

Sari Vuorinen & Sanna Metsänoro

TILITOIMISTON
LAATUJÄRJESTELMÄ JOHDON
TYÖKALUNA

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Huhtikuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 23.04.2012				
Tekijä(t) Sari Vuorinen Sanna Metsänoro	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma				
Nimeke Tilitoimiston laatujärjestelmä johdon työkaluna					
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimeksiantajien pyynnöstä selvittää olisiko tilitoimiston laatujärjestelmästä johdon työkaluksi. Toimeksiantajat ovat molemmat Savonlinnan talousalueella toimivia auktorisoituja tilitoimistoja, jotka ovat pitkään kehittäneet organisaatiotaan laatu-tietoisempaan suuntaan.</p> <p>Teoriaosuudessa tarkasteltiin laatua johtamisen välineenä sekä lähestyttiin palvelun, laadun ja laatu-järjestelmien määritelmää ja käsiteltiin Taloushallintoliiton osuutta tilitoimistojen olennaisen laadun varmistajana.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena syksyllä 2011 Taloushallintoliiton auktorisoimille jäsen-toimistoille toimitetuilla sähköposteilla, lisäksi kyselyjä jaettiin toukokuussa Maestro-yhtiöiden tilitoimistojen johdolle suunnatuilla koulutuspäivillä Turussa. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää.</p> <p>Kyselyyn saatiin vähän vastauksia, mutta saadun materiaalin perusteella kävi selvästi ilmi, etteivät tilitoimistot tunnista käyttävänsä omia, itse rakentamiaan sisäisiä laatu-järjestelmiä. Kävi myös ilmi, että laatu-järjestelmiä pidetään yleensä hyvänä asiana, niistä saadaan hyötyjä omaan kannattavuuteen ja tehokkuuteen ja että henkilökunta on vastoin ennako-odotuksiamme paljon sitoutuneempaa. Lisäksi ilmeni, että vastaajat olisivat valmiita käyttöönottamaan toisen tekemän, valmiin laatu-järjestelmän.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että liiton tai muun tahon lanseeraamalle laatu-järjestelmälle olisi käyttöä kilpailuedun ja kannattavuuden sekä henkilökunnan osaamisen ja työn tasalaatuisuuden kannalta.</p> <p>Lopputuloksesta ja tehdystä työstä tulee olemaan tilaajille hyötyä omissa yrityksissään heidän jatkaessaan jo aloitettuja laatu-järjestelmään ja laatu-käsikirjaan johtavia toimenpiteitä.</p>					
Asiasanat (avainsanat) Tilitoimistot, laatu, laatu-järjestelmät, laatu-käsikirja, palvelu, ammattitaito, tehokkuus					
Sivumäärä 45 + liitteet 13	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Kieli</td> <td style="width: 50%;">URN</td> </tr> <tr> <td>suomi</td> <td></td> </tr> </table>	Kieli	URN	suomi	
Kieli	URN				
suomi					
Huomaus (huomaukset liitteistä)					
Ohjaavan opettajan nimi Ismo Glad Tuula Höglund	Opinnäytetyön toimeksiantaja Punkaharjun Tilitoimisto Oy Mediatili Oy				

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 23 April 2012	
Author(s) Sari Vuorinen Sanna Metsänoro		Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis Quality management system as a tool for accounting firm management			
Tiivistelmä <p>The purpose of this thesis was to resolve whether the quality system of an accounting firm would serve as a management tool. The study was assigned by two accounting firms, both of them authorized and active in the Savonlinna economic area and with a long tradition of conscious quality-oriented organizational development.</p> <p>In the theory part we studied quality as a management tool as well as the definitions of service, quality and quality systems. We also investigated into the role that the Association of Finnish Accounting Firms has as an authenticator of the relevant quality of accounting firms.</p> <p>The research was executed in fall 2011. Questionnaires were sent by email to the members of the Association of Finnish Accounting Firms and also handed out to the participants of an in-house seminar in Turku which was arranged for accountant management personnel within Maestro group. This study is a combination of quantitative and qualitative research methods.</p> <p>The response rate was not high, but the material we collected pointed out very clearly that the accounting offices do not recognize that they are in fact using their own, self-created quality systems. It also became evident that quality systems are usually appreciated as they benefit the viability and efficiency of the company, and the staff is much more committed than we had anticipated. In addition, the respondents manifested their willingness to implement a ready-to-use quality system designed by another company.</p> <p>It can be concluded that a quality management system launched by the Association of Finnish Accounting Firms or someone else would be appreciated for enhancing competitive advantage and viability and also to improve the competence of the personnel and the uniform quality of work.</p> <p>The results of this thesis and the whole process will benefit the assigning companies in their further development of the measures that have been taken to create a quality system and a quality manual.</p>			
Subject headings, (keywords) Accounting offices, quality, quality management systems, quality manual, service, business skills, efficiency			
Pages 45 p. + app. 13	Language Finnish	URN	
Remarks, notes on appendices			
Tutor Ismo Glad Tuula Höglund		Bachelor's thesis assigned by Punkaharjun Tilitoimisto Oy Mediatili Oy	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
1.1	Toimeksiantajat.....	1
1.1.1	Punkaharjun Tilitoimisto Oy.....	1
1.1.2	Mediatili Oy	2
1.2	Tutkimuksen tekijöiden taustat.....	3
1.2.1	Sari Vuorinen	3
1.2.2	Sanna Metsänoro.....	4
2	LAATU JOHTAMISEN VÄLINEENÄ	5
2.1	Palvelun määritelmä	6
2.1.1	Asiakkaan palveleminen, ulkoinen palvelu	6
2.1.2	Sisäinen palvelu	7
2.2	Laadun määritelmä	8
2.2.1	Sisäinen laatu	10
2.2.2	Ulkoinen laatu	11
2.3	Laatujärjestelmän määritelmä.....	13
2.4	Taloushallintoliitto ry laadunvarmistajana	20
2.4.1	Liiton määrittämät laatu ja laatuksiteerit.....	22
2.4.2	Hyvä tilitoimisto- ja tilinpäätöstapa.....	22
2.4.3	TAL-laatutyökalut.....	22
2.4.4	KLT-tutkinto	23
2.4.5	Tilitoimiston auktorisointi	24
2.4.6	Laadun tarkkailu, tilitoimistotarkastukset.....	25
3	MIELIPIDE-/KÄYTTÄJÄTUTKIMUS LAATUKÄSIKIRJASTA.....	25
3.1	Tutkimusmenetelmät	26
3.1.1	Kyselylomake.....	27
3.1.2	Havainnointi.....	27
3.2	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	28
3.3	Tutkimusaineisto.....	29
3.4	Tutkimustulokset	29
3.4.1	Laatujärjestelmän käyttö (ei järjestelmää)	31
3.4.2	Laatujärjestelmän käyttö (järjestelmä käytössä)	33

3.4.3	Avoimet kysymykset.....	35
4	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	36
4.1	Pohdinta.....	36
4.2	Kehittäminen jatkossa.....	41
4.2.1	Laatukäsikirjan tekninen toteutus	41
4.2.2	Laatujärjestelmän auditointi.....	41
4.2.3	Laatujärjestelmän konkreettisten vaikutusten seuranta.....	42
	LÄHTEET	43

LIITTEET

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön idea sai alkunsa, kun molemmat tekijät olivat jo koulun alkuvaiheissa miettineet tekevänsä laatuun liittyvän opinnäytetyön tilitoimistoilleen. Koulussa ideat, ajatukset ja voimat yhdistettiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimeksiantajien pyynnöstä selvittää ratkaisua tutkimusongelmaan, olisiko tilitoimiston laatujärjestelmästä johdon työkaluksi.

”Olisihan se kiva jos sen joku muu tekisi...”

Sekä Punkaharjun Tilitoimisto Oy että Mediatili Oy ovat kehittäneet organisaatiotaan sekä henkilökuntaansa laatutietoisempaan suuntaan useiden vuosien ajan. Molempien yritysten toimitusjohtajat ovat tehneet laatuun liittyviä johtamiskoulutuksen näyttötoimia. Aihe on tekijöille hyvin läheinen ja tästä syystä tutkimustulosten tulkinnassa piti olla erityisen tarkkana, että saadut vastaukset säilyvät alkuperäisinä.

Opinnäytetyön tutkimuskyselyllä oli tarkoitus selvittää, voisiko yleinen ja yhteinen tilitoimistojen laatukäsikirja olla hyödyllinen ja järkevä laatia koko Taloushallintoliiton jäsenien käyttöön ja ehkä jopa jossain määrin yleiseksi tilitoimistolaadun takeeksi? Havaittiin, ettei ole saatavilla tutkittua tietoa siitä millaisia laatujärjestelmiä tilitoimistoilla on käytössään sekä samalla siitä, hyödyntääkö tilitoimiston johto käytössä olevia laatujärjestelmiä päivittäisessä työssään.

1.1 Toimeksiantajat

1.1.1 Punkaharjun Tilitoimisto Oy

Punkaharjun Tilitoimisto Oy:n juuret juontuvat vuoteen 2001, jolloin Tili- ja isännöintitoimisto Paula Vuorinen Ky perusti sivutoimiston Punkaharjulle. Tmi Yrityshuolto Paula Vuorinen syntyi Juvalla 2.10.1982, yritys muuttui kommandiittiyhtiöksi vuonna 1985, osakeyhtiöksi 1.1.2007 alkaen. Yhden naisen yrityksestä kasvoi 25 vuoden aikana yli 10 henkeä työllistävä kolmen yrityksen konserni. Tili- ja isännöintitoimisto Paula Vuorinen Oy, tuttavallisemmin Yrityshuolto, on tarjonnut laadukkaita taloushal-

linto- ja isännöintipalveluja sekä Juvalla että Punkaharjulla, lisäksi Juvan toimipisteessä on ollut Tapiola-yhtiöiden palvelupiste vuodesta 1985 lähtien.

Yhtiön omistusjärjestelyistä johtuen tytäryhtiöt fuusioituivat emoyhtiöön 30.6.2011 ja 1.7.2011 Punkaharjun Tilitoimisto Oy jakaantui emoyhtiöstä omaksi yhtiökseen, jonka osakkeet siirtyivät Sari Vuoriselle ja yhtiö jatkaa edelleen vankalla ammattitaidolla, kymmenien vuosien kokemuksella, tilitoimistotoimintaa Punkaharjulla. Yritys työllistää tällä hetkellä yrittäjän lisäksi yhden KLT-kirjanpitäjän.

Juvan liiketoiminnot jatkavat edelleen Tili- ja isännöintitoimisto Juvan Yrityshuolto Oy:n nimellä, toimitusjohtajan tehtäviä hoitaa Vuorisen yhtiökumppani Saku Halonen.

1.1.2 Mediatili Oy

Mediatili Oy on perustettu vuonna 2005 Jorma Vänttisen toimesta ja se jatkaa Savonlinnan Tilitoimisto Oy:n toimintaa taloushallinnon palvelun tarjoajana. Mediatilin asiakaskunta koostuu eri toimialojen yrityksistä aina pienistä toiminimistä keskisuuriin osakeyhtiöihin ja suurien yritysten tytäryhtiöihin. Jorma Vänttisen luopuessa joulukuussa 2006 yrityksen omistajuudesta oli yrityksellä toimipaikka Savonlinnan Mediakeskuksella ja henkilökuntaa 4 kirjanpitäjän verran sekä asiakkaita vajaat sata. Yritys on kehittynyt reilussa viidessä vuodessa ja tänään Mediatili Oy työllistää 13 ammattilaista ja se on laajentanut toimintaansa sekä Joensuuhun että Kokkolaan. Päätoimipiste on Savonlinnan keskustassa ja asiakaskuntaa reilut 200. Edelleen palveluja tarjotaan laajamittaisesti kaikille toimialoille yrityskokoon katsomatta. Maantieteellinen toimialue on laajentunut Helsingistä Rovaniemelle, mutta pääpaino on edelleen Savonlinnan talousalueella.

Mediatili Oy pyrkii olemaan ohjelmistojen hyödyntämisessä yksi edelläkävijöistä ja on tarjonnut sähköisiä palveluja sekä asiakkaiden etäyhteyksikäyttöä jo usean vuoden ajan. Paperien pyöritystä pyritään jatkuvasti vähentämään ja siirtämään ne sähköiseen arkistoon.

Mediatilin toiminta-ajatuksena on asiakaslähtöisyys ja yrittäjyysymmärrys. Jokainen asiakas on erilainen ja palvelut sovitaan henkilökohtaisesti ja kullekin yritykselle erik-

seen räätälöiden. Asiakkaat saavat oman kirjanpitäjän ja erottaudutaan isojen toimistojen kasvottomuudesta. Asiakaskunnan ja palvelujen monimuotoisuus ja lokeroimattomuus haastaa niin kirjanpitäjät kuin yrityksenkin laatuajatteluun.

1.2 Tutkimuksen tekijöiden taustat

Tutkimuksen tekijät työskentelevät toimeksiantajien avainhenkilöinä. Sari Vuorinen on Punkaharjun Tilitoimisto Oy:n toimitusjohtaja ja Sanna Metsänoro Mediatili Oy:n toimitusjohtaja. Heidän vastuualueisiin kuuluu tilitoimistojen johtajina yritysten henkilöstön osaaminen, yritysten oma talous, vastuu asiakastöistä ja niiden aikataulusta ja laadusta. Molemmat tutkimuksen tekijät ovat olleet tilitoimistoalalla jo pitkään, Vuorinen yli 20 vuotta ja Metsänoro yli 10 vuotta. Kokemusta on karttunut niin avustavista tehtävistä kuin erityisosaamista vaativista taloushallinnon tehtävistä sekä johtajuudesta. Molemmilla on laaja kokemus myös eri alojen talousosaamisesta, yhdistystoiminnasta ja kumpikin on työnsä ohella kehittänyt niin ammattiosaamista, johtamistaitoja kuin muuta henkistä osaamista.

1.2.1 Sari Vuorinen

Sari Vuorinen on valmistunut laskentatoimen merkonomiksi Savonlinnan liiketaloudellisesta instituutista 1989 ja työskennellyt valmistumisestaan lähtien taloushallinnon eri tehtävissä. Työtehtävät ovat lisääntyneet ja muuttuneet vuosien aikana, alkuvuosien kirjanpitoassistentin tehtävistä vaativien tilinpäätösten tekijäksi ammattitaidon karttuessa. Vuorinen on vuosien mittaan aktiivisesti kouluttautunut työn ohella, lisäkoulutuksista merkittävimmät ovat täydennyskoulutus KLT-tutkintoa varten ja tutkinnon suoritus vuonna 2004 sekä tilitoimistoille suunnattu johtamisen erikoisammattitutkinto Tili-JET, jonka hän suoritti vuonna 2009.

Yritys, jossa Sari Vuorinen on työskennellyt koko tilitoimistouransa, on ollut perheyri-tyys jossa hän myös itse on ollut osakkaana vuodesta 1995 lähtien. Yhtiön toimitusjohtajan tehtäviä hän hoiti osakeyhtiöksi muuttamisesta, 1.1.2007 alkaen yhtiön jakautumiseen 1.7.2011 asti.

Vuorinen on ollut aktiivisesti kehittämässä yrityksen liiketoimintaa, kasvua ja käytänteitä. Vuosien työn tuloksena on kehittynyt sisäinen laatujärjestelmä, jota ei ole sertifioitu eikä toistaiseksi auditoitu. Sisäinen laatujärjestelmä on lähinnä yhteisiä työohjeita, työseurantoja, raportteja, työlomakkeita, asiakastoimeksiantoihin liittyviä dokumentteja, asiakkaiden asioita jne. Tiedot on kerätty yrityksen sisäiseen verkkoon palvelimelle, jossa ne ovat esteettä kaikkien työntekijöiden käytössä. Palvelimen tiedostohierarkia on rakennettu siten, että se toimii ikään kuin sisällysluettelona ja ohjaajana.

1.2.2 Sanna Metsänoro

Sanna Metsänoro on suorittanut ylioppilas pohjaisen laskentatoimen merkonomi tutkinnon Savonlinnan Liiketaloudellisessa instituutissa ja saanut päättötodistuksen vuonna 1993. Metsänoro sai heti valmistuttuaan paikan lakitoimiston sihteerinä ja toimenkuva laajennettiin melko pian yrityksen taloushallintotehtäviin sekä konkurssipesien kirjanpito tehtäviin. Sanna Metsänoro aloitti varsinaisen tilitoimistotyöskentelyn tammikuussa 2001 nykyisessä työpaikassa (Savonlinnan Tilitoimisto Oy -> 2005 Mediatili Oy) ja suoritti heti vuonna 2001 KLT-tutkinnon.

Mediatili auktorisoitiin vuonna 2005 ja Sanna Metsänorosta tuli toimiston vastaava hoitaja. Työn kuva on vuosien varrella muuttunut yhä vaativammaksi ja johdon erikoisammattitutkinnon suorittamisen myötä 2006 Metsänorosta tuli yhtiön toimitusjohtaja.

Hallitusvastuu ja vastuu yrityksen menestyksestä sai Metsänoron suorittamaan HHJ-kurssin 2007. Lisäksi Metsänoro suoritti Tilintarkastuksen erikoisammattiopinnot Mikkelin Ammattikorkeakoulussa 2008 - 2009. Opiskelua on suoritettu läpi työhistorian ja edelleen opiskellaan.

Metsänoro on opiskelujensa ohessa ryhtynyt kehittämään jo vuonna 2006 Mediatilille laatujärjestelmää. Yritys käyttää Taloushallintoliiton laatulomakkeita ja lisäksi yritykseen on tehty työnkuvausta, perehdyttämisohjetta ja erillisiä asiakastyöohjeita. Laadunhallintatyö on edelleen kesken ja vaatii henkilökunnan sitouttamista.

2 LAATU JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Voidaksemme ymmärtää tutkimusongelman, ”Olisiko laatukäsikirjasta tilitoimiston johdolle päivittäinen työkalu”, meidän täytyy ensin perehtyä laatuun yleisesti. Tilitoimistot ovat palveluyrityksiä, joten laatuun liittyvä suorite on palvelua ja palvelu käsitteenä tulee ymmärtää. Taloushallinnon alalla on paljon viranomaistahoilta tulevia määräyksiä ja asetuksia, joten laatujärjestelmän tasot ja nimenomaan tilitoimistojen laadun kriteerit ovat erityiskysymyksiä tilitoimistojohtajan arjessa.

Organisaatioissa on ongelmana kaiken sen tiedon hallinta, joka käsittelee toiminnan riskejä ja tekijöitä. Erilaisten laatuvirheiden ja turvallisuusriskien vähentäminen edellyttää ajanmukaista toimintajärjestelmää. Kun yritys haluaa kehittää toimintaansa, sen tulee kerätä todellista tietoa toiminnoistaan, eli määritellä mittareita ja tarkastella erilaisia syy-seuraussuhteita sekä analysoida saatuja tuloksia päätöksentekoa varten. (Peltonen & Viiliäinen 2007, 7.)

Laadun johtaminen koostuu laatujohtamisesta sekä laadunhallinnasta. Laadun johtaminen vaatii sitä, että laatu tunnetaan. Pitää tietää mitkä seikat vaikuttavat erityyppisiin laatuihin. Laadunhallinta vaatii kokonaisvaltaista laatujohtamista. Laadunhallinta on kattavaa ja jatkuvaa työtä ja pääsääntönä on jatkuva kehittäminen. (Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averkko 2012.)

Henkilöstön onnistunut motivointi vaatii hyvää laatujohtamista. Vain motivoitunut henkilökunta ylittää laadukkaisiin palvelutilanteisiin. Lecklin sanoo, että ihmiset tekevät laadun ja että henkilöstöön panostamalla saavutetaan tulevaisuudessa merkittävimmät laatu- ja tulosparannukset. Henkilöstön työhyvinvointi, työympäristön viihtyisyys, jatkuva oppiminen ja henkilökohtainen kehittyminen sekä oikea palkkausjärjestelmä ovat motivaattoreita, joilla johto voi saavuttaa laatuun sitoutuneen työyhteisön. (Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averkko 2012.)

Esimiehen ja koko yrityksen johdon tulee sitoutua näkyvästi yrityksen laadunhallinnan tavoitteisiin. Esimieheltä vaaditaan nykyisin uusia ominaisuuksia ja taitoja kun auktoriteetin, käskijän ja valvojan roolit väistyvät ja rohkaisijan, valmentajan ja kannustajan roolihahmot tulevat. (Lecklin 2006, 247.)

2.1 Palvelun määritelmä

Konkreettiset tuotteet ja palvelut eroavat toisistaan eri tavoin. Tavarat voidaan varastoida ja ne voidaan esitellä etukäteen ennen ostopäätöstä asiakkaalle. Palvelua ei voida ennen tuottamista esittää eikä siihen välttämättä sisälly omistusoikeutta. Palvelu on vuorovaikutusta, siihen sisältyy kommunikointia ja tapahtumia. Palvelu usein kulutetaan jo samalla kuin se tuotetaan esim. kasvohoito. Tilitoimistoympäristössä palvelun voidaan ajatella kuluvan samalla kuin se tuotetaan, mutta toisaalta palvelun tuloksia asiakas voi hyödyntää tulevaisuudessa. (Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averko 2012)

Palvelua ovat myös työt, joissa asiakas ei näe palvelun suorittajaa ja ei ole palvelutapahtumassa läsnä. Asiakkaat eivät aina pidä näitä palveluina, kuten esim. tilitoimiston laatimat asiakirjat, tilitoimiston suorittamat laskujen maksut ja myyntilaskutus.

Palvelut voidaan määrittää kolmeen perustyyppiin eli pika- tai rutiinipalveluihin, vakio- tai standardipalveluihin sekä asiantuntijapalveluihin. Rutiinipalveluissa asiakasta ei tarvitse tuntea eikä tehdä sopimuksia eikä varata aikaa vaan asiakas tietää tullessaan mitä haluaa. Vakiopalveluissa asiakkaan kanssa tehdään yleensä sopimus ja asiakas valitsee tarpeiden mukaisen palvelun ja varaa ajan. Asiantuntijapalveluita asiakas tarvitsee harvoin ja ne vaativat palveluntarjoajalta laajaa tietotaitoa. Palvelun parantamiseksi voidaan luoda vakioituja palveluja tasalaatuisuuden saavuttamiseksi. (Hölttä & Savolainen 1997, 32–33)

2.1.1 Asiakkaan palveleminen, ulkoinen palvelu

Asiakas ja palvelun antaja ovat yleensä palvelutoiminnan aikana yhteistyössä. Asiakkaan tyytyväisyys palveluun riippuu hänen odotuksistaan sekä palvelun tarjoamasta laadusta. Ammattitaito, luotettavuus, palveluhenkilöstön asenne ja tuloksen hinta/laatu-suhde vaikuttavat hyvään palveluun ja siihen miten palvelu koetaan. Asiakkaan valintaan vaikuttaa palvelun tarjoajan maine sekä palvelun saatavuus oikeaan aikaan ja riittävän helposti (paikka, läheisyys). Palvelun tulisi olla tasapuolista riippu-

matta asiakkaasta. Vrt. kanta-asiakkaiden edut! (Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averko 2012)

Ulkoinen palvelu on se lopputuote tai palvelu joka annetaan asiakkaalle. Ulkoisen asiakkaan kynnys vaihtaa palveluyritystä vaihtelee palvelualoilla. Tilitoimistoa ei herkästi vaihdeta ilman jotain virhettä tai henkilökemioiden epäsojivuutta. Kampaamo-palvelun ostopaikkaa vaihdetaan herkemmin varsinkin ns. omaa kampaajaa etsiessä ja kokeilunhalusta. (Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averko 2012)

Lecklinin (2006, 80) mukaan ulkoinen asiakas on yrityksen ulkopuolinen joko välitön tai välillinen asiakas. Hän on asiakas isolla A:lla, toiminnan lopullinen rahoittaja. Lisäksi yrityksessä on sisäisiä asiakkaita, asiakkaita pienellä a:lla.

Ulkoinen asiakas näkee palvelusta yleensä vain lopputuloksen, hän ei tiedä yrityksen tuotannon koko ketjua eikä toimintatapoja. Ulkoinen asiakas kiinnittää huomiota usein nimenomaan ulkoisiin seikkoihin, yrityksen viihtyisyyteen, henkilökunnan ystävällisyyteen ja ammattitaitoon. (Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averko 2012)

2.1.2 Sisäinen palvelu

Sisäistä palvelua ovat työtovereiden töiden huomioiminen. Sisäistä asiakkuutta ja palvelua ei voi useinkaan valita vaan se vain täytyy suorittaa. Useat sisäiset palvelut ovat yrityksen rutiinitöitä ja niitä ei mielletä palveluksi. Asiakas ei pysty myöskään vaihtamaan herkästi palveluntarjoajaa.

Sisäisellä asiakkaalla tarkoitetaan jokaista yrityksen työntekijää, joka käyttää yrityksen toisen työntekijän palveluita omassa työtehtävässä. Erityisen tärkeitä ovat ne palveluketjut, joihin asiakaspalvelutehtävissä toimivat osallistuvat. Sisäinen asiakaspalvelu edellyttää sopimuksia ja pelisääntöjä, joita noudatetaan. Hyvä sisäinen palvelu on hyvän ulkoisen palvelun edellytys.

Sisäinen palvelu on yrityksen sisällä tapahtuvaa eräänlaista kaupankäyntiä, suoritteen tai työtehtävän valmistamista ja myyntiä varsinaisen, lopullisen, ulkoiselle asiakkaalle valmistettavan suoritteen tai palvelun alihankintaa. Esimerkiksi tilitoimistoalalla joh-

taja teettää henkilökunnallaan kuukausikirjanpitoja, jotka hän itse raportoi ja käy asiakkaan kanssa läpi. Johtaja siis ostaa kirjanpitäjältä kuukausikirjanpitoprosessiin kuuluvat tehtävät, jotka hän itse myy ulos sopivasti, ennalta sovitulla tavalla käärityssä paketissa esim. sähköiset raportit, kuukausitapaamiset jne. Lisäksi sisäistä palvelua ovat kaikki tilitoimiston avustavat tehtävät mm. kopiointi, postitus, puhelinvastaaja-palvelu, kahvinkeitto, siivous jne.

2.2 Laadun määritelmä

Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laadun määritelmään on jo alusta alkaen sisältynyt se, ettei virheitä tehdä. Asiat tehdään oikein jo ensimmäisellä kerralla ja joka kerta. Vielä tärkeämpää kuin virheettömyys on kokonaislaadun kannalta oikeiden asioiden tekeminen. (Lecklin 2006, 18.)

Laatuun liittyy useita ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä tarkastelunäkökulman mukaan. Nämä ominaisuudet eivät ole toisiaan poissulkevia vaan pikemminkin täydentäviä. Yrityskulttuuri määrittää eri näkökulmien painoarvon. Paul Lillrank (Lecklin 2006, 20.) esittää kuusi erilaista tarkastelunäkökulmaa.

Valmistuslaatu keskittyy valmistusprosessiin ja varmistaa tuotteiden valmistuksen määritysten mukaan. Perinteinen laadunvalvonta tukeutuu tähän näkökulmaan. Prosessia kehittämällä virheet pyritään ennakoimaan ja välttämään.

Tuotelaatu korostaa suunnittelun osuutta tuotteen laadun määrittämisessä.

Arvolaadussa korkein laatu on sillä tuotteella, joka antaa parhaimman kustannus-hyötysuhteen eli parhaan arvon sijoitetulle pääomalle.

Kilpailulaatu. Laatu on riittävä, kun se on yhtä hyvä kuin kilpailijoilla. Tätä parempi laatu on ylilaatua ja resurssien tuhlausta.

Asiakaslaatu. Asiakkaiden tarpeet ja luodut odotukset tyydyttävä laatu on hyvää laatua.

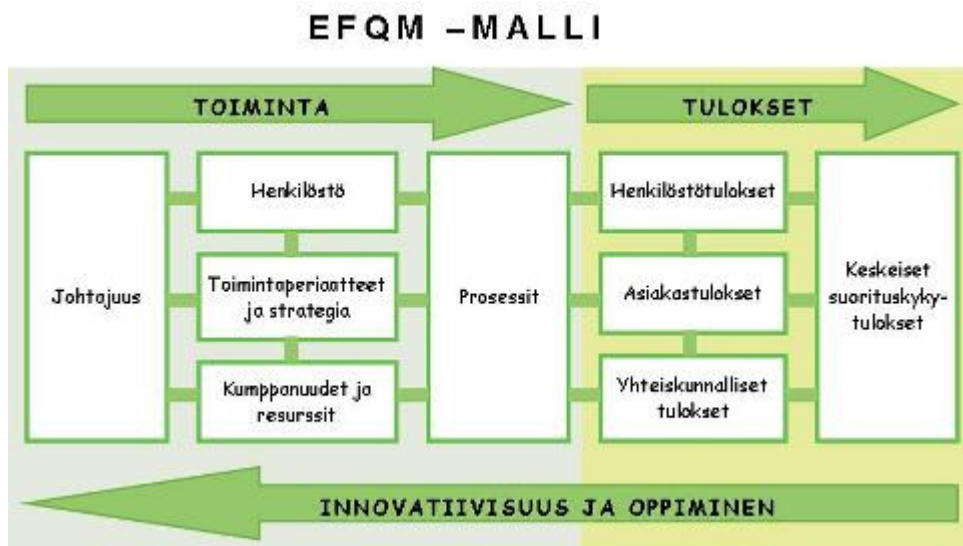
Ympäristölaatu. Laatua voidaan mitata myös ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Tuotteen suunnittelussa tulee myös sen elinkaari, resurssien käyttö suunnittelusta hävittämiseen asti ottaa huomioon.

Käytännön toiminnassa kaikki näkökulmat ovat useimmiten edustettuina. Tuotanto-osasto tuo valmistuslaadun ja tuotesuunnittelu tuotelaadun mukaan kuvioihin. Markkinointi korostaa asiakaslaatua, talousosasto on kiinnostunut arvo- ja kilpailulaaduista. Ympäristölaadun merkitys on kasvamassa. Asiakaslaatu on näistä näkökulmista avainasemassa. Se ei korosta vain yhtä laadun ulottuvuutta, vaan pakottaa sovittamaan niitä yhteen. (Lecklin 2006, 20.)

Yleisesti laadulla ymmärretään yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla toteutettua asiakkaan tarpeiden täyttämistä. Joskus asiakkaan tarpeet saatetaan ylittää ja puhutaan ns. ylilaadusta. Esim. tilitoimistoilla osa asiakkaita kaipaa vain verotukseen liittyviä palveluita ja ei ole lainkaan kiinnostunut erilaisista kuvioista ja taulukoista. Näin ollen yritykselle on turhaa tuottaa suoraan roskeeseen menevää palvelua. Jos yrityksen kilpailuetu perustuu asiakkaan odotukset ylittävään laatuun, kysymys ei silloin ole ylilaadusta. (Lecklin 2006, 18–19.)

Johtamisen ja yrityksen näkökulmasta pelkkä laatu ei riitä tuottamaan leipää henkilökunnalle, vaan yrityksen täytyy tuottaa tulosta. Asiakkaat maksavat palveluista sen verran kuin he kokevat saavansa siitä hyötyä. Kilpailluilla toimialoilla muodostuu yleensä tietty korrelaatio laadun ja hinnan välillä. Korkea hinta edellyttää korkeaa laatua ja asiakkaan kokema korkeaa hyötyä. LAATU = asiakkaiden kokema hyöty = asiakkaiden maksama hinta (Kamensky 2008, 252).

Laatua voidaan määrittää Business Excellence (EFQM) –mallin avulla, eli menestymisen ydin on tasapainoinen kokonaisuus.



KUVIO 1. EFQM –toimintamalli. (Efecteam Oy, 2012)

EFQM – malli on Laatu keskus Excellence Finlandin laatupalkintokilpailu, joka on toiminnan kehittämisen työkalu yrityksille ja julkisyhteisöille. Kilpailuun osallistuminen tuo kehitystyöhön tavoitteellisuutta ja innostaa koko henkilöstön jatkuvaan parantamiseen. (Laatu keskus Excellence Finland 2012)

Yrityksen kaikista kustannuksista 15–35 % aiheutuu laadun puutteesta. Laadun kehittäminen tarjoaa näin yritykselle mahdollisuuden kustannuksien merkittävään alentamiseen. (Finnvera Oyj 2001.)

Puskaradio toimii tavallaan myös laadun määrittäjänä. Negatiivinen maine kiirii nopeasti asiakkaalta toiselle ja hyvän laadun ja hyvän maineen säilyttäminen vaatii kovasti työtä. Tilitoimistomaailmassa asiakkaan säilyttäminen on paljon kannattavampaa kuin uuden hankkiminen, joten laadukkaasta palvelusta tulee pitää kiinni.

2.2.1 Sisäinen laatu

Sisäistä laatua on työtovereiden ja esimiehen odotuksien täyttäminen ja tiimityön toimivuus. Työntekijät ovat palvelujen tarjoajan tärkeimpiä resursseja. Heidän rekrytointinsa ja kouluttamisensa tulee hoitaa huolella. Työntekijöitä voi myös kilpailuttaa keskenään esimerkiksi tulospalkkausta käyttämällä. (Avoin ammattikorkeakoulu Averkko 2012.)

Palveluyrityksen oman sisäisen laatuarvioinnin työkaluksi sopii EFQM-toimintamalli. Sen käyttö tukee ISO 9001-laatuarviointia. (Avoin ammattikorkeakoulu Averko 2012.)

Sisäistä ja ulkoista laatua tulee johtaa ja hyvä johtaminen näkyy henkilöstön työtyytyväisyydessä. Tyytymättömyys voi näkyä esim. sairauspoissaoloissa ja henkilökunnan vaihtuvuutena. Henkilökunnalle tulee kertoa yrityksen toimintatapa ja missio, jotta he voivat tehdä yrityksen tavoitteiden mukaista laatutyötä. (Avoin ammattikorkeakoulu Averko 2012.)

2.2.2 Ulkoinen laatu

Tilitoimistoalalla ulkoisen laadun minimitason määrittävät lait ja asetukset. Suomen verolainsäädäntö, kirjanpitolaki ja – asetukset sekä eri yhtiömuotoja koskettava lainsäädäntö määrittävät yksityiskohtaisesti mitä kussakin yhtiömuodossa pitää vähintään ottaa huomioon ja mitä tilinpäätökseen pitää sisältyä.

Kukin tilitoimisto voi nostaa omaa laadun tasoaan, määrittää sen itse esim. tuottaa tilinpäätökseen enemmän raportteja kuin mitä lain mukaan olisi pakollista, tarjoaa enemmän tuki- ja neuvontapalveluja kuin yleisten sopimusehtojen ja alalla vakiintuneen käytännön mukaan olisi tarpeellista jne. Tilitoimistopalvelut ovat asiantuntijapalveluja, joista yleensä ollaan valmiita maksamaan. Hinnoittelussa voidaan käyttää tätä laatutason määritystä hyväksi mm. määrittämällä ulkoiselle laadulle omat mittarit esim. MIN (minimitason=lainsäädännön määrittämä laatu) MED (edellisen lisäksi joitain lisäraportteja ja lisäkonsultointia) MAX (edellisten lisäksi henkilökohtaista konsultointia ja ohjausta, raportointi yrityksen maksimilaadun tasoisena)

Ulkoista laatua on asiakkaan ymmärtäminen, asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ja hänen odotuksensa täyttäminen. Kaikki asiakkaat eivät koe samaa palvelua laadukkaaksi, johtuen asiakkaan aikaisemmista kokemuksista. Ihminen heijastaa jatkuvasti muististaan aikaisempaa elämäänsä ja kokemuksiaan, joten ne vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Avoin ammattikorkeakoulu Averko 2012.)

Ulkoiseen hyvään palveluun ja laatuun liitetään usein seuraavat käsitteet:

- luotettavuus
- palveluallttius
- kohteliaisuus
- saatavuus
- hyvä toimintaympäristö
- hyvä hinta/laatu-suhde
- mahdollinen takuu tai turva siitä, että tulosta voidaan korjata

(Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averko 2012.)

Taloushallintoliiton asiakaskyselyn perusteella nykyiset tilitoimistoasiakkaat haluavat yhä konsulttivampaa otetta tilitoimistoiltaan. Tämä tarkoittaa, että henkilökuntaa on koulutettava jatkuvasti. Lait, asetukset ja työelämään liittyvät muutokset vaativat ylläpitokoulutusta ja asiakkaiden konsultointi lisäksi ammattikorkeakoulu / yliopisto – tason kouluttautumista. Tilisanomat 1/2006 artikkelissaan Koulutuksen ja strategian välinen kytkös lähestyy tilitoimistojen kehitystä myös koulutuksen tarpeellisuuden kautta. Lisäksi artikkelissa mainitaan, että vuosien varrella toimistojen toiminta on laajentunut ja rönsyillyt huomattavastikin siitä mitä alun alkaen piti tehdä. Tämä pitää paikkansa myös meidän tilitoimistoillamme. Asiakas kysyy palvelua ja me vastaamme: ” Kyllä hoituu”. Näin olemme joillekin päivittäisasiakkaille kehittyneet heidän puhelinvastaajakseen ja yleiseksi toimistonhoitajaksi. (Metsänoro 2006.)

Jotta voimme kehittyä tilitoimistoina, meidän on ensin nähtävä nykytilanne selkeästi. Laadun aputyökalujen, työohjeiden täyttämisen ja lukemisen avulla kokonaiskuvan hahmottamisessa. Se on jo auttanut asiakkaiden tarpeiden kartoittamisessa ja samalla se ohjaa koulutussuunnitelman laadinnassa. Tasalaatuinen kirjanpito kirjanpitäjistä riippumatta helpottuu selkeiden ja yksinkertaisten ohjeiden myötä. Työohjeen laatimisen yhteydessä olemme pystyneet ns. standardoimaan osan toiminnoistamme selkeästi samanlaisiksi. (Metsänoro 2006.)

Toimiston tavoitteena on laadukas ja arvostettu taloushallinnon palvelujen tuottaminen. Laadun ymmärtää jokainen asiakas eri tavalla. Jotta voimme saavuttaa asiakasty-

tyväisyyttä ja samalla nostaa laatutasoamme asiakkaiden silmissä, täytyy meidän aloittaa selvitystyö asiakkaiden toiveista. Vuonna 2006 laadittu työohje toimii tässä osapuna ja ns. lähtöruutuna asiakaslähtöiseen ajattelutapaan ja laadun parantamiseen. (Metsänoro 2006.)

2.3 Laatujärjestelmän määritelmä

Laatujärjestelmän tarkoituksena on tuottaa tasalaatuista palvelua tai tuotetta johdon/omistajien tavoitteiden mukaisesti. Laatujärjestelmällä ohjataan organisaation ihmiset ja prosessit toimimaan samalla tavalla yhteiseen päämäärään, mutta siitä ei pidä tehdä liian yksityiskohtaista ja raskasta.

Kun yhteisö kirjaa ylös yhteiset pelisäännöt, joita on sovittu noudatettavaksi yleisen laatutason turvaamiseksi, on kysymys yhteisön laatujärjestelmästä. (Hölttä & Savonen 1997, 18.)

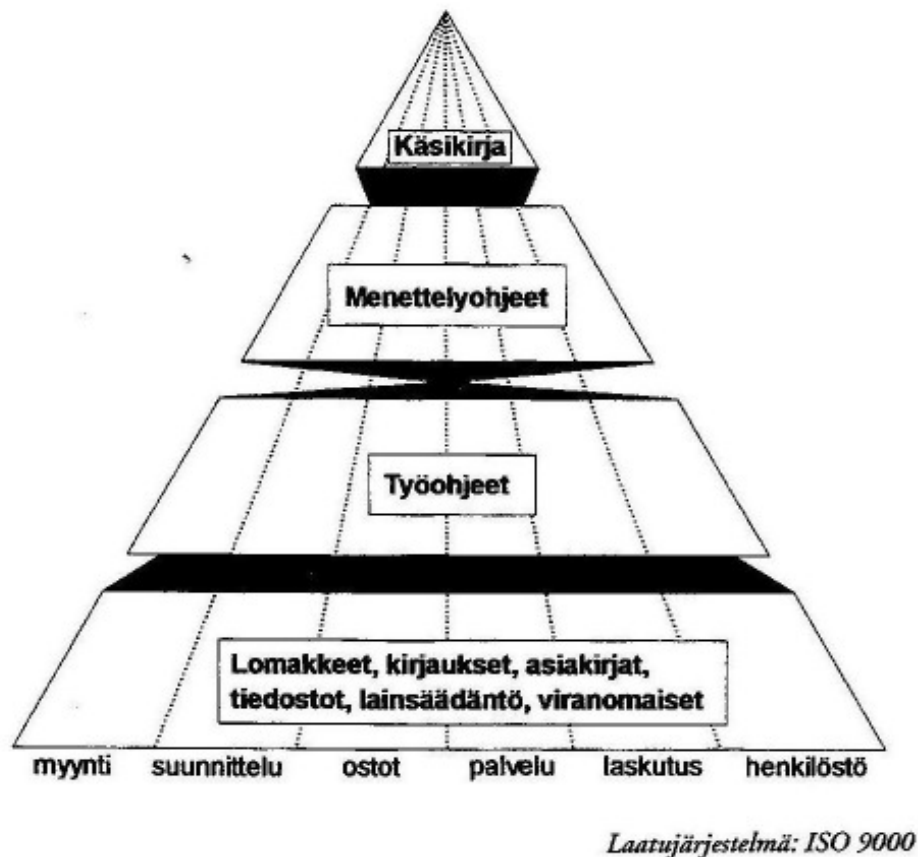
Laatujärjestelmä tarkoittaa laadun aikaansaamiseksi käytössä olevia organisaation osia, vastuunjakoa, proseduureja, prosesseja ja resursseja. Kaikilla toimitteita aikaansaavilla organisaatioilla on jonkinlainen laatujärjestelmä. (Lillrank 1998, 132.)

Organisaation laadunhallintajärjestelmä on laajassa mielessä organisaation tapa toimia, olipa tämä sitten kirjattu tai ei. Useimmiten laadunhallintajärjestelmällä kuitenkin tarkoitetaan laatujärjestelmäksi kirjattua dokumentaatiota, jossa on määritelty yhteiset, hallitut ja toistettavat toimintatavat asioiden hoitamiseen ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Laatujärjestelmä voidaan määrittää rakenteeksi, jonka avulla johdon tahotilla viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. Laadunhallintajärjestelmistä käytetään myös nimityksiä:

- laatujärjestelmä
- toimintajärjestelmä
- johtamisjärjestelmä

(Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averkko 2010.)

Parhaimmillaan laatujärjestelmä toimii palveluyrityksessä teknisten työvaiheiden ohjeena. Siinä kuvataan tekniset työnkulut, sopimusmallit, käytettävät lomakkeet, mahdolliset materiaalit, palvelulle asetetut tavoiteajat ja muut tekniset yksityiskohdat. Laatujärjestelmää ylläpidetään ja päivitetään tapahtuvien muutosten mukaisesti. Näin toteutettuna laatujärjestelmä toimii apukeinona esimerkiksi työhön perehdyttämisessä. (Hölttä & Savonen 1997, 19–20.)



KUVIO 2. Laatujärjestelmä: ISO 9000 (Hölttä & Savonen 1997, 18)

On sanottu, että laatujärjestelmät eivät tarjoa riittävän kunnianhimoisia tavoitteita eivätkä pohjaa kilpailukykyisen laadun kehittämiseksi. Tämä on suunnitelleen yhtä älykäästä kuin lehmän moittiminen siitä, ettei se lennä. Laatujärjestelmillä on määrätty tarkoituksensa, joka on laadun varmistaminen perustasolla. ISO 9000 – tyyppisten laatujärjestelmien tarkoitus on kuvata ja selventää toimintaprosesseja, ei suinkaan maailmanluokan yleisen erinomaisuuden saavuttaminen kaikissa asioissa. Ehkä kaikkien äänekkäimmin laatujärjestelmiä arvostellaan niiden byrokraattisuudesta, niihin liittyvästä dokumentoinnin ja paperityön aiheuttamasta hallinnollisesta vaivasta. (Lillrank 1998, 133.)

Lillrankin (1998) mukaan hyvällä laatujärjestelmällä on seuraavat ominaisuudet:

- dokumentoidut prosessit, joissa todetaan vähimmäisvaatimukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta
- ihmiset koulutetaan soveltamaan laatujärjestelmää siten, että he ymmärtävät kuvattujen proseduurien tarkoituksen, toisin sanoen ei puhuta pelkästään tempuista vaan myös niiden tavoitteista
- mietitty tapa varmistaa, että laatujärjestelmä toimii ja että sitä käytetään oikein
- tapoja kehittää laatujärjestelmää paremmaksi

Finnveran (2001) työkirjan mukaan laatupolitiikka on johdon esimerkki yhdelle A4-kokoiselle paperille määrittelemä ajatus siitä, miten laatuun yrityksessä suhtaudutaan. Laatupolitiikka pysyy muuttumattomana, ellei yrityksen toimintaympäristössä tai yrityksessä itsessään tapahdu suuria muutoksia. Laatupolitiikan muuttumattomuuden vuoksi sen dokumentointi on hyvin yksinkertainen asia.

Laatujärjestelmän kuvaus antaa käsityksen siitä, miten laatu vaikuttaa yrityksen toimintaan. Kuvaus tehdään niin yleisellä tasolla, että vain suuret muutokset yrityksen toiminnassa johtavat muutokseen laatujärjestelmän kuvauksessa. Laatujärjestelmän kuvaus antaa yleensä vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten yrityksessä asetetaan laatutavoitteet ja mitä asioita laatutavoitteet koskevat?
2. Millaisia laatuun liittyviä toimintapolitiikkoja yrityksessä noudatetaan esimerkiksi toimittajien valinnassa, hankinnoissa tai takuuasioiden hoitamisessa?
3. Mitä prosesseja yrityksessä on ja mihin niitä koskevat dokumentit on arkistoitu?
4. Millainen on laatujärjestelmän dokumentoinnin rakenne ja siitä laadittujen koosteiden jakelu?

(Finnvera 2001, 167)

Perustan koko laadunhallintajärjestelmälle antaa laatupolitiikka. Laatupolitiikka on johdon julkituoma laatuun liittyvä organisaation yleinen tarkoitus ja suunta. Dokumentoidun laatupolitiikan tulee olla yhdensuuntainen yrityksen jokapäiväisen toiminnan

nan ja johdon viestinnän kanssa. Ilman ylimmän johdon esimerkkiä kukaan ei toimi politiikan mukaisesti, eikä toiminnassa vallitse johdon haluama laatukulttuuri. Laatu-politiikka on usein sidottu yrityksen arvoihin ja tuotteeseen, tyypillisesti siinä on mainittuna myös asiakaskeskeisyys, laatuun sitoutuminen, vaatimusten noudattaminen ja jatkuva parantaminen. (Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averko 2010.)

Laatujärjestelmän dokumentoitu osa on kokoelma tärkeitä yrityksen toimintaan liittyviä ohjeita ja yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Laatujärjestelmädokumentit tulee olla jokaisen työtä tekevän saatavilla, tänä päivänä ohjeistus on usein sähköisessä muodossa yrityksen intranetissä. Yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa syntyy haluttuja tuotteita tai palveluita, usein toiminta on kuvattu prosessimuodossa, joka on myös osa dokumentoitua laadunhallintajärjestelmää. Toiminnan ohessa syntyy erilaisia tallenteita, ne sisältävät tietoa toiminnan tuloksista sekä toimivat todisteaineistona suoritetuista toimenpiteistä. Toiminnassa syntyvää mittaustietoa kerätään seurannan ja toiminnan kehittämisen tarpeisiin. (Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averko 2010.)

Sertifiointi on kansainvälisten ja kansallisten standardien ja ohjelmien vaatimuksenmukaisuuden arviointia. Sen kohteena voi olla esimerkiksi tuotteet, palvelut tai johtamisjärjestelmä, toimintatavat tai raportit. Sertifiointin tarkoituksena on vakuuttaa oman yrityksesi osaaminen asiakkaille tai muille sidosryhmille. Sertifiointi tuo mukanaan mittarit millä laatua mitataan ja antaa vertailukohtia joiden avulla voi edistymistä mitata. Sertifiointin voi myöntää viranomaisen akkreditoima yritys, joita on Suomessa mm. Bureau Veritas, Det Norske Veritas ja SGS Inspection Services Oy. (Vuorinen 2008)

Vuorinen (2008) on lainannut Bureau Veritaksen esitteestä seuraavan, aiheeseen sopivan tiivistelmän ”Menestyvien yritysten toiminta perustuu laatuun – toimintatavasta asiakaspalveluun ja tarjottuihin tuotteisiin. Laatuun panostavasta yrityksestä tulee kevyt ja tarkoituksenmukainen ja sillä on paremmat mahdollisuudet menestyä yhä kiristyvässä kilpailussa kansainvälisillä markkinoilla.”

Jotta laadun hallinta olisi selkeää ja sekä yrityksen että sen ulkopuolisten tahojen todennettavissa, on laadunhallintaan kehitetty yleisesti hyväksytyjä työkaluja, joista Suomessa ISO 9001 standardi on ollut suosituin. Standardi tarjoaa yritykselle kritee-

ristön, jota vastaan laatua voidaan kehittää sekä varmistaa, että kaikki kohdat on otettu huomioon. Organisaatio voi hyödyntää standardia, vaikka sillä ei ole intressiä sertifioida laadunhallintajärjestelmää. (Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averko 2010.)

ISO = International Organization for Standardization on kansainvälinen laadunhallintajärjestelmästandardi, joka määrittää vaatimukset organisaation laadunhallintajärjestelmälle. Standardissa on määritelty mitkä asiat täytyy olla olemassa, mutta organisaatio itse määrittelee kuinka se nämä asiat toteuttaa. (Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averko 2010.)

ISO 9001:2000 soveltuu kaikille yrityksille koosta, toimialasta ja toiminnasta riippumatta. Se perustuu kahdeksaan laadunhallintaperiaatteeseen:

- asiakaskeskeisyys / asiakassuuntautuneisuus
- johtajuus
- työntekijöiden sitoutuminen / osallistuminen
- prosessiajattelu
- järjestelmällinen johtamistapa
- jatkuva parantaminen
- tosiasioihin perustuva päätöksenteko
- molempia osapuolia hyödyttävät suhteet

(Vuorinen 2008)

ISO 9001:2000 sertifikaatti on organisaatiolle tai sen osalle myönnetty kelpoisuustodistus siitä, että sen laadunhallintajärjestelmä täyttää ISO 9001:2000 standardin vaatimukset. Sertifikaatteja myöntävät sertifiointialan yritykset, kuten DNS Certification Oy, Inspecta Oy, SGS Fimko Oy ja BVQJ. Sertifikaation tarkoituksena on toimia puolueettomana todisteena siitä, että organisaation toiminta ja tuotteet ovat vaatimuksen mukaisia. Yksittäinen tuote ei voi saada 9001:2000 sertifikaattia, vaan tuotteen taustalla oleva toimintajärjestelmä. Joillain toimialoilla sertifikaatti voi olla yrityksen toiminnan elinehto, esim. asiakasyritys valitsee toimittajikseen ainoastaan sertifioituja toimittajia. (Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averko 2010.)

ISO 9001:2000 standardissa pakolliset dokumentoitavat menettelyt

- Asiakirjojen ohjaus
Ohje erilaisten asiakirjojen laatimista, hyväksyntää jne. varten.
- Tallenteiden ohjaus
Ohje toiminnan tuloksena syntyvien tallenteiden kuten mittauksien, pöytäkirjojen ym. dokumenttien säilyttämiselle, suojaamiselle, hävittämiselle jne.
- Sisäinen auditointi
Ohje organisaation sisäisen arvioinnin suorittamisesta.
- Poikkeavan tuotteen ohjaus
Ohjeet poikkeavan (viallisen) tuotteen hallittuun käsittelyyn.
- Korjaavat toimenpiteet
Ohjeet siitä, kuinka havaitun poikkeaman tai muun ei-toivotun tilanteen syyt poistetaan. Tarkoituksena on estää virheen toistuminen.
- Ehkäisevät toimenpiteet
Ohjeet ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä, kuten esim. riskienhallinnan menettely, jossa liiketoiminnalle potentiaaliset riskit pyritään poistamaan tai välttämään ennen niiden toteutumista.

(Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averko 2010.)

Laadunhallinnan ohella organisaatiolla voi olla tarve noudattaa esimerkiksi työterveys- ja turvallisuusstandardin (OHSAS 18001) sosiaalisen vastuun (SA 8000) tai ympäristöstandardin (ISO 14001:2004) vaatimuksia. Tällöin puhutaan usein organisaation integroidusta johtamis- tai toimintajärjestelmästä. Integroitu toimintajärjestelmä voidaan rakentaa vastaamaan toimialakohtaisia malleja, standardeja tai asiakasvaatimuksia. ISO 9001:2000 standardiin on sisällytetty kansainvälisten, kansallisten, alueellisten ja eri teollisuudenalojen standardien hyväksyminen ja organisaation toimintaan liittyvien lakisääteisten vaatimusten tunnistaminen. (Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averko 2010.)

Laatujärjestelmästä saatavia hyötyjä ovat esimerkiksi

- saada järjestelmällisyyttä toimintaan
- varmistaa asiakastyytyväisyys
- varmistaa tuotteiden, palvelujen ja prosessien vaatimusten täyttyminen ja tasainen laatu
- parantaa työn tuottavuutta
- tukea henkilöstöä koulutuksessa ja työnohjauksessa
- toimia johdon apuvälineenä kehittämisessä
- luoda yhtenäinen käytäntö
- dokumentoida hyväksytyt menettelytavat

(Avoin verkkoammattikorkeakoulu Averko 2010.)

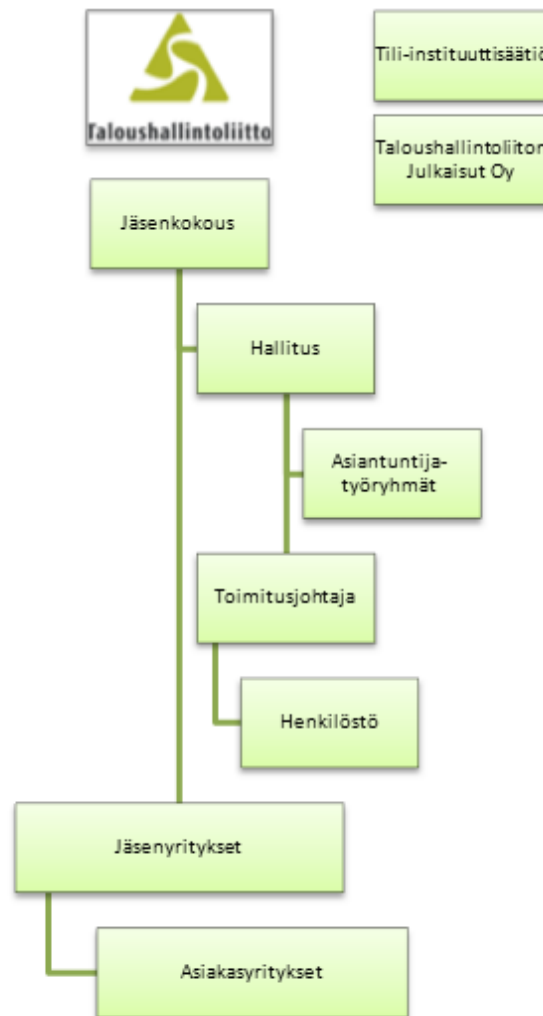
Taloushallinnon alalla sertifioituja tilitoimistoja on harvassa. Ainoastaan 14 tilitoimistoa on saanut sertifiointin. Savonlinnan talousalueella Mikkelin Tilitoimisto Oy on ainut ISO 9001 – laatujärjestelmää käyttävä tilitoimisto. Sanna Metsänoro haastatteli syksyllä 2009 Mikkelin Tilitoimisto Oy:n toimitusjohtaja Sinikka Hiidenmaata yrityksen laatupolitiikasta. (Hiidenmaa 2009)

Mikkelin Tilitoimisto Oy:n toimintaa ohjaa ISO 9001:2008 standardiin perustuva laatujärjestelmä. Ensimmäisen kerran Det Norske Veritas (DNV) on sertifioinut Mikkelin Tilitoimisto Oy:n laatujärjestelmän vuonna 1998. Mikkelin Tilitoimisto Oy:ssä laatu-käsikirjan laatiminen toteutettiin yhdessä henkilökunnan kanssa ja henkilökunnan joukosta valittiin laatuvaastaava, joka huolehtii käsikirjan ylläpidosta. Yrityksessä toteutetaan sisäistä auditointia noin kerran kuukaudessa etukäteen sovituille mitattaville asioille. Näitä asioita ovat mm. aineistojen järjestelyt ja aikataulut. Sisäisen auditoinnin hoitaa joka kerta eri työntekijät, sillä auditointi on samalla työntekijän itsensä oppimis- ja kehitystilaisuus. Poikkeamat käsitellään henkilökunnan palaverissa ja vaikkaniimiä ei mainita, niin Hiidenmaan kertoman mukaan ”virheen” tehnyt työntekijä tunnustaa asian palaverissa: ”Ai tuo juttu, no se on minun aineistosta” ja asian käsittely jatkuu ilman syyttelyä ja hyvässä yhteishengessä. (Hiidenmaa 2009)

Mikkelin Tilitoimisto Oy:ssä uudet työntekijät laativat erityiskysymyksiin sisäisen ohjeistuksen oppimisenäkökulmasta. Henkilöstön palaverissa tarkastellaan myös laa-

tukäsikirjan ajantasaisuutta ja henkilökunta voi esittää muutoksia. Laatukäsikirja on toteutettu Mikkelin Tilitoimisto Oy:ssä sähköisenä mallina. Hiidenmaan kertoman mukaan laatujärjestelmä helpottaa hänen työtään johtajana ja perehdyttäjänä. (Hiidenmaa 2009)

2.4 Taloushallintoliitto ry laadunvarmistajana



KUVIO 3. Suomen Taloushallintoliitto ry organisaatiokaavio (Vuorinen 2012)

Suomen Taloushallintoliitto ry on auktorisoitujen, taloushallinnon palveluja yrityksille tuottavien tilitoimistojen ja konsulttiyritysten valtakunnallinen liitto. Taloushallintoliitolla on jäsenenä noin 800 ammattitaitoista tilitoimistoa ja taloushallinnon konsulttiyritystä, jotka hoitavat noin 130 000 suomalaisen yrityksen taloushallintoa ja sen konsultointia. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

Liiton tehtävänä on kehittää tilitoimistoalaa yhdessä jäsenyritystensä kanssa sekä jäsenoimistojensa toimintaedellytyksiä ja valmiuksia siten, että tilitoimistojen asiakkaat saavat asiantuntevaa ja ajan tasalla olevaa palvelua. Tavoitteen saavuttamiseksi jäsenoimistot osallistuvat liiton toimintaan ja sen kehittämiseen, kuten koulutuksen ja tilitoimistotarkastusten suunnitteluun ja toteutukseen. Näin pyritään turvaamaan palveluiden ja koko toiminnan suuntaaminen jäsenoimistojen tarpeita vastaaviksi. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

Liitto tarjoaa jäsenilleen etuja ja palveluja, näistä keskeisimmät ovat:

- koulutustoiminta
- tiedotustoiminta
- tilitoimistotarkastukset
- tutkimus- ja julkaisutoiminta
- yhteiskuntavaikuttaminen
- palvelut ja edut jäsenille

Taloushallintoliiton yhteydessä toimiva Tili-instituuttisäätiö hoitaa tilitoimistojen auktorisointijärjestelmää sekä vastaa alan arvostetusta KLT-tutkinnosta. Auktorisointi- ja KLT-järjestelmien ylläpidon asiantuntijaelimenä säätiössä toimii KLT-lautakunta, jossa on edustettuna elinkeinoelämän, korkeakoulujen, verohallinnon ja tilitoimistoalan arvostettuja asiantuntijoita. Nämä takaavat osaltaan järjestelmien arvostuksen ja luotettavuuden säilymisen sekä laadun kehittymisen. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

Taloushallintoliiton omistama yhtiö Taloushallintoliiton Julkaisut Oy on erikoistunut julkaisutoimintaan, jolla autetaan tilitoimistoja ja taloushallinnon ammattilaisia tarjoamalla asiantuntevaa, ajankohtaista ja käytäntöön helposti sovellettavaa taloushallinnon tietoa. Yhtiö julkaisee yhteistyössä Taloushallintoliiton kanssa yritystalouden ja laskennan ammattilehteä Tilisanomia (levikki 11 470 LT 2010) ja muita alan asiantuntijoille tarkoitettuja julkaisuja. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

2.4.1 Liiton määrittämät laatu ja laatukriteerit

2.4.2 Hyvä tilitoimisto- ja tilinpäätöstapa

Hyvä tilitoimistotapa on Taloushallintoliitto ry:n jäsenkokouksessa 13.6.2005 hyväksytty jäseniä sitova ohje, joka on samalla eettinen ohjeistus tilitoimistoalalla toimiville. Ohjeistuksessa käydään läpi mm. jäsenedellytyksiin, suunnitelmallisuuteen, tilitoimiston ja omistajien talouteen, asiantuntemukseen, ammattitaitoon ja sen ylläpitämiseen, riippumattomuuteen, vastuukysymyksiin, asiakasasioihin, asiakastiedottamiseen, toimitiloihin ja työvälineisiin, henkilöstöön ja heidän ammattitaidon ylläpitämiseen, asiakassuhteeseen, toimeksiantojen hoitamiseen, palvelun laatuun, luottamuksellisuuteen ja tietoturvaan ja dokumentointiin liittyviä asioita. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

Hyvään tilitoimistotapaan liittyen taloushallintoliitto on antanut mm. suosituksen Hyväksi tilinpäätöstavaksi pienille yrityksille sekä julkaissut alan yleiset sopimusehdot sisältävän Toimeksiantosopimuksen tilitoimistopalveluista KL2004. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STA hyväksyttiin liiton syyskokouksessa 26.10.2011. Asia julkaistaan virallisesti kesäpäivillä Kuopiossa 5.6.2012.

TAL-STA korvaa Hyvän tilitoimistotavan ja sen soveltamisohjeet. TAL-STAssa ei ole merkittäviä muutoksia voimassa oleviin liiton suosituksiin, standardeihin tai parhaisiin käytäntöihin vaan se kokoaa ne yhdeksi kokonaisuudeksi. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

2.4.3 TAL-laatutyökalut

Suomen Taloushallintoliiton jäsenten käyttöön tuottama TAL-laatu-työkalu sisältää työohjeita ja lomakkeita avuksi Hyvän tilitoimistotavan noudattamiseen. Lomakemallit on toimitettu jäsenyrityksille cd-levyllä syksyllä 2006, jolloin laatulomakkeet otettiin käyttöön. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

Lomakkeet on suunniteltu pääosin sähköisesti käytettäviksi. Sähköiset lomakkeet löytyvät liiton nettisivuilta vain jäsenille tarkoitettulta sivustolta, josta jäsenet voivat niitä ladata ja muokata omaan käyttöönsä. Liitto suosittelee, että jokainen jäsenoimisto muokkaisi lomakkeet omiin työskentelytapoihin sopiviksi ja sijoittaisi niihin oman tilitoimiston nimen ja mahdollisesti logon ylätunnisteeseen. Laatulomakkeita on laadittu mm. asiakasprosessiin ja peruspalveluiden prosessiin, palkkahallintoon, IT-asioihin ja joihinkin arvonlisäverotuksen erityiskysymyksiin mm. kiinteistöinvestointien arvonlisäveron tarkistusmenettelyyn ja rakennusalan käänteisen arvonlisäveron dokumentoimiseen. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

2.4.4 KLT-tutkinto

Kirjanpidon ja laskentatoimen tutkinto, KLT, on taloushallintoalan asiantuntijatutkinto ja arvostettu merkki ammattitaidosta. KLT-tutkintoa suorittamaan voidaan hyväksyä henkilö, jolla on riittävä kaupallinen koulutus ja usean vuoden käytännön työkokemus. Tutkintoon kuuluva tenttitilaisuus järjestetään vuosittain lokakuussa. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

KLT-tutkinto edellyttää haltijaltaan tentin läpäisemisen lisäksi jatkuvaa ammattitaidon ylläpitämistä. KLT:t raportoivat työtehtävistään ja kouluttautumisestaan kolmen vuoden välein Tili-instituuttisäätiölle. Raportissa KLT-kirjanpitäjä tekee selvityksen Tili-instituuttisäätiölle, että hän vastaa riittävän useista ja riittävän monipuolisista kirjanpidoista taikka muista taloushallinnon tehtävistä ja että hän on osallistunut vaadittavaan ylläpitokoulutukseen. KLT-kirjanpitäjän tulee kolmivuotisen raportointikauden aikana osallistua kuutta (6) koulutuspäivää vastaavan KLT-ylläpitoon soveltuvaan asiantuntijakoulutukseen. Koulutuspäivän kesto on 6 tuntia. Auktorisoidun tilitoimiston vastuullisen KLT-kirjanpitäjän vastaava koulutusvaatimus on 9 koulutuspäivää. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

Tutkintoa on mahdollista päästä suorittamaan kolmea eri reittiä pitkin.

Reitti 1 – yliopisto- tai ammattikorkeakoulutus, lisäksi työkokemusta taloushallinnosta vähintään kolme vuotta.

Reitti 2 – perustutkinto ja pitkä työkokemus, vähintään 10 vuotta tilitoimistossa tai 20 vuotta muissa taloushallinnon tehtävissä. Työkokemuksen tulee olla riittävän monipuolista ja laajaa.

Reitti 3 – tutkintoon hyväksyminen erityisestä syystä, hyväksyminen KLT-kirjanpitäjien sääntöjen 6 §:n perusteella Tili-instituuttisäätiö voi erityisistä syistä oikeuttaa sellaisenkin henkilön osallistumaan tutkintoon, joka ei täytä em. hyväksymisvaatimuksia. Koulutuksen on sisällettävä vähintään 4 koulutuspäivää kirjanpidon ja laskennan ylläpitokoulutusta, välittömän ja välillisen verotuksen ylläpitokoulutusta sekä yhtiö- ja muun yritystoimintaa koskevan juridiikan ylläpitokoulutusta. Loppuosa, 2 koulutuspäivää (tai 5 koulutuspäivää auktorisoidun tilitoimiston vastuullisella henkilöllä) voi olla em. alueilta, taloushallinnon tietotekniikan ja menetelmien koulutusta tai vuorovaikutustaitojen koulutusta. Lisäksi auktorisoidun tilitoimiston vastuullisella KLT-kirjanpitäjällä koulutukseen voi sisältyä johtamiskoulutusta. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

KLT-tutkinnon suorittaneita on 2 678 (Tammikuu 2012), joista 76 % työskentelee tilitoimistoissa (Tammikuu 2012). (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

KLT-tutkinto yhdessä tilitoimistojen auktorisointijärjestelmän kanssa on alan itsensä luoma ”standardi” alan ammattilaisille. Järjestelmä luo vahvan ja luottamusta herättävän perustan koko alan osaamiselle ja laadulle. (Ahvenniemi 2012.)

2.4.5 Tilitoimiston auktorisointi

Taloushallintoliiton jäsenyydestä on monenlaista etua. Tili-instituuttisäätiön tarjoama auktorisointi on niistä tärkein. Se tuo tilitoimiston toimintaa uskottavuutta ja on vahva myyntiargumentti asiakkaille ja sidosryhmille.

Jäsenet saavat monenlaista palvelua jäsenetuhinnoilla. Lisäksi Taloushallintoliitto ylläpitää jäsentensä ammatillista osaamista säännöllisten tarkastusten ja valvonnan kautta. Koska valitettavasti tilitoimistoalaa ei ole muuten säädelty, on liiton suorittamalla tarkastustoiminnalla merkittävä luotettavuutta ja uskottavuutta lisäävä vaikutus.

Jäseneksi voi liittyä ja hakea auktorisointia, jos tilitoimiston tai laskennan konsulttiyrityksen vastuullinen hoitaja on suorittanut KLT-tutkinnon, yritys on toiminut päätoimisesti vähintään kaksi vuotta, on omistussuhteiltaan riippumaton, on vakavarainen, omaa hyvät valmiuden asiakastoimeksiantojen hoitamiseen ja noudattaa hyvää tilitoimistotapaa.

2.4.6 Laadun tarkkailu, tilitoimistotarkastukset

Tarkastustoiminnan tarkoituksena on varmistaa, että tilitoimistolla on hyvät edellytykset toimeksiantojen hoitamiseen ja että se noudattaa Hyvää tilitoimistotapaa. Tarkastustoimintaa ohjeistaa Hyvä tilitoimistotarkastustapa. Kaikki liiton jäsenoimistot tarkastetaan ennen jäsenyyden hyväksymistä ja jäsenyyden aikana säännöllisesti, viiden vuoden välein. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

Liitossa toimii tarkastuslautakunta, joka organisoii tarkastukset sekä ohjaa ja kehittää jatkuvasti tarkastusten sisältöä. Tarkastajat ovat kokeneita, hyvän tilitoimistotuntemuksen omaavia henkilöitä. Tarkastajat toimivat eri puolilla Suomea, mutta tarkastuskohde ei koskaan ole omalla paikkakunnalla. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

Tarkastus sisältää johdon ja henkilöstön haastatteluja sekä asiakastoimeksiantojen tarkastukset hyvän tilitoimistotarkastustavan mukaisessa laajuudessa. Tarkastaja toimittaa tarkastusraportin tarkastuslautakunnalle, joka käsittelee raportin ja antaa tarkastetulle tilitoimistolle palautteen tarkastuksesta. Osana jäsentarkastusta ja auktorisoinnin uusimista on myös jäsenen määrävälein tapahtuva raportointi liitolle hyvän tilitoimistotavan noudattamisesta tilitoimistotoiminnassa sekä tilitoimiston vakavaraisuudesta. Jäsenraportointi tapahtuu kahden vuoden välein. Jäsenraportin tietoja hyödynnetään tilitoimistotarkastuksessa. (Suomen Taloushallintoliitto 2012)

3 MIELIPIDE-/KÄYTTÄJÄTUTKIMUS LAATUKÄSIKIRJASTA

Tämä luku sisältää tutkimusmenetelmien valinnan perustelut, niiden luotettavuuden ja pätevyyden sekä tutkimustulokset.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä on suosittu sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä ja sillä on useita nimityksiä esim. hypoteettis-deduktiivinen. Tutkimuksen aineisto on yleensä numeraalista tai voidaan kuvata lukumäärin ja prosenttein sekä tutkimuksen tuloksia voidaan esittää riippuvaisuuksina tai tapahtuneina muutoksina. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat koetekniikat, strukturoitu haastattelu sekä kysely ja systemaattinen havainnointi ilman osallistumista. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 74.)

Alasuutarin sanoin kvantitatiivisessa tutkimuksessa analysoidaan lukujen ja niiden välistä systemaattista, tilastollista yhteyttä. Kullekin tutkimusyksikölle annetaan muuttuja eli arvo. Esim. tilitoimiston auktorisointi Kyllä = 1 ja Ei = 2. Kaikilla näin annetuilla muuttujilla ei kuitenkaan voida laskea keskiarvoja, joten ei voida sanoa, että tyypillinen vastaajatilitoimisto on 74 %:sti auktorisoitu.

Määrällisen tutkimuksen yleisperiaatetta voidaan verrata luonnontieteestä tuttuun koejärjestelyyn. Kontrolloidussa kokeessa lähdetään hypoteesista, että riippumaton muuttuja vaikuttaa riippuvaan muuttujaan. Analyysi perustuu aina siihen, että etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kysymykset ovat laadullisia ja saatu aineisto vastaa usein kysymyksiin millainen ja miten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat yleisimmin havainnointi ilman osallistumista, kirjeet ja elämäkerrat, keskustelut sekä avoimet kyselyt ja haastattelut. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

3.1.1 Kyselylomake

Lomaketutkimus voi olla joko kokonaan kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Tutkimuksen tarkoituksesta riippuen voidaan käyttää näiden kahden menetelmän yhdistelmää. Lomaketutkimukseen kuuluu jo ennen aineiston keräämistä kysymyksien asettelu ja havainnointien lukumäärän rajausta (vastausvaihtoehtojen määrä).

Lomaketutkimuksessa raakahavainnot yhdistellään käyttäen sopivaa apuohjelmaa ja tilastollisia menetelmiä. Havainnot esitetään keskiarvoina ja korrelaatioina ja poikkeustapaukset sallitaan. (Koskinen ym. 2005.)

Kyselytutkimuksessa valitaan tietyin kriteerein ihmisjoukko, jolta kysytään vastauksia samoihin kysymyksiin. Kyselyn toteuttaminen vaikuttaa saatuihin vastauksiin, joten kyselyn ongelmakohtiin tulee paneutua etukäteen sekä pilotoida kysely ennen varsinaista toteuttamista. (Jyväskylän yliopisto 2012.)

Taloushallinnon ammattilaisina ja yrittäjinä meillä on jatkuva aikatauluongelma ja kiireisinä ihmisinä totesimme kyselytutkimuksen olevan meille tehokkain työskentelytapa. Kyselytutkimuksella voidaan kerätä suuri määrä tietoa ja usealta taholta yhtäaikaaisesti ja näin saada laaja tutkimusaineisto.

Muotoilimme kysymyslomakkeemme vaihtoehtoisesti vastattavaksi ja päätimme sisällyttää siihen myös kvalitatiivisia kysymyksiä ja vapaata sanaa. Kyselyn kohderyhmäksi valittiin Taloushallintoliiton jäsenoimistojen vetäjiä, koska heidän on tiedettävä käytetäänkö yrityksessä laatujärjestelmää vai ei ja jos käytetään, niin kuinka se näkyy päivittäisessä työssä.

3.1.2 Havainnointi

Havainnointi on aineistonhankintamenetelmä, jossa tutkittavasta kohteesta kerätään tietoa sitä seuraamalla ja havaintoja tekemällä. Koska havainnointia tehdään päivittäin myös tavallisessa elämässä, on observointimenetelmän käyttö suunniteltava huolellisesti ennakkoon, jotta kerätty tieto on luotettavaa ja tarkkaa ja jotta havainnointia tehdään systemaattisesti. (Jyväskylän yliopisto 2012.)

Havainnointimenetelmää käytetään usein täydentämään muita tutkimusmenetelmiä, sillä yksin se on työläs ja sen suunnittelu ja toteutus vievät aikaa. Havainnointimenetelmän riskinä on, ettei tutkija osaa pitää erillään havaintoja sekä omaa tulkintaa havainnoistaan.

Havainnoinnin muotoja ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. Piilohavainnoinnissa tutkija sulautuu ryhmään ja tutkimuksen kohteet eivät tiedä olevansa osa tutkimusta ja eivätkä sitten ole antaneet ”lupaa” tutkimukselle. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tekemiseen ja samalla kerää tutkimusaineistoa. Joissakin tapauksissa on käynyt niin, että ryhmät toimivat aktiivisesti tutkijan mukana ollessa, mutta tutkijan poistuesssa toiminta keskeytyy. Tähän on ”lääkkeeksi” kehitetty osallistava havainnointi, jossa ryhmän jäsenet opetetaan osallistumaan toimintaan myös tutkijan pois lähtiessä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 83–85.)

Laadullisessa tutkimuksessa havainnoinnilla tarkoitetaan tutkimusta, jossa havainnoidaan luonnollisia tilanteita erilaisissa ympäristöissä. Puhutaan ns. kenttätutkimuksesta ja tutkijan toimittajan roolista. Tyypillistä tutkimukselle on pitää tutkimusprosessi ja kysymyksenasettelu avoimena mahdollisimman pitkään. Havainnoinnissa uusia kysymyksiä syntyy sekä kentällä ollessa että aineiston keruun jälkeen. (Koskinen ym. 2005, 77–103.)

3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko tilitoimistoilla käytössä laatujärjestelmiä ja jos on, niin hyödyntääkö yrityksen johto niitä päivittäisessä työssään. Samalla oli tarkoituksena selvittää olisiko laatujärjestelmästä johdon työkaluksi. Tutkimussuunnitelma laadittiin syksyllä 2009.

Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena, joka lähetettiin sähköpostitse syyskuun alussa 2011. Vastaajille annettiin viikko aikaa ja jokaiselle lähti muistutusviesti vastaamisesta muutamaa päivää ennen vastauksen määräaikaa.

Kyselylomake toteutettiin siten, että siinä oli taustatietokysymykset, väittämäkysymykset sekä avoimet kysymykset. Lomake oli lisäksi jaettu kolmeen osaan taustatietokysymyksien jälkeen ja vastaajien tuli vastata vaihtoehtoisesti osaan A tai B sen mukaan kuinka he olivat vastanneet taustatiedon kysymykseen yrityksessä olevasta laatu-järjestelmästä. Lisäksi avoimet kysymykset osiossa C oli tarkoitettu kaikkien vastattavaksi. Sama kyselylomake jaettiin Maestron tilitoimistojen kumppanuuspäivien osallistujille Turussa 21. – 22.10.2011.

Sari Vuorinen ja Sanna Metsänoro toteuttivat havainnointia koko opinnäytetyöprosessin ajan työpaikoillaan.

3.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto kerättiin lähettämällä satunnaisotoksella n. 140 Suomen Taloushallintoliiton jäsenelle kyselylomake saatteineen. (Liite 1.)

Vastauksia pyydettiin Sanna Metsänoron sähköpostiin ja samalla pyydettiin lupaa jatko-haastatteluun. Saatteessa korostettiin tietojen luottamuksellisuutta ja vastata sai myös nimettömänä täyttämällä ja tulostamalla lomakkeen ja lähettämällä sen tavallisenä kirjepostina.

Aineistoa sähköpostikyselyllä saatiin todella vähän, vain 13 vastausta ja 2 kirjepostilla tullutta vastausta. Vähäisen vastausprosentin johdosta päätettiin tehdä lisäkysely tilitoimistokumppanipäivillä. Sama kyselylomake jaettiin täytettäväksi ja tällä kertaa saatiin melkein 100 prosenttinen vastausmäärä ja uutta aineistoa 12. Osallistujat saivat jättää vastaukset nimettöminä laatikkoon meidän poistuttua huoneesta.

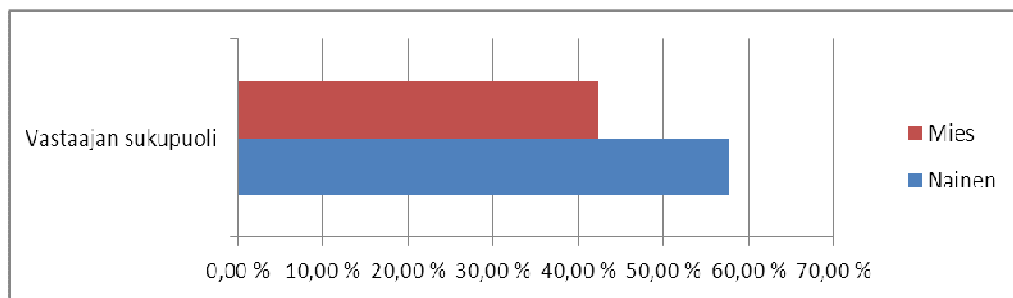
Havainnoinnin aineisto ja tulokset käsitellään johtopäätöksien yhteydessä.

3.4 Tutkimustulokset

Koska aineistoa saatiin niin vähän, käsitelimme tulokset excel-taulukko-ohjelmalla ja analysoimme jokaisen kysymyksen. Asiakkaiden kommentit huomioitiin sekä aineistosta tuotettiin graafisia esityksiä ja yhteenvetoja.

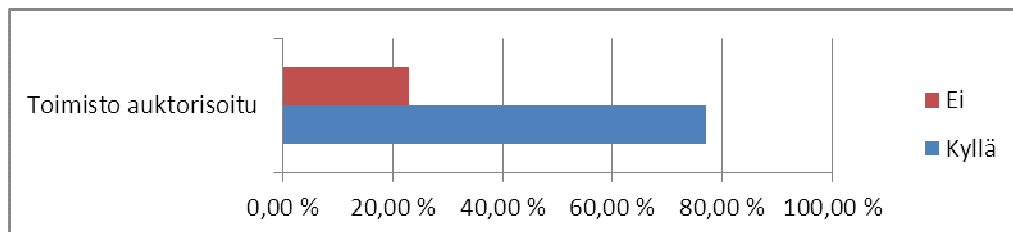
Lomakkeen alussa kysyimme taustatietoja eli tilitoimiston sijaintikuntaa, henkilöstön määrää, vastaajan koulutusta, vastaajan kokemusikää alalta, vastaajan asemaa sekä vastaajan sukupuolta. Vastaajista KLT-tutkinnon suorittaneita oli 57,69 % ja yrittäjiä 65,38 %. (Liite 2, taulukot a–h.)

Vastauksia saatiin yhteensä 26 ja vastaajista 57,69 % oli naisia. Vastaajien kokemus alalla oli keskimäärin 22 vuotta.



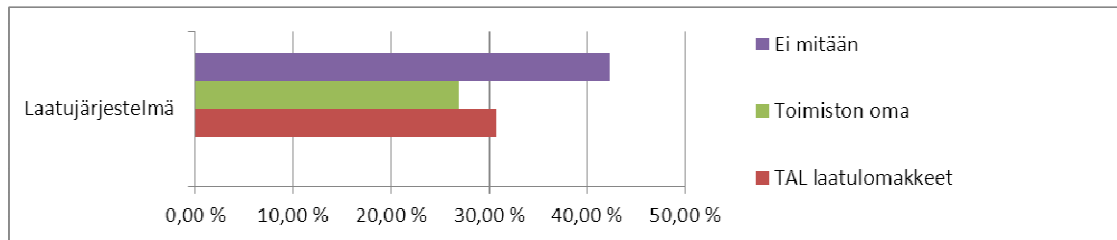
KUVIO 4. Vastaajan sukupuoli

Vastaajista 76,92 % oli auktorisoiduista tilitoimistoista.



KUVIO 5. Toimisto auktorisoitu

Kuten alla olevasta kuviosta nähdään, vastaajista reilut 40 % oli vastannut, ettei heidän toimistolla ole ollenkaan mitään laatu järjestelmää käytössään.



KUVIO 6. Laatu järjestelmä käytössä

Väittäminä esitetyt kysymykset toteutimme neliportaisella asteikolla, jossa 1 = täysin samaa mieltä, 2 = melko samaa mieltä, 3 = melko eri mieltä ja 4 = täysin eri mieltä. Jätimme tarkoituksella pois ”en osaa sanoa” – vaihtoehtoa, koska se ei anna minkäänlaista vastausta ja vääristää tutkimuksen tulosta. Tutkittaessa laatu järjestelmää, mielestämme jokaisella on asiasta joku mielipide.

Liitteessä 2 on esitetty tutkimustulokset kokonaisuudessaan, kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä.

3.4.1 Laatu järjestelmän käyttö (ei järjestelmää)

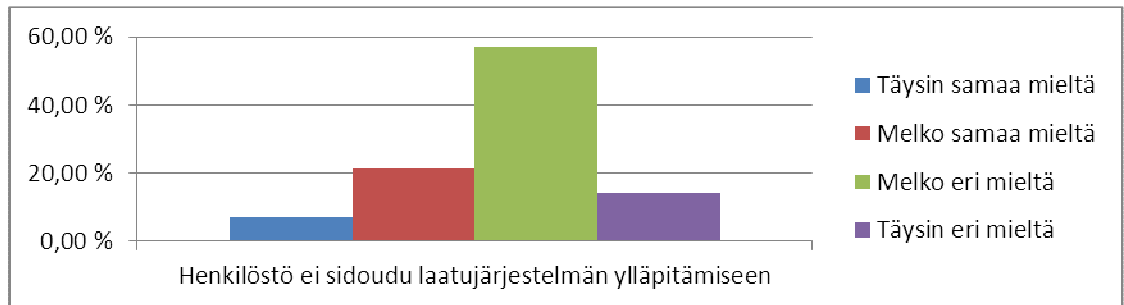
OSIO A

Osioon A pyydettiin vastauksia laatu järjestelmän käytöstä, jos vastaajan toimistolla ei ole mitään järjestelmää käytössä.

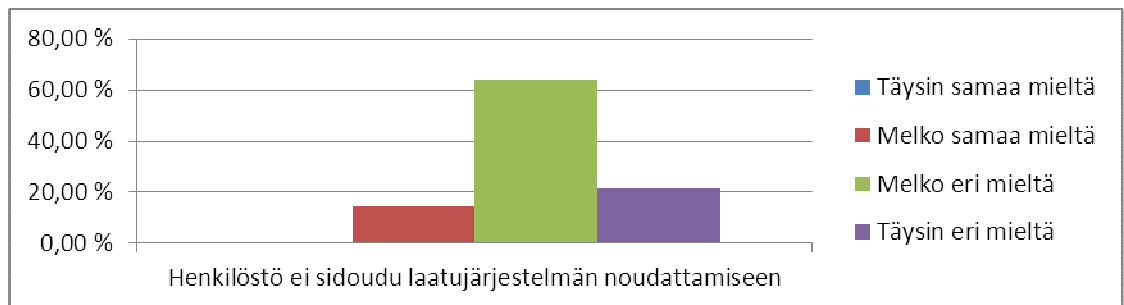
Väitettiin, että laatu järjestelmän luominen on raskasta, kallista eikä henkilökunta sitoudu sen laatimiseen. Vastaajista yli puolet oli kahden ensimmäisen väittämän kannalla, mutta kolmannen väittämän osalta vastaajat olivat noin 65 prosenttisesti eri mieltä.

Väitettiin, että henkilökunta ei sitoudu laatu järjestelmän ylläpitämiseen eikä sen noudattamiseen. Kuten alla olevasta kuviosta 7 käy ilmi vastaajista noin 70 % oli ensimmäisen väittämän kannalla.

mäisestä väittämästä eri mieltä ja toisesta väittämästä (kuvio 8) noin 85 % vastasi olevansa joko täysin eri mieltä tai melko eri mieltä.



KUVIO 7. Henkilöstö ei sitoudu laatujärjestelmän ylläpitämiseen

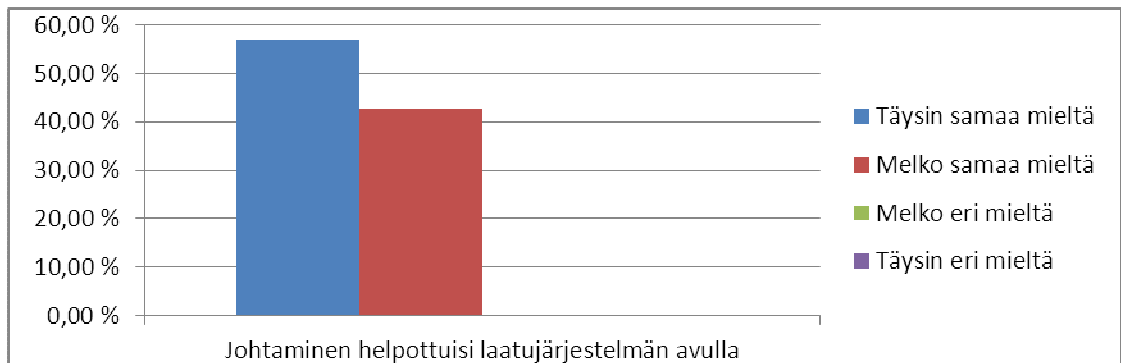


KUVIO 8. Henkilöstö ei sitoudu laatujärjestelmän noudattamiseen

Iloinen yllätys oli, että noin 80 % ottaisi valmiin liiton lanseeraaman järjestelmän, jos sellainen olisi tarjolla.

Vastaajista noin 86 % uskoi, että yritys hyötyisi laatujärjestelmästä taloudellisesti ja työn tehokkuuden kautta noin 93 % vastaajista.

Johtamisen helpottumiseen uskoi joko täysin tai oli melko samaa mieltä kaikki vastaajat.



KUVIO 9. Johtaminen helpottuisi laatu järjestelmän avulla.

Väitettiin, että sertifiointi maksaa liikaa. Vastaajista 21,43 % oli täysin samaa mieltä, 50 % oli melko samaa mieltä, 21,43 % melko eri mieltä ja 7,14 % täysin eri mieltä.

3.4.2 Laatu järjestelmän käyttö (järjestelmä käytössä)

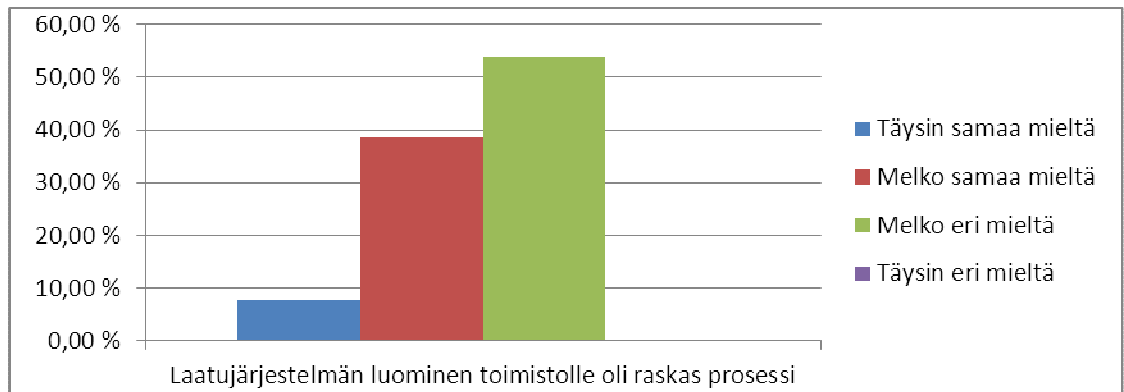
OSIO B

Osioon B pyydettiin vastauksia laatu järjestelmän käytöstä, jos vastaajan toimistolla on laatu järjestelmä käytössä.

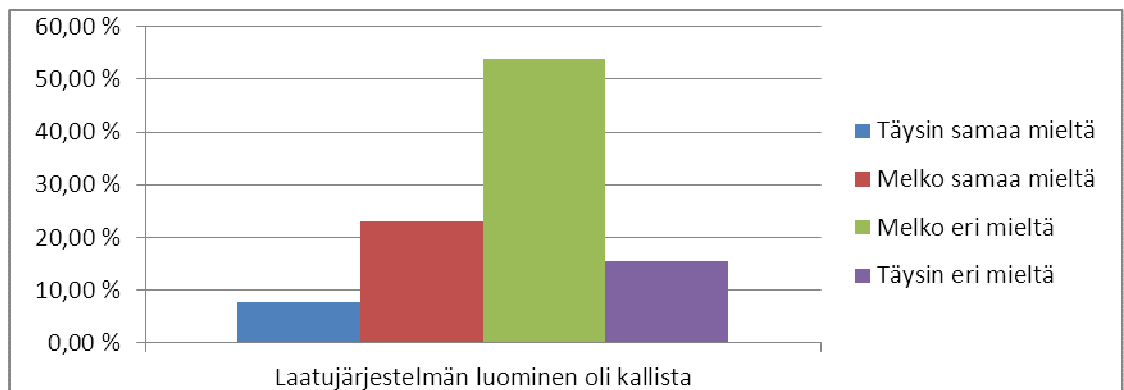
Aloitimme osion B miten on päädytty laatu järjestelmän käyttöönottoon ja yleisin vastaus oli, että auktorisoinnin myötä ja sillä on haettu yhdenmukaista ja työtä selkeyttävää menettelytapaa.

Toiseksi kysyttiin kuinka kauan vastaajilla on ollut käytössä laatu järjestelmä. Vastauksia saatiin 12 kpl, joiden keskimääräinen vuosimäärä oli 10 vuotta.

Osion B väittämissä väitettiin, että laatujärjestelmän luominen toimistolle oli raskas prosessi ja luominen kallista. Vastaajista 53,85 % vastasi molempiin väittämiin olevansa melko eri mieltä, vastaajista 15,38 % ei pitänyt luomista kalliina, mutta prosessin raskaudesta kukaan ei ollut eri mieltä.



KUVIO 10. Laatujärjestelmän luominen toimistolle oli raskas prosessi

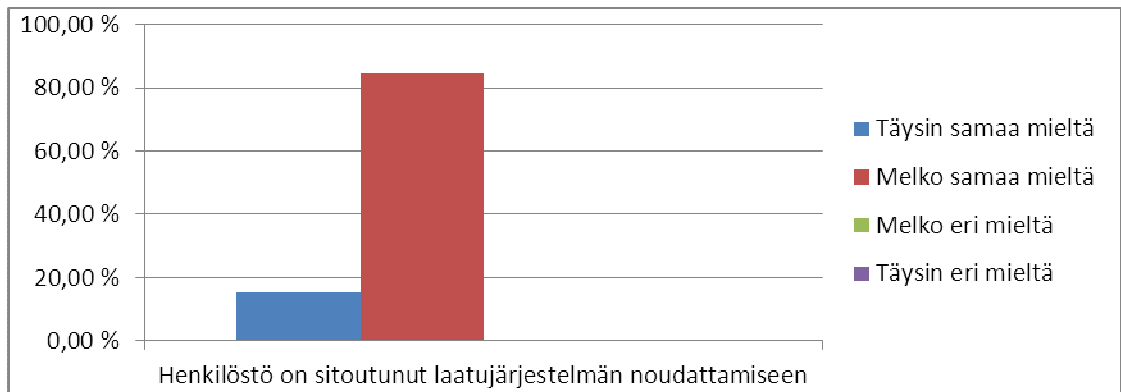


KUVIO 11. Laatujärjestelmän luominen oli kallista

Väitettiin, että ylläpito on kallista. Vastaajista 38,46 % oli täysin tai melko samaa mieltä ja 61,54 % oli täysin tai melko eri mieltä.

Väittäjä oli, että henkilökunta sitoutui laatujärjestelmän laatimiseen ja noudattamiseen. Vastaajista 11 oli melko samaa mieltä, että henkilöstö sitoutuu laatujärjestelmän noudattamiseen ja kaksi oli täysin samaa mieltä.

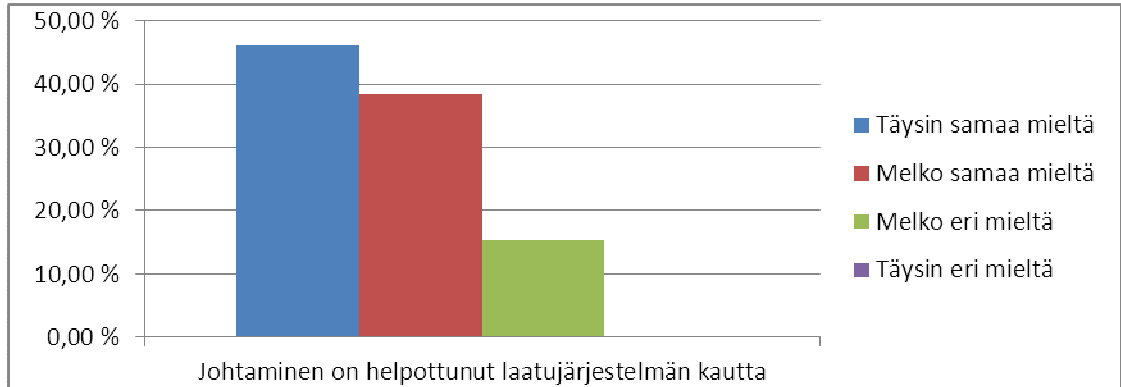
Vastaajista yli 92 % vastasi, että henkilökunta sitoutui laatujärjestelmän laatimiseen.



KUVIO 12. Henkilöstö on sitoutunut laatujärjestelmän noudattamiseen

Väitettiin, että yhtiö on hyötynyt taloudellisesti laatujärjestelmästä ja tässä vastaajista kolmannes oli melko eri mieltä. Työn tehokkuuden kautta vastaajista noin 85 % koki hyötynensä laatujärjestelmästä.

Väittäjä, että johtaminen on helpottunut laatujärjestelmän kautta, kuusi vastaajista oli täysin samaa mieltä ja viisi melko samaa mieltä.



KUVIO 13. Johtaminen on helpottunut laatujärjestelmän kautta

Avoimena kysymyksenä esitettiin kysymys: ”Jos olisitte tekemässä valintapäätöstä laatujärjestelmän käyttöönotosta nyt, toimitteko toisin? Jos kyllä, niin miten?”

Vastaajista kuusi seitsemästä kertoi, ettei toimisi toisin. Yksi vastaajista kertoi tekevänsä sen omatoimisesti käyttäen esim. Yrittäjien malliteosta.

3.4.3 Avoimet kysymykset

OSIO C

Osiossa C pyydettiin ottamaan kantaa avoimiin kysymyksiin, joko olemassa olevan laatujärjestelmän pohjalta tai mielikuvan perusteella.

Halusimme selvittää, kuinka laatujärjestelmää käytetään työssä johtamisen välineenä. Vastausten perusteella (liite 3, kohta B) laatujärjestelmää käytetään mm. perehdytykseen, strategiatyöhön, prosessikuvauksiin sekä työn ja palvelun kehittämiseen.

Kysyttiin, miten vastaajat mittaavat laatujärjestelmän hyötyä yritykselleen. Kuusi viidestätoista vastaajasta kertoi, ettei laatujärjestelmän hyötyjä mitata mitenkään. Muutama vastaajista ilmoitti mittaavansa hyötyä mm. virheiden määrän vähenemisessä, käytetystä ajasta per tosite ja kannattavuuden parantumisella.

Tiedusteltiin kokeeko vastaajat, että laatukäsikirjasta on hyötyä toimialasta riippumatta ja vaikuttaako se esim. omaan ostokäyttäytymiseen. Vastaajat yleisesti kokivat laatukäsikirjan hyödylliseksi, mutta ilmoittivat, ettei se vaikuta heidän ostokäyttäytymiseen. Tähän tekijät totesivat vastauksia purkaessaan, että annettu kysymys oli puutteellinen, koska on ilmeistä, etteivät vastaajat ymmärtäneet kysymystä.

Lopuksi annoimme vastaajille mahdollisuuden vapaaseen mielipiteeseen laatukäsikirjasta tilitoimistossa. Vapaan mielipiteensä ilmaisi 14 vastaajaa 27 vastaajasta, mielipiteet kyselytulosten lopussa liite 3, kohta E. Tiivistettynä vastaukset yhteen, on ilmeistä, että laatukäsikirja on hyödyllinen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen välineenä. Muutamista vastauksista ilmeni, ettei ole vielä löytynyt sopivaa järjestelmää tai että yleinen ei käy.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimeksiantajien pyynnöstä selvittää ratkaisua tutkimusongelmaan, olisiko tilitoimiston laatujärjestelmästä johdon työkaluksi.

Päällimmäiseksi johtopäätökseksi työstä nousi, että aineistoa saatiin liian vähän luotettaviin tulkintoihin. Pohdittiin miksi vastauksia sähköpostilla ja kirjeitse ei tullut juuri lainkaan. Sähköpostikyselyn ohittaminen on helppoa. Yritysjohdolle tulee sähköpostikyselyitä ja mainontaa niin runsaasti, että varsinaiset työviestit tahtovat hukkaa roskapostien joukkoon. Tästä syytä kaikki viestit, jotka eivät liity akuutisti omaan työhön pistetään suoraan hävitykseen. Henkilökohtaisesti jaettu kyselylomake palautettiin hyvin, mutta näissä vastauksissa oli vain vähän vapaata sanaa ja vastauksia avoimiin kysymyksiin. Voidaan todeta, että henkilökohtainen läsnäolo ”velvoittaa” vastaamaan, mutta vastauksia antaessa pelätään oman identiteetin paljastuvan käsialasta ja avoimet kysymykset ohitetaan. Sähköpostivastauksissa oli enemmän vastauksia avoimiin kysymyksiin.

Vastausmäärää tulkitessa todettiin, että aihe on ajankohtainen ja tärkeä usealle tilitoimistoyrittäjälle ja johtajalle. Aiheeseen ei voi vastata kevyesti ja pohtimatta tarkkaan vastauksiaan. Lisäksi vastaamatta jättämiseen on vaikuttanut se, että kysyjät ovat itse tilitoimistoyrittäjiä ja kollegalle vastatessa mietitään mitä voidaan kertoa paljastamatta liiketalousasioita.

Tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että laatujohtamiset koetaan hyväksi työkaluksi ja että niitä oltaisiin valmiita käyttämään osana johtamista. Laatujohtamisella koettiin saatavan myös taloudellista hyötyä eikä sen käyttöönottoa ja ylläpitoa pidetty niin kalliina kuin lähtöoletus oli. Tekijöiden yllätykseksi tutkimuksesta ilmeni, että vastaajien mielestä henkilökunta sitoutuu hyvin käyttöönottoon sekä ohjeistuksen noudattamiseen.

Tutkimuksella oli myös tarkoitus selvittää, voisiko yleinen ja yhteinen tilitoimistojen laatujohtamiskirja olla hyödyllinen ja järkevä laatia koko Taloushallintoliiton jäsenien käyttöön ja ehkä jopa jossain määrin yleiseksi tilitoimistolaadun takeeksi?

Vastaajista noin 58 % ilmoitti käyttävänsä joko omia tai Taloushallintoliiton TAL-Laatu-lomakkeita, noin 42 % ilmoitti, ettei ole mitään laatujohtamiskirjaa käytössä. Kyselyn perusteella ei voi tehdä johtopäätöksiä siitä, kuinka paljon jälkimmäisestä joukosta käyttää omia työpaperiä, jotka voitaisiin laskea laatujohtamiskirjoiksi. Saatujen

tulosten perusteella voidaan sanoa, että liiton tai muun organisaation lanseeraamalle järjestelmälle olisi käyttöä. Valmis, standardoitu ja kenties jo valmiiksi serfioitu järjestelmä olisi helpompi käyttöönottaa valmiin rakenteen ja ohjeiden vuoksi. Valmis kokonaisuus myös mielletään paremmin laatujärjestelmäksi.

Tutkimuksen tekijöiden pitkän kokemuksen ja havainnoinnin perusteella laatukäsikirjat ja laatujärjestelmät yleisesti mielletään etäisiksi, raskaiksi ja virallisiksi, viranomaisten laatimiksi puolipakollisiksi systeemeiksi. Ajattelu vieraannuttaa loppukäyttäjät itse sisällöstä ja alkuperäisestä ajatuksesta. Laatukäsikirja ja laatujärjestelmä mielletään yleisesti oikeaksi vasta, kun se on virallisesti auditoitu ja sille on haettu ja saatu sertifiointi, joku merkintä jolla asia voidaan osoittaa.

Yksi syy miksi vallitsee oletama, ettei henkilökunta sitoutuisi laatujärjestelmään, voi olla yrityskulttuurissa tai yritysjohtajassa/yrittäjässä. Jos johto ei ns. päästä irti eli luovu itse varsinaisten laatutyökalujen tekemisestä, lopputulos ei ole toivotun kaltainen. Parhaimmillaan henkilökunta saadaan kiinni tähän, kun he tekevät käytännön työt itse, omistaja/johtaja asettaa rajat eli asettaa yrityksen laatutavoitteet, joiden mukaan halutaan organisaation toimivan.

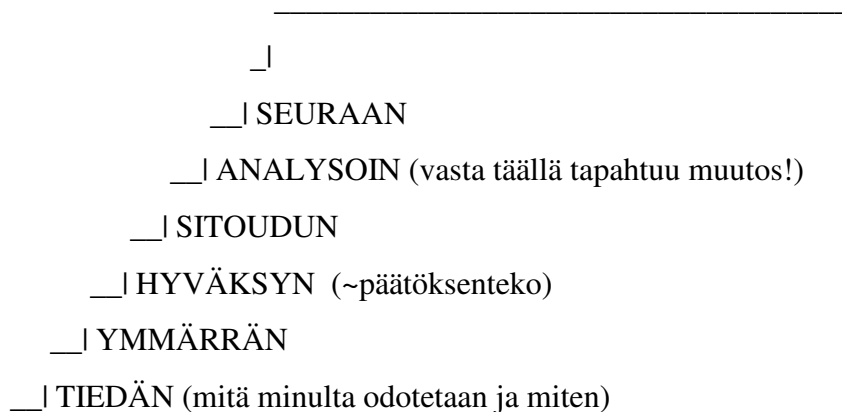
Havainnoinnin perusteella henkilökunta ei ole niin sitoutunut laatujärjestelmän käyttöönottamiseen. Muutos ei tapahdu hetkessä, kehitys- ja ajatustyölle on annettava aikaa eikä laadun suuntaviivat saa muuttua usein, muutosprosessi on pitkäkestoinen ja usein tuottaa tulosta vasta kuukausien, vuosien päästä.

Laatutyökaluilla voi olla myös negatiivinen vaikutus. Jos laatukäsikirja on laadittu liian suureksi ja yksityiskohtaiseksi, tai jos sen on tehnyt yksi ihminen väärillä tarkoituksiperillä se voi kääntyä itseään vastaan ja sen toteuttamisesta tulee itse tarkoitus varsinaisen työsuorituksen sijaan.

Ihmiset omaksuvat asioita hyvin eri tahtiin, mutta yleensä kaikki oppiminen ja omaksuminen tapahtuu hitaasti. Laatua ei voi oppia ulkoa, se täytyy omaksua osaksi jokapäiväisiä toimintamalleja. Vuorinen on TiliJet4 -projektityössään 2008 käyttänyt Riitta-Liisa Väisäsen luennolta poimimaansa mallia, toimintatavan maastouttamisen hen-

kilökohtaiset portaat, jolla kuvataan saadun tiedon ja/tai toimintaohjeistuksen omaksumista. Vasta ylimmällä tasolla, vasta seitsemännellä portaalla syntyy säilyttävä tapa.

Portaiden vasemmalle puolelle pitää kuvitella ns. kaiteet, jotka antavat apua ja tukea portaita noustessa esimerkiksi kollegan tuki. Jokainen nousee omalla yksilöllisellä tavallaan, porras kerrallaan eikä portaita voi loikkia monta kerrallaan.



KUVIO 14. Maastouttamisen henkilökohtaiset portaat (Väisänen 2008)

Niinkin lyhyessä ajassa kuin kymmenessä vuodessa on taloushallinnon alalla tapahtunut valtavasti muutosta ja kehitystä. Paperittomaan taloushallintoon on pyritty jo usean vuosikymmenen ajan ja kehitys sai kiihdytysruiskeen vuoden 1997 kirjanpitolain uudistuksesta. Uusi kirjanpitolaki sallii koneellisten tietovälineiden käytön ja aineiston säilyttämisen koneellisella tietovälineellä ilman erillistä lupaa. Ainoastaan tasekirja tulee edelleen säilyttää paperiversiona. Yrityselämässä kasvavana kehityssuuntana on toimintojen sähköistäminen ja taloushallinnon tehtävät eivät enää olekaan yrityksille lisäarvoa tuottavia ydin-/tukitoimintoja. Tilitoimistojen puoleen käännetään kun yritykset tahtovat yhä enenevässä määrin ulkoistaa taloushallinnon rutiinejaan.

Taloushallinnon järjestelmät ja tekniikka ovat kehittyneet ja sitä myötä asiakkaiden odotukset tilitoimistojen palvelusta. He tietävät, että päällekkäistä työtä voidaan vähentää tekemällä kirjaukset samaan järjestelmään tai hyödyntämällä erilaisia ohjelmistojen liittymiä. Asiakkaat ovat ryhtyneet odottamaan tilitoimistoilta nopeaa, täsmällistä, luotettavaa ja asiantuntevaa palvelua. Aikaisemmin asiakas suoritti itse myyntilaskutuksen sekä ostolaskujen maksun ja kokosi kuukauden aineiston valmiiksi kansioon ja toimitti tilitoimistolle. Tilitoimiston tehtävänä oli tallennus ja raportointi. Tilitoi-

miston henkilöstölle työnkuva oli selkeä ja kaikille asiakkaille tehtävät työt samankaltaisia. Tilitoimistoissa ei ollut työn sujuvuuden ja suorittamisen kannalta erillisille laatujärjestelmille tilausta.

Nykyisin jokainen tilitoimiston asiakkuus on erilainen ja kirjanpitäjän rooli moninainen. Kirjanpitäjän työnkuvaan kuuluu laskutus, palkanlaskenta, reskontrien hoitaminen, postitus, sihteerin työt, talouspäällikön rooli ja jopa yrityskonsulttina toimiminen. Tehtävät eivät ole enää selkeitä ja monistettavissa asiakkaalta toiselle. Työn tasalaatuisuuden varmistamiseen tarvitaan apuvälineitä ja laadunhallinnalla on merkitystä.

Laatujärjestelmän käyttöönottamisella tilitoimistossa voidaan saavuttaa taloudellista hyötyä selkeyttämällä toimintatapoja ja laatimalla yhteiset kirjalliset pelisäännöt koko porukalle. Kokoamalla dokumentit yhteen ja maastouttamalla ne toteutukseen asti voidaan konkreettisesti alentaa erilaisia riskejä. Esimerkiksi tilitoimistoissa tekniikkaan, ohjelmistoihin, järjestelmiin, muuhun tietotekniikkaan ja toimitiloihin liittyvien arkiasioiden dokumentoinnilla päivittäiset toiminnot helpottuvat eikä enää jää kovin paljon ns. puskaradion tiedottamisen varaan. Lisäksi laatutyökaluilla parannetaan työssä viihtymistä ja taataan oikeanlaisen tiedon oikeanaikainen siirtyminen esimerkiksi työntekijän vaihdoksen tai rekrytoinnin yhteydessä.

Laatujärjestelmä antaa ulkopuoliselle (esimerkiksi asiakkaille ja rahoittajille) luotettavan ja suunnitelmallisen kuvan tilitoimiston toiminnasta. Selkeä, harkittu yrityskuva lisää yrityksen kiinnostavuutta ja johtaa tätä kautta myös liikevaihdon kasvuun. Yhtenäiset pelisäännöt selkeyttävät kaikkien toimijoiden toimintaa ja tuovat väistämättä taloudellista hyötyä koko organisaatiolle. Laatujärjestelmä tai sen osat täytyy tuoda julki yrityksen markkinoinnissa ja muussa ulkoisessa dokumentaatiossa, jotta asiakkailla olisi mahdollisuus asia todeta. Toteamuksen ja vertailun kautta tästä on saatavissa merkittävää kilpailuetua verrattuna muihin tilitoimistoihin.

Johdon perimmäisenä tarkoituksena on taata yrityksen toiminnan jatkuvuus ja huolehtia liiketoiminnan kannattavuudesta. Laatujärjestelmällä tai sen osilla prosessit pysyvät aina samanlaisina ja tuovat toimintaan varmuutta, pysyvyyttä ja toiminnan tehostumisen kautta myös kannattavuuden paranemista.

4.2 Kehittäminen jatkossa

Laatujärjestelmään liittyy olennaisesti mm. nämä tästä työstä poisjätetyt, tärkeät asiat: varsinainen laatukäsikirja, laatujärjestelmän auditointi ja laatujärjestelmän jälkiseuranta, konkreettisten vaikutusten seuranta.

4.2.1 Laatukäsikirjan tekninen toteutus

Laatukäsikirja ei ole pakollinen, mutta ikään kuin niputtaa ajatukset yksiin kansiin. Tarkoitus ei ole tehdä kirjoja tai mappeja, vaan koota dokumentaatiot yhteen hyödyntämällä nykyistä tietotekniikkaa. Jokainen yritys voi tehdä oman laatukäsikirjansa tai alalla voisi olla yleiset pelisäännöt, mallikäsikirja, jota jokainen voisi muokata omaan yritykseensä sopivaksi. Niin kuin aiemmin on jo todettu, ei laatukäsikirja saa olla liian yksityiskohtainen ja/tai raskas. Laatukäsikirja pitää olla ohjaava ja jokaisen käyttäjänsä mielekäs käyttää osana jokaista työpäivää. Ohjeistuksen pitää olla iloinen, työtä helpottava asia, ei rangaistus.

Tilitoimistoalalla voi käyttää apuna Taloushallintoliiton TAL-laatulomakkeita sekä jokaisen yrityksen itse suunnittelemaan ja kehittämäänsä lomakkeita. Laatukäsikirjan runko oli alun perin tarkoitus sisällyttää tähän työhön, mutta aihearjauksen ja aikaputteen vuoksi se päätettiin jättää pois.

Olisi ollut mielenkiintoista rakentaa yhdessä julkiseen käyttöön soveltuva mallikirja, koska molemmilla tekijöillä on omissa yrityksissään käytössä sisäiseen verkkoon rakennetut laatukäsikirjat, joihin on koottu yrityksen käyttämät ohjeistukset, lomakkeet, työjärjestykset, asiakasasiat jne. Taloushallintoliiton laatulomakkeissa on yksi malli, jota kehittämällä eteenpäin voitaisiin saada hyvä työkalu kaikkien auktorisoitujen tilitoimistojen käyttöön. Olemme mielellämme seuraavien opinnäytetöiden tekijöiden käytettävissä.

4.2.2 Laatujärjestelmän auditointi

Auditointi on johdon apuväline laadun kehittämistyössä. Laatujärjestelmään kirjattuja asioita pitää seurata. Sisäinen auditointi on omaa arviointia, ja sillä selvitetään, mitkä

asiat ovat kunnossa, ja mihin pitää kiinnittää huomiota ja suunnitella parantamistoimenpiteitä. Lecklinin (2006) mukaan tyypilliseen auditointiin kuuluvat seuraavat vaiheet: suunnittelu, auditointi, raportointi ja seuranta.

Ulkopuolisten tekemä auditointi on yleensä virallisempaa ja nimenkin perusteella sen suorittaa joku ulkopuolinen taho. Ulkopuolista auditointia tarvitaan esim. päämiehen kanssa tehtävän toimeksiantosopimuksen sopimusehtojen täyttämiseksi, laatusertifikaatin hakemiseksi tai sen päivittämiseksi.

Mielenkiintoista olisi ollut tehdä opinnäytetyö Tilitoimiston Laatujärjestelmän auditoinnista sekä sisäisestä että ulkoisesta auditoinnista. Olisi ollut myös mielenkiintoista tutkia näiden kahden eroja ja yhtäläisyyksiä, ja ketä tai mitä tarkoitusta varten auditointia tehdään. Löytyisikö tilitoimistoalalle valmista auditointimallia ja voisiko sellaista käyttää vai pitäisikö auditointi olla räätälöity kullekin yritykselle erikseen? Mitä auditointi maksaa ja miten siitä saatuja hyötyjä voidaan mitata?

4.2.3 Laatujärjestelmän konkreettisten vaikutusten seuranta

Miten käyttöönotettua laatujärjestelmää pitäisi auditoinnin lisäksi seurata? Riittääkö auditointi vai pitäisikö olla joku muu seurantatapa? Miten konkreettisesti laatujärjestelmän hyötyjä/haittoja voisi seurata? Erilaisista prosessikuvauksista ja mittareista on olemassa paljon kirjallisuutta, mutta varsinaisesti tilitoimistoympäristöön sovellettuna emme ole niihin törmänneet muuta kuin oman alan koulutustilaisuuksissa. Mitä ja minkälaisia mittareita meillä voisi olla; miten saatuja hyötyjä/haittoja voitaisiin mitata rahassa ja/tai ajassa, voitaisiinko mittarina käyttää henkilöstön tyytyväisyyttä, vaihtuvuutta, sairauslomia jne.? Mikä muuttui laatujärjestelmän jälkeen vai muuttuiko?

”... ja olisi tosi kiva jos joku muu sen vielä jalkauttaisi.”

LÄHTEET

Ahvenniemi, Juha 2012. Taloushallintoalan ammattilaisia arvostetaan. Tilisanomat. WWW-dokumentti. <http://www.tilisanomat.fi/node/1753>. Ei päivitystietoa. Luettu 18.04.2012.

Avoim verkkoammattikorkeakoulu Averko 2010. WWW-dokumentti. <https://webct.averko.fi/> Ei päivitystietoa. Luettu 09.10.2010.

Avoim verkkoammattikorkeakoulu Averko 2012. WWW-dokumentti. <https://webct.averko.fi/> Ei päivitystietoa. Luettu 11.04.2012.

Efecteam Oy 2012. WWW-dokumentti. <http://www.efecteam.fi/> Ei päivitystietoa. Luettu 11.04.2012.

Finnvera Oyj 2001. Palvelevan yrityksen laatutyökirja. Kuopio: Finnvera Oyj.

Hiidenmaa, Sinikka 2009. Haastattelu xx.xx.2009.Toimitusjohtaja. Mikkelin Tilitoimisto Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi: Helsinki.

Hölttä, Tuula & Savonen, Marja-Leena 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Jylhä, Harri 2006. Laatu tilitoimistossa: tutkimuskohteena Juvan Tili Oy. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Jyväskylän yliopisto 2012. WWW-dokumentti. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe/> Ei päivitystietoa. Luettu 10.04.2012.

Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Koskinen, Ippo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahtinen, Mira & Tervonen, Riitta 2009. Palvelun laadun ja asiakastytyvyyden kehittäminen Tilitoimisto Valiotilit Oy:ssä. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum: Hämeenlinna.

Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu. Keuruu: Otava.

Metsänoro, Sanna 2006. Henkilökunnan ohjeistus ”työohje” projektin loppuraportti. Projektityö, Johtamisen erikoisammattitutkinto.

Peltomaa, Tero & Viiliäinen, Antti 2007. Ympäristöjärjestelmä ympäristöasioiden hallinnan työkaluna. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Laatukeskus Excellence Finland 2012. WWW-dokumentti. <http://www.laatukeskus.fi/> Ei päivitystietoa. Luettu 23.04.2012.

Suomen Taloushallintoliitto 2012. WWW-dokumentti. <http://www.taloushallintoliitto.fi/> Ei päivitystietoa. Luettu 11.04.2012.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vuorinen, Sari 2008. Laatuajattelu ja käyttöönotto tilitoimistossa. Projektityö, TiliJet4

Vuorinen, Sari 2012. Suomen Taloushallintoliitto ry:n organisaatiokaavio. Hyväksytty Ahvenniemi.

Väisänen, Riitta-Liisa 2008. JET tilitoimistoille 4. Lähipäivät 17. – 18.1.2008 Tampereella.

TILITOIMISTON LAATUKÄSIKIRJA JOHDON TYÖKALUKSI

Täyttäkää ensin taustatiedot ja niiden perusteella vastatkaa joko Osion A tai B kysymyksiin. Pyydämme myös vastaamaan kokonaan kohtaan C.

Tallentakaa vastauslomake ja palauttakaa lähettäjälle sähköpostin liitteenä. Pyydämme lisäämään varsinaiseen viestiin yhteystietonne, jotta voimme jatkaa kyselyä haastattelemalla Teitä.

Perustiedot

Paikkakunta/ tilitoimiston sijainti	<input type="checkbox"/> Etelä-Suomi (ns. Ruuhka-Suomen alue)	<input type="checkbox"/> Muu kasvukeskus (mm. Oulu, Jyväskylä)	<input type="checkbox"/> Muu Suomi
Henkilöstö (koko henkilökunta omistajat mukaan lukien)	<input type="checkbox"/> Omistaja- yrittäjä yksin	<input type="checkbox"/> työntekijöitä 1-2	<input type="checkbox"/> työntekijöitä 3-5
	<input type="checkbox"/> työntekijöitä 5-9	<input type="checkbox"/> työntekijöitä yli 10	
Toimisto auktorisoitu	<input type="checkbox"/> Kyllä	<input type="checkbox"/> Ei	
Laatujärjestelmä	<input type="checkbox"/> Yleisten standardien mukainen sertifioitu laatujärjestelmä käytössä	<input type="checkbox"/> taloushallintoliiton laatulomakkeet käytössä	<input type="checkbox"/> toimiston oma laatujärjestelmä käytössä
	<input type="checkbox"/> ei mitään laatujärjestelmää		
Vastaajan koulutus	<input type="checkbox"/> Peruskoulu	<input type="checkbox"/> Ammatillinen koulutus	<input type="checkbox"/> Opistoasteen koulutus
	<input type="checkbox"/> Ylemmän asteen tutkinto	<input type="checkbox"/> KLT-tutkinto	
Vastaaja toiminut alalla			
Vastaajan asema	<input type="checkbox"/> Toimitusjohtaja	<input type="checkbox"/> Yrittäjä	<input type="checkbox"/> Auktorisoidun toimiston vastaava hoitaja
Vastaajan sukupuoli	<input type="checkbox"/> Nainen	<input type="checkbox"/> Mies	

LIITE 1(2).
Kyselylomake

OSIO A:

Vastasitte kysymykseen laatujärjestelmän käytöstä, että toimistollanne **ei ole** mitään järjestelmää käytössä. Pyydämme Teitä vastaamaan nyt seuraaviin kysymyksiin ja sen jälkeen voitte ohittaa Osio B:n kysymykset.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Oman laatujärjestelmän luominen toimistolle on liian raskas prosessi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Järjestelmän perustaminen on kallista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatujärjestelmä aiheuttaa kustannuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ottaisin käyttöön valmiin liiton lanseeraaman järjestelmän, jos sellainen olisi tarjolla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstö ei sitoudu laatujärjestelmän laatimiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstö ei sitoudu laatujärjestelmän ylläpitämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstö ei sitoudu laatujärjestelmän noudattamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatujärjestelmästä yhtiö hyötyisi taloudellisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatujärjestelmästä yhtiö hyötyisi työn tehokkuuden kautta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtaminen helpottuisi laatujärjestelmän avulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sertifiointi maksaa liikaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OSIO B:

Vastasitte kysymykseen laatujärjestelmän käytöstä, että toimistollanne **on laatujärjestelmä**. Pyydämme Teitä nyt vastaamaan osioiden B ja C kysymyksiin ja jättämään osio A:n kysymykset väliin.

Miten päädyitte laatujärjestelmän käyttöönottoon ?

Kuinka kauan yrityksellänne on ollut laatujärjestelmä?

vuotta

LIITE 1(3).
Kyselylomake

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Laatujärjestelmän luominen toimistolle oli raskas prosessi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatujärjestelmän luominen oli kallista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatujärjestelmän ylläpito on kallista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstö sitoutui laatujärjestelmän laatimiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstö on sitoutunut laatujärjestelmän noudattamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatujärjestelmästä yhtiömme on hyötynyt taloudellisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laatujärjestelmästä yhtiömme on hyötynyt työn tehokkuuden kautta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtaminen on helpottunut laatujärjestelmän avulla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jos olisitte tekemässä valintapäätöstä laatujärjestelmän käyttöönotosta nyt, toimitteko toisin ? Jos kyllä, niin miten ?

OSIO C:

Pyydämme Teitä nyt ottamaan kantaa seuraavaan avoimiin kysymyksiin. Vastatkaa joko olemassa olevan laatujärjestelmän pohjalta tai mielikuvaanne perustuen (jos toimistollanne olisi laatujärjestelmä käytössä).

Kuinka käytätte / käyttäisitte laatujärjestelmää työssänne johtamisen välineenä?

Miten mittaatte / mittaisitte laatujärjestelmän hyötyä yrityksellenne?

Koetteko, että laatukäsikirjasta on hyötyä toimialasta riippumatta? Vaikuttaako esim. omaan ostokäyttäytymiseesi?

Vapaa mielipide laatukäsikirjasta tilitoimistossa.

Savonlinna 2.9.2011

HYVÄ TALOUSHALLINTOLIITON JÄSENTOIMISTON YHTEYSHENKILÖ/VETÄJÄ

Olemme Mikkelin Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoita ja seudun tilitoimistoyrittäjiä.

Olemme molemmat tehneet laatuun liittyviä tutkielmia aikaisempiin koulutuksiimme liittyen. Laatukäsikirjat on vielä yrityksissämme kirjoittamatta ja meitä molempia kiinnosti tutkia, miten paljon laatujärjestelmiä tilitoimistojohtolla on käytössään ja samalla selvittää missä määrin taloushallintoliiton jäsenoimistoja laatuasia kiinnostaa.

Teemme siis yhdessä opinnäytetyön aiheesta Tilitoimiston laatukäsikirja johdon työkaluksi.

Pyytäisimme Teiltä hieman aikaa (n. 10 min) ja vastaamaan oheiseen kyselyymme. Lisäksi toivomme saavamme lähestyä Teitä syventävällä puhelinhaastattelulla. Pyydämme Teitä palauttamaan lomakkeen täytettynä lähettäjälle sähköpostin liitteenä ja kertomaan varsinaisessa viestissä yhteystietonne, jotta voimme ottaa Teihin yhteyttä tarkentavien kysymyksien muodossa.

Mikäli ette missään tapauksessa tahdo antaa yhteystietojanne meille, niin voitte toimittaa täytetyn ja tulostetun kyselyn postitse osoitteella Sanna Metsänoro, Mediatili Oy, PL 14, 57101 Savonlinna.

Lomakkeisiin ei täytetä yhteystietoja ja lopullisesta raportista ei voi erottaa yksittäisten vastaajien tietoja.

Pyydämme Teitä vastaamaan viikon kuluessa.

Olemme saaneet sähköpostiosoitteenne Taloushallintoliitolta satunnaisotoksella liiton jäsenoimistorekisteristä. Annamme tutkimustuloksemme Taloushallintoliiton käyttöön ja toivomme sen hyödyttävän meitä kaikkia alan yleisen kehityksen ja yhtenäisten toimintamallien rakentumisen myötä.

Ajastanne kiittäen

Sanna Metsänoro

Sari Vuorinen

LIITE 2(1).
Kyselyn tulokset

Paikkakunta

a

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Etelä-Suomi	10	37,04 %	
Muu kasvukeskus	6	22,22 %	59,26 %
Muu Suomi	10	37,04 %	96,30 %
Tyhjä	1	3,70 %	100,00 %
Yhteensä	27		

Henkilöstö

b

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Omistaja-yrittäjä	0	0,00 %	
Työntekijöitä 1-2	5	19,23 %	19,23 %
Työntekijöitä 3-5	6	23,08 %	42,31 %
Työntekijöitä 5-9	8	30,77 %	73,08 %
Työntekijä yli 10	7	26,92 %	100,00 %
Yhteensä	26		

Toimisto auktorisoitu

c

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Kyllä	20	76,92 %	
Ei	6	23,08 %	100,00 %
Yhteensä	26		

Laatujärjestelmä

d

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Yleisten standardien muk.	0	0,00 %	
TAL laatulomakkeet	8	30,77 %	30,77 %
Toimiston oma	7	26,92 %	57,69 %
Ei mitään	11	42,31 %	100,00 %
Yhteensä	26		

Vastaajan koulutus

e

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Peruskoulu	0	0,00 %	
Ammatillinen	0	0,00 %	0,00 %
Opistoaste	5	19,23 %	19,23 %
Ylempi aste	6	23,08 %	42,31 %
KLT-tutkinto	15	57,69 %	100,00 %
Yhteensä	26		

Toiminut alalla

f

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Vastanneita	23	85,19 %	
Ei vastanneita	4	14,81 %	100,00 %
Yhteensä	27		
Vastanneiden k.a. toiminut alalla vuosia	22		

Vastaajan asema

g

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Toimitusjohtaja	4	15,38 %	
Yrittäjä	17	65,38 %	
Auktorisoidun toimiston v	5	19,23 %	100,00 %
Yhteensä	26		

Vastaajan sukupuoli

h

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Nainen	15	57,69 %	
Mies	11	42,31 %	100,00 %
Yhteensä	26		

OSIO A

Oman laatujärjestelmän luominen toimistolle on liian raskas prosessi

i

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	6	42,86 %	
Melko samaa mieltä	3	21,43 %	64,29 %
Melko eri mieltä	4	28,57 %	92,86 %
Täysin eri mieltä	1	7,14 %	100,00 %
Yhteensä	14		

Järjestelmän perustaminen on kallista

j

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	3	21,43 %	
Melko samaa mieltä	4	28,57 %	50,00 %
Melko eri mieltä	5	35,71 %	85,71 %
Täysin eri mieltä	2	14,29 %	100,00 %
Yhteensä	14		

**LIITE 2(3).
Kyselyn tulokset**

Laatujärjestelmä aiheuttaa kustannuksia

k

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	5	35,71 %	
Melko samaa mieltä	5	35,71 %	71,43 %
Melko eri mieltä	3	21,43 %	92,86 %
Täysin eri mieltä	1	7,14 %	100,00 %
Yhteensä	14		

Ottaisin käyttöön valmiin liiton lanseeraman järjestelmän, jos sellainen olisi tarjolla

l

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	0	0,00 %	
Melko samaa mieltä	11	78,57 %	78,57 %
Melko eri mieltä	1	7,14 %	85,71 %
Täysin eri mieltä	2	14,29 %	100,00 %
Yhteensä	14		

Henkilöstö ei sidoudu laatujärjestelmän laamiseen

m

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	2	14,29 %	
Melko samaa mieltä	3	21,43 %	35,71 %
Melko eri mieltä	6	42,86 %	78,57 %
Täysin eri mieltä	3	21,43 %	100,00 %
Yhteensä	14		

Henkilöstö ei sidoudu laatujärjestelmän ylläpitämiseen

n

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	1	7,14 %	
Melko samaa mieltä	3	21,43 %	28,57 %
Melko eri mieltä	8	57,14 %	85,71 %
Täysin eri mieltä	2	14,29 %	100,00 %
Yhteensä	14		

Henkilöstö ei sidoudu laatujärjestelmän noudattamiseen

o

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	0	0,00 %	
Melko samaa mieltä	2	14,29 %	14,29 %
Melko eri mieltä	9	64,29 %	78,57 %
Täysin eri mieltä	3	21,43 %	100,00 %
Yhteensä	14		

Laatujärjestelmästä yhtiö hyötyisi taloudellisesti

p

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	5	35,71 %	
Melko samaa mieltä	7	50,00 %	85,71 %
Melko eri mieltä	2	14,29 %	100,00 %
Täysin eri mieltä	0	0,00 %	100,00 %
Yhteensä	14		

Laatujärjestelmästä yhtiö hyötyisi työn tehokkuuden kautta

q

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	6	42,86 %	
Melko samaa mieltä	7	50,00 %	92,86 %
Melko eri mieltä	1	7,14 %	100,00 %
Täysin eri mieltä	0	0,00 %	100,00 %
Yhteensä	14		

Johtaminen helpottuisi laatujärjestelmän avulla

r

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	8	57,14 %	
Melko samaa mieltä	6	42,86 %	100,00 %
Melko eri mieltä	0	0,00 %	100,00 %
Täysin eri mieltä	0	0,00 %	100,00 %
Yhteensä	14		

Sertifiointi maksaa liikaa

s

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	3	21,43 %	
Melko samaa mieltä	7	50,00 %	71,43 %
Melko eri mieltä	3	21,43 %	92,86 %
Täysin eri mieltä	1	7,14 %	100,00 %
Yhteensä	14		

LIITE 2(5).
Kyselyn tulokset

OSIO B

t

selkeyttää toimintaa, yhdenmukaistaa toimintaa

helpottaa työtä

tärkeä yhtiön kehittämisen kannalta, kehittäminen yhä työn alla

auktorisoinnin myötä

auktorisoinnin myötä

haluttiin yhtenäistää menetelmiä

tilikarelia on auktorisoitu tilitoimisto, tal-lomakkeet on käytössä

mm. laadun varmistaminen

taloushallintoliitolta tuli hyvät mallit, jotka päätimme ottaa käyttöön, sillä meillä oli tarvetta sille.

Aikaisemmin käytimme joitain itse tehtyjä malleja.

Tarpeesta yhdenmukaistaa menettelyjä.

Kuinka kauan yrityksellänne on ollut laatujärjestelmä?

u

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Vastanneita	12		
Vastanneiden k.a. kuinka kauan yrityksellä ollut laatujärjestelmä	10		

Laatujärjestelmän luominen toimistolle oli raskas prosessi

v

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	1	7,69 %	
Melko samaa mieltä	5	38,46 %	46,15 %
Melko eri mieltä	7	53,85 %	100,00 %
Täysin eri mieltä	0	0,00 %	100,00 %
Yhteensä	13		

Laatujärjestelmän luominen oli kallista

w

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	1	7,69 %	
Melko samaa mieltä	3	23,08 %	30,77 %
Melko eri mieltä	7	53,85 %	84,62 %
Täysin eri mieltä	2	15,38 %	100,00 %
Yhteensä	13		

LIITE 2(6).
Kyselyn tulokset

Laatujärjestelmän ylläpito on kallista

x

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	1	7,69 %	
Melko samaa mieltä	4	30,77 %	38,46 %
Melko eri mieltä	5	38,46 %	76,92 %
Täysin eri mieltä	3	23,08 %	100,00 %
Yhteensä	13		

Henkilöstö sitoutui laatujärjestelmän laamiseen

y

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	4	30,77 %	
Melko samaa mieltä	8	61,54 %	92,31 %
Melko eri mieltä	1	7,69 %	100,00 %
Täysin eri mieltä	0	0,00 %	100,00 %
Yhteensä	13		

Henkilöstö on sitoutunut laatujärjestelmän noudattamiseen

z

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	2	15,38 %	
Melko samaa mieltä	11	84,62 %	100,00 %
Melko eri mieltä	0	0,00 %	100,00 %
Täysin eri mieltä	0	0,00 %	100,00 %
Yhteensä	13		

Laatujärjestelmästä yhtiömme on hyötynyt taloudellisesti

ä

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	5	38,46 %	
Melko samaa mieltä	4	30,77 %	69,23 %
Melko eri mieltä	4	30,77 %	100,00 %
Täysin eri mieltä	0	0,00 %	100,00 %
Yhteensä	13		

Laatujärjestelmästä yhtiömme on hyötynyt työn tehokkuuden kautta

ä

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	5	38,46 %	
Melko samaa mieltä	6	46,15 %	84,62 %
Melko eri mieltä	2	15,38 %	100,00 %
Täysin eri mieltä	0	0,00 %	100,00 %
Yhteensä	13		

LIITE 2(7).
Kyselyn tulokset

Johtaminen on helpottunut laatujärjestelmän kautta

ö

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Täysin samaa mieltä	6	46,15 %	
Melko samaa mieltä	5	38,46 %	84,62 %
Melko eri mieltä	2	15,38 %	100,00 %
Täysin eri mieltä	0	0,00 %	100,00 %
Yhteensä	13		

Jos olisitte tekemässä valintapäätöstä laatujärjestelmän käyttöönotosta nyt, toimisitteko toisin? Jos kyllä, niin miten?

A

Kyllä, laatisin sen omatoimisesti käyttäen esim. yrittäjien malliteos

Ei

En, ehkä kuitenkin pidempi perehdytysjakso työntekijöille.

En.

En.

Ei.

Ei.

Kuinka käytätte/käyttäisitte laatujärjestelmää työssänne johtamisen välineenä?

B

Osana rekrytoinnissa, työhön perehdyttämisessä

Silta 3-5- vuoden strategiatyöhön

Uuden hlön perehdyttämisessä, toiminnan kehittämisessä -> tasalaatuiset palvelut tekijästä riippumatta.

Työn ja palvelun kehittämiseen

Perehdytyksen apuna, pelisääntöintä -> toimintatapojen pohjana.

Prosessin kuvaus, että kaikki tehdään samassa järjestyksessä.

Sen avulla voi yhtenäistää toiminnan.

Johtamisen välineenä en juuri ollenkaan. Luotan työntekijöiden noudattavan laatujärjestelmää.

En ole paremmin panautunut laatujärjestelmän hyötyihin, joten en osaa sanoa.

Samat työmenetelmät koskevat kaikkia.

Käytämme Suomen taloushallintoliiton suosituksia ja ohjeita. KLT Sirpa Pesu on ekm:ssa laatinut kirjanpitäjän käsikirjan.

LIITE 2(8).
Kyselyn tulokset

Miten mittaatte/mittaisitte laatujärjestelmän hyötyä yrityksellenne? C

Ei mitata

3-4 harkitulla mittarilla

En osaa sanoa.

Ei tällä hetkellä mitattavissa

Työntekijöiden hyvinvointi, mitta?

Imago, turvallisuus.

Kannattavuuden parantuminen.

Ei mitenkään. Käytännössä erilaisten jälkikäiteisten korjausta määrä mittaa hyötyä.

Katso edellinen.

Mitataan tehokkuudelle mm. min / tosite.

KL-2004 sopimuksen on kaikkien asiakkaiden kanssa.

Rahassa (asikashyvitysten väheneminen). Asiakastytyvyydellä, Työtyytyväisyydellä.

Tuloskorttien kautta.

Emme käytä mitään erityisiä mittareita, se on enemmänkin mutu tuntumaa. Huomaan työn tehostumisen esim. tuloslaskelmastamme.

Laatujärjestelmä on tapa toimia - itse järjestelmää emme mittaa.

Koetteko, että laatukäsikirjasta on hyötyä toimialasta riippumatta? D
Vaikuttaako eism. Omaan ostokäyttämiseen?

En noteeraa ostotoiminnassa

Kyllä koen. Vaikuttaa positiivisesti.

Käsittääkseni on, vaikka ei vaikuta omaan ostokäyttämiseeni.

Kyllä varmaan.

Hieman.

Kyllä se on ihan hyvä juttu, kun joku vain sen ensin tekee. Antaa hyvän kuvan yrityksestä.

Minusta laatukäsikirja sopii kaikille toimialoille.

Ostokäyttämiseen ei vaikuta, muuten siitä on hyötyä.

Katso edellinen.

Ei pienissä yksiköissä. Ei vaikuta omaan ostokäyttämiseen.

Meillä ei ole yleistä laatukäsikirjaa, joka käy muille kuin tilitoimiston väelle.

Vaikuttaa, antaa yritykselle ammattimaisemman ja hyvin johdetun leiman.

On hyötyä jos aidosti käytössä.

En varsinaisesti. Jossain tapauksissa sillä voi olal vaikutusta

Kyllä.

LIITE 2(9).
Kyselyn tulokset

Vapaa mielipide laatukäsikirjasta tilitoimistossa.

E

Hyvä!!

Suunnitelmaton käyttöönotto ei johda tuloksiin.

Toimintaohje, jonka mukaan kaikki työt tehdään suunnilleen samalla lailla tekijästä riippumatta.

Tärkeä.

Jokaisen tehtävä itse, jotta jalkautuu.

Laatukäsikirjan avulla tilitoimiston laatu paranee ja sen avulla toimintatavat yhtenäistyvät.

Laatukäsikirja on hyvä henkilöstön koulutuksen väline.

Laatukäsikirja on hyödyllinen kun työntekijämäärä kasvaa ja halutaan toimia yhtä laadukkaasti jokaisen asiakakaan kohdalla. Ilman pelisääntöjä toimintamallit lähtävät liian paljon rönsyilemään.

Lait, säädökset ja käytetyt ohjelmat antavat rungon toiminnalle. Lisäksi on toimiston yleinen ja asiakaskohtainen ohjeistus. En tiedä riittääkö, meille riittää toistaiseksi.

Klt Sirpa Pesun laatima kirjanpitäjän käsikirja ei ole ollut kovin paljon käytössä.

Ei ole vielä löytynyt sitä järjestelmää joka soveltuisi laskutustietojen jne...

Hyvä työväline. Luo varmuutta että asiat ovat kunnossa.

Tekemisen perusta, sen vaikutukset on paljon laajemmat kuin äkkiä saattaisi ajatella, paljon muutakin kuin mappi papereita (meillä sähköisenä).

Yleensä varmasti hyvä, mutta en koe tällä hetkellä tarpeelliseksi.