös loma-ajan työt olisi helpompaa järjestää. Prosessi tiimin avulla kirjanpito prosessin tehostaminenkin voisi olla mahdollista. Avustaville kirjanpitäjien tiedossa olisi hyvä olla koko prosessin kulku, jotta heidän olisi helpompi ymmärtää työnsä tarkoitus. Tämä lisää motivaatiota ja henkilö pystyisi kehittämään prosessia.

4.1.4 Tilinpäätösprosessi

Tilinpäätösprosessin tarkoitus on saada aikaan yrityksen tilinpäätös. Tilinpäätös tehdään kun asiakkaan tilikausi on loppunut ja viimeinen kuukausittainen kirjanpito on valmis ja ennen määräpäivää (kuvio 11). Kun tilinpäätös on valmis, sovi-taan asiakkaan kanssa tapaaminen, jossa tilinpäätös käydään läpi. Jos tilinpäätös on oikein, se tulostetaan ja kansitetaan ja asiakas allekirjoittaa sen. Jos siinä on korjattavaa, tehdään korjaukset ja tämän jälkeen se tulostetaan ja kansitetaan ja siihen otetaan asiakkaan allekirjoitus. Toiset kirjanpitäjät merkitsevät tilinpäätöksen valmistumisen asiakaslistaansa. (Kirjanpitäjät 1-5 2012). Tilinpäätöksestä jätetään tilitoimistolle dokumentti, kuten tuloslaskelma ja tase, joihin merkitään päivämäärä, jolloin ne on asiakkaalle toimitettu (Kirjanpitäjä 1-2 2011).



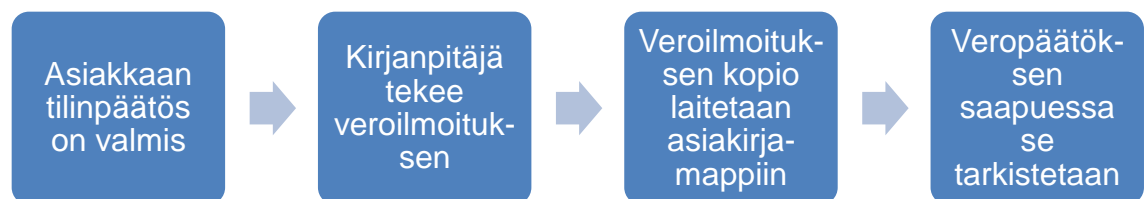
Kuvio 10. Tilinpäätösprosessi

Tilinpäätös laaditaan toimeksiantosopimuksen ja yleisten tilinpäätöstä koskevien säännösten mukaisesti. Taloushallintoliitolla on tilinpäätöksen tekemistä koskien

luotu suositus nimeltään Hyvä tilinpäätöstapa, mistä löytyy myös mallitilinpäätös. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a, 1.)

4.1.5 Verotusprosessi

Verotusprosessin tarkoitus on, että sen avulla saadaan asiakkaan veroilmoitus tehtyä. Arvonlisäveroilmoitukset eli kausiveroilmoitus tehdään kirjanpito prosessin yhteydessä. Veroilmoitukset tehdään Verohallituksen antamien päivämäärien mukaan, kun yrityksen tilinpäätös on valmis (kuvio 12). Ilmoituksesta otetaan kopio, johon merkataan lähetyspäivämäärä ja se laitetaan asiakkaan asiakirjamappiin. Kun veropäätös tulee, sitä verrataan ilmoitukseen, ja jos siitä löytyy virhe, tehdään oikaisuvaatimus. Joillakin kirjanpitäjillä on lista yrityksistä, joiden ilmoitukset hän hoitaa. Ilmoituksen tehtyään hän merkkää listaansa päivämäärän, jolloin ilmoitus on tehty. (Kirjanpitäjät 1-5 2012.)



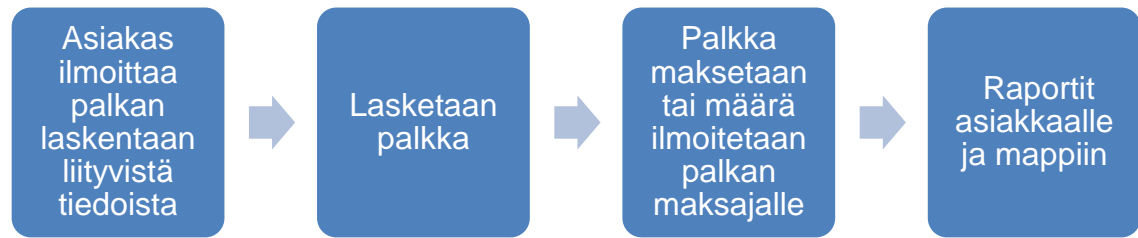
Kuvio 11. Verotusprosessi

Verotusprosessissa tulisi dokumentoida veroilmoituksen toimitusajankohta. Myös määräajanpidennyshakemukset ja verotuksen tarkastaminen tulee dokumentoida. Asiakasseurantalistan avulla tulisi dokumentoida verotukseen liittyvät toimet ja asiakirjojen toimittaminen viranomaisille. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a, 1.)

Jotkut Tilitoimisto oy:n kirjanpitäjät pitävät asiakaslistaa, johon merkitään kausiveroilmoitusten, tilinpäätösten ja veroilmoitusten valmistumispäivämäärät. Tämän käytännön voisivat ottaa käyttöön myös muutkin kirjanpitäjät. Listassa voisi myös olla milloin kunkin työn tulisi olla viimeistään valmis. Asiakaslistan avulla kirjanpitäjän olisi helppo seurata, mitä töitä hänellä on tekemättä ja priorisoida tehtävät. Lista voisi myös laittaa sarakkeen, josta ilmenisi onko kyseisen asiakkaan kirjanpitoaineisto luovutettu ja milloin, tällöin olisi helpompi löytää vanhempia kirjanpitomateriaaleja tarpeen mukaan, kun voidaan varmistaa kenellä ne ovat.

4.1.6 Palkkaprosessi

Palkkaprosessi alkaa, kun asiakas ilmoittaa työntekijöiden palkkatiedot, tai kun asiakkaan palkanmaksupäivä alkaa lähestyä (kuvio 13). Palkat hoidetaan yrityksen kanssa sovitulla tavalla. Palkkamapissa on tiedot, miten kenenkin palkat tulee hoitaa. Jos palkat ovat aina samat, lasketaan ne automaattisesti ilman asiakkaan erillistä pyyntöä. Jos taas palkat lasketaan esimerkiksi tuntien mukaan, asiakas ilmoittaa kirjanpitäjälle tarvittavat tiedot ja sitten palkanlaskija laskee ne. Kun palkka on laskettu, se joko maksetaan tai maksutiedot ilmoitetaan maksajalle. Lisäksi yritykselle ja palkansaajille lähetään omat raporttinsa palkasta. Näitä raportteja ovat esimerkiksi palkkakuitti ja yhteenveto palkoista. Raportit tulostetaan myös palkkakansioon. (Kirjanpitäjät 1-5 2012.)



Kuvio 12. Palkkaprosessi

Asiakaskortista tulee löytyä ajankohtaiset tiedot palkanlaskentaa varten. Palkanlaskennan dokumentointi tulee toteuttaa asiakasrakenteen laatu ja laajuus huomioiden taloudellisuuden periaatetta noudattaen. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a, 2.)

4.1.7 Asiantuntijaprosessi

Asiantuntijapalveluita ovat esimerkiksi maksatus, laskutus/myyntireskontra, ostoreskontra, yhtiöoikeudelliset asiantuntijapalvelut ja sovelluspalvelut. Näitä palveluita tarjotaan asiakkaille heidän tarpeensa mukaisesti. Asiantuntijaprosessin dokumentointi tulee toteuttaa asiakasrakenteen laatu ja laajuus huomioiden taloudellisuuden periaatetta noudattaen. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a, 2.)

Maksatus/ostoreskontra

Maksatusprosessin tarkoituksena on yrityksen maksuliikenteen hoitaminen. Se alkaa siitä, kun asiakas toimittaa laskut tilitoimistoon. Tämän jälkeen laskut tiliöidään ja syötetään ostoreskontraan ja maksetaan. Toiset kirjanpitäjät syöttävät laskut reskontraan heti niiden saavuttua ja maksavat ne eräpäivän mukaan esimerkiksi kerran viikossa, toiset syöttävät laskut reskontraan vasta sinä päivänä, kun he maksavat laskut. (Kirjanpitäjät 1-4 2012.)

Se, että toiset kirjanpitäjät laittavat laskut reskontraan vasta niitä maksaessaan aiheuttaa sen, että he joutuvat manuaalisesti tarkistamaan laskujen eräpäivät aina, kun he maksavat laskuja tai järjestelemään laskut eräpäivien mukaan en-

nen maksamista. Kun laskut kirjataan heti, on siinä myös se hyvä puoli, että ostovelkatili pysyy ajan tasalla.

Laskutus/myyntireskontra

Laskutusprosessin tarkoitus on saada yrityksen laskutus hoidettua. Se alkaa siitä, kun asiakas toimittaa laskutustiedot tilitoimistoon. Tämän jälkeen kirjanpitäjä tekee laskut ja lähettää ne. Kerran kuussa kirjanpitäjä tarkistaa onko laskuista tullut suoritus. Jos maksuja on myöhässä, laitetaan karhukirje. (Kirjanpitäjät 1-5 2012.)

Yhtiöoikeudelliset asiantuntijapalvelut

Prosessin tarkoituksena on tarjota asiakkaille konsultointipalvelua. Yhtiöoikeudelliset asiantuntijapalvelut alkavat siitä, kun asiakas ottaa yhteyttä yritykseen. Riippuen asiakkaan tarpeesta hänet ohjataan tämän aiheen asiantuntijan luo. (Kirjanpitäjät 1-5 2012.) Asiantuntija selvittää asiakkaan ongelman tarkemmin ja sopii palvelusta ja palkkiosta. Tämän jälkeen palvelu suoritetaan, siten kuin asiakkaan kanssa on sovittu. Tilanteita, jolloin asiakas voi tarvita yhtiöoikeudellisia palveluita, ovat esimerkiksi yrityskaupat, sukupolven vaihdos ja muut yritysconsultointia vaativat tilanteet. (Toimitusjohtaja 2012.)

Sovelluspalvelut

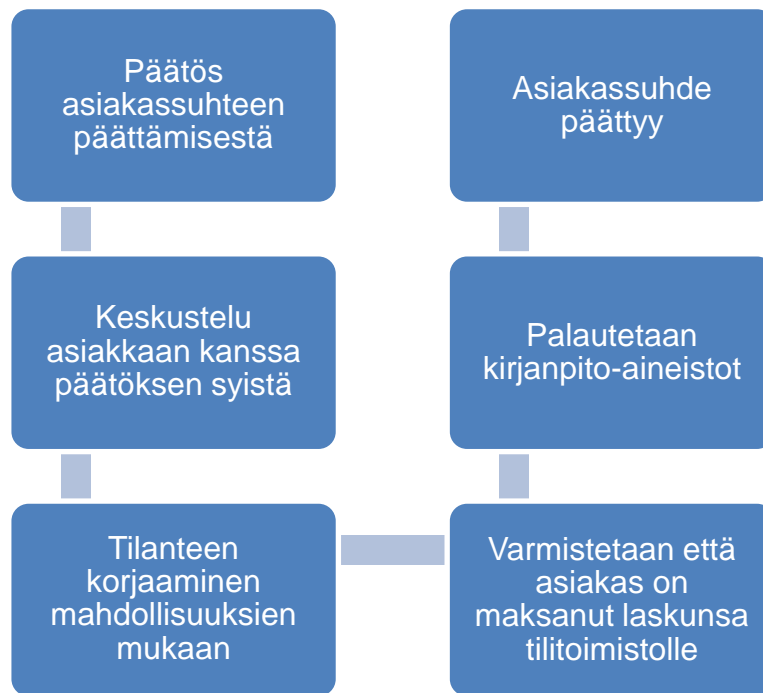
Sovelluspalveluprosessin tarkoituksena on tarjota asiakkaille sovelluspalveluja. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asiakas ottaa käyttöön Tilitoimisto Oy:ssä käytössä olevan ohjelman ja voi itse hoitaa osan taloushallinnon toiminnoista, kuten maksuliikenteen, reskontraa tai laskutuksen. Yrityksessä on yksi henkilö, joka on erikoistunut sovelluspalveluihin. Asiakkaan halutessa sovelluspalveluita hänet ohjataan tämän henkilön luo. (Kirjanpitäjät 1-5 2012) Aluksi sovelluspalveluista vastaava kartoittaa millaista sovelluspalvelua asiakas haluaa. Mitä

asiakas haluaa tehdä itse ja mitä tehtävän tilitoimistossa. Tämän jälkeen hän hinnoittelee palvelun, tilaa tunnukset ohjelman tarjoajalta, perustaa asiakkaan ohjelmaan ja laittaa sinne toiminnot mitä asiakas haluaa. Seuraavaksi asiakas perehdytetään ohjelman käyttöön. Palvelu laskutetaan, kun ohjelma on asiakkaalla käytössä. (Kirjanpitäjä 3 2012.)

Riskien hallinnan kannalta sovelluspalveluiden hoitaminen tulisi opettaa myös toiselle henkilölle, kun tällä hetkellä sitä osaa hoitaa vain yksi henkilö. Esimerkiksi sairastumistapauksissa voi yritykseen syntyä tilanne, jolloin kukaan ei osaa sovelluspalveluja toimittaa.

4.1.8 Palveluiden keskeyttämis- ja asiakassuhteen päättymisprosessi

Asiakassuhde päättyy yleensä asiakkaan päätöksestä, hyvin harvoin joudutaan tilanteeseen, jolloin asiakassuhde joudutaan päättämään yrityksen puolelta. Tällainen tilanne on esimerkiksi jos kirjanpitäjän ja asiakkaan välinen luottamus häviää. Useimmiten asiakassuhde päättyy, kun asiakas lopettaa yritystoimintansa tai joutuu konkurssiin. (Kirjanpitäjä 1-2 2011). Kun asiakas ilmoittaa haluavansa lopettaa palvelun (kuvio 14), hänen kanssaan keskustellaan asiasta ja pyritään selvittämään, mikä on palvelun lopettamisen syy ja pyritään pitämään asiakas jos mahdollista. Jos asiakas silti haluaa lopettaa palvelun, tai syyhyn ei voida vaikuttaa, sovitaan asiakkaan kanssa milloin palvelu keskeytetään. Tämän jälkeen asiakkaalle palautetaan kirjanpitomateriaali. Toiset kirjanpitäjät sa-noivat tarkistavansa ensin että asiakas on maksanut kaikki maksunsa tilitoimis-tolle ja sitten palauttavansa materiaalin kun maksut ovat hoidettu. Jos asiakkaalla on laskuja maksamatta, hänelle palautetaan tositteet. Loppuaineisto luovutetaan, kun laskut on maksettu. Konkurssitilanteissa tositteet toimitetaan asianhoitajalle. (Kirjanpitäjät 1-4 2012, Toimitusjohtaja 2012).



Kuvio 13 Asiakassuhteen päätyminen

Toimeksiannon päättämisessä tulisi noudattaa KL2004 yleisten sopimusehtojen ohjeita (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a, 2). Yleisissä sopimusehdoissa sanotaan toimeksiannon päättämisestä, että tilitoimistolla on oikeus keskeyttää palvelut, jos asiakkaan maksu tilitoimistolle myöhästyy yli seitsemän päivää, asiakas ei toimita tarvittavia tietoja tai aineistoa ajallaan tai ei muuten myötävaikuta asianmukaisesti palvelujen tuottamiseen, tai jos asiakas rikkoo sopimusta tai palvelujen tuottamiselle merkityksellisiä lakeja tai viranomaisten määräyksiä, ohjeita tai suosituksia. Tilitoimistolla on sopimusehtojen mukaan oikeus purkaa sopimus, jos asiakas ei oikaise tilannetta seitsemän päivän kuluessa kirjallisesta huomautuksesta. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006b, 1.)

Toimeksiantosopimuksen tekeminen kirjallisesti asiakassuhteen alkaessa olisi kannattavaa myös asiakassuhteen päättämistilanteessa. Asiakassuhteiden päättymisen syyt olisi hyvä selvittää ja dokumentoida, sillä niitä tutkimalla toimintaa olisi helppo kehittää ja dokumentoimalla ne eivät unohtuisi. On kannattavampaa huolehtia vanhoista asiakassuhteista, kuin hankkia uusia.

4.1.9 Asiakasaineiston arkistointi- ja luovuttamisprosessi

Kirjanpito-ohjelmassa olevat tietojen varmennus on ohjelmistopalvelun tarjoajan vastuulla (Toimitusjohtaja 2012). Paperisien aineistojen säilyttämisessä on erilaisia tapoja Tilitoimisto Oy:ssä. Toiset kirjanpitäjät säilyttävät toimistolla kulu- van ja edellisen tilikauden kirjanpitomateriaalit, ja vanhemmat luovuttavat asiak- kaalle. Yksi sanoi luovuttavansa aineiston, kun verotuspäätös on tullut. Toiset säilyttävät vain kulu- van tilikauden ja luovuttavat edellisen tilikauden, kun tilin- päätös ja mahdollinen tilintarkastus on tehty. Tasekirjat ja erittelyt säilytetään pidempään. Materiaalit säilytetään mapeissa. Toisilla kirjanpitäjillä mapit ovat aakkosjärjestyksessä, toisilla ei. Osa kirjanpitäjistä ottaa kuittaukset luovutta- mistansa materiaaleista, osa ei. Jos asiakassuhde päättyy, aineiston luovutta- minen tapahtuu, kuten asiakassuhteen päättymisprosessissa on kuvattu. (Kir- janpitäjät 1-4 2012.)

Asiakasaineistojen luovutus tulisi dokumentoida. Toimeksiannon päättymisen jälkeen tulisi säilyttää toimeksiantosopimus, muistio toimeksiannon alkamisesta, asiakaskortti, neuvottelumuistiot ja asiakaskirjeenvaihto joka sisältää myös irti- sanomisen asiakirjat. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a. 2.)

Tilitoimisto Oy:ssä on erilaisia käytäntöjä aineiston luovuttamisessa ja säilyttä- misessä. Säilytyksen kohdalla voisi olla järkevää, että mietittäisiin yhtenäinen käytäntö miten mappeja säilytetään, jotta aineiston löytäminen olisi helpompaa ja etsimiseen ei tuhlautuisi aikaa. Tilitoimisto Oy:ssä asiakasaineiston luovutta- misessa pitäisi ottaa käytännöksi kuittaus. Aineistoa luovutettaessa laitettaisiin ylös milloin ja mitä materiaalia asiakkaalle on luovutettu. Näin olisi helppo tarkis- taa mitä asiakkaalle on luovutettu, kun luovutuksesta olisi dokumentti.

4.2 Tukiprosessit

Tilitoimiston tukiprosesseja ovat laadun varmistaminen, virheen käsittely, henkilöstö, tietotekniikka ja asiakasyhteistyöprosessi (kuvio 6). (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a, 1-3.)



Kuvio 14. Tilitoimisto Oy:n tukiprosessit

4.2.1 Laadun varmistamisprosessi

Yrityksen laatua varmistetaan pitämällä henkilökunnan osaaminen ajan tasalla. Tämä tehdään tarjoamalla henkilökunnalle koulutusta tarpeen mukaan ja huolehtimalla että tarjolla on ajantasaista kirjallisuutta. Henkilöstön kanssa myös keskustellaan ajankohtaisista asioista, joita tulee esille esimerkiksi alan lehdissä. Laatua myös tarkkaillaan Suomen Taloushallintoliitto Ry:lle, joka toinen vuosi tehtävällä raportilla ja liiton, 3-5 vuoden välein, tekemillä tarkastuksilla. (Toimitusjohtaja 2011.) Kirjanpitäjät kertoivat varmistavansa laatua tarkastamalla työnsä tuloksia, pyrkimällä pitämään aikatauluista kiinni, pitämällä huolta asiakassuhteista, pyytämällä palautetta tilintarkastajilta, seuraamalla verottajan palautetta, tekemällä työnsä huolellisesti, kysymällä neuvoa tilanteissa, joissa oma osaaminen ei riitä. (Kirjanpitäjät 1-5 2012, Toimistosihteerit 2012.)

Hyvän tilitoimistotavan mukaan tilitoimiston on säännöllisesti varmistettava palvelunsa laatu. Tilitoimisto saa tehdä tämän sopivaksi katsomallaan menetelmällä. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2011b.) Dokumentointi on yksi tapa laadun varmistamisessa, sen avulla voidaan toimeksiantoon vaikuttaneet seikat toden-

taa jälkikäteen. Sen avulla helpotetaan ja tehostetaan yhteyshenkilöiden vaihdostilanteita ja varmistetaan kaiken olennaisen tiedon siirtyminen asiaa hoitavalle. Dokumentoinnilla saadaan varmistettua työmenetelmien jatkuvuus ja tasalaatuisuus ja siitä on myös apua johtamisessa. Laadun varmistamisessa voi käyttää hyväkseen myös asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä saatua palautetta. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a, 2.)

Tiltoimisto Oy:ssä laadun varmistamisen avuksi kannattaisi pohtia sopivia mittareita. Yksi hyvä mittari on asiakastytyväisyys, jota kannattaisi seurata. Tyytyväisyyttä voitaisiin seurata esimerkiksi tilinpäätösneuvottelujen ohessa palautetta keräämällä ja asiakassuhteiden määrän kehittymistä seuraamalla. Myös asiakastytyväisyystutkimuksen tekeminen voisi olla kannattavaa, sillä sen avulla toimintaa saisi kehitettyä oikeaan suuntaan.

4.2.2 Virheen käsittelyprosessi

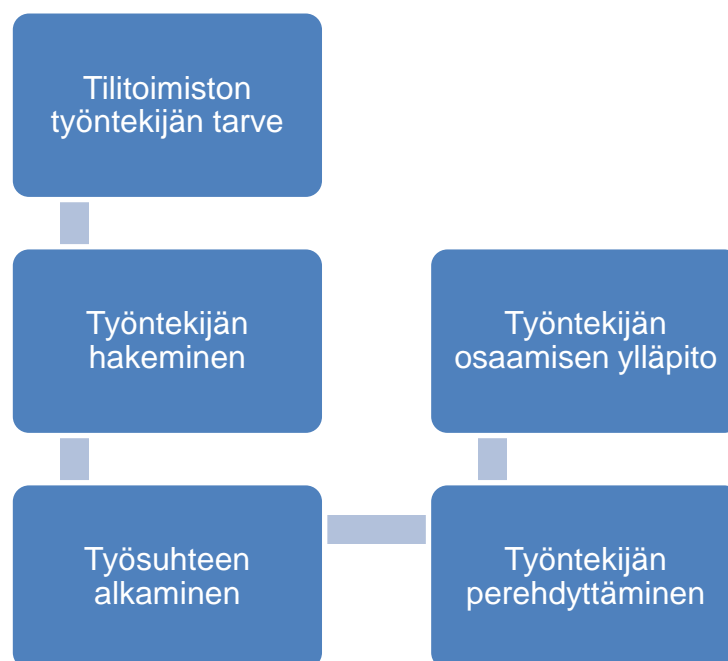
Yleensä asiakas ei huomaa virhettä, vaan kirjanpitäjä huomaa sen itse. Jos virhe on pieni ja siitä ei ole aiheutunut vahinkoa, se vain korjataan. Jos virhe taas on suurempi, ilmoitetaan siitä asiakkaalle, mietitään korjaustoimenpiteet virheen poistamiseksi ja korvataan aiheutuneet vahingot. Yrityksessä ei ole suunniteltu tilannetta, jolloin asiakkaalle kerrottaisiin miten pitää toimia, jos hän virheen huomaa. (Kirjanpitäjät 1-3 2012, Toimitusjohtaja 2012.)

Asiakasta tulee ohjata siitä, miten tulee toimia, jos tiltoimiston toimittamassa palvelussa ilmenee virhe. Asiakkaan tulee ilmoittaa virheestä viipymättä tiltoimistolle. Tiltoimistolla on tällöin oikeus ja velvollisuus korjata aiheuttamansa virhe veloitusetta, niin pian kun olosuhteet sallivat. Jos asiakas ei ilmoita virheestä, jonka tämä on havainnut tai olisi pitänyt kohtuudella havaita, asiakkaalle ei ole oikeutta esittää virheen perusteella vaatimuksia. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a, 2.)

Riskien vähentämiseksi Tilitoimisto Oy:ssä kannattaisi varmistaa, että asiakkaalle on annettu ohjausta virheiden varalta. Helpointa tämä olisi hoitaa liittämällä se johonkin toiseen prosessiin, kuten asiakassuhteen alkamiseen toimeksiantosopimusta tehdessä.

4.2.3 Henkilöstöprosessi

Henkilöstöprosessin tarkoituksena on henkilöstöhallinnon hoitaminen (kuvio 15). Uutta työntekijää haetaan ilmoituksella vapaana olevasta paikasta. Uusi työntekijä valitaan hakemusten ja haastattelujen avulla, jolloin myös varmistetaan hakijan pätevyys. Työsuhteen alkaessa tehdään kirjallinen työsopimus ja salassapitovelvollisuudesta allekirjoitetaan sopimus. Tämän jälkeen työntekijä opastetaan työhönsä. (Toimitusjohtaja 2011). Opastuksen hoitaa työtehtävät osaava henkilö. Henkilöstöä koulutetaan tarpeen mukaan ja lisäksi henkilöstöllä on käytettävissä ajantasaista kirjallisuutta, joiden avulla he voivat omatoimisesti tarkistaa tietojaan. Toimistolle tulee myös alan lehtiä, joiden avulla henkilöstö saa ajantasaista tietoa. Alaan liittyvistä keskeisistä muutoksista, myös keskustellaan henkilöstön kesken. (Toimitusjohtaja 2012).



Kuvio 15 Henkilöstöprosessi

Hyväntiltoimistotavan mukaan tilitoimiston tulee huolehtia siitä, että sillä on riittävä asiantuntemus ja resurssit toimeksiantojen hoitamiseen. Tarpeen mukaan tilitoimiston tulee käyttää eri alojen asiantuntijoita. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2011b.) Tilitoimiston henkilöstön tulee noudattaa osaltaan hyvää tilitoimistotapaa ja henkilöstö on perehdytettävä hyväntiltoimistotavan tuntemiseen. Kaikkien henkilöiden, jotka ovat työ- tai sopimus-suhteessa yrityksen kanssa, on suositeltavaa sopia salassapitosopimus. Ammattitiedonlähteiden tulee olla kaikkien henkilöstön jäsenten saataville. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a, 3.)

Tiltoimisto Oy:ssä perehdyttäminen hoituu käytännön kautta, toisen työntekijän opastuksella. Uudelle työntekijälle, olisi hyvä kertoa hyvästä tiltoimistotavasta, jotta se varmasti tulisi työntekijän tietoon, tämän voisi hoitaa esimerkiksi samalla, kun hän allekirjoittaa salassapitosopimuksen. Perehdyttämiseen voisi tehdä aineiston, josta löytyisi työhjeet tärkeimmistä tehtävistä. Aineiston avulla perehdyttäminen helpottuisi ja se myös voisi vähentää toisten kirjanpitäjien työn keskeytymisiä, kun työntekijä voisi aineistosta tarkistaa miten kukin tehtävä tehdään, eikä heti kysyä apua muilta.

4.2.4 Tietotekniikkaprosessi

Tietotekniikka prosessit ovat pääsääntöisesti ulkoistettu. Jos työntekijällä on ongelmia tietotekniikan kanssa, joita hän ei itse osaa ratkaista, ottaa hän yhteyttä tietotekniikasta vastaavaan yritykseen. (Toimitusjohtaja 2011.) Koneet ovat leasing-koneita, joten palvelua tarjoava yritys toimittaa uuden koneen, jos entinen ei toimi ja huolehtii huoltamisesta. Myös ohjelmistopalvelu on ulkoistettu ja palvelua tarjoava yritys huolehtii, että ohjelmisto on ajantasainen. (Toimitusjohtaja 2012.)

Suomen Taloushallintoliitto ry:n hyvän tiltoimistotavan mukaan työvälineiden tulee olla toimivia ja ajanmukaisia. Käytössä olevien ohjelmistojen päivityksestä on huolehdittava tarpeen mukaan. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2011b.) Asiakastiedostojen varmentamisesta tulee myös huolehtia säännöllisesti ja asianmukaisella tavalla (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a, 3).

4.2.5 Asiakasyhteistyöprosessi

Taloushallinnon oleellisimmista lainsäädäntömuutoksista ja muista isommista muutoksista, jotka koskevat kaikkia asiakkaita, tiedotetaan tiedotteella, ennen muutosta. Pienemmistä muutoksista kerrotaan asiakkaille, joita muutos koskee, suullisesti, kun asiakkaan kanssa ollaan yhteydessä. (Kirjanpitäjät 1-3 2012, Toimitusjohtaja 2012.)

Taloushallintoliiton mukaan tilitoimiston asiakassuhdetoiminnan ja tiedottamisen on oltava luottamusta herättävää ja siitä on käytävä ilmi Taloushallintoliiton jäsenyys. Tilitoimiston on mahdollisuuksien mukaan tiedotettava asiakkaille olennaisista taloushallinnon lainsäädäntömuutoksista. (Suomen Taloushallintoliitto Ry 2011b.) Asiakastiedottamisesta tulisi päättää käytäntö millaista asiakasinformaatio on ja miten tiedotetaan olennaisista lainsäädäntömuutoksista. Asiakastyytyväisyyden seuraaminen säännöllisesti olisi tärkeää. Vuosittain tehdyllä tutkimuksella on usein myös myönteinen vaikutus asiakaspalveluasenteisiin. Suomen Taloushallintoliitto toteuttaa tilitoimistojen asiakastyytyväisyystutkimuksen vuosittain, johon jäsenet voivat helposti osallistua. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a. 3.)

4.3 Ajankäyttö Tilitoimisto Oy:ssä

Ajankäyttötutkimuksessa haluttiin selvittää mihin kirjanpitäjien aika oikeasti kuuluu. Tutkimus toteutettiin kahdessa kahden viikon jaksossa 21.11. - 4.12.2011 ja 12.-25.12.2011. Tutkimuksen aikana kirjanpitäjä täytti taulukkoon (liite 2) päivämäärän, jolloin työtehtävä oli tehty, asiakkaan, jota työtehtävä koski ja työtehtävään kuluneen ajan. Työtehtävät oli jaoteltu kirjanpitoon, palkanlaskentaan ja asiakaskontakteihin ja muihin tehtäviin. Aika kirjattiin viidentoista minuutin tarkkuudella taulukkoon tehdyn työtehtävän kohdalle. Lisäksi kirjanpitäjät merkitsivät taulukkoon kuinka monesta tunnista asiakasta laskutettiin ja jos työ oli kes-

keytynyt, keskeytymisen syy. Osa saaduista tiedoista jätetään opinnäytetyön osalta salaisiksi, ja ne ovat kerätty vain toimitusjohtajan käyttöön.

Päivämäärän avulla saadaan selville, kuinka paljon päivässä kirjanpitäjä teki mitään tehtävää ja kuinka paljon päivässä hän teki töitä. Asiakas merkattiin asiakasnumerona salassapitovelvollisuuden vuoksi. Numeron avulla pystyi selvittämään, paljonko kuhunkin asiakkaaseen kuluu aikaa, ja tätä lukua voi halutesaan verrata laskutettuun summaan. Kirjanpitotehtäviin kuului kuukausittainen kirjanpito, tilinpäätös ja veroilmoitukset. Palkanlaskentaan kuului kaikki palkanlaskentaan liittyvät tehtävät. Asiakaskontakteihin kuuluivat puhelut ja muu kanssakäyminen asiakkaan kanssa. Muut tehtävät oli vapaaehtoisesti täytettävä osio, se vaikeutti ajankäytön täyttämistä, mutta sen täyttämistä kerrottiin olevan apua myöhemmin kun ajankäyttöä käytäisiin läpi haastatteluissa.

Ajankäyttötutkimuksen jälkeen tehtiin haastattelu, jossa käytiin läpi ajankäyttötutkimus ja kysyttiin tarkentavia asioita, kuten mitä kirjanpitäjän toimenkuvaan kuuluu, paljon kirjanpitäjän päivittäinen työaika on, miten kirjanpitäjä täytti ajankäyttölomaketta ja jos hän ei ollut merkinnyt muita tehtäviä, häneltä kysyttiin, mihin muuhun aikaa kului. Näiden lisäksi kysyttiin, mitä mieltä kirjanpitäjä oli ajankäytöstään.

4.3.1 Tutkimuksen tulokset

Taulukossa 1 näkyy, kuinka paljon mihinkin työtehtävään käytettiin aikaa. Lisäksi taulukkoon on laskettu, kuinka paljon työaikaa olisi kuulunut olla. Tämän tiedon avulla pystytään vertailemaan, miten tarkkaan kirjanpitäjät ovat ajankäyttönsä kirjanneet. Ensimmäiset neljä henkilöä ovat kirjanneet koko työaikansa. Viimeiset kolme henkilöä eivät ole merkinneet kaikkia työtehtäviä. Tämä vaikuttaa siihen mitä päätelmiä ajankäytöstä voi tehdä. Kun tutkii ensimmäistä joukkoa, pystyy näkemään, että kirjanpitäjät 1 ja 2 tekevät paljon ylitöitä. Heidän tekemänsä työaika on enemmän, kuin laskennallinen, joka on laskettu kertomalla heidän virallinen työaika työajanseurannassa olevien päivien mukaan. Vaihtelut laskennallisessa työajassa johtuvat, seurattujen päivien määrien lisäksi, siitä onko työntekijät merkanneet lakisääteiset tauot ajankäyttöönsä. Taulukosta nä-

kee, että avustavat kirjanpitäjät eivät tee ylitöitä yhtä paljon. Henkilöiden, jotka eivät ole merkinneet kaikkia työtehtäviä, työaikaa ei pysty tutkimuksen avulla päättämään.

Taulukko 1. Ajankäyttö tunteina

	Kirjanpito	Palkanlaskenta	Asiakaskontaktit	Muut	Yhteensä	Laskennallinen työaika	Seurattujen päivien määrä
Kirjanpitäjä 1	116,5	6	15,25	56,25	194,00	142,5	19 pv
Kirjanpitäjä 2	81,25	14,5	33,75	33,5	163,00	142,5	19 pv
Avustava kirjanpitäjä 1	42,5	0	1,75	98	142,25	142,5	19 pv
Avustava kirjanpitäjä 2	0,00	10,00	0,00	89,00	99,00	97,5	13 pv
Kirjanpitäjä 3	86	7,5	0,5	33,5	127,50	133	19 pv
Kirjanpitäjä 4	112,33	0,00	0,00	16,75	129,08	133	19 pv
Kirjanpitäjä 5	58,75	7,25	4,00	3,50	73,50	84	12 pv

Alla olevasta taulukosta (taulukko 2) näkyy, kuinka paljon kuhunkin työkokonaisuuteen kuluu aikaa prosentteina. Kirjanpitäjät ovat täysipäiväisiä kirjanpitäjiä ja avustavien kirjanpitäjien työtehtäviin kuuluu suureksi osaksi myös muita tehtäviä, jotka eivät liity kirjanpitoon (Kirjanpitäjät 1-5 2012, Toimistosihteerit 2012). Ajankäyttötutkimuksen mukaan kirjanpito-puolelle liittyvät tehtävät vievät eniten aikaa, eli yli puolet ajasta, joten näitä prosesseja kehittämällä olisi eniten vaikutusta tehokkuuteen. Myös muut asiat vievät yllättävän paljon kirjanpitäjien aikaa. Muut sarakkeessa oli esimerkiksi, jos aikaa oli kulunut ohjelmisto ongelmiin, siivoamiseen, taukoihin, koneiden avaamiseen, asioiden selvittämiseen tai työkaiverin opastamiseen.

Taulukko 2. Ajankäyttö prosentteina

	Kirjanpito	Palkanlaskenta	Asiakas-kontatit	Muut	Yhteensä
Kirjanpitäjä 1	60 %	3 %	8 %	29 %	100 %
Kirjanpitäjä 2	50 %	9 %	21 %	21 %	100 %
Avustava kirjanpitäjä 1	30 %	0 %	1 %	69 %	100 %
Avustava kirjanpitäjä 2	0 %	10 %	0 %	90 %	100 %
Kirjanpitäjä 3	67 %	6 %	0 %	26 %	100 %
Kirjanpitäjä 4	87 %	0 %	0 %	13 %	100 %
Kirjanpitäjä 5	80 %	10 %	5 %	5 %	100 %

Kirjanpitäjät kertoivat, että työn keskeytyminen oli käytännössä mahdoton merkitä ajankäyttölomakkeelle, sillä työtehtävät keskeytyivät usein, melkein aina. Keskeytymisen syitä oli esimerkiksi asiakkaan saapuminen, työkaverin aiheuttamat keskeytykset ja puhelut. Kirjanpitäjät kertoivat tämän takia tuntevansa, että toisina päivinä ei saanut paljoakaan aikaan. Monet kirjanpitäjät kertoivat tekevänsä paljon ylitöitä, sillä toimiston aukioloaikana kaikkia töitä ei saanut tehtyä. Toimiston kiinni ollessa töitä pystyi tekemään tehokkaammin, koska keskeytyksiä ei tule niin paljoa. (Kirjanpitäjät 1-5 2012). Keskeytyminen vähentää työnteon tehokkuutta, jos häiriötekijöitä saisi vähemmälle, kirjanpitäjät pystyisivät keskittymään paremmin ja saisivat enemmän aikaan.

Työskennellessäni yrityksessä huomasin, että kiireen takia asioita joudutaan tekemään kahdesti. Esimerkiksi jos kirjanpitoa ei ehditty tehdä ennen kausiveroilmoituksen määräpäivää, kirjanpitäjät laskivat arvonlisäverot käsin ja myöhemmin tekivät kirjanpidon, kun oli enemmän aikaa. Tilitoimisto Oy:ssä olisi hyvä kiinnittää huomiota työympäristöön ja miten siitä saataisiin rauhallisempi, jotta kirjanpitäjät saisivat hyvät olosuhteet ajatustyölle. Yksi pohtimisen arvoinen asia on, että olisiko mahdollista suunnitella työaika niin, että kirjanpitäjä ottaisi asiakkaita vastaan tietyinä ajankohtana ja kirjanpitotyölle ja muille keskittymistä enemmän tarvitseville töille olisi varattu toinen ajankohta. Aina kuitenkin ei työajan suunnittelu auta, jos töitä tulee aina lisää ilman että aika töitten tekemiseen lisääntyy. Tällöin yrityksen johdon kannattaisi harkita lisä työvoiman palkkaamista.

Ajankäyttötutkimuksen avulla on vaikea arvioida, paljonko aikaa menee turhiin asioihin, eli odotteluun, papereiden etsimiseen tai virheiden korjaamiseen, jos niitä ei ole erikseen merkitty taulukkoon. Nämä ovat myös sellaisia asioita, joita vähentämällä tehokkuuteen pystyttäisiin vaikuttamaan. Yritys aikoo toistaa ajankäyttötutkimuksen myöhemmin. Kun ajankäyttötutkimusta tehdään uudelleen, olisi kannattavaa, että kaikki kirjanpitäjät merkitsisivät kaiken ajan joka työpäivänä tutkimukseen, sillä jälkepäin haastatellessa, he eivät muista mihin muuhun aikaa on kulunut.

4.4 Yhteenveto

Tilitoimisto Oy:ssä kirjanpitäjät hoitavat prosessit pääpiirteittäin samanlaisesti, mutta työtavoissa on eroja. Toiset kirjanpitäjät dokumentoivat työtänsä enemmän kuin toiset esimerkiksi asiakaslistojen avulla. Toimeksiantosopimukset ja tarjoukset tehdään yleensä vain suullisesti. Yrityksessä on paljon toimintoja, jotka vain yksi henkilö osaa tai pystyy hoitamaan osasy syy tähän on yhtenäisten työtapojen puuttuminen. Ajankäytön ongelmia on kiire ja työtehtävien jatkuva keskeytyminen. Monet kirjanpitäjät tekevät paljon ylitöitä.

5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Tilitoimisto Oy:n prosessien kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Tilitoimisto Oy:n prosessit ja tutkia voiko työtapoja eri työntekijöiden kanssa yhtenäistää, tutkia vastaavatko prosessit Suomen Taloushallintoliitto ry:n antamia määräytyksiä ja ajankäyttötutkimuksen avulla tutkia löytyykö prosessien ulkopuolelta asioita, jotka vaikuttavat kirjanpitäjien tehokkuuteen. Kuvaukset toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksena, teema-haastatteluja ja tutkijan osallistuvan havainnoinnin avulla. Ajankäyttötutkimus toteutettiin lomakkeen avulla, johon kirjanpitäjät täyttivät ajankäyttönsä neljän viikon ajalta, kahdessa jaksossa, kahden viikon ajalta kerrallaan.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin laatua ja prosessikeskeistä toimintatapaa laadunkehittäjänä. Prosessit on valittu teoriaksi tähän opinnäytetyöhön, sillä työn tarkoituksena oli kuvata Tilitoimisto Oy:n prosessit. Prosessi teoriolla pyrittiin myös antamaan ohjeet prosessien kuvaamiselle, joita yritys voi myöhemmin hyödyntää. Prosessien kuvaaminen liittyy laadun kehittämiseen, jonka takia teoria osassa käsiteltiin myös laatua. Laadun huomioiminen on tärkeää yritysmaailmassa, sillä kilpailu on kovaa ja talous tilanteen takia kustannusten vähentämiseen on pyrittävä. Laadukkaalla palvelulla saadaan asiakkaat pysymään tyytyväisinä.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin, sillä empiria osuudessa kuvattiin Tilitoimisto Oy:n prosessit ja verrattiin niitä Suomen Taloushallintoliitto ry:n antamiin kriteereihin ja tehtiin kehittämissuhteita prosessien parantamiseksi ja yhtenäistämiseksi. Empiria osuudessa tarkasteltiin myös ajankäyttötutkimusta ja siitä saatuja tuloksia, jonka avulla tutkittiin prosessien ulkopuolelta löytyviä tehokkuutta laskevia asioita. Ajankäytöstä saatujen tulosten avulla tehtiin myös kehitysehdotuksia. Tässä opinnäytetyössä olevat kehitysideat ovat ehdotuksia, joita yrityksen johto voi toteuttaa halutessaan. Jatko tutkimuksena laadun kehittämiseksi voisi tehdä asiakastytyväisyys tutkimuksen, jonka avulla prosesseja voitaisiin mitata. Tilitoimisto Oy aikoo myös jatkaa ajankäyttötutkimusta myöhemmin, jonka avulla he voivat verrata ajankäyttöä aiempaan. Myös prosessien seuranta kannattaisi jatkaa ja varsinkin niiden vastaavuutta Suomen Taloushallintoliitto ry:n kriteereihin.

Tutkimuksessa selvisi, että Tilitoimisto Oy:ssä dokumentointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Erityisen tärkeää olisi kiinnittää huomiota sopimuksien laatimiseen kirjallisina. Kirjanpitäjien työtavoista löytyi eroja, joita saataisiin vähennettyä dokumentoinnin avulla, kuten asiakaslistojen ja tarjouspyyntölomakkeen käyttöönotolla. Kirjanpitäjien yhteistyötä lisäämällä prosesseja saataisiin myös kehitettyä ja yhdenmukaistettua. Kirjanpitäjien työtehtävät keskeytyvät usein, joka vaikuttaa työn tehokkuuteen. Ajankäytön tarkemmalla suunnittelulla keskeytyksiä voisi saada vähennettyä. Jos nämä kehitysehdotukset eivät auta kirjanpitäjien ajan riittämättömyyteen, tulisi yrityksen johdon harkita henkilöstön lisäämistä.

Opinnäytetyö oli onnistunut myös omien tavoitteeni kannalta katsottuna. Sain hyvän kokonaiskuvan tilitoimiston toiminnasta ja siitä mitä kaikkea kirjanpitäjän työhön pääpiirteittäin kuuluu. Opinnäytetyön tekemisessä haastavinta, oli motivaation löytäminen ja itse työhön tarttuminen, jonka avulla sai harjoitettua myös itsekuria. Motivaatiota laski aikataulujen pidentyminen, kun aikataulut avainhenkilöiden kanssa ei aina sattunut yhteen. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja antoisa kokemus, josta uskon olevan apua myös tulevaisuuden kannalta, sillä toivon työskenteleväni myös tulevaisuudessa tilitoimistossa.

Lähteet

- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2007. Talousosaamisen perusteet. Helsinki. WSOY
 Finnvera. 2001. Palvelevan yrityksen laatutyökirja. Kuopio: Finnvera.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laamanen, K. 2004. Johda Liiketoimintaa prosessien verkkona-ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Pesonen, H 2007. Laatu! Asiantuntija organisation laatuopas. Juva: Infor Oy.
- SFS. 2004. www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta. Luettu 1.11.2011
- Suomen Taloushallintoliitto ry.
 2011a. http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/jaseneksi_taloushallintoliittoon/jasenedut/ Luettu 1.11.2011.
 2011b http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva_tilitoimistotapa/ Luettu 20.11.2011
 2011c http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/ Luettu 27.1.2012
- Suomen Taloushallintoliitto ry 2006a TAL-laatu, Tilitoimiston prosessit
 Suomen Taloushallintoliitto ry 2006b TAL-laatu. Yleiset sopimusehdot KL2004
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Tiltoimisto Oy:n henkilöstön haastattelut 2.12.2011, 27.2.2012 ja 28.2.2012
 Haastattelu 1.
 Kirjanpitäjät 1 ja 2. 2011. Kirjanpitäjä. Tiltoimisto Oy. Typografia. 2.12.2011.
 Kirjanpitäjä 3. 2011. Kirjanpitäjä. Tiltoimisto Oy. Typografia. 2.12.2011.
 Toimitusjohtaja. 2011. Toimitusjohtaja. Tiltoimisto Oy. Typografia 2.12.2011.
 Haastattelu 2.
 Kirjanpitäjä 1. 2012. Kirjanpitäjä. Tiltoimisto Oy. Typografia 27.2.2012.
 Kirjanpitäjä 2. 2012. Kirjanpitäjä. Tiltoimisto Oy. Typografia 27.2.2012.
 Toimistosihiteeri. 2012. Toimistosihiteeri. Tiltoimisto Oy. Typografia 27.2.2012.
 Kirjanpitäjä 3. 2012. Kirjanpitäjä. Tiltoimisto Oy. Typografia 28.2.2012.
 Kirjanpitäjä 4. 2012. Kirjanpitäjä. Tiltoimisto Oy. Typografia 28.2.2012.
 Kirjanpitäjä 5. 2012. Kirjanpitäjä. Tiltoimisto Oy. Typografia 28.2.2012.
 Toimitusjohtaja. 2012 Toimitusjohtaja. Tiltoimisto Oy. Typografia 28.2.2012..

Yhdentoista kysymyksen sarja

- 1. Mikä on kyseisen prosessin tarkoitus, miksi se on olemassa?** Mitä sillä on tarkoitus saada aikaiseksi?
- 2. Mikä on prosessin ensimmäinen vaihe?** Entä viimeinen? Mikä siis tehdään ensimmäiseksi ja mikä viimeiseksi?
- 3. Mikä on input (sisään menevä asia, syöte) ja mikä on output (ulos tuleva asia, tuote)?** Inputia aletaan jalostaa ja output on valmis prosessin tuote.
- 4. Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita tai asiakasryhmiä?** Prosessilla on yleensä enemmän kuin yksi ”asiakas”, ainakin kaksi. Toinen on itsestään selvä asiakas ja toinen organisaatio itse. Mutta vielä voi olla muitakin tahoja, joita prosessi jotenkin liikuttaa.
- 5. Mitä odotuksia ja vaatimuksia eri asiakasryhmillä on?** Luettele edellisessä kohdassa mainittujen asiakkaiden odotuksen erikseen.
- 6. Mitkä ovat prosessin menestystekijät?** Menestystekijöitä ovat usein prosessin tuotteen piirteet. Millainen sen pitää olla, jotta se ”kelpaisi, mikä on se tärkein ominaisuus? Menestystekijä voi liittyä myös itse prosessiin: mikä prosessissa on onnistuttava, jotta lopputulos on hyvä? Mainitse siis kaksi menestystekijää, yksi prosessille ja toinen lopputulokselle.
- 7. Mitkä ovat prosessissa tarvittavat resurssit?** Mitä nimenomaan tarvitaan: henkilöitä, laitteita, tietoja? Mitä ilman ei tulla toimeen?
- 8. Kuka tai mikä tiimi on vastuussa prosessista?** Puhutaan myös prosessin-omistajasta. Kuka vastaa siitä, että prosessi on hyvä? Kuka vastaa siitä, että prosessi tuottaa hyvän lopputuloksen, jos sitä ”käytetään” oikein ja jos prosessihenkilöt toimivat sovitulla tavalla?
- 9. Mitkä ovat prosessin mittarit?** Mittareita voi hakea kahdelta suunnalta: nopeat ja hitaat mittarit. Nopeat mittarit kertovat prosessin aikana, ollaanko oikealla tiellä ja hitaat kertovat joskus myöhemmin, miten onnistuttiin.
- 10. Miten prosessia ohjataan?** Mitä asioita seurataan, mitä nopeita mittareita, kuka seuraa, kuka päättää ohjaustoimenpiteistä?
- 11. Miten prosessia parannetaan?** Mitkä asiat kertovat, mitkä hitaat mittarit, kuka analysoi tuloksia, missä niitä käsitellään, kuka päättää muutoksista ja prosessin parannuksista?

Toimeksiantosopimuspohja

Toimeksiantosopimus

Tilitoimisto Oy
Y-Tunnus
Kotipaikka
Yhteyshenkilö
Osoite
Puhelinnumero
Faksi

Toiminimi
Y-tunnus
Kotipaikka
Yhteyshenkilö
Vara yhteyshenkilö
Osoite
Puhelin
Faksi
Sähköposti

Sopimuksen kohde

Tilitoimisto toimittaa asiakkaalle seuraavat palvelut:

- Kirjanpito
- Tilinpäätös
- Alv-ilmoitus
- Arkistointi
- Viranomaisilmoitukset
- Palkanlaskenta
- Vuosi-ilmoitukset

Toimeksiantosopimus pohja

- Maksuliikenteen hoito
- Tiliotteet ja viitelistat
- Laskutus
- Sähköinen asiointi
- Muut taloushallintopalvelut

Palvelumaksut

Sopimuksen voimassaolo

Sopimusehdot

Palvelut toimitetaan tämän sopimuksen mukaan.

Sopimusta on tehty samansanaisia kappaleita yksi kullekin allekirjoittajalle.

Allekirjoitukset

Päiväys

Yrityksen toiminimi

Allekirjoitus

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Nimenselvennys