

Kaisu Kuitunen

SISÄINEN AUDITOINTI JA
LAADUNHALLINTA TILITOIMISTO
X:SSÄ

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Joulukuu 2011




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>9.12.2011</p>
<p>Tekijä(t)</p> <p>Kaisu Kuitunen</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</p> <p>Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto</p>
<p>Nimeke</p> <p>Sisäinen auditointi ja laadunhallinta Tilitoimisto X:ssä</p>	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sisäisen auditoinnin toimivuus osana laadunhallintaa sekä sisäisen auditoinnin nykyaikaisuus ja helppokäyttöisyys eräässä suomalaisessa tilitoimistossa. Tarkoitus on myös löytää sisäisestä auditoinnista kehityskohteita ja kehittää niitä edelleen paremman kokonaisuuden aikaansaamiseksi. Tutkimusongelma on miten sisäinen auditointi toimii osana laadunhallintaa toimeksiantajayrityksen työntekijöiden mielestä.</p> <p>Olen siis rajannut tutkimusongelmaa siten, että se keskittyy selvittämään henkilöstön mielipiteitä, eikä se pyri yleistämään sisäisen auditoinnin tuloksia yleensä. Tutkimusongelmani on selittävä, koska haastattelun tuloksista käy ilmi työntekijöiden mielipiteet. Tämän perusteella myös tutkimusongelman ratkaisut ovat selittäviä, koska tutkimusongelman kysymys vaatii kuvailevaa vastaustapaa, kun kysymyksenä on "miten". Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta: laadusta sekä laadunvarmistuksesta tilitoimistossa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimus on toteutettu käyttämällä teemahaastattelua, joka koostui 51 pääkysymyksestä ja mahdollisista alakysymyksistä. Tutkimusta varten on haastateltu seitsemää toimeksiantajayrityksen yhdeksästä työntekijästä. Aineisto on litteroitu nauhurilta Word-tiedostoon ennen analysointia ja tulosten kirjoittamista.</p> <p>Tutkimuksessa selviää, että työntekijät ovat melko yksimielisiä sisäisen auditoinnin ja laadunhallinnan nykytasosta. He kokevat, että yritys toimii laatukäsikirjan mukaisesti, mutta varsinaista sisäisen auditoinnin prosessia tulisi kehittää. Myös asiakassuhteiden ja oman asiantuntijuuden osa-alueista löytyy kehitettävää.</p> <p>Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehysten perusteella voidaan päätellä, että laatu on moniulotteinen käsite ja laadunhallintaan liittyy suuri määrä eri osa-alueita, jotka täytyy ottaa huomioon hyviin tuloksiin pääsemiseksi. Onnistunut kokonaisvaltainen laadunhallinta edistää yrityksen liiketoimintaa, mutta laatu työ on loputon prosessi.</p>	
<p>Asiasanat (avainsanat)</p> <p>Sisäinen auditointi, laatu, laadunhallinta, laatutyö,</p>	
<p>Sivumäärä</p> <p>40+2</p>	<p>Kieli</p> <p>Suomi</p>
<p>URN</p> <p>URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A6148</p>	
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>	
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Terttu Liimatainen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p> <p>Tilitoimisto X</p>

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis December 9, 2011
Author(s) Kaisu Kuitunen	Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis Internal Auditing and Quality Control of an Accounting Company		
Abstract The objective of this thesis was to find out the functionality of internal auditing as a part of total quality control in a Finnish accounting company. The objective was also to find out how modern and user-friendly the internal auditing system was. The Final goal was to find points that required further development in order to get better combination of tools for quality management. The research question was how internal auditing worked as a part of total quality management in the opinion of the client company's employees. The framework consisted of two main sections: quality and quality assurance. Because the study focused on finding out the employees' opinions, it did not aim at generalized results. That is why also explanatory and qualitative in nature and based on theme interviews with 51 main questions and possible sub-questions. There were nine employees in the company and seven of them participated in the study. The research material was transcribed from a recording machine in to Word file in order to analyze and write the results. Based on the study the employees were quite unanimous about the level of internal auditing and quality control. They felt that the company worked according to the quality handbook, but that the actual process of internal auditing should be developed. Based on the study there was also a need for some development in customer relations and employee's expertise. Based on the theoretical context and research results could be concluded that quality was a multi-dimensional concept and there were a lot of different parts that needed to be taken into consideration in order to reach good results. Successful quality management promotes a company's business, but quality is an endless process.		
Subject headings, (keywords) Internal auditing, quality, quality management, quality work		
Pages 40+2	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A6148
Remarks, notes on appendices (Empty field)		
Tutor Terttu Liimatainen	Bachelor's thesis assigned by Accounting Company X	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	LAATU	2
2.1	Määritelmä ja historiaa	2
2.2	Laadunhallinta asiantuntijaorganisaatiossa	5
2.2.1	Laadunhallintajärjestelmä	5
2.2.2	Laatutyö	7
2.2.3	Sisäinen auditointi.....	9
2.2.4	Riskit laadunhallinnassa.....	10
2.3	ISO-laatustandardi	11
3	LAADUNVARMISTUS TILITOIMISTOSSA.....	12
3.1	Tilitoimisto työympäristönä.....	12
3.1.1	Tilitoimiston vastuu	12
3.1.2	Asiakassuhteet.....	14
3.2	Yksilön työpanos	15
3.2.1	Oman työn ja asiantuntijuuden kehittäminen	16
3.2.2	Motivointi ja sitoutuminen.....	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
4.1	Toimeksiantaja.....	19
4.2	Tutkimusmenetelmät	20
4.3	Tutkimusaineisto.....	21
5	HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET LAADUNHALLINNASTA JA SISÄI- SESTÄ AUDITOINNISTA	22
5.1	Sisäisen auditoinnin prosessi	23
5.2	Asiantuntijuus, työyhteisö ja asiakassuhteet.....	24
5.3	Sisäisen auditoinnin ja laadunhallinnan nykytilanne.....	28
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	30
6.1	Sisäisen auditoinnin ja laadunhallinnan kehittäminen.....	30
6.2	Asiantuntijuuden, työyhteisön ja asiakassuhteiden kehittäminen	32
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	34
7	PÄÄTÄNTÖ	36
	LÄHTEET	38

LIITE/LIITTEET

1 Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää sisäisen auditoinnin toimivuus osana laadunhallintaa sekä sisäisen auditoinnin nykyaikaisuus ja helppokäyttöisyys eräässä suomalaisessa tilitoimistossa. Tarkoitus on myös löytää sisäisestä auditoinnista kehityskohteita ja kehittää niitä edelleen paremman kokonaisuuden aikaansaamiseksi.

Tutkimusongelmani on, miten sisäinen auditointi toimii laadunhallinnan osana työntekijöiden mielestä. Olen siis rajannut tutkimusongelmaa siten, että se keskittyy selvittämään henkilöstön mielipiteitä, eikä se pyri yleistämään sisäisen auditoinnin tuloksia yleensä. Tutkimusongelmani on selittävä, koska haastattelun tulokset kertovat työntekijöiden mielipiteet sisäisen auditoinnin nykytasosta. Tämän perusteella myös tutkimusongelman ratkaisut ovat selittäviä, koska tutkimus-ongelman kysymys vaatii kuvailevaa vastaustapaa, kun kysymyksenä on ”miten”.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta: laadusta ja laadunvarmistuksesta tilitoimistossa. Laatu-luku sisältää laadunhallintaa, laatutyötä, laadunhallintajärjestelmän, sertifikaatin ja sisäisen auditoinnin sekä riskit laadunhallintajärjestelmässä. Laadunvarmistus tilitoimistossa -luku puolestaan sisältää käsittelyä tilitoimistoa työympäristönä, lain asettamat velvoitteet, asiakassuhteet, tilitoimiston vastuun ja oman työn/asiantuntijuuden kehittämisen sekä laadunvarmistuksen kustannukset.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen ja tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelulla. Haastattelu pohjautuu teoreettisen viitekehysten aiheisiin ja sen avoimet kysymykset on jaoteltu laadunhallinnan ja sisäisen auditoinnin, työntekijän itsearvioinnin sekä asiakassuhteiden osa-alueisiin. Haastattelu selvittää tutkittavien asioiden nykytilannetta ja antaa pohjan kehittämistyölle. Valmis opinnäytetyö toimitetaan toimeksiantajayritykselle, jonka jälkeen se on johdon ja henkilöstön vapaassa käytössä.

2 LAATU

Tässä luvussa selvennetään laatua käsitteenä ja käsitellään laadun historiaa. Lisäksi luku käsittelee laatuun liittyviä toimintoja, kuten laadunhallintajärjestelmää, laatutyötä ja sisäistä auditointia. Viimeisessä alaluvussa tutustutaan ISO-laatustandardiin ja siihen, miten se vaikuttaa yrityksen sisäiseen laatutyöhön.

2.1 Määritelmä ja historiaa

Laatua on vaikea määrittää käsitteenä, mikä muodostuu sen ongelmaksi. Laatua voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, kuten asiakkaan, tuotteen tai ympäristön kannalta. Eri näkökulmien vuoksi laadulle on vaikeaa ”lukita” yhtä ainuttakaan määritelmää. Koska laatua on käsitteenä niin vaikea määritellä, eri ihmisiltä kysyttäessä saadaan hyvin vaihtelevia vastauksia: laatu voi olla esimerkiksi ulkoisia ominaisuuksia, kestävyyttä, helppokäyttöisyyttä tai tehokkuutta ja täsmällisyyttä. (Pesonen 2007, 35.)

Pesosen (2007) mielestä paras määritelmä laadulle on, että se omaa kaikki sellaiset piirteet ja ominaisuudet, joita palvelulla tai tuotteella on ja jotka vastaavat asiakkaan joko piilossa olevia tai ilmaisia, tottumuksia tai odotuksia. Hän täsmentää vielä, että kaikki ominaisuudet koostuvat sekä hyvistä että huonoista piirteistä, jotka voivat olla sekä tarkoituksellisia tai sattumalta ilmenneitä. Laadun kannalta kannattaa varsinkin kiinnittää huomiota piilossa oleviin piirteisiin, mikä tarkoittaa käytännössä oman tuotteen tai palvelun tarkastelua asiakkaan näkökulmasta. Ilmaistut piirteet tarkoittavat puolestaan sitä, että asiakas on tietoisesti kertonut tuotteen tai palvelun tuottajalle toivomuksensa. (Pesonen 2007, 36.)

Laatu ei olekaan enää pelkästään tuotteen virheettömyyttä vaan se on kokonaisuudessaan yrityksen kehittämistä, joka tähtää asiakastyytyväisyyteen, kilpailukykyyn ja sen parantamiseen sekä kokonaisvaltaisesti kannattavaan yritystoimintaan. Laatu voidaan käsittää myös yhdeksi tekijäksi hyödykkeen ja asiakkaan välisessä suhteessa; tällöin luotettavuuden rooli laadun osana kasvaa merkittävästi. Luotettavana pidetyn hyödykkeen etuna on, että sen uskotaan pystyvän palvelemaan kuluttajan tarpeita ja toiveita pitkäaikaisesti ja jatkuvasti. (Silén 1998, 14.)

Laadun historiaa

Laadun kehitys voidaan jakaa kategorisesti seuraaviin vaiheisiin:

- vaihdantatalouden aika
- ammattikunnat laadun takaajina
- massateollisuuden vaikutus
- tarkkailusta laadun ohjaukseen
- laadunvarmistus
- kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 1997, 19 – 21.)

Vaihdantatalouden aikana kaupankäynti oli melko primitiivistä: myyjä ja ostaja kohtasivat toisensa kasvotusten ilman välikäsiä ja vaihtoivat tuotteita keskenään. Kauppavarain arvo mitattiin erilaisilla maksuvälineillä kuten oravan nahkoilla, mutta hyödykkeen hinta määräytyi silti sen laadullisten ominaisuuksien mukaan. Laadun arvostuksen ensihetkillä ei siis tarvittu järjestäytynyttä yhteiskuntaa vaan riitti, että myyjä ja ostaja kohtasivat toisensa markkinoilla tai kauppapaikoilla. (Lecklin 1997, 19.)

Kivimäki-Kuitusen ja Hedmanin (1997, 88) mukaan teollisen aikakauden myötä laadunvalvonnan merkitys ja rooli yhteiskunnassa kasvoi talouselämän kehittyessä. Käsi-työläiset ottivat itselleen apureita ja kouluttivat heitä jatkamaan hyvää ja laadukasta työtä. Talouselämän ja laadunarvostuksen myötä eri käsityöläisammattikunnille laadukkaasta työstä tuli kunnia-asia. Oppipojasta mestariksi oli tuona ajanjaksona pitkä matka ja taidonnäytteitä sekä työkokemusta vaadittiin paljon arvostetun aseman saavuttamiseksi. (Lecklin 1997, 19.)

Teollinen vallankumous toi tullessaan massatalouden mukana myös ammattitaidottoman työvoiman hyödyntämisen ongelman. Työntekijöitä tarvittiin paljon, mutta heillä ei ollut tarvittavaa tietotaitoa tuotteiden kehittämiseen. Tämän vuoksi suunnittelutyö ja itse tuotanto erotettiin omiksi kokonaisuuksiksi. Taylorismiksi kutsutun ajattelutavan perusteella työ jaettiin pieniin osiin ja ihmiset tuottivat hyödykkeitä yhdessä koneiden kanssa. Pienistä palasista koostuneen tuotannon suuri ongelma oli kokonaiskuvan hahmottamisongelma, vaikka virheitä yritettiin minimoida tarkastusten avulla. (Lecklin 1997, 19 – 20.)

Alun perin puhuttiin laadun valvonnasta, mutta valvonta sanana alkoi 60- ja 70-luvuilla kuulostaa inhottavalta, joten yleisesti siirryttiin käyttämään termiä ”laadunoh-

jaus” (Kivimäki-Kuitunen & Hedman 1997, 89). Kun pelkästä valmiin työn arvioimisesta siirryttiin kyseiseen laadunohjaukseen, alkoi hyödykkeiden ominaisuuksille muodostua tietynlaiset raamit. Laadunohjauksessa alettiin hyödyntää tilastollisia menetelmiä ja tuotteille määriteltiin muun muassa ihanne- ja tavoitearvot sallittuine poikkeamineen. Tilastollisten menetelmien ansiosta tuotteille pystyttiin antamaan tietynlaiset sallitut ominaisuudet ja tämän seurauksena tuottamaan tasaisempaa laatua pienempine poikkeamineen tuotteiden välillä. (Lecklin 1997, 20.)

Laadunvarmistuksen pääperiaatteena oli siirtyä yksittäisen tuotteen tarkastelusta kokonaisvaltaiseen laadun koordinoimiseen yrityksen sisällä. Tämän vaiheen ydinajatuksena oli, että jälkitarkastelusta päästään siirtymään ennaltaehkäiseviin toimiin. Laadunvarmistuksen avulla saatiin yritysten eri organisaatiot koko liiketoimintaa hyödyttäviin laatupiireihin ja näin ollen kehitystyöhön. Kyseisen ajanjakson merkittäviä tekijöitä olivat toisen maailmansodan jälkeiset yhdysvaltalaiset henkilöt Deming ja Juran, sekä japanilaiset, joiden kanssa he työskentelivät Japanin talouden parantamiseksi. (Lecklin 1997, 21.)

Laadun käsite laajenee koko ajan ja sen voi ymmärtää monesta eri näkökulmasta, mutta luultavimmin se on jotain positiivista – vähintäänkin kuluttajan perspektiivistä katsottaessa (Pesonen 2007, 35). Enää laatua ei arvoteta pelkästään suoritusportaaseen vaan se sisältää myös johtoportaan, kehittämistyön ja strategisen suunnittelutyön. Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kantava ajatus on asiakaslähtöisyys ja valmiiden lopputuotteiden laadun sijasta tutkitaan kauttaaltaan koko tuotantoprosessia. Tämän ajattelumallin myötä palveluiden asema on noussut laatutarkastuksessa tuotteiden tasolle. Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan ansiosta laatuajattelu on siirtynyt pelkästä organisaation sisäisestä laatutyöstä myös sidosryhmäajatteluun aina toimittajista yhteiskuntaan, jossa toimitaan. Laajentunut laatukonsepti on antanut mahdollisuuden julkishallinnolle, palvelu- sekä pienille ja keskisuurille yrityksille tuottaa laadukkaita hyödykkeitä. (Lecklin 1997, 21.)

2.2 Laadunhallinta asiantuntijaorganisaatiossa

Laadunhallinnan peruspilari asiantuntijaorganisaatiossa on vilpittömän kiinnostus ja halu tehdä laadukasta työtä. Motivaation ylläpitämiseksi asiantuntijalle on hyvä, jos hänen kanssaan työskentelee innostavia kollegoja ja esimies, joka kannustaa laadukkaaseen työhön. Hyvän motivaatiotason saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi organisaatiossa on hyvä pohtia, mitkä tekijät edistävät ja mitkä tekijät puolestaan madaltavat laadukkaan työn instrumentteja. Huono työympäristö ja heikentynyt motivaatio muuttavat työn helposti vain innottomaksi ja virheettömäksi suoritukseksi, jossa ei välttämättä ole käytetty asiantuntijan täyttä osaamista. (Pesonen 2007, 30 – 31.)

Yrityksen laadunhallinta perustuu laadunhallintajärjestelmän osana luotuun laatu politiikkaan. Se luo pohjan laatuun sitoutumiselle ja katkeamattomalle kehitystyölle, tavoitteiden asettamiselle ja asiakkaiden huomioon ottamiselle laatu työssä. On tärkeää miettiä laadunhallintajärjestelmää monesta eri näkökulmasta, jotta laatu työn tekeminen helpottuisi. Laadunhallintaa suunniteltaessa täytyy myös ennen kaikkea ottaa huomioon realistiset tavoitteet. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 67.)

2.2.1 Laadunhallintajärjestelmä

Laatujärjestelmä on toimintorakenne, jota organisaation johto käyttää apuvälineenä saavuttaakseen koko yrityksessä halutun laadullisen tason (Lecklin, 1997, 35). Laadunhallintajärjestelmässä on toimintoja, jotka yhdessä organisaatioon liittyvien toimintojen kanssa vaikuttavat organisaation tuottamien hyödykkeiden laatuun. Laatujärjestelmä on systemaattinen työkalu, kun organisaatiossa halutaan toteuttaa sen profiloituneet tavoitteet ja suunnitelmat laadun kannalta. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2011.)

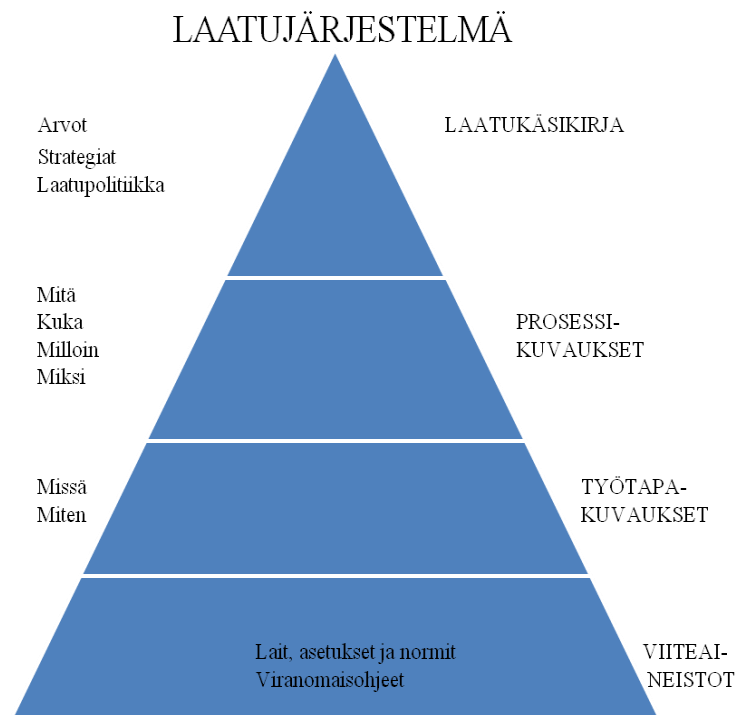
Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n mukaan laatujärjestelmä ei saa olla itseisarvo ja organisaatiossa sen luominen päätavoite. Laatujärjestelmän tulee olla ainoastaan yksi apuväline asiakastarpeiden ja organisaation tehokkuuden kohentamisen tavoitteen saavuttamisessa. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2011.)

Laatujärjestelmän tavoitteita voivat olla muun muassa asiakastyytyväisyyden takaminen, yhdenmukaisten toimintatapojen laatiminen, hyödykkeiden ja liiketoimintojen

korkealuokkaisen laadun tason varmistaminen. Tavoitteet tulee kuitenkin määritellä tilanteesta riippuen ja yksityiskohtaistaa jokaista tarvetta ajatellen. Riskinä liiallisessa detaljoinnissa on se, että systemaattisuuden etu voi hukkaa ja käytännöllisyys kärsiä. (Lecklin 1997, 35.)

Olellainen osa laatujärjestelmän luomista ja toimivuutta on sen dokumentoinnin suunnittelu ja toteutus sekä laatujärjestelmän jatkuva ylläpito ja kehittäminen. Laadunhallintajärjestelmää luotaessa tulee myös havaita kaikki sitä varten tarvittavat prosessit ja soveltamismenetelmät koko organisaation kannalta. Tämäkään ei kuitenkaan itsessään riitä vaan organisaation tulee taata, että laadunhallintajärjestelmää varten on olemassa tai saatavilla tarvittavat voimavarat ja informaatiot. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 53.)

Laadunhallintajärjestelmän ideana on luoda informaatiota, jonka avulla niin yrityksen johto kuin muu henkilöstö pystyvät parantamaan tarvittaessa toimintaa. Yksin toimintopohjainen laadunhallintajärjestelmä ei kuitenkaan riitä vaan sen tukena täytyy olla myös toimintaa kehittäviä toimintokokonaisuuksia. Muutoin laadunhallintajärjestelmä ei toimi perusteellisesti eikä oikealla tavalla. (Pesonen 2007, 50.)



KUVA 1. Laatujärjestelmän rakenne-esimerkki (Lecklin 1997, 36)

Kuva 1 selventää laatujärjestelmän rakennetta. Ylin taso kuvaa laatukäsikirjaa, jonne on määritelty yrityksen arvot, strategiat ja sen harjoittama laatu politiikka. Yleensä laatukäsikirja sisältää myös lyhyen johdannon yrityksestä itsestään. Laatukäsikirja laadunhallintajärjestelmän osana ei ole ehdoton, mutta oikeastaan hyvinkin oleellinen osa laatujärjestelmää. (Lecklin 1997, 36 – 37.)

Pesosen (2007) mukaan laadunhallintajärjestelmän kehitysosa muodostuu viiden kohdan yksinkertaisesta toimintojen ketjuista:

- Toiminnasta kerätään tietoa
- Kerätty tieto analysoidaan
- Analysoidusta tiedosta tehdään johtopäätöksiä
- Johtopäätöksistä siirrytään päätöksiin; päätös voi olla toimenpide tai se että ei tehdä mitään
- Päätökset toteutetaan (Pesonen 2007, 51.)

Seuraavaksi tarkastellaan onko tehtyjen päätösten perusteella toteutetuista muutoksista seurannut kaivattu aikaansaannos. Kun kaikki edellä mainitut vaiheet ovat tehty, voidaan myös olettaa että korjatut toiminnot toimivat paremmin ja laadukkaammin. Normaalisti laadunhallintajärjestelmä sisältää informaation siitä, millaiset toiminnot ovat ja millä keinoin valvotaan ja kehitetään edelleen. (Pesonen 2007, 52.)

2.2.2 Laatutyö

Laatutyön peruskiveä edustaa huolellinen suunnittelu. Yrityksen tämänhetkinen tilanne täytyy kartoittaa, selvittää mitkä ovat yrityksen laatutyön motiivit ja millä keinoin sekä minkä tarkastelukohteiden laatua erityisesti halutaan parantaa. Parannuskohteiden selvittämisen voi aloittaa esimerkiksi hyödyntämällä yrityksen sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja työntekijöitä: mikä on asiakkaan tyytyväisyys yrityksen tarjoamaan tuotteeseen tai palveluun, ja mitä mieltä työntekijät ovat työympäristöstään sekä kaikesta mikä liittyy itse työhön. (Lecklin 2006, 51 – 52.)

Kehittyminen kohti parempaa laatua ei tapahdu hetkessä vaan se on pitkään kestävä prosessi, jossa erityisesti johtajan tulee näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä yrityksen sisällä sekä ulospäin asiakkaille. Ei siis riitä, että vain johtaja tai laadusta vastaava työntekijä yrittävät kehittää toiminnan laatua yksinään, vaan laatutyön täytyy

olla koko organisaation yhteinen intressi. On ensiarvoisen tärkeää, että niin johto kuin muutkin laatutyötä tekevät henkilöt ymmärtävät laadun parannuksen sisällön ja merkityksen yrityksen toiminnalle. Laatutyössä onkin oikeanlaisen arvomaailman luomisella suuri merkitys; yksilöiden positiiviset toimenpiteet ja laiminlyönnit heijastuvat koko muuhun työyhteisöön. (Lipponen 1993, 52 – 53.)

Laatutyössä dokumentoinnilla tarkoitetaan suunnitelmien ja toteutettujen asioiden, kuten työohjeiden ja sovittujen menettelytapojen, kirjaamista ylös. Työvälineiden käsikirjat ja käyttöohjeet sekä toimintamallit kuuluvat laadunhallinnan ja laatutyön dokumentteihin. Jokaisen yrityksen laadunhallinnan perusdokumenttina tulisikin siis olla laatukäsikirja, mutta tulee muistaa että laatukäsikirjan täytyy olla yhtäläillä tarpeiden mukaan yksilöity kuin yrityksen laadunhallintajärjestelmä on. (Mäkisalo 2003, 177.)

Dokumentoinnista hyötyvät Mäkisaloon (2003) mukaan yrityksen jo olemassa olevat työntekijät, tulevat työntekijät sekä itse yritys kokonaisvaltaisesti. Työvaiheita ja toimintatapoja voidaan tarkastella, jonka jälkeen tarvittaessa muuntaa ja kehittää paremmaksi. Uusia työntekijöitä voidaan työtehtävään perehdytyksen yhteydessä kouluttaa laatudokumenttien avulla. Systemaattisen dokumentoinnin ansiosta yritys myös antaa itsestään uskottavan laadunkehittäjän kuvan. (Mäkisalo 2003, 178.)

On lähes itsestään selvää, että yritykselle koituu vähemmän kustannuksia kerralla oikein tehdystä työstä kuin siitä, että tapahtunutta virhettä lähdetäisiin korjaamaan ja asiakastyytyväisyyden kanssa tulisi ongelmia. Laatutyö maksaa yritykselle jonkin verran, mutta pitkällä tähtäimellä tulee edullisemmaksi ja hyvin tehty laatutyö heijastuu yrityksen kaikille osa-alueille. (Lillrank 1999, 46.)

Vaikka laatutyö on vastuuntuntoisessa yrityksessä niin sanotusti ”ikuisuusprojekti”, tulisi laatutyön muutosprosessista aiheutuneille kuluille voida laskea takaisinmaksuaika (Lillrank 1999,46). Nykyteknologia mahdollistaa laadukkaiden laitteistojen ja ohjelmistojen hyväksikäytön työssä, mikäli yritys on valmis investoimaan niihin ja ajattelemaan niitä muutosprosessin kuluina. Investointien takaisinmaksuna voidaan pitää esimerkiksi nopeutunutta työtä ja kustannustehokkuutta pitkällä aikavälillä.

2.2.3 Sisäinen auditointi

Sisäisten auditointien tulee olla suunniteltu tietyn aikavälin päähän toisistaan ja aika-
taulussa täytyy pysyä, jotta pystytään selvittämään onko laadunhallintajärjestelmä
yrityksen omien, globaalien standardien ja aikaisemmin laadittujen suunnitelmien vaa-
timukset täyttävä. Auditointiprosessi voidaan jakaa esimerkiksi kuuteen perusvaihee-
seen: suunnitteluun, dokumentoinnin läpikäyntiin muiden asiakirjojen ja suunnitelmi-
en läpikäyntiin, auditoinnin toteutukseen, raportointiin ja korjaavien toimenpiteiden
todentamiseen. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 128.)

On ensiarvoisen tärkeää, että auditoinnin arvosteluperusteet, laajuus ja suoritustapa on
suunniteltu siten, että auditointi toimintona voidaan suorittaa objektiivisesti ja tasa-
puolisesti. Osa objektiivisuus-aspektia on, että arvioija ei saa käydä läpi auditoinnissa
omaa työtään. Jos kyseessä on pk-yritys, jonka johto muodostuu vain yhdestä tai kah-
desta henkilöstä, voi johdon auditoidessa objektiivisuudesta muodostua ongelma. Täl-
löin johdon täytyy yrittää painottaa puolueettomuuttaan auditoinnissa ja irrottautua
”arkiminästä”. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 127 – 130.)

Käytännössä sisäinen auditointi tarkoittaa, että yritys tarkastelee toimintojaan kriitti-
sesti ja pyrkii auditoinnin avulla niin sanotusti erottelemaan hyvät akanoista: mitkä
osa-alueet toimivat ja mitkä eivät. Sisäisten auditointien perusteella esiin nousseita
huomioita on helpompi lähteä työstämään ja vaadittujen kehitystoimenpiteiden hah-
motus selkeytyy. Täytyy kuitenkin muistaa, että sisäinen auditointi ei saa olla yrityk-
sessä itseisarvo vaan sen tarkoitus on olla yksi osa laadunhallintajärjestelmää ja edis-
tää yhdessä muiden osa-alueiden kanssa laadun kehittämistä yrityksessä. (Lecklin
2006, 72.)

Sisäinen auditointi voikin olla johdolle kilpailukykyisyyden mittari ja se on prosessina
rakentunut kolmen pääkysymyksen ympärille: Onko prosessi dokumentoitu? Toimiiko
prosessi käytännössä? Tapahtuuko parannusta? Auditoinnista hyötyy myös muu hen-
kilöstö, koska informaatio kulkee prosessin ansiosta paremmin pystysuoraan kun johto
ja alaiset pystyvät antamaan palautetta toisilleen. (Lipponen 1993, 71.)

2.2.4 Riskit laadunhallinnassa

Suuri osa laadullisista kehityshankkeista epäonnistuu, koska organisaatioissa ei osata arvostaa täysvaltaisen ajatusmaailman muutoksen tärkeyttä laatutyön perustana. Termit saattavat olla osalle henkilöstöstä outoja ja kokonaisuuden hahmottaminen voi olla hankalaa. Merkittävä laatutyötä hidastava seikka on myös oikeanlaisten mittareiden löytyminen, jolla edistystä voi seurata. Joskus laatutyössä keskitytään erheellisesti jo syntyneiden virheiden korjaamiseen eikä niiden ennaltaehkäisemiseen, mikä osaltaan aiheuttaa yritykselle lisäkustannuksia ja ei kehitä toimintaa välttämättä eteenpäin. (Laamanen 1997, 15 – 17.)

Työn laadun parantamistyössä kyse on myös ruohonjuuritasolla henkilöstön välisestä viestinnästä, koska se tähtää toiminnan käytänteiden ja työtapojen parantamiseen. Joskus nämä tavoitteet ja kehitystyön perustelut eivät ole selkeitä kaikille työntekijöille, jolloin skeptisyys saattaa ottaa vallan. Kyse ei ole siitä, ettei kehitystyö olisi kiehtovaa vaan siitä, että mahdollisesti aikaisemman tapahtuneen negatiivisen kokemuksen johdosta jokapäiväiseen työhön sisältymätön ylimääräinen tieto voidaan kokea haitallisena. Vaikkei voimakasta vastareaktiota tapahtuisikaan, voi se silti heijastaa kehitystyöhön negatiivisesti, varsinkin jos henkilöstö kokee sillä hetkellä arkityössä olevansa kiireinen. (Kirjonen 2006, 124 – 125.)

On tärkeää varata laatutyöhön riittävät resurssit. Laadunhallintajärjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen täytyy olla edellytykset. Jos organisaatiolla ei ole tarvittavia voimavaroja laatutyöhön, täytyy sen selvittää miten olemassa olevat voimavarat saadaan tehokkaimmin hyötykäyttöön. Resurssit muodostuvat työntekijöiden lisäksi myös käytävissä olevasta rahamäärästä ja yrityksen infrastruktuurista. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 79.)

Huono ajoitus ja suunnitelmallisuuden puute ovat yleisimmät laatutyön kompastuskivet. Laatutyö saatetaan aloittaa väärin perustein, eikä johdolta tule selkeää tukea. Jos laadunhallintaa käsitellään lyhytaikaisena projektina eikä asennoiduta siihen pitkäjänteisenä ikuisuusprojektina, ei henkilöstö välttämättä sitoudu vakavissaan laatutyöhön. Laadunhallinnan tulee ennen kaikkea olla ennaltaehkäisevää ja sen tueksi täytyy suunnitella henkilöstön koulutusta oikeaan aikaan. Myös laadunhallinnan tavoitteiden

tulee olla selkeät ja realistiset laatutyön käynnistyshetkestä lähtien, jotta into kehitystyöhön säilyy ja tuloksia saavutetaan. (Lecklin 2006, 55 – 56.)

2.3 ISO-laatustandardi

ISO-laatustandardit tekevät ISO 9001 pk-yrityksille (2003, 33) mukaan ”ISO (the International Organization for Standardization) eli mailman laajuisten kansallisten standardisoimisjärjestöjen liitto”, jotka muodostuvat erilaisista teknisistä komiteoista. ISO:n standardien tarkoitus on helpottaa ja tehostaa tuotteiden ja palveluiden kehittämistä ja tuottamista. ISO-laatustandardit ovat vapaaehtoisia ja niiden tarkoitus on ainoastaan tehdä liiketoiminnasta kannattavampaa ja edistää myös kansainvälistä bisnestä. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 3.)

Kirjassa ISO 9001 pk-yrityksille (2003, 178) kerrotaan, että saadakseen ISO-laatustandardin mukaisen sertifiointin tulee sitä hakevan yrityksen lähettää suppea, mutta kattava hakemus sertifiointielimelle, joka suorittaa esiarvioinnin ja auditoinnin perehdyttyään yrityksen laadunhallintaan. Auditoinnin tulee olla järjestelmällinen ja riippumaton sekä huolellisesti dokumentoitu toimintojen ketju, jossa tarkistetaan toimiiko auditoitava yritys annettujen vaatimusten mukaisesti (Lecklin & Laine 2009, 188).

Auditoivan tahon riippumattomuus tarkoittaa sitä, että sen ja auditoitavan yrityksen välillä ei ole eturistiriitoja eikä niiden syntyminen ole todennäköistä tai edes mahdollista. Auditoiva taholla ei saa myöskään suoraa yhteyttä arvioitavaan yritykseen, kuten esimerkiksi johtovassa asemassa tai muuten päätäntöelimissä olevat henkilöt ovat. Asiakas ei ole myöskään paras mahdollinen auditoija subjektiivisuuden riskin vuoksi. Mikäli kaikki standardin määrittelemät vaatimukset eivät täyty, voi niin kutsuttu ulkoinen auditoija olla jatkamatta sertifikaatin voimassaoloa. (Holopainen ym. 2010, 152 – 155.)

Miksi yritykset sitten haluavat itselleen sertifikaatin? Koska se on hyvä keino näyttää potentiaalisille ja olemassa oleville asiakkaille sekä kilpailijoille, että yritys toimii standardien mukaan ja toiminta on laadukasta. Sertifikaatin saamiseksi yrityksen koolle ei ole väliä, mutta sillä on miten organisaatio toimii. Parhaimmillaan sertifikaatti ja laadukkaan yrityksen maine voikin tuoda yritykselle kilpailuedun, ja samaan aikaan

myös työntekijöiden arvostus työpaikkaansa kohtaan kasvaa. (Pesonen 2007, 221 – 222.)

3 LAADUNVARMISTUS TILITOIMISTOSSA

Tämän luvun tarkoitus on tarkastella tilitoimistoa ja sen toimintoihin liittyviä aihealueita. Jokaisella toimialalla on omat vastuunsa ja velvoitteensa, mutta erityisesti taloushallinnossa täytyy tietää esimerkiksi lain asettamat velvoitteet ja vaitiolovelvollisuus. Tilitoimistotyö voi olla hyvinkin hektistä – vastoin monia ennakkokäsityksiä – ja työntekijöille uuvuttavaa; siksi henkilöstön hyvinvoinnista, motivoinnista ja ammattitaidosta on tärkeää huolehtia.

3.1 Tilitoimisto työympäristönä

Nykyaikaiset tilitoimistot tarjoavat laaja-alaisesti useimpia taloushallinnon palveluita, kuten kirjanpitoa, palkanlaskentaa, konsultointia esimerkiksi sukupolven vaihdoksissa ja yhtiömuodon muutoksissa sekä veroneuvontaa. Palveluvalikoiman suuri koko vaatii asiantuntijatehtävissä toimivalta työntekijältä suurta ammattitaitoa ja jatkuvasti päivittyvää tietoa. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2010.)

Monissa tilitoimistoissa eri työntekijät on erikoistettu osaamaan huipputasoisesti yhtä osa-aluetta, jotta palvelu on mahdollisimman tehokasta ja laadukasta. Suomen Taloushallintoliitto ry painottaa jäsenyrityksilleen hyvän tilitoimistotavan tärkeyttä. Liitto ohjeistaakin Internet-sivuillaan kuinka hyvän tilitoimiston tulisi toimia. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009b.)

3.1.1 Tilitoimiston vastuu

Lecklinin (2006, 277) mukaan ”laatuyrityksen tunnusmerkkejä ovat korkea moraali ja eettisten sääntöjen noudattaminen”. Tilitoimistoilla on suuri vastuu asiakasyritystensä liiketoiminnan laillisuudesta ja niiden etujen mukaisesta palvelusta. Tilitoimistojen tulee noudattaa hyvää tilitoimistotapaa, mikä tarkoittaa yleisten eettisten toimintatapojen lisäksi työympäristön ja henkilöstön laatua, luottamuksellisuudesta ja tietoturvasta

huolehtimista, toimeksiantojen asianmukaista hoitamista ja sääntöjen mukaista dokumentointia. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009b.)

Yleisten toimintatapojen ja henkilöstön laatuun kuuluvat asiantuntijuudesta, koulutuksesta ja kehittämisestä sekä resursseista huolehtiminen. Tilitoimistolla on velvollisuus ilmoittaa asiakkailleen lainsäädännöllisistä muutoksista, jotka vaikuttavat joko tilitoimiston toimintatapoihin tai asiakkaan taloushallinnolliseen toimintaan. Tärkein osa hyvää tilitoimistotapaa on luottamuksellisuus ja asiakkaiden tietoturva; henkilöstön täytyy pitää salassa työsuhteen aikana ja päätyttyä kaikkien osapuolten liikesalaisuudet, ja tilitoimiston on pystyttävä varmistamaan asiakasmateriaalien turvallinen säilyttäminen. Tietoturvaa ja luottamuksellisuutta edistää kirjallisten sopimusten tekeminen niin työntekijöiden kuin asiakasyritystenkin kanssa. Toimeksiannot tulee hoitaa sopimusten mukaisesti aikataulussa ja raportoitava huolellisesti. Tilitoimiston on dokumentoitava asiakasmateriaalit sekä niiden vastaanottamiset että luovutukset huolellisesti ja säilytettävä asiakastietoja ja –materiaaleja lain määrittelemän ajan. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009b.)

Kirjanpitolain 2. luvun 10. §:n mukaan kirjanpitokirjat ja tililuettelo tulee säilyttää vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisestä siten, että ne on selkeästi järjestetty ja tietojenkäsittelytapa on ongelmitta todettavissa. Tilikauden tositteet ja muu kirjanpitoon liittyvä aineisto (pois lukien 1 momentissa mainitut kirjanpitoaineistot) on säilytettävä kuuden vuoden ajan tilikauden päättymisen jälkeen. Tässäkin tapauksessa materiaali täytyy olla asianmukaisesti järjestetty ja tositteiden ja kirjausten välinen yhteys täytyy olla ongelmitta havaittavissa. (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.)

Suomen Taloushallintoliitto ry:n (2009a) mukaan tilitoimiston vastuulla on tiedottaa asiakkaalle kirjanpitolain pääkohdista, (kuten edellä mainituista aineiston säilytysajoista), mutta tilitoimiston itsensä ei kuitenkaan tarvitse säilyttää asiakasperusmateriaalia kuin vähintään viisi vuotta – ellei toisin ole sovittu. Kirjanpitolain 3. luvun 2. §:n mukaan asiakkaan vastuulla on toimittaa virheetön ja oikeellinen aineisto, joka kuvaa kirjanpitovelvollisen taloudellista tilannetta (Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336).

Vastaavasti tilitoimistolla on velvollisuus ilmoittaa asiakkaalle materiaalissa havaitsemansa virheet. Erillisestä sopimuksesta tilitoimistot voivat tarkistaa asiakkaiden toimittamia materiaaleja, mutta se ei kuulu tilitoimiston perusvastuuseen. Tilitoimistot

ovat velvollisia korvaamaan asiakkaalle aiheutuneet vahingot, mikäli asiakas pystyy osoittamaan virheellisen toiminnan verrattuna sopimukseen. Tilitoimistot eivät kuitenkaan vastaa rahallisesti asiakkaan omista epäonnistumisista tai tappiollisesta liiketoiminnasta. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2009a.)

3.1.2 Asiakassuhteet

Hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi on organisaation toimihenkilöiden tunnettava palvelemaansa asiakkaat. Asiakkaasta on hyvä tietää perusasioita kuten esimerkiksi: yhteystiedot, toimiala ja toimipaikat, liiketoiminnan kehitys ja tavoitteet sekä muita oleellisia ajankohtaisia tietoja, jotka määrittelevät asiakassuhteen laatua. Tietoja täytyy pystyä helposti päivittämään ja käyttämään päivittäisessä työssä ja jokaisen työntekijän täytyy huolehtia vastuutettujen asiakkaidensa tietojen ajantasaisuudesta. (Lecklin 2006, 99 – 100.)

Yhteydenpito asiakkaan kanssa ei saa rajoittua pelkästään satunnaisiin tapaamisiin, vaan vastuuhenkilöiden tulee kontaktoida asiakkaita säännöllisesti asiakassuhteen syventymisen ja kehittymisen takaamiseksi, mikä edesauttaa asiakastyytyvää ja asiakasyrityksen tuntemusta. Henkilöstöä tulisi kouluttaa asiakaskohtaamisiin ja kehittää toimintaa siten, että asiakkaan olisi miellyttävää ja vaivatonta ottaa ongelmatilanteissa yhteyttä palvelemaan yritykseen. (Lecklin 2006, 101.)

Claytonin (2007, 113) mukaan innovatiivisen palvelun määrittely on vielä hankalampaa kuin mitä sen määrittely on tuotteille. Palvelun laatuun vaikuttaakin ennen kaikkea asiakkaan toiveet ja kokemukset. Palvelun laatu voidaan jakaa prosessin ja lopputuloksen laatuun ja niitä voidaan mitata asiakastyytyvyydellä. Jos toisessa palvelun osa-alueessa on puutteita tai puuttuu kokonaan, on asiakkaan kokemus palvelusta negatiivinen. (Leppänen 2009, 63 – 64.)

Kaikki asiakkaat, siitä huolimatta olivatko he henkilö- tai yritysasiakkaita, ovat erilaisia. Siksi jokaiselle heistä täytyy luoda spesifioitua, yksilöllisiä tarpeita huomioivat palvelut. Palveluyrityksessä asiakas on itse osana palvelun tuottamisen toimintoja ja tyytyväisyyden taso määräytyy ennakoitujen ja toteutuneen tuloksen vertailusta. Myönteiset palvelukokemukset ja hyvä laatu voivat johtaa asiakaskunnan laajentumi-

seen, kun asiakkaat kertovat eteenpäin liikekumppaneilleen tai muille tuttavilleen heitä hyvin palvelevasta yrityksestä. (Leppänen 2009, 65 – 68.)

Palvelukokonaisuuteen ja asiakkaan mielikuvaan yrityksestä vaikuttavat niin asiakaspalvelijan huoliteltu ulkonäkö kuin ammattitaitoisuus ja viestintätaidot. On tärkeää osata kuunnella asiakasta oikein ja poimia oleellisia seikkoja niin sanotusti rivien välistä. Asiakaspalvelijan tulee olla myös neuvottelutilanteessa itsevarma, mutta helposti lähestyttävä sekä yrittää löytää asiakkaan kanssa sama aaltopituus kommunikoinnin helpottamiseksi. (Havunen 2000, 144 – 145.)

Yhteisen aaltopituuden löytäminen vaikuttaa asiakkaan ymmärtämisen käsiteltävästä asiasta. Parhaiten asiakkaan voi saada ymmärtämään halutut asiat: puhumalla selkokieltä käyttämättä liian vaikeita ammatillisia käsitteitä, selittämällä konkreettisesti asioiden tarkoitukset ja liittämällä ne käytäntöön, esittämällä asiat mielenkiintoisesti ja säännöstelemällä uuden tiedon määrää. Asiakaspalaute viestinnästä pitää myös pystyä keräämään niin, että asiakas joutuu niin sanotusti todistamaan ymmärtäneensä asian, esimerkiksi pyytämällä asiakasta soveltamaan opitut asiat hänen omaan liiketoimintaansa. (Havunen 2000, 127 – 129.)

3.2 Yksilön työpanos

Vaikka hyvän laadun aikaan saamiseksi tarvitaan hyvää johtamista, kehittyneet toimintatavat ja toimivat prosessit, tärkein laaduntekijä on kuitenkin työntekijä. Huolimatta siitä, että ohjelmistot ja laitteet voivat varmistaa laadukkaan työn, voivat inhimilliset tapahtumat (kuten virheet) vaikuttaa tuotteen tai palvelun laatuun. Laadukkain työntulos saavutetaan, kun työntekijät ovat motivoituneita, koulutettuja ja työssään kokeneita. On siis erittäin tärkeää ymmärtää henkilöstön todellinen merkitys yrityksen voimavarana ja osana laatutyötä. (Lecklin 2006, 213.)

Työntekijän minäkuva muodostuu työyhteisössä pätevyyden ympärille. Jos henkilö kokee olevansa pätevä tai vastaavasti epäpätevä työhönsä, käyttäytyy hän muodostamansa itsearvostuksen perusteella. Työntekijä saattaa hakeutua sellaisiin tilanteisiin, jossa he kokevat olevansa päteviä ja vastaavasti karttavat tapahtumia, joissa on mahdollisesti tiedossa kompastuskiviä. Siksi onkin tärkeää, että työntekijällä on tilaa kehittyä ja tehdä työtänsä silkasta tekemisen ilosta, eikä pelkästään ulkoisten motivaatto-

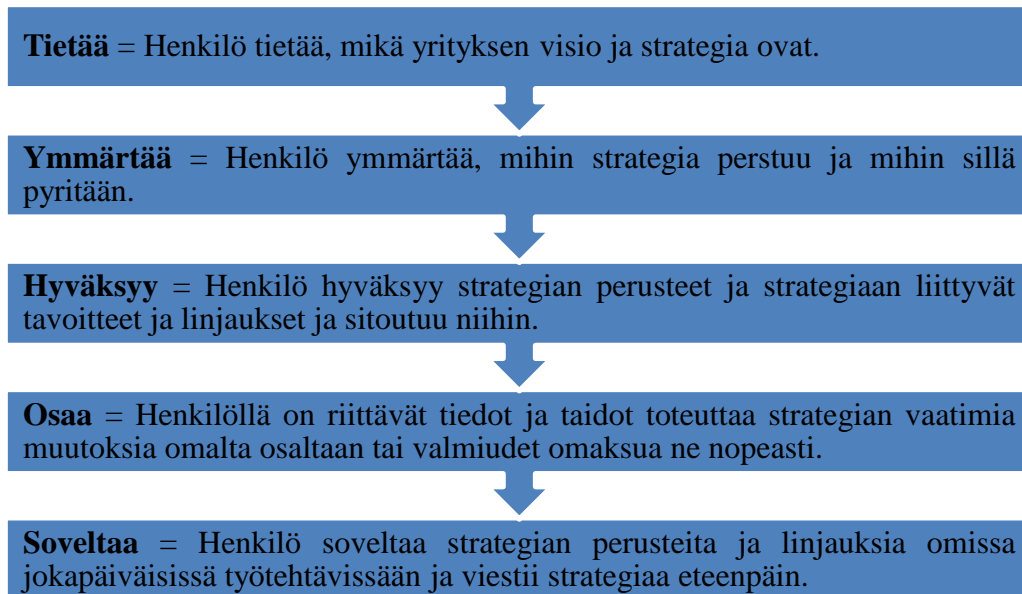
reiden kuten palkitsemisen tai negatiivisten seurausten välttämisen ansioista. (Liukkonen ym. 2006, 28 – 33.)

3.2.1 Oman työn ja asiantuntijuuden kehittäminen

Lecklin (2006) tähdentää, että kuten yleensäkin laatuajattelu vaatii oman työn kehittäminen suunnitelmallisuutta. On hyvä kartoittaa henkilökohtainen osaamisen taso ja kehitystarpeet, jotta työn laatua voidaan parantaa. Nykyään yhä useammin peruskoulutus antaa vain yleiset valmiudet ja itse työ opitaan vasta oikeasti sitä tehdessä (Laamanen 1998, 76). Siksi taidokkuudet ja erikoisosaamiset olisi hyvä pystyä erittelemään osa-alueisiin, koska pelkkä ammattinimikkeisiin, kuten ekonomi jakaminen ei riitä. (Lecklin 2006, 223.)

Oman työn ja asiantuntijuuden kehittäminen voidaan aloittaa jo heti työntekijän aloitettua uudessa yrityksessä tai työtehtävässä. On koko tiimin etu ja velvollisuus tukea ”vasta-alkajaa”, jotta työ on tehokasta heti ensihetkestä. Niin sanottua sisäänajovaihetta helpottaa myös, jos työntekijälle osoitetaan tukihenkilö, joka voi opastaa ja seurata työtä. (Lecklin 2006, 224.)

Kuten alla olevasta kuvasta 2 käy ilmi, henkilöstön asenteella, tietotaidolla ja halulla oppia on tärkeä merkitys yrityksen kannattavuuden kannalta. Henkilöstön täytyy kyetä pitämään itseään ja tekemäänsä työtä osana suurempaa yhtälöä eli itse organisaatiota. Jotta henkilöstö voi kehittyä ja toimia yrityksen sekä oman työnsä edun mukaisesti, on tiedettävä miksi työtä tehdään ja mitä se vaatii. Yrityksen strategia toimii siis pohjana omalle kehittymiselle. Johtoportaan on tärkeää keskustella henkilöstön kanssa yrityksen toiminnasta, koska ”ihmisten ei voi olettaa tekevän jotain asiaa kunnolla, jos he eivät ymmärrä sen tarkoitusta”. (Hakanen 2004, 147 – 148.)



KUVA 2. Viestinnän vaikutusalue strategiatyössä (Hakanen 2004, 148)

Kehityskeskustelut ovatkin tärkeä osa nykyaikaista, laadukasta yrityskulttuuria. Esi- miehen vastuulla on järjestää säännöllisiä tapaamisia alaisen kanssa ja laatia yhdessä kehityssuunnitelma ja tavoitteet. Työntekijän vastuulla on kuitenkin omien tuntemuk- sien esille tuominen ja kehitystoiveista keskusteleminen. Yhdessä sovitut asiat tulisi dokumentoida hyvin osana yrityksen laadunhallintaa. (Leckling 2006, 224.)

Henkilökohtaiset osaamistarpeet sitovat yhteen kehitystarpeet niin yksilön kuin koko organisaation tasolla. Tietotaidon hankkiminen vaatii monien eri ryhmien ja yksilöi- den panosta. Työntekijän kehitysohjelmassa voidaan käsitellä esimerkiksi ydinosaa- mista (eli ratkaisevia tekijöitä), kehitystarpeita osa-alueittain ja tarvittavia toimenpitei- tä keinoineen, aikatauluineen, resursseineen ja mittareineen. Kehitysohjelman tulisi sisältää myös informaatio niin sanotusta pitkän tähtäimen kehityssuunnitelmasta ja tavoitteista ja siitä kuinka kehitystä seurataan. (Hakanen 2004, 180.)

Henkilökohtaisiin tavoitteisiin pääsemisessä ja itsensä kehittämässä niin asiantunti- jana kuin työntekijänä, on koulutuksella keinona keskeinen osa. Esi- miehen velvolli- suus on tarjota työntekijälle mahdollisuus osallistua sekä yrityksen sisäisiin että ulko- puolisten toimijoiden järjestämiin koulutuksiin. Työntekijän itsensä vastuulla on kui- tenkin kehittymistavoitteisiin pääseminen. Koulutusten tulee olla tehokkaita ja tavoit- teellisia ja niiden tuloksia on pystyttävä mittaamaan. Työntekijän on turha kouluttaa itseään niin sanotusti varastoon, mutta käytännönläheisille ja ajankohtaisille kurseille on syytä osallistua. Työntekijä voi saada koulutuksissa tapaamiensa ihmisten kautta

vertaistukea ja uusia näkökulmia tekemäänsä työhön, mikä puolestaan voi edesauttaa motivaatiota. (Lecklin 2006, 225.)

3.2.2 Motivointi ja sitoutuminen

Motivaatiota on vaikeaa määritellä, sillä jokainen käsittää sen eri tavalla. Motivaatio on osa jokapäiväistä elämää ja sen ohjailemana toimitaan joko tiedostaen tai alitajuntaisesti. Motivaatioon vaikuttaa ihmisen identiteetti, ympäristö, jossa hän on osana ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä rationaaliset ja emotionaaliset tekijät. Joidenkin tieteilijöiden mukaan motivaatioon saattaa vaikuttaa myös henkilökohtaiset arvot. (Liukkonen ym. 2006, 11.)

Yksilön motivaation vaikuttimia on yhtä paljon kuin ihmisiäkin ja siksi työntekijän tulee osata joillain keinoin ilmaista ne esimiehelle. Yhtäläillä myös esimiehen tulee osata tulkita alaistensa piilossa olevia tarpeita. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi: tunteeko työllään olevan tarkoitusta, mihin suuntaan työ on menossa, vastaako se työntekijän toiveita, onko vaatimustaso osaamiseen nähden riittävä ja millaiset henkilökohtaiset tavoitteet ovat uran kannalta. Useimmiten parhaina motivaation takaajina pidetään palkkaa ja mahdollisia oheisetuja, tyydyttävää työympäristöä ja reiluilla pelisäännöillä. (Leskelä 2002, 43 – 44.)

Vaikka yleinen käsitys on, että esimiehen tehtävänä on motivoida ja kannustaa työntekijää, ei kukaan toinen voi loppujen lopuksi motivoida toista ihmistä. Työympäristö voi joko vahvistaa tai huonontaa motivaatiota. Siksi on erittäin tärkeää järjestää mennekeä luovia sosiaalisia tapahtumia niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Tiimityöskentelyn rinnalla kulkee myös tärkeämpi itsenäinen työ, mutta ne molemmat täydentävät toisiaan. Toisia avustamalla voi saavuttaa vielä korkeamman itsenäisyyden tunteen, mikä tasapainottaa edelleen henkilön motivaatioidentiteettiä. (Liukkonen ym. 2006, 140 – 142.)

Erittäin hyvin toimivissa ja tehokkaissa yrityksissä työntekijät ovat aidosti motivoituneita ja voivat keskittyä oikeasti tärkeisiin asioihin, jotka heijastuvat erinomaiseen asiakastyytyväisyyteen. On normaalia, että tällaisissa yrityksissä tapahtuu myös epäonnistumisia, mutta tasapainoinen henkilöstö ottaa virheistä opikseen ja tähtää kohti parempaa tulosta. Hyvässä työyhteisössä muistetaan helpommin, että riidat ovat asioi-

den välisiä eikä ihmisten. Nämä edellä mainitut asiat tukevat työntekijän halua toimia parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen hyväksi. (Kesti 2007, 58 – 59.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Käsittelen tässä luvussa tutkimuksen tekemistä. Ensin esittelen toimeksiantajayrityksen ja luon pohjan tutkimustulosten käsittelyä ja jatkopohdintaa varten. Tutkimusmenetelmät-luku on kirjoitettu teoreettisesta näkökulmasta ja viimeiseksi kerron kuinka tutkimusaineisto on hankittu. Valitsin tutkimuksen tekotavaksi kvalitatiivisen tutkimuksen, koska kyse on laadullisesta ja mielipiteiden perusteella tehdystä tapaustutkimuksesta.

4.1 Toimeksiantaja

Tilitoimisto X on alun perin perustettu vuonna 1969 ja tällä hetkellä työntekijöitä on yhdeksän. Henkilöstön koko on melko suuri tilitoimistotasolla. Tilitoimisto X on auktorisoitu tilitoimisto ja on Suomen Taloushallintoliitto ry:n jäsen. Tämä tarkoittaa sitä, että sen tulee noudattaa hyvää tilitoimistotapaa ja Taloushallintoliiton ilmoittamia suosituksia. Sillä on käytössään myös tilitoimisto- ja taloushallintopalveluja koskevan ISO 9001:2008:n mukainen laatujärjestelmä.

Tilitoimisto X tarjoaa laajan valikoiman erilaisia palveluita taloushallinnon ja laskentatoimen osa-alueilta ja se palvelee kaikkia kirjanpitovelvollisia yrityksiä keskiisuuriin yrityksiin saakka. Tilitoimiston palveluita ovat mm. kirjanpito, tilinpäätökset ja konsernitilinpäätökset, palkanlaskenta, tilintarkastus, verotusasiat sekä erilaiset konsultointi- ja avustavat palvelut, kuten sukupolvenvaihdokset ja yritysjärjestelyt. Tilitoimistosta on mahdollista saada myös palvelua englannin kielellä.

Merkittävimpiä Tilitoimisto X:n ulkoisia sidosryhmiä asiakkaiden lisäksi ovat muun muassa Verohallinto ja Veronmaksajain Keskusliitto ry, yllä mainittu Taloushallintoliitto, Suomen Yrittäjät sekä Elinkeinoelämän Keskusliitto. Lisäksi Tilitoimisto X hyödyntää työssään Yritys- ja Yhteisötietojärjestelmän tarjoamia palveluita.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Taloustutkimus Oy:n (2007) mukaan tutkimukset yleisesti jaotellaan kahteen pääkategoriaan: laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus tehdään tilastotieteen menetelmiä soveltaen, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatteluiden ja keskusteluiden perusteella pyritään keräämään syvällisempää tietoa. Tutkimustavan valinta riippuu yleensä tavasta, jolla tutkimusongelmaa lähestytään. (Taloustutkimus Oy 2007.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen periaate on tuottaa sellaista syvällistä aineistoa, joka on koottu ihmisten mielipiteistä, niiden argumenteista ja vaikutuksista (Taloustutkimus Oy 2007). Laadulliseen tutkimukseen kuuluu, että tutkijan rooli on voimakas ja osallistuva sekä empaattinen. Tutkijan tulee myös ensin tutustua tarkoin tutkittavan asian teoriataustaan ja dokumentoitava se perusteellisesti, jotta ilmiö saa oikean aspektin. (Likitalo & Rissanen 1998, 12.)

Hirsjärven ym. (2007, 160) mukaan tutkimus on holistista tiedonhankintaa, jossa tutkimusmateriaali kerätään aidossa tilanteessa. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei siis tavoitella tilastollisia yleistyksiä ja se käyttää hyödyksi muun muassa psykologian teorioita. Tekemällä hieman taustatyötä tutkimuksen vastaajista, voidaan selvittää heidän arvoja, tarpeita ja asenteita ja sitä kautta saada tutkimuksen kannalta hyödyllistä informaatiota. Laadullinen tutkimus on hyvä väline toiminnan kehittämässä ja eri vaihtoehtojen sekä ongelmien tutkimisessa. Kvalitatiivisen tutkimukselle ominaista onkin, että se vastaa kysymyksiin Miksi? Miten? Millainen? Sen otoskoko on kvantitatiivista tutkimusta huomattavasti pienempi ja otos on harkitummin koottu. (Heikkilä 2010, 16.)

Yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa menetelmänä on laadullinen haastattelu, joka jakaantuu Likitalon & ja Rissanen (1998) mukaan kuuteen päätyyliin: epävirallinen keskustelu, avoin haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu, ryhmähaastattelu ja Delphi-menetelmä. Epävirallisen keskustelun ja avoimen haastattelun yhteispiirre on, että ne pääosin ovat strukturoimattomia. Teemahaastattelussa tutkija haastattelee yleensä nauhurin avulla esim. kysymysluetteloiden avulla ja näin ollen varmistuu siitä, että kaikilta kysytään samat asiat. Syvähaastattelu voi vaatia useamman tapaamiskerran ja on menetelmistä aikaa vievin ja siinä käsitellään vain muutamaa pääaihetta.

Ryhmähaastattelussa ja Delphi-menetelmässä käsitellään haastateltavia ryhmänä, ja selvitetään sitä kautta sekä yksilöiden että koko ryhmän mielipiteitä ja ratkaisuehdotuksia. (Likitalo & Rissanen 1998, 64 – 65.)

Laadullinen tutkimus sopii parhaiten tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseen siksi, koska laadullisella tutkimuksella tavoitellaan lähinnä ihmisten mielipiteitä eikä numeerisia tuloksia. Tutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan selvittää se, mitä henkilöstö on mieltä sisäisestä auditoinnista laadunhallinnan osana. Laadullisessa tutkimuksessa vastaajalla on enemmän vapautta vastata laajemmin, kuin esimerkiksi kvantitatiivisessa lomaketutkimuksessa. Lomaketutkimuksen haittana voisi tutkimusaiheeni ajatellen olla se, että dataa ei saada kerätyksi tarpeeksi ja siten tutkimuksen tulokset jäävät suppeiksi.

4.3 Tutkimusaineisto

Hirsjärven ja Hurmeen (2004) mukaan puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset tiettyyn aihealueeseen (eli teemaan) liittyen, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole vaan kaikki saavat vastata omin sanoin. Tämän menetelmän etuna on, että haastateltavan ääni saadaan kuuluviin ja tulkinnalle jää tilaa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

Tutkija voi siis olettaa, että haastateltavilla on omakohtaista tarkkaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Huolellisesti suunniteltujen kysymysten avulla haastateltava voidaan saada jakamaan spontaanisti tietonsa aiheesta. Metodologisten keinojen avulla rakennettujen kysymysten kautta haastateltava saattaa puolestaan alkaa esittämään epätarkempia olettamuksia aiheesta ja näin ollen antaa lisätietoa tutkijalle. (Flick 2006, 155 – 156.)

Haastattelulle ominaista ja ehdottoman tärkeää on litteroida tallennettu aineisto sanasta sanaan. Päätelmiä voi tehdä myös suoraan nauhoitetuista haastatteluista, mutta yleisenä käytäntönä on litterointi. Litterointi voidaan joko tehdä koko aineistosta tai esimerkiksi teemaperusteisesti valikoiden. Ennen litterointia tulee tutkijan tietää millä tavoin aineisto analysoidaan ja tarvitaanko sitä varten esimerkiksi tietokoneohjelmaa. Yleensä analysointi tapahtuu joko selittämiseen pyrkivästi tilastollisten analyysien ja päätelmien avulla sekä ymmärtämiseen pyrkivästi laadullisen analyysien ja päätelmien avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 217 – 219.)

Tutkimus

Oma tutkimukseni on siis kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen tekeminen alkoi aiheen ja tutkimusongelman määrittelyllä. Kun selkeä idea oli syntynyt, loin yksityiskohtaisen otsikkorungon viitekehykselle sisällysluetteloon, jotta tiesin mitä osa-alueita tutkimus tulisi käsittelemään.

Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Laadin kysymykset (liite 1) viitekehysten teemojen pohjalta: laadunhallinnasta ja sisäisestä auditoinnista, itsearviointista (eli omasta asiantuntijuudesta), laadusta yleisesti ja asiakassuhteista. Pääkysymyksiä haastattelussa on yhteensä 51 ja joillakin kysymyksillä oli tarkentavia lisäkysymyksiä.

Kävin haastattelemassa Tilitoimisto X:n työntekijät 30.11.2010 yrityksen toimitiloissa. Tallensin haastattelut nauhurille ja litteroin tulokset kahden viikon kuluessa Word-tiedostoon. Haastattelut on analysoitu siten, että keräsin jokaisen kysymyksen alle kaikki vastaukset ja sitten tein vastauksista yhteenvedot. Yhteenvedoista muodostui yleismielipide kustakin kysytystä kysymyksestä. Tutkimustuloksista ei käy ilmi yksittäisten vastaajien henkilöllisyys eikä kyseessä olevan tilitoimiston todellinen nimi. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat koko Tilitoimisto X:n henkilöstö ja vain kaksi vastaajaa ei osallistunut haastatteluun aikataulullisista syistä.

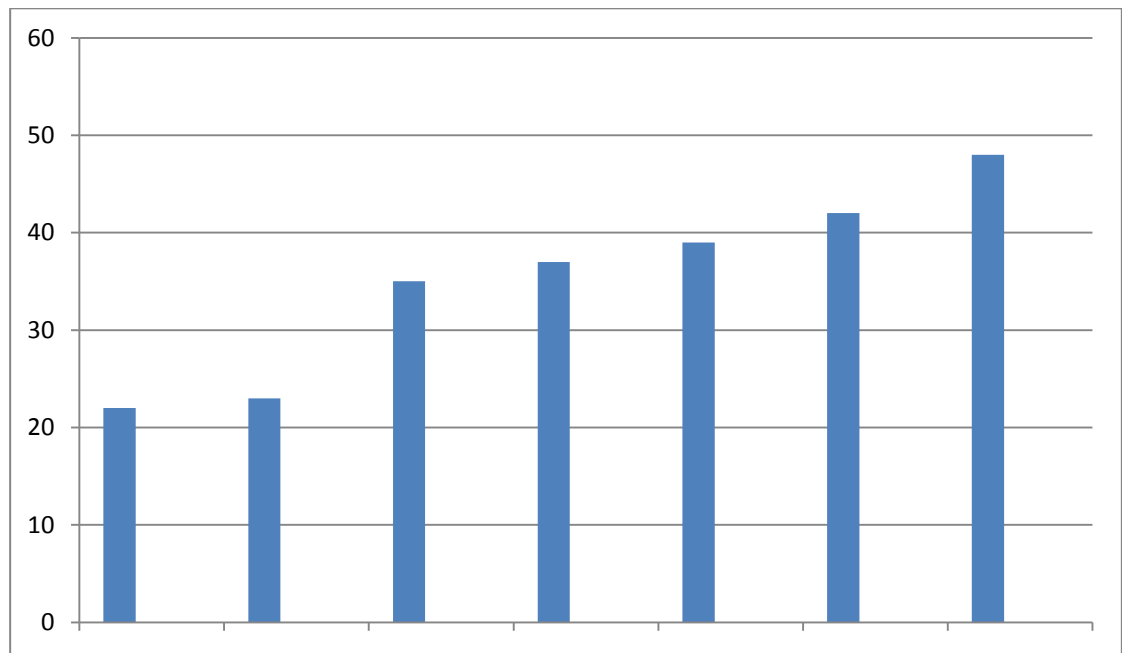
5 HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET LAADUNHALLINNASTA JA SISÄISESTÄ AUDITOINNISTA

Tässä luvussa käsittelen suomalaisen tilitoimisto X:n sisäistä auditointia ja laadunhallintaa. Ensimmäinen alaluku sisältää tietoa tilitoimiston auditointiprosessista eli kuinka yrityksessä auditoidaan tällä hetkellä.

Luvut 5.2 ja 5.3 sisältävät haastattelun tulokset. Toinen alaluku käsittelee henkilöstön mielipiteitä yrityksen tämänhetkisestä asiantuntijuuden tasosta, viestinnästä ja asiakassuhteiden tilanteesta. Kolmas alaluku käsittelee toimeksiantoyrityksen sisäisen auditoinnin ja laadunhallinnan nykytilannetta haastattelun tulosten perusteella.

5.1 Sisäisen auditoinnin prosessi

Toimeksiantajatilitoimistossa työskentelee yhteensä yhdeksän työntekijää, joista kaksi on yrittäjiä. Kaikki työntekijät ovat naisia. Haastatteluun osallistui seitsemän työntekijää ja vastaajien keski-ikä on n. 35 vuotta. Kuvassa 3 jokainen palkki edustaa yhtä työntekijää ja kuvan tarkoitus on selkeyttää työntekijöiden ikäjakaumaa. Suurin osa vastaajista on koulutukseltaan tradenomeja ja työkokemusta (alasta riippumatta) heillä on keskimäärin n. 12 vuotta. Haastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 1.



KUVA 3. Vastaajien ikärakenne

Tällä hetkellä Tilitoimisto X:ssä on käytäntönä auditoida sisäisesti laatukäsikirjaa. Laatukäsikirja on jaettu tiettyihin osa-alueisiin ja jokaisessa kuukausittaisessa henkilöstön palaverissa auditoidaan yksi laatukäsikirjan kohta. Tällä toimenpiteellä pyritään varmistamaan työohjeiden ja oheismateriaalien ajantasaisuus sekä niin sanotusti virkistää työntekijöiden muistia laatukäsikirjan sisällöstä.

Tavoitteena tilitoimistolla on tarkistaa koko laatukäsikirja kerran vuodessa läpi kokonaisuudessaan. Sisäistä auditoinneista tehdäänkin vuosikalenteri, johon kaikkien auditointien ajankohta on suunniteltu. Esimerkiksi tilinpäätöksen auditoiminen on sijoitettu vuoden loppuun ennen varsinaista tilinpäätösaikaa vuoden vaihteessa, ja veroilmoi-

tuksen tarkistamisen auditointi on sijoitettu auditointikalenteriin heti vuoden vaihteen jälkeen, koska veroilmoitusten jättöaika on valtaosalla yrityksistä maaliskuussa.

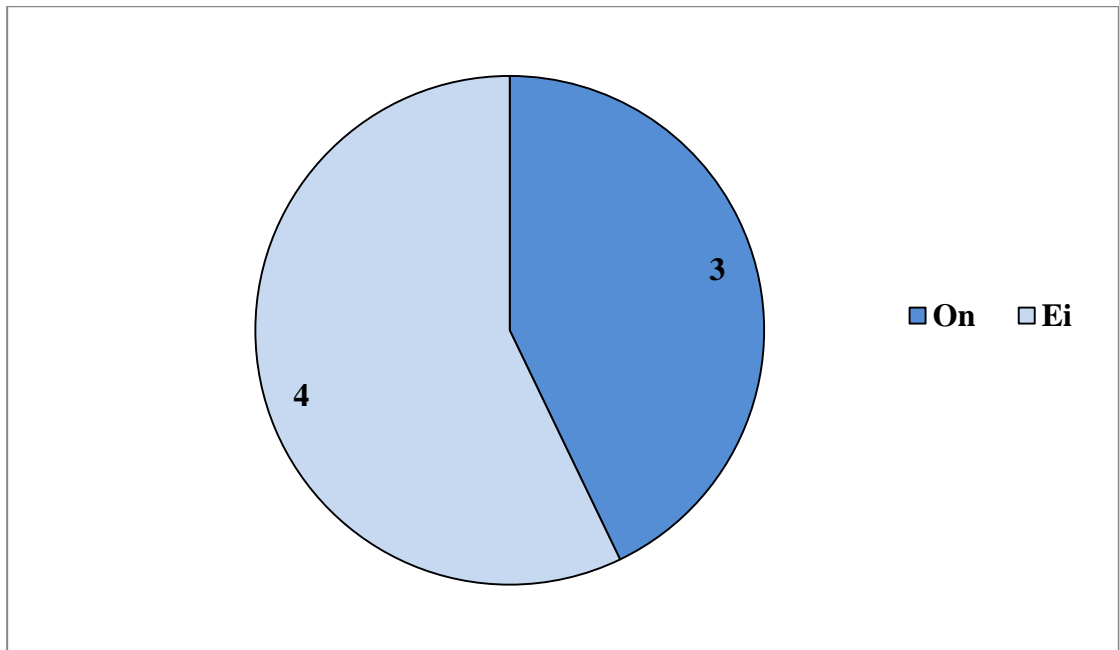
Sisäisessä auditoinnissa johto valitsee henkilöstöstä kaksi tai kolme työntekijää, jotka tarkastelevat laatukäsikirjaa ja esittävät kuukausipalaverin yhteydessä auditointinsa tulokset muulle henkilökunnalle. Tulosten esittelyn jälkeen auditoitu osa-alue käydään yhdessä läpi ja tehdään tarpeelliset muutokset laatukäsikirjaan tai vaihtoehtoisesti sovitaan muutosten toteuttamisajankohdasta ja vastuuhenkilöstä. Sisäisen auditoinnin tulokset dokumentoidaan siten, että kuukausipalaverin pöytäkirjaan kirjataan huomiot, kehitysideat ja listataan kohdat, joita laatukäsikirjassa on muutettu.

Johto ja muu henkilöstö on jo kuitenkin huomannut, että sisäisen auditoinnin prosessia täytyy kehittää lisää. Henkilöstörakenteen viimeaikaisten suurien muutosten vuoksi sisäisen auditoinnin tarkoitus ei ole ollut kaikille työntekijöille täysin selvä, minkä seurauksena on liiaksi keskitytty auditoimaan laatukäsikirjan ohjetta eikä itse työtä. Tämän seurauksena tilitoimistossa on perustettu kehitystyöryhmä ja alkusyksystä 2010 auditointiprosessia varten valmistui työnimellä sisäisen auditoinnin muistilistaksi kutsutun lomakkeen prototyyppi.

Sisäisen auditoinnin muistilistassa ohjataan auditointia askel kerrallaan ja kiinnitetään huomio työtapaan ja tehdyn työn tuloksiin: onko työ tehty ohjeiden mukaisesti. Lisäksi lomakkeen tarkoitus on saada auditointia dokumentoimaan auditointiprosessi: omat huomiot ja kommentit, kehitysideat ja johtopäätökset tulee kaikki kirjata lomakkeelle.

5.2 Asiantuntijuus, työyhteisö ja asiakassuhteet

Haastattelussa kysyttiin sisäisen auditoinnin ja laadunhallinnan kysymysten lisäksi myös teoriaosuuden lukuun ”yksilön työpanos” (luku 3.2) liittyviä kysymyksiä. Tämä osa-alue sisälsi kysymyksiä itsearviointin näkökulmasta tavoitteena saada vastaaja pohtimaan omaa asiantuntijuuttaan ja omaa kehittymistään asiantuntijana. Lisäksi tämä osa-alue sisälsi kysymyksiä työyhteisöstä ja sen kehittämisestä. Haastattelun loppuosa puolestaan keskittyi asiakassuhteisiin.



KUVA 4. Vastaajien aikaisempi saman alan työkokemus.

Haastateltavat pitivät uraansa nousujohteisena, mutta enemmistöllä ei ole ollut aikaisempaa työkokemusta samalta alalta ennen työsuhdetta Tilitoimisto X:n kanssa. Kaikki työntekijät kokivat sekä psyykkisen että fyysisen työkykynsä joko hyväksi tai erittäin hyväksi. Tulospalkkauksella koettiin lähes poikkeuksetta olevan merkitys työntekijän antamaan työpanokseen, mutta muutama vastaajista valitsisi suuremman kuukausipalkan jos saisivat valita. Haastateltavat kertoivat myös viihtyvän työssään ja kokivat työssä viihtyvyyden parantuneen aikaisempaan verrattuna. Työssä viihtyvyyteen vaikuttavat vastaajien mukaan:

- hyvä ilmapiiri ja työkaverit
- työtehtävien määrä, sisältö ja mielekkyys
- kiire negatiivisessa merkityksessä.

Haastattelussa selvisi, että jotkin vastaajan oman asiantuntijuuden vahvuusalueet olivat toisen vastaajan heikkouksia, mutta eräs yhteinen vahvuusalue nousi vastauksista esille: halu kehittää itseään edelleen. Vastaajat arvioivat oman ammattitaitonsa keskiarvoltaan tasolle 8,5 kouluarvosanoin neljästä 10:een mitattuna, mikä kuvastaa sitä että he arvostavat omaa työtään, mutta tiedostavat mahdollisen kehittämistarpeen. Kaikki vastaajat kokivatkin, että heidän työllään on merkitys työyhteisön kannalta ja vastauksista kävi ilmi, että he kokivat työnsä olevan osa yhtä suurempaa kokonaisuutta.

Eniten parannusta omassa asiantuntijuudessa vastaajat kaipasivat yritys juridiikkaan, verotukseen ja muuhun lainsäädäntöön liittyvissä asioissa. Edellä mainittujen lisäksi vastaajat halusivat syventää ammatillista osaamistaan kokonaisuudessaan lisää ja laajentaa tietämystään mm. sähköisistä palveluista ja tietotekniikasta sekä erikoistilanteiden hoitamisesta niin kirjanpidon kuin palkanlaskennan saralla. Kysyttäessä valmiutta ja halua panostaa omaa aikaa parannusta kaipaavien asioiden kehittämiseen, vastaajat kertoivat olevansa valmiita sijoittamaan aikaa ”jonkin verran” tai ”paljon”. Osa vastaajista kouluttaa itseään tällä hetkellä tai aikoo tulevaisuudessa kouluttautua työajan ulkopuolella. Tavoitteiksi vastaajat luettelivat muun muassa:

- virheettömän työn jäljen
- kaikkien osapuolten tekeminen tyytyväiseksi omalla työllä
- oman ammattitaidon kehittäminen
- KLT – tai PHT – tutkinnon suorittaminen.

Työntekijät suunnittelevat oman työnsä pääosin sen mukaan, missä järjestyksessä asiakkaat toimittavat kirjanpidon tai palkanlaskennan aineistot. Toisaalta töitä tehdään myös kiireellisyysjärjestyksessä. Kaikki vastanneista työntekijöistä olivat sitä mieltä, että tällä hetkellä työtehtävien määrä on sopiva. Aikaisemmin työtehtävien koettiin jakautuneen hyvin epätasaisesti; toisilla oli huomattavasti liikaa töitä ja toisilla aivan liian vähän. Vastausten perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä nykyiseen työnjakoon ja myös kiiretilanteissa avun tarjoaminen ja pyytäminen helpottaa yksilön työtaakkaa.

Vastaajat kertoivat tekevänsä rauhallisena aikana samoja tavanomaisia töitään, mutta hieman tahtia mahdollisesti hidastaen. Lisäksi työntekijät tekevät tekemättä jääneitä tehtäviä ja auttavat niitä, joilla puolestaan on kiire. Vastaajat kertoivat myös, että kiire tulee yleensä verohallinnon asettamien ilmoituspäivien takia tai siksi, että asiakkaat toimittavat kirjanpitoaineistot liian myöhään. Ylitöitä vastaajien mukaan tulee tehtyä lähinnä vain tilinpäätösaikana.

Työntekijöiltä kysyttiin, tuntevatko he yrityksensä palvelut ja niiden sisällöt. Vastaajat tiesivät palvelut joko hyvin tai erittäin hyvin, mutta niiden sisällöt olivat poikkeuksetta vähintään osittain epäselvät lukuun ottamatta niitä työtehtäviä, joita työntekijä itse tekee. Vastaajilta kuitenkin löytyy halua oppia tuntemaan kaikkien palveluiden sisäl-

löt. Kaikki vastaajat uskoivat pystyvänsä luettelemaan tilitoimiston keskeiset tavoitteet asiantuntijaorganisaationa itse tekemänsä työn perusteella. Asiantuntijaorganisaation tavoitteiksi luettiin muun muassa: kerralla oikein ja ajallaan tehty työ sekä samaan aikaan hyvä ja kokonaisvaltainen asiakaspalvelu.

Työyhteisön suhteissa ja sisäisessä viestinnässä työntekijät kokevat olevan edelleen paljon kehitettävää, vaikka aikaisempaan tilanteeseen verrattuna tämänhetkinen kehityssuunta on ollut positiivinen. Organisaation sisällä tiedottaminen ja muu viestintä on tapahtunut lähinnä ”kahvipöytäkeskustelujen” kautta ja kuukausipalaverien yhteydessä keskusteltaessa. Osa vastanneista kokee, että tiedon kulkemisen parantamistarve näkyy varsinkin esimerkiksi silloin, kun joku henkilöstöstä on ollut poissa töistä ja palaa töihin. Osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että on tärkeää nostaa myös epäkohdat ja ikävät asiat esille, mutta niistä keskustelemisessä ollaan hieman liian arkoja ja avoimuutta tulisi lisätä työyhteisön sisällä.

Kun haastateltavilta kysyttiin kehitysideoita työyhteisöön, lähes poikkeuksetta jokainen toivoi edelleen parannusta työilmapiiriin. Työntekijät toivoivat mahdollisuutta viettää aikaa yhdessä myös työajan ulkopuolella, koska sen koetaan vaikuttavan positiivisesti myös työpaikan ilmapiiriin ja yhteisöllisyyden tunteeseen. Lisäksi töitä voitaisiin järjestää uudestaan ja uusien palveluiden (kuten sähköiset palvelut) käyttämiseen voitaisiin perehdyttää useampi ihminen, jottei poikkeustilanteissa työtehtävää kohden olisi vain yksi varahenkilö.

Työtyytyväisyyteen ja yleistytyväisyyteen henkilöstö voi haastattelun tulosten mukaan vaikuttaa tuleamalla hyvin toimeen ja puhaltamalla yhteen hiileen sekä auttamalla toinen toisiaan. Avoin ja rehellinen keskustelu niin yleisistä asioista kuin epäkohdistakin nousi erääksi yleisesti toivotuksi vaikuttamisen keinoksi. Työympäristöön ja ergonomiaan vastaajat kokevat voivansa vaikuttaa pitämällä työympäristön siistinä ja viihtyisänä sekä kertomalla suoraan, jos jokin asia ei ole hyvin. Palkkaukseen vastaajien mukaan voi vaikuttaa tekemällä työnsä hyvin, kouluttamalla itseään, todistamalla kykynsä sekä tarpeen tai tilanteen mukaan pyytämällä suoraan johdolta palkan tarkistusta.

Koulutukseen henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa siten, että seuraa itse aktiivisesti koulutustarjontaa ja pohtii omia kehitystarpeita. Kun itselle on löytynyt sopiva tarkoi-

tuksen mukainen koulutus, tulee työntekijän toivoa johdolta mahdollisuutta osallistua kyseiseen koulutukseen. Silti kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että myös työnantajalla on yhtä suuri vastuu työntekijän kouluttamisessa: työnantajan tulee aktiivisesti tarjota koulutusvaihtoehtoja ja antaa työntekijälle mahdollisuus osallistua häntä oikeasti hyödyttäville kursseille.

Haastattelussa kysyttiin myös, kuinka asiakkaat voivat vaikuttaa palveluun ja sen laatuun. Vastauksista nousi esille selkeimmin seuraavat keinot:

- toimittamalla kirjanpitoaineistot ajoissa ja järjestettynä ilman epäselvyyksiä
- antamalla palautetta
- muokkaamalla toimeksiantosopimusta (lisäämällä tai vähentämällä tilitoimiston palveluita)
- pyytämällä omaan liiketoimintaan sopivia itselle räätälöityjä palveluita ja raportteja.

Asiakkaiden kanssa viestitään pääosin puhelimitse ja sähköpostitse, mutta asiakkaita tavataan myös henkilökohtaisesti tai heidän kanssaan lähetetään kirjepostia. Työntekijät ovat sitä mieltä, että asiakkaiden kanssa tapahtuvaa yhteydenpitoa voitaisiin kehittää edelleen sen tämän hetkisestä hyvästä tasosta huolimatta, esimerkiksi keskustelemalla ja neuvottelemalla enemmän asiakkaan kanssa. Tämä edistäisi sitä asiakasyri-tysten tuntemista ja helpottaisi kuukausittaisten työtehtävien tekemistä. Lisäksi asiak- kaille voisi lähettää enemmän asiakastiedotteita.

Työntekijöiden mielestä suurempia asiakastyytyväisyyskyselyitä tehdään tarpeeksi usein ja ne toteutetaan Suomen Taloushallintoliitto ry:n kautta kahden vuoden välein. Muutamat vastanneista olivat kuitenkin sitä mieltä, että asiakaspalautetta voitaisiin hankkia pienemmässä mittakaavassa säännöllisemmin esimerkiksi tilinpäätösneuvot- teluiden yhteydessä ja palautteen keräämiselle voisi olla jokin tietty selkeä lomake.

5.3 Sisäisen auditoinnin ja laadunhallinnan nykytilanne

Vastaajien mielestä laadunhallinta tarkoittaa sitä, että sen avulla asiakkaita pystytään palvelemaan laadukkaasti ja että työ on virheetöntä ja kerralla oikein tehtyä. Laatu- työskentelyyn osallistuu koko henkilöstö ja sen tulokset helpottavat normaalin työn

tekemistä. Asiakas hyötyy tämän laatusertifioidun tilitoimiston laadunhallinnasta siten, että mahdollista kirjanpitäjän vaihtumista tai tuuraamista ei huomaa vaan kaikille asiakkaille pystytään tarjoamaan tasavertainen palvelu ajantasaisilla tiedoilla tehtynä.

Työntekijät kertoivat käyttävänsä laatujärjestelmän avulla luotuja lomakkeita päivittäin työssään esimerkiksi muistilistojen muodossa. Työohjeita sen sijaan käytetään haastattelujen tulosten perusteella hyvin vaihtelevasti ja tässä on nähtävissä suoraan verrannollisuutta työntekijöiden työsuhteen kestoon nähden; uudemmat työntekijät käyttävät työohjeita useammin kuin pitempään yrityksessä työskennelleet työntekijät. Kaikki työntekijät ovat tyytyväisiä työohjeiden selkeyteen ja heidän mielestään kyseisen tilitoimiston tämän hetkinen laadunhallinta on hyvällä tasolla.

Työntekijöistä jokainen uskoi myös toisten toimivan laatukäsikirjan mukaisesti. Silti haastattelun tuloksista käy ilmi, että joitakin työohjeita tulisi laajentaa tai niitä tulisi olla lisää varsinkin uusia työntekijöitä ajatellen. Lisäksi harvemmin käytettävien ohjeiden löytäminen oli muutamien vastaajien mielestä hankalaa, vaikka se ei vaikuttanut päivittäiseen työhön merkittävästi. Osa vastanneista oli sitä mieltä, että myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä yrityksen laatutyöskentelyyn tulisi panostaa enemmän ja toivoo, että uudet palvelut otettaisiin huomioon paremmin esimerkiksi työohjeissa.

Kaikki työntekijät osallistuvat yrityksen laatutyöhön ja laadunhallinnan kehittämisen. Laatujärjestelmä käydään vuositason läpi siten, että kerran kuukaudessa yksi laatukäsikirjan osa-alue auditoidaan kuukausipalaverin yhteydessä. Aikaisemmin on kuitenkin auditoitu niin sanotusti virheellisesti vain laatukäsikirjan tekstikohtaa kyseisestä tarkasteltavasta kohteesta eikä niinkään itse työtappaa. Auditoinnin tulosten ”julkaisemisen” yhteydessä laatukäsikirjan kohtaa on korjattu ajantasaiseksi ja auditoitvien henkilöiden lisäksi muut työntekijät ovat saaneet esittää omat ehdotuksensa ja huomionsa epäkohtien korjaamiseksi.

Sisäisten auditointien tulosten avulla pystytään työntekijöiden mielestä varmistamaan virheiden poistaminen tai vähintään ennalta ehkäisemään ja vähentämään niiden toistumista. Sisäisten auditointien yhtenä hyötynä pidetään myös sitä, että vähintään silloin laatukäsikirjaa tulee selattua. Viimeaikaiset henkilöstörakenteen muutokset ovat

kuitenkin heikentäneet sisäisten auditointien ja laatutyöskentelyn tehoa, koska uudet työntekijät ovat kokeneet näiden tekemisen syyn epäselväksi.

Työntekijät kokevat, että auditointeja on ollut aikaisemmin liian vähän ja yhdelle auditointikerralle on kasaantunut liikaa auditoitavia kohteita, jolloin laatutyö on tuntunut rasittavalta tekijältä tavallisten työtehtävien ohella. Vuonna 2010 auditoinnit ovat pysyneet paremmin suunnitellussa aikataulussa ja työntekijät kokevat määrän olevan tällä hetkellä sopiva. Itse auditointiprosessia myös kehitetään jatkuvasti esimerkiksi dokumentoimalla auditoinnin tulokset tarkemmin sekä suunnittelemalla ”sisäisen auditoinnin muistilista”, joka auttaa keskittymään enemmän toiminnan arvioimiseen.

Haastattelun tuloksista käy ilmi, että työntekijät ymmärtävät tilitoimiston vastuun, joka heidän mukaansa on suuri ja se sisältää niin viranomaisille kuin asiakkaillekin oikeaan aikaan ja oikein tehdyt raportit sekä lain ja muiden säännösten noudattamisen. Kaikki työntekijät tietävät laadunhallinnan dokumenttien sijainnin ja kokevat, että sisäiseen auditointiin ja laadunhallintaan on alettu kiinnittää enemmän huomiota yrityksessä. Huomattavaa kuitenkin on, että suurin osa haastatteluun vastanneista työntekijöistä ei kuitenkaan tiennyt mihin yrityksen laadunhallinta lähtökohtaisesti perustuu. Vain kaksi vastanneista osasi kertoa, mitä ISO 9001 –standardi pitää sisällään.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvut 6.1 ja 6.2 sisältävät tulosten analysoinnin perusteella syntyneitä kehitysideoita. Ensimmäinen alaluku sisältää siis kehitysideoita, joilla sisäistä auditointia ja laadunhallintaa kyseisessä yrityksessä voitaisiin parantaa edelleen. Toinen alaluku käsittelee asiantuntijuuden, työyhteisön ja asiakassuhteiden kehittämisideoita. Viimeisessä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Sisäisen auditoinnin ja laadunhallinnan kehittäminen

Vaikka haastatteluun vastanneiden työntekijöiden mielestä sisäisen auditoinnin ja laadunhallinnan tila on kokonaisuutena hyvä, kehitettävääkin tulosten perusteella on. Sisäisen auditoinnin muistilistaa tulee kehittää edelleen ja laadunhallinnan osalta laatukäsikirjaan olisi hyvä tehdä joitain muutoksia. Lisäksi uusien työntekijöiden koulut-

taminen laatutyöhön on erittäin tärkeää parhaimpien mahdollisten laadullisten tulosten saamiseksi.

Sisäisen auditoinnin muistilistan prototyyppi on hyvä työkalu lisäämään auditointiprosessin tehokkuutta, mutta kuten yrityksessä on tarkoituskin, lomaketta tulisi kehittää edelleen. Tällä hetkellä lomake on yksisivuinen, joten dokumentointitilan riittävyys on kyseenalainen. Lisäksi muistilistaa voisi syventää edelleen ja avata eri kohtia omiksi kokonaisuuksikseen. Koska muistilistan avulla on tarkoitus myös haastatella jotain muuta työntekijää, olisi tärkeää, että olemassa olisi suuntaa-antava kysymysrunko. Mielestäni tällainen kysymysrunko olisi tärkeä laatia jokaiseen auditoitavaan aihealueeseen, koska haastattelun tuloksista kävi ilmi työntekijöiden huono tietämys muiden kuin omien palveluiden sisällöistä ja siten oikeiden kysymysten esittäminen voi olla hankalaa.

Laadunhallinnan kehittämiseen tulisi kiinnittää yhtä paljon huomiota. Haastattelun tuloksista ilmeni, että vaikka työohjeet ovat hyviä ja selkeitä, niitä voisi silti olla lisää ja enemmän. Henkilöstön tulisi yhdessä pohtia, mitkä työohjeet kaipaavat laajennusta. Lisäksi nousi esille, että joidenkin ohjeiden löydettävyys on jokseenkin hankalaa, mikä puolestaan hidastaa ”oikeiden” töiden tekemistä. Siksi mielestäni olisi hyvä tehdä laatukäsikirjan alkuun selkeä sisällysluettelo, jossa esimerkiksi kirjanpidon, palkanlaskennan tai vaikkapa verotuksen päätasojen alle listattaisiin kaikki yhteen kokonaisuuteen liittyvät ohjeet. Jokaisesta sisällysluettelon kohdasta luotaisiin hyperlinkki suoraan laatukäsikirjan nimenomaiseen kohtaan, jota kulloinkin etsitään.

Lomakkeille tulisi myös luoda oma sisällysluettelonsa, josta hyperlinkki ohjaisi suoraan tarvittavalle lomakkeelle. Harvemmin käytössä oleville ja erikoistilanteiden lomakkeille olisi hyvä lisätä vihjekommentteja, jotka sisältävät ohjeita lomakkeen kohtien täyttämiseen. Näin ollen muiden työntekijöiden oma työtaakka ei kasva liikaa, kun apua ja ohjeistusta ei erikoistilanteissa tarvitse kysyä niin usein.

Yleisesti sisäisen auditoinnin ja laadunhallinnan kehittämisessä parempaan suuntaan on tärkeää huomioida henkilöstön sisäinen koulutus. Laadunhallinta ja laatutyöskentely eivät ole uusille työntekijöille selviö, varsinkaan jos edellisissä työpaikoissa ei ole ollut laadunhallintaa. Työsuhteen alussa uudelle työntekijälle tulee kertoa yrityksen laatupolitiikasta ja laadunhallinnan merkityksestä yrityksen toiminnan kannalta.

Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että laadunhallintaan ja laatutyöhön perehdyttäminen ei ole pelkästään yritysjohton vastuulla. Työntekijän tulee itse haluta oppia yrityksen laatu politiikka ja työtavat. Työsuhteen alussa olisikin hyvä jakaa laatukäsikirja työntekijälle kotona opiskeltavaksi, jotta laadunhallinnan merkitys avautuisi kokonaisuudessaan jo heti alusta lähtien. Tämä myös kannustaisi vasta-aloittanutta työntekijää ottamaan yrityksen laatutyön vakavasti ja antaisi mahdollisuuden opiskella laadunhallintaa rauhassa itselleen parhaaksi katsomallaan tavalla. Jos laatukäsikirjaa opiskelee pelkästään työaikana, voi käydä niin, ettei arkityön ohella ehdi paneutua aiheeseen tarpeeksi.

Hyvään palvelun laatuun vaikuttaa oleellisesti edellä mainittujen ohella töiden järjestäminen organisaatiossa. Kuten haastattelun tuloksista käy ilmi, osa työntekijöistä toivoo useampien työntekijöiden hallitsevan laajemman kokonaisuuden työtehtäviä. Työn tehokkuuden kannalta olisi tärkeää, että varsinkin uusien sähköisten palveluiden ei tulisi olla vain yhden henkilön hallitsemia, koska poikkeustilanteita ja sairastapauksia voi sattua milloin vain.

Sähköisten palveluiden tehtävissä monet työvaiheet ovat riippuvaisempia toisistaan kuin tavallisessa manuaalisessa kirjanpidossa. Jokaisella työntekijällä, jolla on tällainen haastavampi työtehtävä, tulisi olla kaksi varahenkilöä nykyisen yhden sijasta. Näin ollen sairastapauksissa tai muiden yllättävien tapahtumien sattuessa työt eivät seisahtuisi vaan asiakasta pystyttäisiin palvelemaan täysivaltaisesti normaaliin tapaan. Työnjaon organisointi edistäisi myös henkilöstön tietämystä palveluiden sisällöistä, niin kuin haastattelun tulosten perusteella oli toivottu.

6.2 Asiantuntijuuden, työyhteisön ja asiakassuhteiden kehittäminen

Vaikka tilitoimisto on yrityksenä melko pieni, on sen sisäisessä viestinnässä paljon kehitettävää. Kuten haastattelun tuloksista käy ilmi, tieto henkilöstön välillä kulkee lähes ainoastaan kahvipöydässä keskusteltaessa ja kuukausipalavereiden yhteydessä. Mielestäni tällainen tiedonsiirto riittäisi, jos henkilöstön koko olisi maksimissaan viisi.

Ensimmäinen kehitysidea onkin, että työntekijöille alettaisiin tehdä niin sanottua viikotiedotetta lähinnä johdon toimesta. Tiedote olisi hyvä tehdä joko edellisen viikon

viimeisenä tai saman viikon ensimmäisenä työpäivänä. Toisaalta tiedotteen voisi laatia myös kyseisen viikon päivystäjä siten, että toimiston johto se tarvittaessa muu henkilökunta ilmoittaa hänelle tiedotettavat asiat. Päivystäjä kokoaa tiedotteen selkeäksi kokonaisuudeksi ja lähettää sen koko henkilökunnalle esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Tiedotettavia asioita voivat olla muun muassa:

- päivystäjä
- viikon koulutukset ja siihen osallistuvat henkilöt
- lomat ja liukumavapaat
- voimaanastuvat lainsäädännön muutokset
- muut mahdolliset erikoistilanteet.

Viikkotiedottamisesta hyötyisivät sekä henkilöstö että yrityksen johto. Kaikilla olisi heti ”käsien ulottuvilla” ajankohtaisten asioiden lista, mistä seuraisi työn tekemisen ja asiakkaiden palvelun helpottuminen esimerkiksi puhelutilanteissa. Viikkotiedote olisi hyvä dokumentoida muuallekin kuin pelkästään sähköpostin saapuneet-kansioon. Yrityksellä on mm. käytössään palvelin, jolle kaikilla työntekijöillä on pääsyoikeus. Tälle palvelimelle olisi järkevää luoda kansio, jonne arkistoidaan kaikki viikkotiedotteet.

Tilitoimisto X:n asiakaspalvelu on laadukasta ja ammattitaitoista, mutta tätäkin osaluetta tulisi kehittää haastattelun tulosten analysoinnin perusteella. Työntekijät toivovat, että he oppisivat tuntemaan asiakasyrityksensä paremmin, koska sitä kautta myös päivittäisen työn tekeminen helpottuisi. Siksi olisi tärkeää, että asiakkaita tavattaisiin ja heidän kanssaan keskusteltaisiin enemmän. Eräs hyvä tapa on järjestää esimerkiksi asiakasiltoja kevyemmän tunnelman merkeissä.

Toisaalta asiakassuhdetta parantaisi, jos asiakkaalla olisi mahdollisuus käydä oman asiantuntijansa luona edes kerran kuukaudessa. Tällöin työntekijällä olisi mahdollisuus käydä asiakkaan kanssa läpi epäselviä asioita, tiedottaa paremmin tulevista asioista ja markkinoida uusia palveluita sekä jopa jossain määrin kouluttaa asiakasta tulkitsemaan raportteja oikein.

Asiakassuhteita voidaan parantaa edelleen keräämällä säännöllisesti asiakaspalautetta. Suomen Taloushallintoliitto Ry:n kautta tehtävän laajemman asiakastyytyväisyys-

kyselyn kahden vuoden toteutusväli on riittävä, mutta useammin olisi hyvä kerätä ”ruohonjuuritason” palautetta. Tilitoimistolla on ollut satunnainen käytäntönä pyytää palautetta tilinpäätösneuvottelun yhteydessä, mutta ilmeisesti tällainen käytäntö ei ole muotoutunut vakiintuneeksi toimintatavaksi. Mielestäni juuri tilinpäätösneuvottelut ovat hyvä aika käydä yhdessä kulunut vuosi läpi ja tätä varten tulisi kehittää lyhyt lomake, jonka asiakas täyttää tapaamisen yhteydessä. Lomake voisi sisältää yksinkertaisuudessaan osiot:

- missä tilitoimisto on kuluneen tilikauden aikana onnistunut
- missä tilitoimisto voisi parantaa palveluaan jatkossa (yhteydenpito asiakkaan kanssa, raportit, neuvonta yms.)
- mahdollisuuden antaa vapaasti yleistä palautetta tai jättää terveiset.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehtäessä tärkeintä on muistaa, että sen täytyy olla lahjomattomasti ja objektiivisesti tehty eikä se saa aiheuttaa vastaajille negatiivisia seurauksia. Hyvässä tutkimuksessa tutkija kiinnittääkin huomiota tutkimuksen luotettavuuteen eli reliäabeliuteen, validiteettiin eli pätevyteen ja objektiivisuuteen eli puolueettomuuteen. (Heikkilä 2010, 29 – 31.)

Reliäabeliuden arvioinnin vaikeuden vuoksi tutkijan tulee olla erityisen huolellinen ja perusteellinen koko tutkimuksen keston ajan. Tärkeintä on keskittyä analysointiprosessiin niillä työkaluilla, jotka tutkija hallitsee, koska inhimillisiä vireitä voi sattua kaikissa tutkimuksen työvaiheissa. Reliäabeliutta parantaa myös se, että tutkittavien joukko ei ole vino; otoksen on edustettava koko perusjoukkoa, jota tutkitaan. (Heikkilä 2010, 30 – 31.)

Reliäabeliutta voidaankin määritellä useilla eri tavoilla. Eräs määritelmä on, että kahdella tutkimuskerralla saavutetaan sama tulos. Toisen määritelmän mukaan tutkimus on luotettava silloin kun kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen. Kolmas reliäabeliuden määrittelytapa tarkoittaa kahden eri tutkimusmenetelmän käyttämistä ja molempien kautta yhtäläiseen lopputulokseen pääseminen. Jokaisessa näissä määritelmässä on kuitenkin omat heikkoutensa, joten tutkimuskohteesta riippuen määrittelykeinoihin tulisi suhtautua edes hieman varauksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186.)

Validiutta on vaivalloista tarkkailla: se vaatii tutkimuksen huolellista suunnittelua ja tavoitteiden asettamista. Tutkimuksen tärkein tavoite on, että se vastaa tutkimusongelmaan ja jos valmisteluvaihe on puutteellinen, väärin asioiden tutkimisen mahdollisuus kasvaa. Jotta tutkimus olisi validi, ei siinä saisi olla systemaattista virhettä. Validiin tutkimuksen toteutukseen päästään helpommin, jos myös perusjoukko on tarkasti määritelty ja riittävän edustava otos on saatu korkealla vastausprosentilla. (Heikkilä 2010, 29 – 30.)

Yleensä oletetaan, että tutkimukset tavoittelevat totuudenmukaista tietoa ja ovat objektiivisia asenteeltaan ja käsittelymenettelyltään ilman vinoutumia. Puolueettomuuden tulee siis niin sanotusti huokua sekä menetelmällisesti että kielellisesti tutkimuksesta. Objektiivisuuden tehokkaimpana mittarina voidaankin pitää sitä, että toisen tutkijan olisi mahdollista toistaa tutkimus käyttäen samoja lähtökohtia. (Hirsjärvi ym. 2007, 110, 292 – 293.)

Tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan analysointiin panostamalla. Haastattelutulosten litterointi nauhurilta Word-tiedostoon oli melko hidas prosessi, koska haastattelujen keskimääräinen kesto oli puoli tuntia ja ääninauhat toistettiin useasti kaikkien mahdollisten piilomerkitysten löytämiseksi. Voidaan myös todeta, että tutkimuksessa ei ole vinoumaa, koska otos oli seitsemän vastaajaa yhdeksän vastaajan perusjoukosta ja kaikilta seitsemältä saatiin haastattelutulos.

Tutkimus on suunniteltu alusta asti huolellisesti ja voidaankin sanoa, että tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Teemahaastattelun kysymysrunko on riittävän laajasti laadittu, jotta vastaus tutkimusongelmaan oli mahdollista selvittää. Kuitenkin joitain kysymyksiä olisi voinut tarkentaa tai hioa niiden muotoa, koska vastaajat kuulostivat välillä epävarmoilta ja satunnaisia kysymyksiä täytyi toistaa ymmärryksen varmistamaksi.

Toisen tutkijan on mahdollista tehdä tutkimus onnistuneesti uudelleen tämän työn perusteella, koska lähdekirjallisuutta on kattavasti ja toteutus on selitetty tyhjentävästi. Tutkimusta toistettaessa ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua se, että vastaajien mielipiteet ovat todennäköisesti muuttuneet edellisen haastattelun jälkeen, mikä on luonnollista ihmisille.

7 PÄÄTÄNTÖ

Laadunhallintaa ei ole helppo toteuttaa – varsinkaan hyvää laadunhallintaa. Vaikka yritys olisi sitoutunut laatutyöhön täysillä ja panostaisi siihen hyvin paljon, ei laadunhallinta ole koskaan täydellistä. Toimivan laatujärjestelmän luominen on haaste, vaikka Tilitoimisto X:llä on yli kymmenen vuoden kokemus laatutyöstä ja ISO 9001:2008 – standardin määrittelemät ohjeet, kuinka laatua tulee tehdä.

Laadunhallinnan tilitoimistossa tekee erittäin haasteelliseksi se, että lainsäädäntö ja toimintaympäristö kehittyvät koko ajan erilaiseksi. Laadukasta työnjälkeä haluavan yrityksen on oltava niin sanotusti valppaana jatkuvasti ja osattava ennakoida tulevaisuuden tapahtumien kulkua, jotta asiakkaille pystytään tarjoamaan kokonaisvaltaisesti laadukasta palvelua.

Sisäisen auditoinnin työn arvioinnin osuutta ei missään tapauksessa pidä unohtaa osana laadunhallintaa. Kuukausittainen tarkistaminen takaa ajantasaisen ja ennen kaikkea laadukkaan työtuloksen, josta hyötyvät niin yritys itse kuin asiakaskin. Oman työn asettaminen suurennuslasin alle sisäisen auditoinnin avulla muistuttaa työntekijää myös entisestään työn vastuullisuudesta ja yrityksen arvoista. Pelkät hyvät tietokoneet, ohjelmistot ja työntekijöiden ammattitaito eivät riitä jatkuvasti laadukkaan työn tuottamiseen vaan sisäinen auditoinnin tarkastelun avulla pystytään parantamaan työtä edelleen sekä kehittämään entistä ammattitaitoisemmaksi ja tehokkaammaksi.

Mielestäni Tilitoimisto X on onnistunut laatutyössään erinomaisesti, mikä heijastuu työntekijöiden vastauksiin haastattelussa. Toimistossa ei ole muuta toimintatapaa kuin tehdä työt laatukäsikirjan mukaisesti, eikä yrityksessä ole muita työohjeita tai lomakkeita kuin laatukäsikirjan sallimat jo olemassa olevat. Järjestelmällisen laatutyön ja moitteettoman asiakaspalvelun vuoksi tilitoimisto onkin hyvin arvostettu asiantuntijaorganisaatio ja on yksi Suomen 800 auktorisoidusta tilitoimistosta.

Toisaalta erittäin pitkälle viety laatujärjestelmän tarkkailu ja viimeaikaiset henkilöstörakenteen muutokset ovat vaikuttaneet työyhteisön toimintaan niin sosiaalisella kuin ammatillisella tasolla. Alussa toisilleen vieraita olleet ihmiset ja järjestelmällisen sisäisen viestinnän puuttumisen vuoksi työviihtyvyyden ei koettu aikaisemmin olleen riittävän tyydyttävällä tasolla. Tällä hetkellä työntekijät kuitenkin kokevat tilanteen

parantuneen entiseen verrattuna huomattavasti. Tästä voi päätellä, että työviihtyvyys ja yrityksen sisäinen informaatiovirta ovat osaltaan vaikuttaneet positiivisesti myös palvelun laatuun.

Uskon, että Tilitoimisto X on kaiken kaikkiaan ehdottomasti laadunhallinnan ja -kehittämisen kärkijoukossa Suomessa. Palvelut pyritään pitämään ajan tasalla, antamaan asiakasyrityksille yksilölliseksi räätälöityä palvelua ja tekemään kaikki kerralla oikein. Eri laatujärjestelmän osia tarkastellaan säännöllisesti joko johdon kesken tai yhdessä henkilöstön kanssa, koulutukseen panostetaan ja varsinkin työnjälkeä pyritään parantamaan sisäisten auditointien avulla.

Lainatakseni laatuguru Phil Crosby:

Laatu on ilmaista. Laatu ei maksa – virheet maksavat.

LÄHTEET

Flick, Uwe 2006. An introduction to qualitative research. London: Sage Productions.

Clayton, Tony 2007. Service Innovation: Aiming to Win. Teoksessa Tidd, Joe & Hull, Frank M. (toim.) Service Innovation. Organizational Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives. Series on Technology Management – vol. 9. London: Imperial College Press.

Hakanen, Matti 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.

Havunen, Risto 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Edita.

Heikkilä, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holopainen, Atte, Koivu, Eila, Kuuluvainen Antero, Lappalainen, Keijo, Leppiniemi Jarmo, Mikola, Matti & Vehmas, Keijo 2010. Sisäinen tarkastus. Helsinki: Tietosanomama Oy.

Holopainen, Martti & Pulkkinen Pekka 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

ISO 9001 pk-yrityksille 2003. Mitä tehdä. Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.

Kesti, Marko 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu: 19.10.2011.

Kirjonen, Juhani 2006. Kehittäminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Helsinki: Stakes, 124 – 125.

Kivimäki-Kuitunen, Anja & Hedman, Leena 1997. Laatu tekevät ihmiset. Maarianhamina: Mermerus.

- Kvalitatiivinen tutkimus. 2007. Taloustutkimus Oy. WWW-dokumentti. http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/. Ei päivitystietoa. Luettu: 3.10.2011.
- Laamanen, Kai 1997. Kohti huippusuorituksia. Organisaation itsearviointi. Espoo: Suomen Laatu yhdistyksen Koulutus Oy.
- Laamanen, Kai 1998. Erinomaisuus esiin. Helsinki: Laatu keskus.
- Lecklin, Olli 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, Olli & Laine, Risto 2009. Laadunkehittäjän työkalupalkki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Leppänen, Erkki 2009. Menesty erikoistumalla. Miten hallitsen ja teen tulosta mikro-markkinoilla. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Leskelä, Jori 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Likitalo, Heikki & Rissanen, Riitta 1998. Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Opetusmoniste. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Lillrank, Paul 1999. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Lipponen, Toivo 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: QMB – Books.
- Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.
- Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2011. Laadunhallintajärjestelmän luominen. WWW-dokumentti. <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/>. Päivitetty: 13.4.2011. Luettu: 16.9.2011.

Suomen Taloushallintoliitto ry 2009a. Alan yleiset sopimusehdot. WWW-dokumentti. http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus_kirjallisena/alan_yleiset_sopimusehdot/. Ei päivitystietoa. Luettu: 19.10.2011.

Suomen Taloushallintoliitto ry 2009b. Hyvä tilitoimistotapa. WWW-dokumentti. http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva_tilitoimistotapa/. Ei päivitystietoa. Luettu: 19.10.2011.

Suomen Taloushallintoliitto ry 2010. Ostajan opas. PDF-dokumentti. http://taloushallintoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/ce9a3d16048f9d27fab12502b00492b8/1316518913/application/pdf/663618/Ostajan_Opas_2010_lr.pdf. Päivitetty: 12.1.2011. Luettu: 20.9.2011

Taustatiedot

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Koulutus
4. Työkokemus vuosina yhteensä
5. Aikaisemmat saman alan työpaikkojen lukumäärä
 - 5.1. onko ollut sisäistä auditointia/laadunhallintaa
6. (työtehtävä)

Kysymykset laadunhallinnasta

7. Mitä laadunhallinta tarkoittaa tilitoimistossa?
 - 7.1. Mikä vaikutus sillä on työn tekemiseen?
8. Kuinka hyvin mielestäsi tunnet työpaikkasi laatujärjestelmän?
9. Millaista laatutyöskentelyä on tällä hetkellä työyhteisössä?
 - 9.1. Ketkä siihen osallistuvat?
 - 9.2. Miten asiakas hyötyy?
10. Millaista laadunhallinnan mielestäsi tulisi olla?
11. Mitä ISO 9001-standardi pitää sisällään?
12. Miten laatua mitataan mielestäsi yrityksessä?
13. Tiedätkö missä työpaikallasi sijaitsevat laadunhallinnan dokumentit?
14. Toimivatko mielestäsi kaikki organisaatiossa työskentelevät henkilöt annettujen ohjeiden mukaisesti?
15. Millainen on tilitoimiston vastuu?

Itsearviointi

16. Miten kuvailisit tähänastista työuraasi?
17. Mitkä ovat vahvuutesi asiantuntijana?
18. Mitä osa-alueita haluaisit parantaa asiantuntijana?
19. Miten hyvin tunnet mielestäsi yrityksen palvelut ja niiden sisällöt?
20. Viihdytkö työssäsi? Mitkä tekijät vaikuttavat työssäviihtyvyyteen?
21. Millainen merkitys työlläsi on työyhteisön kannalta?
22. Miten voit vaikuttaa työtehtäviesi sisältöön?
23. Mitkä ovat tavoitteesi työntekijänä? Oman ammatillisen osaamisen kehittäminen?
24. Koetko, että tarvitset lisää koulutusta työtehtäviäsi koskevissa asioissa? Missä?
 - 24.1. tietotekniikka, kielet
25. Millä tasolla ammattitaitosi/osaamisesi on tällä hetkellä? (kouluarvosanoilla 4-10)
26. Haluaisitko oppia jotain uutta työhösi liittyen? Mitä?
27. Arvioi työkykysi tällä hetkellä.
28. Miten paljon olet valmis käyttämään omaa aikaa/panostamaan omaan osaamiseen?
29. Koetko, että sinulla on liian vähän/sopivasti/liikaa työtehtäviä? Miksi?

Haastattelukysymykset

30. Miten käytät aikasi keskimäärin päivittäin rauhallisena aikana?
31. Ajan hallinta? Miten usein kiire ja millaisissa tilanteissa ylitöitä?
32. Onko tulospalkkauksella merkitystä antamaasi työpanokseen?
33. Kuinka usein käytät laatukäsikirjaa työssäsi?
34. Pystytkö luettelemaan työpaikkasi keskeiset tavoitteet asiantuntijaorganisaationa tekemäsi työn perusteella?

Laadunhallinta ja sisäinen auditointi tilitoimistossa

35. Miten laatukäsikirjan mukainen ohjeistus on suunniteltu mielestäsi työpaikallasi?
 - 35.1. Miten suunnittelet oman työsi?
36. Kenellä mielestäsi on vastuu työntekijöiden ammattitaidosta ja sen kehittämisestä/päivittämisestä?
37. Näkyvätkö sisäisen auditoinnin tulokset yrityksessä?
38. Onko sisäisiä auditointeja mielestäsi liian vähän/sopivasti/liikaa vuositasolla?
Miksi?
39. Mitä olet mieltä sisäisen auditoinnin nykytasosta? Mitä olet mieltä itse auditointiprosessista?
40. Miten sisäinen auditointi on mielestäsi kehittynyt työssä oloikanasi?
41. Varmistetaanko mielestäsi sisäisen auditoinnin tulosten avulla, että virheet/epäkohdat eivät toistu ja että niiden perussyyt tutkitaan perusteellisesti?
42. Millaista on organisaation sisäinen viestintä?
43. Miten henkilöstö voi vaikuttaa...?
 - 43.1. ...työtyytyväisyyteen, työympäristöön, ergonomiaan, palkkaukseen, koulutukseen, yleistyytyväisyyteen?
44. Miten laadunhallintaa ja sisäistä auditointia voisi kehittää työpaikallasi?
45. Miten itse olet osallistunut laatujärjestelmän ja omien työtehtävien kehittämiseen?
46. Ovatko työohjeet riittävän perusteelliset ja informatiiviset?
 - 46.1. Jos ei, missä toivoisit parannusta?
47. Onko laatukäsikirjan käyttö mielestäsi helppoa?
 - 47.1. työohjeiden selkeys, löydettävyyys ja sitominen jokapäiväiseen työskentelyyn
48. Miten kehittäisit työyhteisöäsi?

Asiakassuhteet

49. Miten asiakkaat voivat vaikuttaa palveluun / palvelun laatuun?
50. Miten asiakkaiden kanssa viestitään tällä hetkellä?
 - 50.1. Millaista yhteydenpitoa asiakkaiden kanssa on? Miten kehittäisit kuukausittain?
51. Selvitetäänkö työpaikallasi mielestäsi tarpeeksi usein asiakastytytyväisyys?