



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

**TILITOIMISTON LAATUJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON  
HAASTEET**

**Katja Antila**

Liiketalouden koulutusohjelma  
kesäkuu 2007  
Työn ohjaaja: Elina Merviö

TAMPERE 2007



---

<b>Tekijä(t):</b>	Katja Antila	
<b>Koulutusohjelma(t):</b>	Liiketalous / MERTRA	
<b>Opinnäytetyön nimi:</b>	Tilitoimiston laatujärjestelmän käyttöönoton haasteet	
<b>Title in English:</b>	Challenges of adopting a Total Quality Management System in an accounting firm	
<b>Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:</b>	Kesäkuu 2007	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Elina Merviö	<b>Sivumäärä:</b> 47

---

## TIIVISTELMÄ

Tässä työssä käydään läpi tilitoimiston laatujärjestelmän käyttöönottoprosessia. Tilitoimistot ovat asiantuntijayrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen kirjanpitäjien asiantuntemusta. Tämän asiantuntemuksen ylläpitäminen vaatii jatkuvasti työtä. Laatujärjestelmästä on tässä kohtaa apua, jotta työn laatua voidaan mitata ja ylläpitää. Tässä opinnäytetyössä haetaan syitä, miksi laatujärjestelmä saattaa jäädä vain tekstiksi paperille eikä järjestelmää ylläpidetä.

Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin kahta tilitoimiston esimiestä sekä kahta kirjanpitäjää. Nämä kaikki ovat olleet rakentamassa laatujärjestelmää tilitoimistoon, jossa he työskentelevät. Heidän kokemuksistaan kirjoitetaan anonyymisti. Näiden kokemusten ja kirjallisuuden perusteella selvitetään, mihin tulisi kiinnittää huomioita ja panostaa, jotta laatujärjestelmästä saadaan toimiva ja jatkuvasti ajan tasalla oleva järjestelmä.

Kun päätös laatujärjestelmän käyttöönotosta on tehty, tarvitsee organisaatio innokkaan ja laatujärjestelmään sitoutuneen vetäjän. Hänen innostava ja tukeva esimerkkinsä auttaa työntekijöitä sitoutumaan laatujärjestelmään. Jos hankkeen vetäjä ei ole esimies, tarvitsee vetäjä johdon täyden tuen ja kannustuksen työlleen. Tähän tukeen ja kannustukseen liittyen, tarvitaan työaikaa järjestelmän rakentamiseen ja kehittämiseen.

Työyhteisöön rakennettava laatujärjestelmä on toimintaprosessien kuvaamista. Siinä kirjataan ylös tehtävät ja vastuut. Kokeneille kirjanpitäjille tuttuihin työrotiineihin puuttuminen voi olla herkkä asia. Esimies ja laatujärjestelmän rakentamisen vetäjä tarvitsevat muutosjohtajan taitoja. Käyttöönoton alkuvaiheessa saattaa esiintyä muutosvastarintaa. Tähän pitää suhtautua positiivisesti ja rakentavasti. Kuuntelemalla ja tukemalla he pystyvät muuttamaan vastarinnan sitoutumiseksi laatujärjestelmään. Hyvä on muistaa, että kritiikistä saattaa löytyä myös oikeita puutteita. Kun työntekijät ovat hyväksyneet laatujärjestelmän, syntyy sitoutuminen sitä kohtaan. Hyväksyntä laatujärjestelmää kohtaan saadaan, kun järjestelmää puoltavat asiat selvitetään ja perustellaan kunnolla kaikille.

Laatujärjestelmän ylläpitäminen vaatii säännöllistä tarkastusta. Laatujärjestelmän tarkastusta sanotaan auditoinniksi. Laatujärjestelmän voi sertifioida määrättyjen standardien mukaisesti tai se voidaan rakentaa vain työyhteisön omaan käyttöön helpottamaan organisaation omaa työtä. Näihin tarkastuksiin on työyhteisön varattava oma aikansa. Auditoinnilla voidaan sitouttaa työntekijät laatujärjestelmään tarvittaessa uudestaan. Säännöllisillä tarkastuksilla saadaan korjattua laatujärjestelmän puutteet sekä ongelmat ja näin toteutetaan laadukkaan työn jatkuvaa kehitystä.

# Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	4
2 Mitä laatu on? .....	7
2.1 Laatuajattelun kehitys.....	7
2.2 Laadun näkökulmat .....	7
3 Laatujohtaminen .....	10
3.1 Laatujohtamisen erilaisia näkökulmia.....	11
3.2 Laatujohtaja .....	11
3.3 Laadun jatkuva kehittäminen.....	12
4 Miksi tarvitaan laadunhallintajärjestelmä?.....	15
5 Laatujärjestelmän käyttöönotto .....	17
6 Laatujärjestelmän auditointi .....	19
6.1 Auditoinnin tarkoitus .....	20
6.2 Auditoinnin vaiheet .....	21
6.3 Auditoinnin hyödyt.....	22
6.4 Suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi .....	22
7 Muutoksen aikaansaaminen ja ihmisten sitoutuminen .....	24
7.1 Muutosprosessin vaiheet.....	24
7.2 Muutoksen kokeminen .....	25
7.3 Muutosvastarinnan syytä .....	26
7.4 Muutokseen sitoutuminen.....	27
7.5 Muutoksen johtaminen .....	29
8 Tilitoimiston laatu.....	30
8.1 Suomen Taloushallintoliitto laadunvarmistajana .....	30
8.2 Hyvä tilitoimistotapa .....	30
8.2.1 Toimitilat ja työvälineet.....	31
8.2.2 Henkilöstö.....	31
8.2.3 Toimeksiantosopimus .....	31
8.2.4 Dokumentaatio.....	32
8.2.5 Laadun arviointi.....	32
8.3 Tilitoimiston prosessit .....	32
8.4 Tilitoimiston asiakkaan kokema palvelun laatu .....	33
8.5 Tilitoimiston moraalikäsitys .....	33
8.6 Tilitoimiston laadun jatkuva kehittäminen .....	34
8.6.1 Työtavat .....	34
8.6.2 Työnkuva .....	34
8.6.3 Koulutus ja työkierto .....	34
9 Kokemuksia laatujärjestelmän käyttöönotoista tilitoimistoissa .....	36
10 Yhteenvedo.....	39
Lähteet .....	41
Liite 1: Prosessikuvausmalli tilitoimistossa .....	43
Liite 2: Haastattelukysymykset tilitoimiston esimiehelle.....	46
Liite 3: Haastattelukysymykset kirjanpitäjille .....	47

# 1 Johdanto

## *Taustaa*

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia tilitoimiston laatu järjestelmän käyttöönottoon liittyviä ongelmia muutosjohtamisen ja työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Koetan löytää keinoja, joilla laadunhallintajärjestelmästä tulisi pysyvä toimintatapa.

Työskentelen pienessä neljän hengen tilitoimistossa kirjanpitäjänä. Asiakaskunta muodostuu pääasiassa pienistä mikroyrityksistä. Yleisin yritysmuoto on kommandiittiyhtiö ja osakeyhtiö. Näissä on korkeintaan viisi palkattua työntekijää. Olen tehnyt tilitoimistossa kirjanpitäjän töitä noin kymmenen vuotta. Suoritin KLT-tutkinnon vuonna 2005. Tämä tutkinto on kirjanpidon ja laskentatoimen tutkinto juuri kirjanpitoalalle.

Työnantajayritykseni on auktorisoitu jäsenoimisto Suomen Taloushallintoliitto ry:ssä (ent. Suomen Kirjanpitotoimistojen Liitto ry.). Käytän jatkossa vain Taloushallintoliitto-nimeä, joka on vakiintunut käytönimeksi järjestölle. Auktorisointi tarkoittaa kriteerien täyttämisen jälkeen saatua hyväksymistä. Jäsentilitoimistot voivat käyttää nimensä yhteydessä ”Auktorisoitu tilitoimisto” sekä mainonnassaan Suomen Taloushallintoliiton logoa. KLT-tutkinto on osa Taloushallintoliiton laadun varmistamista sekä keino parantaa tilitoimistoalan yleistä arvostusta.

Taloushallintoliitto tuotti viime syksynä jäsenoimistoilleen laatu järjestelmän pohjaksi laatulomakkeet sekä prosessikuvauksen pohjan. Tämä prosessikuvausmalli on liitteenä 1. Siitä selviävät tilitoimiston yleiset toimintatavat sekä vähimmäisvaatimukset, jotka Taloushallintoliitto on asettanut jäsenoimistoilleen. Oma mielenkiintoni heräsi laatu järjestelmää kohtaa näiden mallien myötä. Noin kolme vuotta sitten työyhteisössäni laadittiin muutamia lomakkeita yhteiseen käyttöön. Silloin ei puhuttu laatu järjestelmästä, mutta askel kohti laatu järjestelmää se varmasti oli. Osa noista lomakkeista jäi unohduksiin, mutta toiset tulivat jatkuvaan käyttöön.

Laatu järjestelmän käyttöönotto on vuosia kestävä prosessi. Halusin tutkia, miten tästä järjestelmästä saadaan pysyvä ja miten työntekijät suhtautuvat järjestelmän käyttämiseen. Halusin tietää, mitä syitä voi olla, kun projekti jää kesken.

## *Perusidea*

Käyn läpi laadunhallintajärjestelmään liittyviä laadun ja laatujohtamisen näkökulmia ja kerron, miten laatua tulisi johtaa. Johdon sitoutuminen on ensisijaisen tärkeää, jotta koko organisaatio sitoutuisi muutokseen. Johdattajien tulisi pystyä viestinnällään näyttämään oma sitoutumisensa muutokseen työntekijöille.

Laatu järjestelmän tarkastamista sanotaan auditoinniksi. Otin osaksi opinnäytetyötäni auditoinnin, koska mielestäni se sitouttaa työntekijät laatu järjestelmään paremmin. Kuvaan lyhyesti auditointi prosessin sekä auditoinnin tavoitteet ja hyödyt.

Keskityn muutoksen hallintaan, sen johtamiseen, muutokseen sitoutumiseen sekä muutosvastarintaan. Työskentelytapojen vaihtaminen toisilaisiksi vaatii työntekijöiltä sopeutumista muutokseen. Pohdin, miksi sopeutuminen ja muutoksen hyväksyminen on vaikeaa. Lisäksi pohdin asioita, joita muutosvastarintaan liittyy ja miten siitä selviää. Kerron keinoista, joilla muutosprosessi voidaan toteuttaa ilman suuria ristiriitoja ja tunteita.

Opinnäytetyötäni varten hain kokemuksia järjestelmien käyttöönotosta ja käyttämisestä kahdesta eri tilitoimistosta. Kerron sekä esimiesten että kirjanpitäjien kokemuksista laatu järjestelmän käyttöönotosta ja järjestelmään sitoutumisesta.

### *Opinnäytetyön eteneminen*

Opinnäytteen aluksi selvitän laatu työn yleisiä periaatteita. Kerron laadun eri näkökulmista, joita painotetaan eri yrityksillä erilailla. Myös eri tehtävissä olevat henkilöt voivat painottaa näitä näkökulmia erilailla yrityksen sisällä. Kerron, miksi laatu on tärkeää palvelu- ja asiantuntijayrityksissä.

Kappaleessa kolme kerron laatujohtamisesta. Käyn läpi laatujohtamisen näkökulmia sekä ominaisuuksia, joita hyvältä laatujohtajalta vaaditaan. Laadun ylläpito on laatu järjestelmän perimmäinen tarkoitus, siksi se liittyy olennaisena osana järjestelmään. Kerron lyhyesti, miten laatua tulee kehittää jatkuvasti.

Tämän jälkeen kerron, miksi laatu järjestelmää tarvitaan ja kuvaan yleisesti sen käyttöönottoa. Laatu järjestelmiin liittyy aina auditointi, joka voi olla sisäistä tai ulkoista. Kerron, miten sisäistä auditointia tilitoimistoiden laatu järjestelmissä voidaan hoitaa. Auditoinnilla haetaan järjestelmän pysyvyyttä sekä edelleen kehittämistä. Säännöllinen tarkastelu tuo ryhtiä järjestelmään.

Auditointiin liittyy suoritusten arviointi, jota voidaan toteuttaa mm. arviointikeskusteluilla sekä kehityskeskusteluilla. Kerron asioista, jotka vaikuttavat onnistuneeseen arviointiin ja siitä, mitä keskusteluun osallis-tujilta vaaditaan onnistumisen edellytyksenä.

Kappaleessa seitsemän kerron muutosprosessin vaiheista sekä muutoksen kokemisesta, lähinnä työntekijän näkökulmasta. Toivon saavani vastauksia muun muassa kysymyksiin, miksi hyvä laatu järjestelmä voi jäädä vain paperiksi arkistoon tai miksi siitä tulee työntekijöille vain vihatu, byrokraattinen työn hidaste.

Kuvaan muutoksen kokemista yksilön kannalta. Muutosvastarintaa on helpompi käsitellä ja siitä selviää, kun tietää minkälaisia mielentiloja muutosprosessi koetaan. Kuvaan näitä asioita tarkastelllessani muutosvastarinnan syitä. Koetan löytää keinoja, joilla ihmiset saadaan sitoutumaan muutokseen ja joiden avulla muutoksen vaatimasta tavoitetilasta

saadaan pysyvä. Kerron myös asioita, joita hyvältä muutosjohtajalta vaaditaan.

Tilitoimiston laadunvarmistajana voidaan pitää Taloushallintoliittoa. Tämä järjestö on laatinut laadukkaan tilitoimistotyön ohjeen, jonka nimi on Hyvä tilitoimistotapa. Hyvä tilitoimistotapa toimii sitovana ohjeena auktorisoiduille tilitoimistoille eettisessä ja laadukkaassa työssä. Taloushallintoliiton tuottamat laatulomakemallit ja prosessikuvauksen runko pohjautuvat tähän Hyvään tilitoimistotapaan. Kerron tästä ohjeesta tarkemmin kappaleessa kahdeksan.

Kuvaan asiakkaan kokemaa palvelun laatua, joka saattaa olla erilainen kuin tilitoimiston mielikuva omasta toiminnastaan. Tilitoimistoalaa säätelevät monet eri lait, asetukset ja normit. Näiden noudattaminen ja tulkinta voi aiheuttaa sen, että asiakkaan ennakkoon oletama palvelun laatu ei välttämättä ole sama kuin hänen kokemansa laatu on.

Kappaleen loppuun pohdin myös, miten tilitoimiston laatua kehitetään jatkuvasti. Tämä asiantuntijuuden ylläpitäminen on jatkuva prosessi, johon kuuluu myös teknisten resurssien ylläpito ja kehittäminen.

Opinnäytteen loppuun kerron käytännön kokemuksista laatujärjestelmistä. Kerron muutaman tilitoimiston johtajan sekä kahden tilitoimiston kirjanpitäjän kokemuksista sekä ajatuksista järjestelmää kohtaan. Näistä ja omasta kokemuksestani kokoan yhteen keinoja, joita käyttämällä laatujärjestelmästä saadaan toimiva ja kaikkien työntekijöiden hyväksymä ja noudattama järjestelmä.

## 2 Mitä laatu on?

### 2.1 Laatuajattelun kehitys

Vanha laadun ajattelutapa lähti ajatuksesta, että virheprosentin pudotessa laadun valvonnan, standardien laadinnan ja seurannan kustannukset nousevat. Tätä ajattelumallia kutsutaan AQL-ajatteluksi (Acceptable Quality Level) (Lillrank:1998: 74). Nykyään ajatustapa on muuttunut. On huomattu, että laadukas työ itse asiassa säästää kustannuksia, esimerkiksi virhetuotteiden vähetessä ei tule hukkakustannuksia. Palvelutyössä virheiden vähetessä, työaika säästyy tuottavaan työhön. Nykyään laadulla tarkoitetaan tavallisesti asiakkaan kokemaa laatua, johon vaikuttavat monet tekijät.

Kirjassaan Raivola kertoo laatuasioiden asiantuntijan Joseph Juranin sanoneen, että laatu on tuotteen tai palvelun käyttöön sopivuus, asiakkaan tarpeen tyydyttämistä, mikä näkyy hänen tyytyväisyytenä, ”fitness for use”. (2000: 31) Näkisin, että tilitoimistoissa asiakkaan saaminen tyytyväiseksi ei yksin riitä, vaan täytyy tehdä myös kuten verottaja ja lainsäättäjä haluavat. Juranin oppi sopii mielestäni sikäli tilitoimistoille, että tarkoitus on täyttää asiakkaan tarpeet ja laatu on palvelun käyttöön sopivuutta.

W. Edwards Deming määritteli laatua, kokonaislaatua ja kokonaisvaltaista laatujohtamista (TQM) seuraavasti:

1. Laatu on asiakkaiden tarpeiden jatkuvaa täyttämistä.
2. Kokonaislaatu on asiakkaiden tarpeiden jatkuvaa täyttämistä pienimmin mahdollisin kustannuksin.
3. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM) on asiakkaiden tarpeisiin vastaamista pienimmin mahdollisin kustannuksin saamalla koko organisaatio sitoutumaan. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004: 106.)

### 2.2 Laadun näkökulmat

Laatua voidaan katsoa kuudesta eri näkökulmasta. Paul Lillrank kirjoitti kirjassaan jo vuonna 1990 näkökulmista<sup>1</sup>

- valmistuskeskeinen,
- tuotekeskeinen,
- asiakaskeskeinen,
- kilpailukeskeinen ja
- arvokeskeinen.

Lillrank lisäsi tähän listaan vielä ympäristökeskeisen näkökulman (1990: 42–49.). Vuonna 1998 Paul Lillrank jätti pois näkökulmistaan arvo- ja kilpailukeskeisen laatu näkökulmat (1998: 28). Hänen mielestään ne eivät

<sup>1</sup> Alkuperäinen lähde: Garvin, David A. 1988. Managing Quality. The Free Press, New York.

kuulu muiden joukkoon. Ne aiheuttivat hänen mielestään hämmennystä ja väärinkäsityksiä, sotkemalla keskenään laadun, hinnan ja segmentoinnin kilpailutekijöinä. Hän viittasi tällä Silénin vuonna 1997 julkaisemaan selvitykseen Suomen kansallisesta laatustrategiasta, jossa laatu ja lajike menivät hänen mielestään sekaisin.

Edelleen kuitenkin kaikkia kuutta näkökulmaa pidetään yleisesti laadun näkökulmina. Silén esitti laaduntuottokykinä nämä samat näkökulmat:

1. Valmistuskeskeinen näkökulma
2. Tuotokeskeinen näkökulma
3. Arvokeskeinen näkökulma
4. Kilpailukeskeinen näkökulma
5. Asiakaskeskeinen näkökulma
6. Yhteiskuntakeskeinen näkökulma (Silén 1998: 48–49.)

Valmistuskeskeinen näkökulma on lähinnä tuotantopuolen korostama näkökulma laatuun. Siinä tuotteiden ja palveluiden virheet pyritään pitämään vähäisinä ja yritetään yhdenmukaisuuteen (Silén 1998: 48).

Tuotokeskeinen näkökulma korostaa tuotesuunnittelua ja innovatiivisuutta. Siinä on pyrkimyksenä tuottaa ominaisuuksiltaan hyviä tuotteita (Silén 1998:48).

Arvokeskeinen näkökulma pyrkii parhaaseen laatuun halvimpaan hintaan, jolloin syntyy kustannus-hyötysuhteeltaan hyviä tuotteita. Tavoite on luoda asiakkaalle hyötyarvoa, kun hinnan ja laadun suhde on optimaalinen (Silén 1998: 49). Tavallisin tämän näkökulman puoltaja on myynti- ja markkinointihenkilöstö.

Kilpailukeskeinen näkökulma korostaa, että laadun pitää olla tarkalleen yhtä hyvä kuin kilpailijoilla (Silén 1998: 49). Tämän kannattajien mielestä sitä parempi laatu on resurssien tuhlausta. Asiakas muodostaa käsityksen arvosta vertaamalla tuotetta tai palvelua kilpailijoihin. Vertaaminen omiin kilpailijoihin on välttämätöntä, jotta pysyy mukana kilpailussa.

Asiakaskeskeinen näkökulma pyrkii pitämään asiakkaat tyytyväisinä. Tämä on markkinoinnin kannattama näkökulma, jossa asiakkaiden tarpeet on selvitetty ja ennakoitu perinpohjaisesti ja ne osataan myös hyödyntää tehokkaasti oman toiminnan kehittämisessä. Tässä näkökulmassa jatkuva kehittäminen on koko laatuajattelun keskeinen kulmakivi (Silén 1998: 49).

Yhteiskuntakeskeinen näkökulma tuottaa kokonaisvaikutukseltaan myönteisiä asioita suhteessa ympäröivälle luonnolle ja yhteiskunnalle. Organisaatio ottaa esimerkiksi ympäristövaikutukset hyvin kattavasti huomioon toiminnassaan (Silén 1998: 49). Tämä näkökulma on viime vuosina saanut entistä enemmän huomioita yritysten toiminnassa ja esimerkiksi yhteiskuntaraportit ovat useilla pörssiyrityksillä osa tilinpäätöstä.

Joseph Juran ja Kaoru Ishikawa korostivat asiakaskeskeistä laatua. Muut määritelmät arvaavat asiakkaan tarpeen, mutta asiakaskeskeisen määri-



telmän mukaan asia pitää kysyä asiakkaalta. Asiakas ostaa arvoa, tarpeen tyydytystä. Rajoitus on, että asiakas ei voi haluta sellaista, jota he eivät edes tiedä olevan olemassa. Radikaali innovatiivisuus puuttuu tästä näkökulmasta. (Lillrank 1990:45.)

Kilpailukeskeisen näkökulman heikkous on se, että se ajaa helposti matkimaan kilpailijoita (Lillrank 1990: 44). Tällöin jäädytään ”perässähiittäjäksi” eli hieman jälkeen muista.

Mitkään näistä näkökulmista eivät sulje toisiaan pois. Eri näkökulmat vain saavat eri painotuksen eri ihmisillä ja yrityksillä. Yrityksen on mielestäni viisainta painottaa sitä laadun määritelmää, joka parhaiten sopii sen tuotteisiin ja markkinointiin.

Organisaation kokonaisvaltainen laaduntuottokyky muodostuu edellä mainittujen erillisten laaduntuottokykyjen kokonaisuudesta, joka luo yrityksen laatukilpailukyvyn perustan (Silén 1998: 49).

Mielestäni tilitoimistoilla arvo- ja asiakaskeskeisyys korostuvat. Asiakkaan näkökulmaa pitää tarkastella yhdessä arvokeskeisen laaduntuottokyvyn kanssa. Myös kilpailukeskeisyys olisi hyvä muistaa. Laatuimagon saanti on pitkäjänteistä työtä. Olennaista on asiakkaan kokema laatu ja arvo, ja tämän vuoksi on tärkeää osata hallinta asiakkaan odotuksia.

Organisaation toimiva laatukulttuuri tarkoittaa sitä, että yritys ymmärtää laaja-alaisen ja moniulotteisen laadun käsitteen ja organisoi oman toimintansa tähän ymmärrykseen pohjautuen. Mitä toimivampi organisaation laatukulttuuri on, sitä parempi on organisaation potentiaalinen laaduntuottokyky. (Silén 1998: 48.)

Johtajan tulee hyödyntää ja kehittää organisaation osaamisvarantoa ja edistää sellaisten toimintatapojen ja arvojen syntyä, jotka tukevat toimivaa laatukulttuuria ja kääntävät sen sitten kilpailukyvyksi. (Silén 1998: 50.)

### 3 Laatujohtaminen

Laatujohtamisen kehityksestä Lillrank kirjoittaa kirjassaan, että keskeiset periaatteet kirjattiin jo 1930-luvulla. Nuo periaatteet ovat asiakaslähtöisyys, prosessiajattelu, laadun kytkeminen strategiseen suunnitteluun ja jatkuva kehittäminen. Vasta 1950-luvulla muotoiltiin kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (TQM) periaatteet. Silloin amerikkalaiset professorit Joseph Juran ja Armand Feigenbaum julkaisivat omat kirjansa asiasta. (1998: 11.)

1950-luvulla ei USA:ssa kiinnitetty paljoa huomiota laatuasioihin, koska silloin maassa vallitsi myyjän markkinat. Sitä vastoin laatujohtamisen menetelmiä otettiin käyttöön ensimmäisen kerran Japanissa 1950-luvulla. Japanilaisten vientimenestyksen ärsyttämänä ja innostamina laatujohtamista ryhdyttiin opiskelemaan ja soveltamaan uudella innolla USA:ssa ja Euroopassa. (Lillrank 1998: 11–12.)

1990-luvun tutkimuksissa laatujohtamismallin vaikutuksia kuvattiin lähes kauttaaltaan positiivisesti. Menetelmien hyötyinä pidettiin aikaisempaa laadukkaampia tuotteita ja palveluita, vähentyneitä kustannuksia, tyytyväisempiä asiakkaita ja työntekijöitä sekä parantunutta taloudellista suorituskykyä. Prosessien kehittämisellä nähtiin olevan suora yhteys parantuneeseen suorituskykyyn. Laatujohtamisen menetelmiä alettiin hyödyntää Suomessa 1980-luvulla. (Lumijärvi ym. 2000: 24–25.)

Samaan aikaan laatujohtamisen menetelmät saivat myös kritiikkiä. Haittoina nähtiin, että menetelmät olivat uusia resursseja vaativia. Ne veivät aikaa muilta töiltä. Menetelmiä pidettiin kalliina, koska ihmisiä piti kouluttaa ja kehittämiskokoukset veivät aikaa tuottavasta työstä. Menetelmien ei uskottu tuovan mitään lisäarvoa vaan lähinnä lisäävän joskus tiimi-työskentelyn jännitteitä. (Lumijärvi ym. 2000: 26.)

Laatujohtaminen sisältää laatuajattelun, laadun johtamisen sekä laatu järjestelmät. Myös ympäristö- ja turvallisuusjohtaminen sekä terveellinen työskentely kuuluvat laatujohtamiseen. (Borgman & Packalén 2002: 11.)

Lumijärvi ja Jylhäsaari määrittelevät kirjassaan laatujohtamisen määritelmästä, että se on prosessi, joka korostaa tietoista pyrkimystä laadulliseen virheettömyyteen organisaation kaikissa toiminnoissa. He jatkavat, että johtaminen tähtää asiakkaan odotusten kohtaamiseen tekemällä oikeat asiat oikein ensimmäisellä kerralla. (2000: 28.)<sup>2</sup>

Laatujohtamisen epäonnistumisten pääasiallisia syitä Lumijärven ja Jylhäsaaren mukaan voi olla

- laatujohtamismallin osittainen toteutuminen,
- johdon liian vähäinen sitoutuminen hankkeeseen,
- laatujohtamisen vaikutusten arvioiminen liian optimistisesti,

<sup>2</sup> Alkuperäinen lähde: Ahire Sanjay L., Matthew A. Waller & Domonar Y. Gohlar 1995. Quality Management in TQM Versus non-TQM firms: An Empirical Investigation. International Journal of Quality & Reliability Management 13:8, 8-27.

- kustannusten aliarviointi ja
- kykenemättömyys saavuttaa tai ylläpitää laatuorientoitunutta organisaatiokulttuuria. (Lumijärvi ym. 2000: 27.)<sup>3</sup>

### 3.1 Laatujohtamisen erilaisia näkökulmia

Laatujohtamisessa laatuasioiden kansainväliset asiantuntijat korostavat omia näkökulmiaan. Lumijärvi ja Jylhäsaari kirjoittavat, että W. Edward Deming korosti laatujohtamisessa tilastollisia työkaluja ja ongelmanratkaisun menetelmiä sekä johdon merkitystä (2000: 40). Demingin perusajatuksena oli, että laatu syntyy tekemällä eikä tarkastamalla (Silén 1998: 43). Joseph Juran painotti laadunvalvontaa sekä suunnittelun, laaturyhmien ja projektien merkitystä. Lumijärvi ja Jylhäsaari kirjoittavat kirjassaan, että Philip Crosbylla oli tärkeää koko henkilöstön motivoiminen sekä tavoite nollata laatuvirheet (2000: 40). Silénin mielestä Crosby korosti johdon tehtävää laatujohtamisessa ja A. V. Feigenbaum puolestaan painotti esimiesten ja asiantuntijoiden tehtävää (1998: 44).

Useista teorioista kannattaa poimia itselle sopivia osia, sillä kaikkiin aloihin ei sovi vain yhden mallin orjallinen toteuttaminen. Mielestäni palvelualoilla, kuten tilitoimistoissa, joissa kyse on asiantuntijuuden myymisestä, täytyy miettiä johtamismallia enemmän työntekijöiden kannalta kuin materiaalihankinnan tai läpimenoaikojen kannalta.

*Laadun merkitys tuloksen kannalta on kiistaton; laatujohtamisen eri temppujen merkityksestä ja vaikuttavuudesta voi keskustella!* (Lillrank 1998: 14).

Kokemukseni mukaan organisaatiossa työskentelevät ihmiset vaikuttavat eniten yrityksen menestymiseen. Tietovälineet, toimitilat tai muut resurssit eivät ole yhtä tärkeitä menestystekijöitä. Yllä esitetty Demingin näkökulma laadun synnystä sopii mielestäni tilitoimistoille. Laatu syntyy tekemällä, ei tarkastamalla. Lisäksi olen samaa mieltä Crosbyllä kanssa, että henkilöstön motivoiminen ja laatuvirheiden nollaaminen ovat hyviä lähtökohtia tilitoimistoalan laadun kehittämisessä. Hyvin motivoitunut henkilökunta tekee työnsä paremmin. Tämä johtaa usein myös laatuksennustusten vähentymiseen. Työaika kuluu laadukkaan työn tekemiseen, ei sen tarkastamiseen.

### 3.2 Laatujohtaja

Lecklin mielestä johdon henkilökohtainen toiminta antaa signaalin laadun puolesta (2006: 61). Hän listaa johtamiselle esitettyjä vaateita seuraavasti:

Johtajan tulee olla johdonmukainen ja hänen pitää tietää yrityksen arvot, visio, missio ja strategia, jotka eivät saa olla keskenään ristiriidassa (Lecklin 2006: 61).

<sup>3</sup> Alkuperäinen lähde: Wagenheim, George & Reurink, John 1991. Customer Service in Public Administration. Public Administration Review 51: May/June (3), 263-268.

Johtajan on muututtava esimiehestä valmentajaksi. Henkilöstöä pitää valtuuttaa järkevästi, jotta heille annetaan mahdollisuuksia suorituskyvyn nostamiseen. Esimiehen tehtävä on luoda olosuhteet ja edellytykset huippu-suorituksiin pääsemiseksi. (Lecklin 2006:61.)

Johtajan tulee huolehtia hyvästä sisäisestä viestinnästä. Yrityksen sisäinen viestintä luo avoimen työympäristön, jossa kaikki viihtyvät. Jokaisen yrityksen tulee miettiä juuri tälle sopiva tapa viestittää. Viestintää ei voi koskaan olla liikaa. (Lecklin 2006: 62.)

Työntekijän tulee oppia tekemään myös muuta työtä kuin sitä, mihin hänet on palkattu. Työn kuva ei saa olla liian kapea-alainen muuttuvassa maailmassa. Henkilöstön edellytetään ottavan vastuun omasta laadustaan ja toimivan yhteistyössä koko yrityksen laadun parantamiseksi. Laatu-yrityksen henkilöstöjohtamiseen kuuluvat myönteinen suhtautuminen asiakaisiin ja asiakastyytyväisyyden merkityksen korostaminen. (Lecklin 2006: 62–63.)

Erilaisilla mittareilla ja tunnusluvuilla löydetään ongelma-alueet, joihin pitää puuttua ja poistaa. Tähän seurantaan liittyy myös koko järjestelmän parantaminen ja kehittäminen. Puutteet, havainnot ja kehittämisideat raportoidaan, arvioidaan ja priorisoidaan hyödynnettäviksi jatkuvassa kehitystyössä. (Lecklin 2006:63.)

Johtajan tulisi kuulla myös asiakkaiden mielipiteitä. Johtamiskäytäntö tulisi luoda sellaiseksi, että näin tapahtuisi. Asiakastyytyväisyystutkimukset on yksi tapa saada selville asiakkaiden mielipiteitä. Asiakkaiden lisäksi myös yrityksen sidosryhmien huomioon ottaminen on tärkeää. Näitä ovat esimerkiksi omistajat ja alihankkijat. Vaikka asiakasta ei välttämättä kiinnosta, kuinka palvelu tai tuote on toteutettu, liittyy yrityksen prosesseihin kiinteästi myös alihankkijoiden toiminta. Laatu-yrityksen johdon tulee tiedostaa, että laatu on tärkeä menestystekijä. Laatu tulee integroida jokapäiväiseen toimintaan. (Lecklin 2006: 64–65.)

### 3.3 Laadun jatkuva kehittäminen

Laadun johtaminen on laadun aikaansaamiseen pyrkivä johtamisen alalaji. Sitä ei pitäisi erottaa omaksi johtamiseksi. Jokaisen johtajan tulisi muistaa johtaa myös laatua. Lillrank kertoo laadun johtamisen keskeisestä periaatteesta, joka on toiminnan jatkuvaa, systemaattista kehittämistä. (Lillrank 1998: 138.)

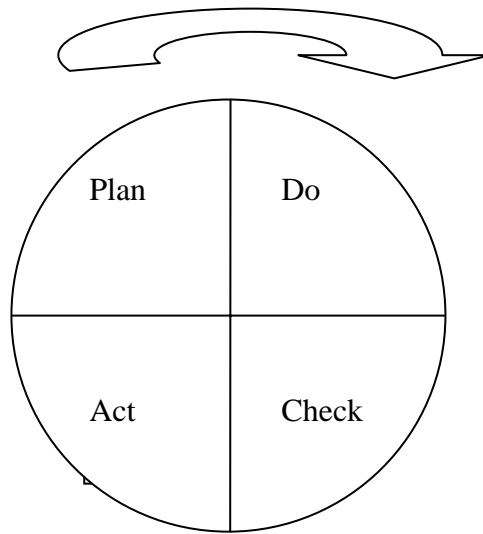
Toiminnan jatkuva ja systemaattinen kehittäminen on organisaation aktiivista ongelmien ratkaisemista ja oppimista. Jatkuva kehittäminen on enemmänkin arkista puurtamista kuin sellaisia suuria sankaritekoja, joissa pantaisiin kaikki uusiin suihin. (Borgman & Packalen 2002: 22.)

Japanissa käytetään ”kaizen” käsitettä kuvaamaan laatujohtamiselle ominaista jatkuvan kehittämisen ideaa. Sen mukaan ihmisten ei pidä pysähtyä tyytyväisyyteen nykyisten standardien saavuttamisesta. (Lumijärvi ym.

2000: 63.)<sup>4</sup> Tuotteita ja palveluja kehitetään prosessien kehittämisen avulla. Näitä prosesseja joudutaan jatkuvasti muuttamaan, koska asiakkaiden vaatimukset ja markkinoiden kysyntä muuttuvat. (Lumijärvi 2000: 63.)

Tiltoimistoissa myös viranomaiset voivat asettaa uusia vaatimuksia prosesseille. Auktorisoiduille tiltoimistoille asettaa myös vaatimuksia Suomen Taloushallintoliitto. Näistä vaatimuksista kerron kappaleessa kahdeksan.

Edward Deming kuvaa laadun kehittämistä PDCA-ympyrällään.



Kuva 1: PDCA-ympyrä (Lumijärvi ym. 2000: 22)

Plan - suunnitteleminen

Do - toteuttaminen ja tekeminen

Check - tarkastaminen

Act - korjaavat toimenpiteet

Tätä alkuperäistä kuvaa on kehitetty edelleen nousevan spiraalin muotoon, jolloin jatkuva kehitys tulee paremmin esiin. Nykytila arvioidaan ensin ja määritellään tavoitteet. Tämän jälkeen suunnitellaan, miten tavoitteet saavutetaan. Sitten pannaan suunnitelmat käytäntöön. Sen jälkeen tarkastetaan, että tavoitteet on saavutettu ja suoritetaan korjaavat toimenpiteet. (Lumijärvi ym. 2000: 25.)

Lumijärvi ym. (2000:23) kirjoittavat, että jatkuva kehittäminen mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen laatutyöhön. He jatkavat, että työntekijät kehittävät entistä parempia menettelytapoja ja käytäntöjä sekä standardeja, joita myös käytetään päivittäisessä työskentelyssä. (Lumijärvi ym. 2000: 23.) Olen tästä asiasta samaa mieltä heidän kanssaan. Työntekijät tuntevat omat työmenetelmänsä parhaiten, jolloin myös heidän tietämyksensä tapojen parantamiseen on paras.

<sup>4</sup> Alkuperäinen lähde: Ehrenberg, Rudolph H. & Stupak Ronald J. 1994. Total Quality Managements: Its Relationship to Administrative Theory and Organizational Behavior in the Public Sector. Public Administration Quarterly Spring, 75-98.

Jatkuvaan kehittämiseen tarvitaan myös hyvää projektinhallintaa sekä suunnittelutekniikoiden ja ongelman ratkaisumenetelmien osaamista (Lumijärvi 2000: 26).

## 4 Miksi tarvitaan laadunhallintajärjestelmä?

Lillrank toteaa, että laatujärjestelmä on laadun kehittämisen työkalu. Kuten mitä tahansa työkalua, sitä voidaan käyttää sille sopivaan tai sopimattomaan tarkoitukseen oikealla tai väärällä tavalla (1998: 133). Lillrank kirjoittaa, että laatujärjestelmä itsessään ei tuo onnea eikä laatua toimintaan. Laatu lähtee ihmisistä ja ihmiset vaikuttavat järjestelmän toimivuuteen. (Lillrank 1998: 13.).

Jos toiminnan ongelma on rakenteessa ja ohjausjärjestelmässä, tarvitaan radikaali toiminnan kehitys. Jos rakenne on kunnossa, mutta toteutus tökkii, pienimuotoinen ongelmanratkaisu voi olla paikallaan (Lillrank 1998: 137).

Kansainvälinen standardisointijärjestö ISO luetellaan seuraavia syitä, miksi laadunhallintajärjestelmä kannattaa:

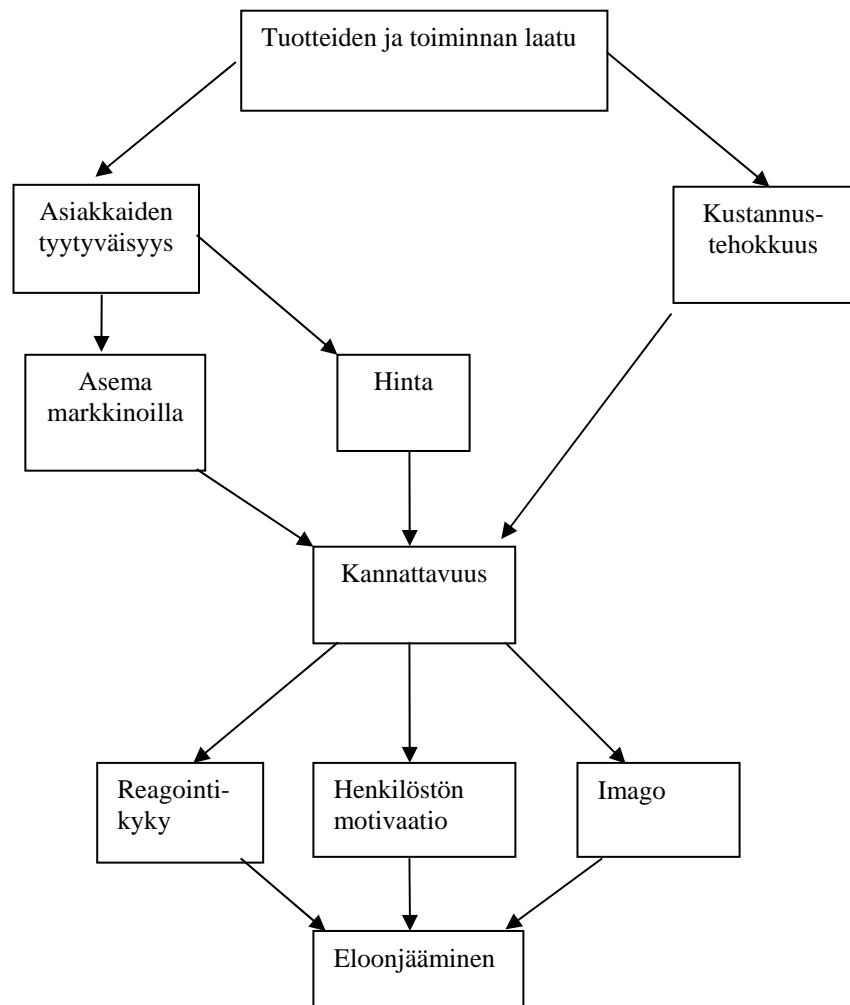
- *liiketoiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen*
- *parempi keskittyminen liiketoiminnan tavoitteisiin ja asiakkaiden odotuksiin*
- *asiakkaiden vaatimukset ja odotukset täyttävän tuote- ja palvelulaadun jatkuva toteuttaminen*
- *asiakastyytyväisyyden paraneminen*
- *luottamus siihen, että haluttu laatu saavutetaan jatkuvasti*
- *näyttö nykyisille ja mahdollisille asiakkaille siitä, miten organisaatio voi heitä palvella*
- *uusien markkina-alueiden valtaaminen tai markkinaosuuden säilyttäminen*
- *sertifointi*
- *pääsy samaan kilpailuasetelmaan suuryritysten kanssa (ISO 9001 pk-yrityksille 2002: 19.)*

Laadun kehittäminen poikii itsekseen myös muita etuisuuksia, kuten tyytyväisyyttä, ammattitaitoa ja suoranaista kustannusten säästöä (Lillrank 1990: 77). Kuva 2 kertoo positiivisesta oravanpyörästä. Tuotteiden ja toiminnan laadusta lähtee vyörymään lumipallo, jolla saadaan asiakastyytyväisyyttä ja kustannustehokkuutta. Asiakkaat ovat tyytyväisiä saadessaan laadukasta palvelua tai laadukkaan tuotteen. Yritys säästää kustannuksia, kun tehdään laadukasta työtä virheettömästi.

Asiakastyytyväisyys saa aikaan hyvän aseman markkinoilla. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä yritykseen, he kertovat tutuilleen tästä. Yritys saa ilmaista mainosta hyvän maineen kulkeutumisesta. Lisäksi asiakastyytyväisyys antaa mahdollisuuden hinnoitella tuote tai palvelu oikealle tasolle eli voidaan lisätä katetta. Kun tuotteet ja palvelut tehdään kerralla oikein, säästetään kustannuksia, mikä myös lisää katetta.

Hyvä asema markkinoilla ja kustannustehokkuus yhdessä tuovat kannattavuutta toimintaan. Kannattavuus antaa henkilöstölle motivaatiota, luo yritykselle imagon sekä antaa sille reagointikykyä palvelussaan ja tuotteiden tekemisessä. Yleinen positiivinen imago on ilmaista mainosta yri-

tyksestä. Kaikki nämä asiat johtavat pitkällä tähtäyksellä yrityksen eloonjäämiseen (Lecklin 2006: 25).



Kuva 2: Laadun merkitys (Lecklin 2006: 25)

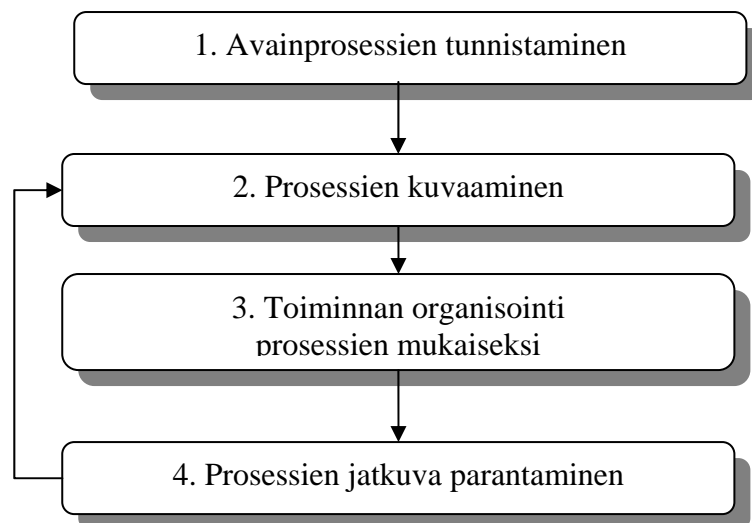


## 5 Laatujärjestelmän käyttöönotto

Laadun kehittämisen vaiheista kuvaa Laamasen (2005: 50) kaavio Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheista (kuva 3). Ensimmäisen vaiheen tunnistaminen liittyy prosessikuvaukseen. Tässä vaiheessa tunnistetaan avainprosessit, ne tärkeimmät toiminnot, joita yrityksessä on. Siinä kartoitetaan menestystekijät. Kun menestystekijät on tunnistettu, kuvataan ne prosessikuvauksessa.

Ensimmäiset toimenpiteet laatujärjestelmän käyttöönotossa on johdon laatutoiminnan tavoitteiden asettaminen. Ne eivät ole alkuvaiheessa vielä kovin yksityiskohtaisia, mutta ne tarkentuvat myöhemmin. Samalla on hyvä tunnistaa ennakolta käynnistämiseen liittyviä riskejä, siten niihin voidaan varautua. Sitten kartoitetaan nykytila, jolloin kuvataan nykyiset toimintatavat ja tehtävät. Tämä on vaihe kaksi alla olevassa kuvassa. Kartoituksen perusteella tehdään päätös jatkotoimenpiteistä (Lecklin 2006: 53).

Laatujärjestelmän käyttöönotto alkaa keskustelulla johdon ja laatuvastavan kanssa. Keskustelussa sovitaan aikataulusta, valmistautumisesta ja järjestelmään perehtymisestä. Samalla sovitaan tavoista, miten se esitellään henkilöstölle ja miten varaudutaan mahdolliseen vastustukseen.



Kuva 3: Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet. (Laamanen 2005: 50)

Kun organisaatiossa on mietitty laatutoiminnan tavoitteet ja on tehty kartoitus nykykäytännöstä, alkaa varsinainen laatutoiminnan käyttöönotto-vaihe. Siirrytään suunnittelusta käytäntöön. Tämä on kuvassa oleva kolmas vaihe, joka on myös hankalin vaihe. On helpompi kuvata tekstinä asioita, kuin viedä asiat käytäntöön. Toiminnassa olevaa käytäntöä voi sitten parantaa. Prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin (Laamanen 2005:53).

Kun toimintatavoista ja aikataulusta on sovittu johdon kanssa, kerrotaan henkilöstölle järjestelmästä. Yhdessä henkilökunnan kanssa luodaan yhteiset pelisäännöt. Näitä pelisääntöjä ovat:

- Mitä dokumentteja kaikkien tulee käyttää?
- Mitkä lomakkeet eivät sovellu organisaatiolle?
- Missä täytetyt lomakkeet säilytetään?
- Kuka vastaa lomakkeiden täytöstä?
- Kuka saa tehdä muutoksia lomakkeisiin? (Sinikka Hölttä 2006: 16.)

Tämän jälkeen voidaan sopia siitä, miten seurataan käyttöönottoa. Säännöllinen sisäinen auditointi tuo ryhtiä järjestelmän toimintaan. Silloin nähdään, onko toimittu niin kuin on sovittu. Mielestäni pienessä organisaatiossa riittää kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Jos järjestelmään halutaan tehdä muutoksia, sovitaan niistä yhdessä. Samassa laatupalaverissa voidaan näistä asioista sopia.

Silén (1998) kirjoittaa sertifioitujen laatu järjestelmien keskeisimmäksi haitaksi sen, että se yleensä sementoi organisaation toimintaprosessit ja laaduntuottokyvyn paikoilleen. Lisäksi hänen mielestään laatu järjestelmää ei useinkaan ole integroitu yhdenmukaisesti yrityksen (laatu-) johtamisjärjestelmään, vaikka olisi olennaisen tärkeää ankkuroida laatu järjestelmä osaksi organisaation laatujohtamista. Toinen keskeinen ongelma on koko järjestelmän perusidea, jossa kolmas osapuoli eli auditointilaitoksen tarkastaja määrittelee, mikä on laatua ja mikä ei. Tällöin organisaatio saattaa keskittyä pitämään asiakkaan sijasta auditoijan tyytyväisenä. (Silén 1998: 18–19.)

Laatu järjestelmää ei kannata ylläpitää järjestelmän itsensä vuoksi. Mielestäni järjestelmä tulee rakentaa yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta. Näitä tavoitteita ei saa unohtaa järjestelmän rakentamisen yhteydessä. Yrityksen johdon vastuulla viime kädessä on järjestelmän suunta ja oikea toteutus.

## 6 Laatu järjestelmän auditointi

Auditointia kutsutaan sisäiseksi, ulkoiseksi tai itsearvioinniksi, sen mukaan kuka auditoi. Ulkoisen auditoinnin suorittaa auditointiin perehtynyt auditoitavan organisaation ulkopuolinen, puolueeton taho. Sisäisen auditoinnin suorittaa organisaation johtamiseen ja laatutoimintaan perehtynyt taho, esimerkiksi tehtävään nimetty johtaja. Itsearvioinnissa arvioidaan itse omaa toimintaa. (Borgman & Packalén 2002: 130.)

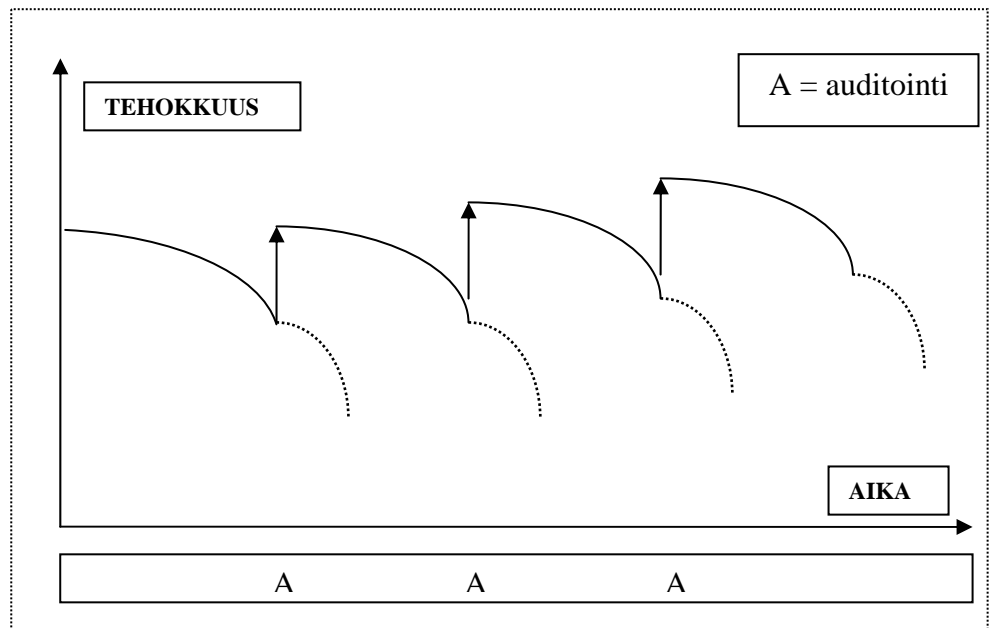
Auditointi on johdon apuväline laadunkehittämissä (Lecklin 2006: 72). Sisäinen auditointi on yrityksen omaa laadun tarkastamista (Lecklin 2006: 72). Tarkastuksen toteuttaa organisaation sisältä joku työntekijä. Tämä voi vaihtua vuosittain tai se voi olla aina sovittu laatu vastaava. Ulkopuolinen auditointi on esimerkiksi Suomen Taloushallintoliiton suorittama tilitoimistotarkastus, joka suoritetaan viiden vuoden välein. Silloin Taloushallintoliiton tarkastaja tulee suorittamaan tarkastuksen tilitoimistoon.

Jos organisaatiossa ei ole laatusertifikaatin velvoittamaa sisäistä ja ulkoista auditointia, auditoinnin saattaa toteuttaa asiakas. Käytännössä yritys huomaa tämän valitusten ja ongelmatilanteiden selvittelyn yhteydessä (Laamanen 2005: 110).

Auditoinnilla tarkoitetaan sen tarkastamista, toimitaanko sovittulla tavalla ja täyttääkö toiminta asetetut vaatimukset. Näitä vaatimuksia voivat asettaa laatu järjestelmän lisäksi myös asiakkaat, omistaja tai alihankkijat. (Laamanen (2005: 110.) Laamanen kirjoittaa kirjassaan, että auditointi tarkastaa sekä vaatimusten mukaisuutta että tarkoituksenmukaisuutta (2005: 110).

Ensimmäisenä mieleeni tuleva tarkastettava asia auditoinnissa on se, tehdäänkö asiat niin kuin on sovittu. Jos käyttöönotto vaiheessa on tullut laatu järjestelmässä vinoutuma ja järjestelmää toteutetaan vain järjestelmän itsensä vuoksi, unohtaen tavoitteet, auditoinnilla voidaan mielestäni kääntää toimintatapojen suuntaa.

Hyvin suoritettu auditointi ryhdistää laadunkehittämistyötä ja nostaa toiminnan tehokkuutta kuvan 4 mukaisesti (Lecklin 2006: 73).



Kuva 4: Auditoinnin vaikutukset (Lecklin 2006: 74)

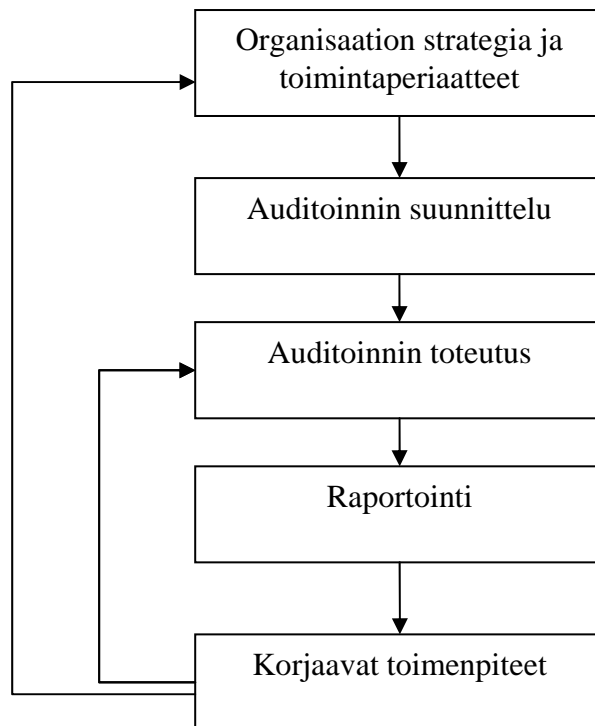
Jokainen auditointi parantaa laatu järjestelmän käyttöä. Auditointi tuo esiin puutteet ja ongelmat. Auditoinnin jälkeen laatu järjestelmän vaikutukset paranevat, kun ongelmiin puututaan ja puutteisiin tehdään parannukset.

## 6.1 Auditoinnin tarkoitus

Laamanen kirjoittaa auditoinnin tarkoituksesta, että sen avulla ehkäistään itsetarkoituksellista byrokratiaa ilman toimintatapamuutoksia ja käytännön tuloksia. Toiseksi syyksi hän mainitsee toiminnan kurinalaisuuden edistämisen. Huonosti hoidettu auditointi ylläpitää ja vahvistaa byrokratiaa. (2005: 112.) Toisaalta mielestäni voidaan toimia vain byrokratian nimissä. Auditoinnissa tulee varoa liiallisen byrokratian käyttöä. Jos auditointi suoritetaan vain sen vuoksi, että tarkastetaan, toimitaanko laatukäsikirjan mukaisesti, ilman, että tarkastetaan myös toimiiko laatukäsikirja oikein ja ajanmukaisesti, vesittää se koko laatu järjestelmän perimmäisen tarkoituksen. Tarkoitus on toiminnan jatkuva parantaminen ja tulevaisuudessa muutoksissa mukana pysyminen. Laatu järjestelmää ja prosessikuvauksia tulee jatkuvasti tarkastaa ja parantaa.

Laamasen mukaan auditoinnilla pyritään varmistamaan, että toimintatapa ja sen työkalut ovat käytännön kannalta hyödyllisiä ja tarkoituksenmukaisia. Lisäksi hän kirjoittaa, että pyritään varmistamaan, että käytännössä toimitaan prosessin mukaan ja työkaluja käytetään asianmukaisesti (2005: 112.). Auditointia ei tehdä vain auditoinnin vuoksi, vaan jatkuvan kehittämisen ja ylläpitämisen vuoksi, hän jatkaa (Laamanen 2005: 112).

## 6.2 Auditoinnin vaiheet



Kuva 5: Auditoinnin vaiheet (Laamanen 2005: 113)

Yrityksessä sisäinen auditointi alkaa aloituskokouksella. Kokouksessa mukana ovat yrityksen johdon lisäksi auditoidijat sekä laatu- ja keskeisten toimintojen edustajat. Aloituskokouksessa sovitaan auditoinnin tarkoitus ja auditoidijien tehtävät, aikataulu, käytännön järjestelyt ja raportointi. Auditoinnin tekniikasta ja perusteista on myös hyvä sopia yhteisesti aluksi. (Lecklin 2006: 74.)

Pienessä tilitoimistossa aloituskokous voidaan toteuttaa koko henkilöstön kesken, varsinkin jos varsinaista laatuhenkilöä ei ole valittu. Sekä auditoidija tai auditoidijat että auditoinnin aikataulu sovitaan samassa palaverissa.

Auditoidija haastattelee jokaista työntekijää. Tarkoituksena on selvittää, järjestelmän toimivuutta sekä käyttöä henkilöstön keskuudessa. Keskusteluista saatua selvittää puutteet ja ongelmat paremmin kuin yhteisissä laatu- ja palaverissa selviäisi. Samalla auditoidija katsoo etukäteen sovitut lomakkeet. Tarkastuksessa tarkastetaan, että lomakkeet on oikein täytetty ja, että niitä säilytetään oikeassa paikassa. Auditoidija raportoi kaikki havaintonsa. Tämä raportointi kannattaa tehdä kirjallisesti. Jos toiminnassa on eroavaisuutta sovituihin toimintatapoihin, kutsutaan näitä eroja poikkeamiksi. Nämä poikkeamat auditoidija raportoi. Poikkeamiin etsitään syyt, jotka myös kirjataan. Näin niihin pystytään puuttamaan.

Isoissa organisaatioissa pidetään erikseen päätöskokous heti tarkastuskäynnin jälkeen. Pienissä organisaatioissa kannattaa kokous pitää sitten, kun auditoidija on tehnyt raportinsa valmiiksi. Havaitut poikkeamat ja

ongelmat käsitellään yhdessä. Auditoidijan kannattaa jo raportissaan ehdottaa parannusehdotuksia puutteisiin.

Kuten Laamanen kirjassaan kertoo (2005: 113), on hyvä sanoa heikko toimintatapa, puute toiminnassa ja siitä aiheutuva haitta, huono tulos tai uhka. Vain siten voidaan parantaa nykyistä toimintatapaa ja olemassa olevia ongelmia. Raportoinnin tarkoitus ei ole syyllistää. Kaikille auditointiin osallistuville on hyvä antaa palautetta. Positiivinenkin palaute kannustaa jatkamaan.

### 6.3 Auditoinnin hyödyt

Auditointi korostaa, että jokainen on henkilökohtaisesti vastuussa omasta työstään asiakkaiden tarpeiden täyttämässä ja tehokkuuden tavoittelussa (Laamanen 2005: 117). Kokemukseni mukaan tilitoimiston kirjanpitäjä tekee itsenäisesti työnsä, jolloin henkilökohtainen vastuu työstä korostuu edelleen. Tilitoimiston johto ei tarkasta jokaista tehtyä kirjanpitoa eikä tilinpäätöstä yksityiskohtaisesti. Kirjanpitäjän pitää tuntea vastuunsa tekevästään työstä.

Laamanen kirjoittaa, että auditointi antaa jokaiselle mahdollisuuden esittää käytännön tasolla, miten organisaation toimintaa tulee kehittää (2005: 117). Yhteiset palaverit, joissa käsitellään auditoidijan raportti, antaa jokaiselle mahdollisuuden kertoa oma näkemyksensä nykyisistä toimintatavoista. Palavereissa mielipiteiden vaihto antaa ideoita uusista ja tietenkin paremmista toimintatavoista. Näitä ideoita voi yhdessä kehittää edelleen.

### 6.4 Suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi

Jotta laatu järjestelmä toimisi kunnolla, tarvitaan sen arviointia. Auditointi on juuri tätä arviointia. Arviointi ja mittaaminen liittyvät toisiinsa. Mittaamalla voidaan arvioida toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja oikeellisuutta.

Mittaamiseen liittyy riski, että sitä saa mitä mittaa. Esimerkiksi, jos mitataan puhelimeen vastaamisnopeutta, voi työntekijä panostaa juuri tuohon nopeuteen, jos hän tietää, että sitä mitataan (Laamanen 2002: 149). Silloin todellinen nopeus ei ole sama kuin saatu mittaustulos. Tulee myös kiinnittää huomiota, miten tutkitaan. Laamanen kirjoittaa, että asiakastytyväisyyden mittauksia voi helposti vääristää sillä tavalla, että valitsee kyselyyn mukaan vain sopivat asiakkaat. (Laamanen 2005:151) Asiakastytyväisyystutkimus tulisi kohdistaa koko asiakaskuntaan, ei vain todennäköisesti tyytyväisimpiin asiakkaisiin.

Hyviä mittareita täytyy miettiä tarkkaan. Lisäksi mielestäni pitää käyttää sellaisia mittareita, joita kaikki asianosaiset ymmärtävät. Taloudelliset mittarit käyvät hyvin talouden alan henkilöstölle, mutta ei välttämättä koko henkilöstölle. Jos niitä käytetään, tulisivat mittarit selittää hyvin kaikille. Esimerkkinä tehokkuuden mittarista on laskutettu työ suhteessa ko-

konaistyöaikaan. Tilitoimistoilla, joilla on käytössä laatujärjestelmä, tämä on pääasiallinen mittari (Hölttä 4.10.2006).

Mittaamiseen liittyy arviointikeskustelu työntekijän ja esimiehen välillä. Tehokas arviointikeskustelu Ruohotien ja Hongan mukaan sisältää seuraavia asioita:

- *henkilöstöllä on mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan ja tunteitaan (itsearviointi),*
- *esimies on ystävällinen, avulias, suhtautumistavaltaan rakentava ja arvostava ja hän antaa tunnustusta hyvästä työstä; hän aloittaa ja lopettaa keskustelun myönteisessä hengessä,*
- *esimies ja henkilöstö sopivat yhdessä tulevaisuuden tavoitteista riittävän yksityiskohtaisesti,*
- *esimies auttaa ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia ja ratkaisemaan työntekoa hankaloittavia esteitä,*
- *keskustelussa otetaan esille vain muutamia ongelmia tai puutteita, koska tehokkuus kärsii liian monien asioiden käsittelystä,*
- *keskustelun tulee herättää luottamusta – ei uhkaa*
- *työntekijä kokee keskustelun palvelevan itsensä kehittämistä,*
- *esimies käyttää aikaa suurin piirtein yhtä paljon puhumiseen kuin kuuntelemiseen,*
- *esimies keskustelee mieluummin työhön liittyvistä asioista, kuten kriittisistä kohdista ja tuloksista, kuin työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista,*
- *esimies käyttää tarpeeksi aikaa työssä esiintyvien ongelmien ja vaikeuksien käsittelyyn ja varmistaa, että ulkopuoliset tekijät, kuten puhelinoimitot eivät keskeytä keskustelua,*
- *esimies kehottaa työntekijää jo ennen yhteistä keskustelua tarkkailemaan omaa työsuoritustaan ja esittelemään siihen liittyviä ongelmia. (2002: 83.)*

Tämä lista sopii mielestäni myös auditoijan ja henkilöstön väliseen arviointikeskusteluun. Jokainen kohta on yhtä tärkeä, johon tulee paneutua kunnolla. Keskustelut pitää suunnitella etukäteen ja niille on varattava riittävästi aikaa. Jos auditoija vain näyttelee asiasta kiinnostunutta eikä hallitse keskustelua, hän vesittää koko arviointikeskustelun. Olen sitä mieltä, että myös työntekijä voi vesittää keskustelun esimerkiksi omalla asenteellaan itsearviointia kohtaan tai vähättelemällä ja epäilemällä auditoijan motiivia kehityskeskustelun käymiseen. Tämä voi olla myös sitä muutosvastarintaa, johon tulisi jo etukäteen varautua. Tulisi yrittää poistaa esteitä parannusten toteutumiselta.

Valpolan mielestä kehityskeskustelulla on kaksi erityisen kriittistä ominaisuutta; rehellisyys ja luottamuksellisuus. Rehellisyys tarkoittaa, että kaikki mitä kehityskeskustelussa sanotaan, on totta ja lausuja todella tarkoittaa ääneen sanomaansa. Se ei vielä tarkoita täydellistä avoimuutta. Esimies joutuu miettimään, mitä luottamuksellisuus tarkoittaa. Asian voi täsmentää keskustelun yhteydessä ja kysyä lupaa edelleen kertomiseen. (Valpola 2000: 191–193.)

## 7 Muutoksen aikaansaaminen ja ihmisten sitoutuminen

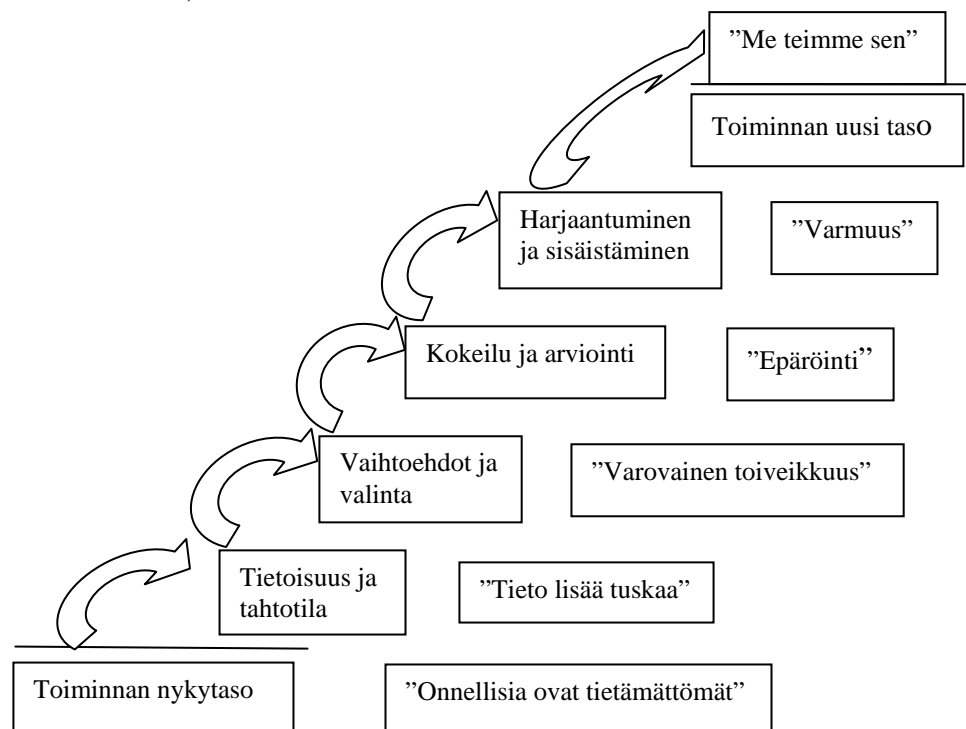
Uusien laatulomakkeiden käyttöönotto ja jatkuva käyttäminen voi vaatia osittain työtapojen muutosta. Työtapojen muuttaminen on sitä vaikeampaa mitä kauemmin on vanhoja tapoja käyttänyt. Kokemukseni mukaan vanhoilla työntekijöillä on omat näkemykset hyvästä työtavasta. Siihen puuttuminen on herkkä asia. Ennen kuin vaaditaan muuttamista, pitää ensin tutkia perinpohjaisesti, onko uusi tapa ainoa oikea tapa.

Joskus muutoksen läpivienti voi olla ihan helppoakin. Jos muutoksen alkuunpanija on toimintatavan suorittaja, ja johto hyväksyy muutoksen, ei muutoksen syntyminen ole ainakaan ihmisistä kiinni. Toki muutoksen aikaansaamiseen tarvitaan ulkoisiakin tekijöitä. Tarvittavat resurssit pitää olla käytössä.

Laamasen mukaan, sitoutuminen muutokseen on parempi, jos siihen muutokseen on saanut vaikuttaa alusta lähtien (2005: 261). Osallistuminen muutosprosessiin ja siihen vaikuttaminen on osa muutosten hyväksymistä ja siihen sitoutumista. Kaikkia, joita muutokset koskettavat, on otettava mukaan päätöksentekoon alusta alkaen.

### 7.1 Muutosprosessin vaiheet

Muutosprosessin vaiheet, miltä tuntuu:



Kuva 6: Muutoksen vaiheet yksilön näkökulmasta (Laamanen 2005:258)

Prosessin alussa ei vielä tiedosteta muutostarvetta. Jokin ulkoinen tai sisäinen tekijä kuitenkin herättää muutostarpeen. Muutostarpeen herääminen ei yleensä johda automaattisesti toimintaan, vaan tarvitaan päätös



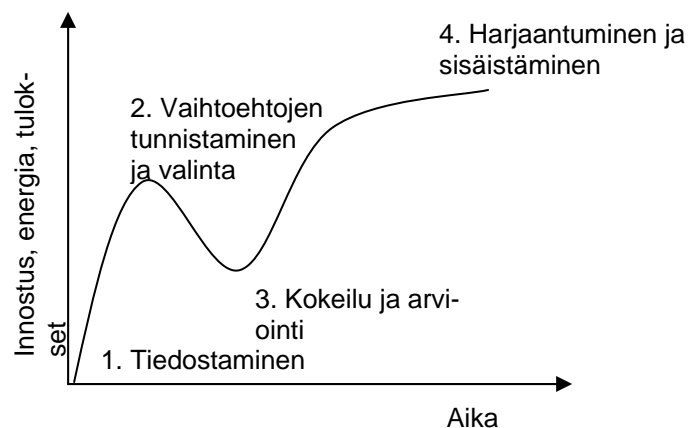
muutokseen ryhtymisestä (Salminen 2006: 146). Salminen jatkaa vielä, että jos muutostarve ja esimiehen ohjausvoima on tarpeeksi voimakasta, ne vähitellen syrjäyttävät puolustusmekanismit ja muutoshanke lähtee liikkeelle (2006: 146).

Jos muutostarve ja muutosta ajava voima säilyvät riittävän vahvoina, muutos alkaa vähitellen toteutua, tuoden mukanaan uusia toimintamalleja ja luoden uusia rakenteita (Salminen 2006: 147). Salminen mukaan organisaation on kuljettava kaikkien muutosvaiheiden kautta, jotta muutos voi toteutua suunnitellulla tavalla (2006: 147).

Suurissa organisaatioissa muutoksen läpivieminen on hankalampaa kuin pienissä organisaatioissa. Tilitoimistot ovat pääsääntöisesti pieniä yrityksiä, joissa ei tarvita monimutkaisia projektiryhmiä. Mielestäni kuitenkin pienissäkin organisaatioissa jokainen Laamasen esittämä muutoksen vaihe tulee esiin.

## 7.2 Muutoksen kokeminen

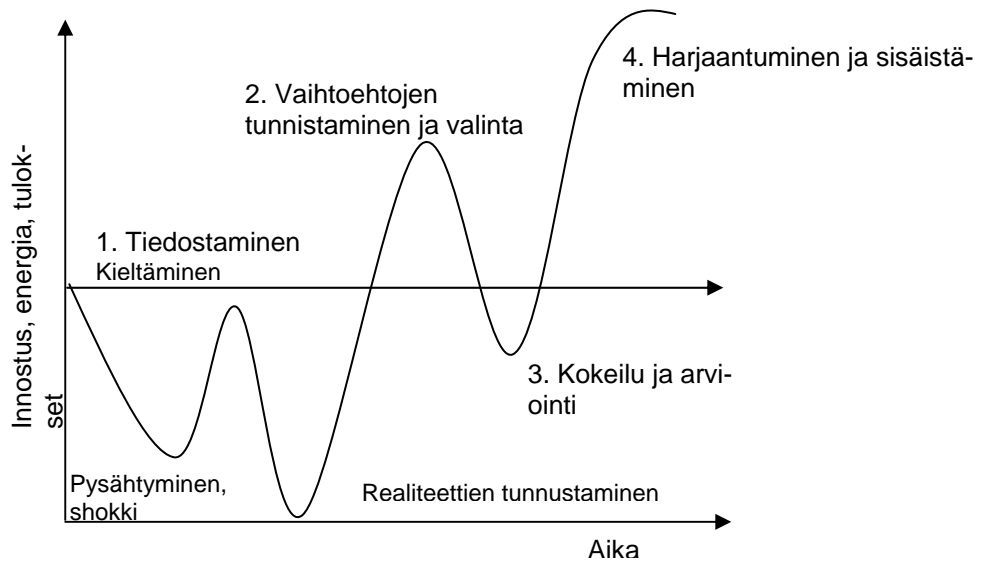
Laamanen kuvaa muutoksen kokemisesta yksilön kannalta tunneproses- sina (2005: 258). Muutos voi olla myönteinen tai kielteinen. Hän jatkaa, että molemmissa tapauksissa ihminen käy samat neljä vaihetta läpi mielessään. Ensin muutos tiedostetaan eli hänelle kerrotaan tai hän saa muuten tietoonsa tulevasta muutoksesta. Tämän jälkeen ihminen tunnistaa vaihtoehdot ja tekee valinnan. Hän kokeilee ja arvioi valintaa. Tähän liittyy usein epäröintiä siitä, oliko valinta oikea. Lopuksi ihminen harjaantuu muutokseen ja sisäistää sen. Ihmisen kokema muutoksen tarve vaikuttaa, onko muutos kielteinen vai myönteinen. (Laamanen 2005: 258.)



Kuva 7: Myönteinen muutos (Laamanen 2005: 259)

Kielteisessä muutoksessa Laamanen kertoo, että tiedostamisen yhteydessä tulee ensin pysähtyminen ja shokki (2005: 259). Tätä seuraa kieltäminen, samoin kuin tulee ensin kieltäminen, kun kuullaan ikävä uutinen. Kielteinen muutos vaatii enemmän aikaa sisäistämiseen kuin myönteinen

muutos. Mielialan muutokset ovat jyrkempiä ja vaihtelevat pitempään kuin myönteisessä muutoksessa. (Laamanen 2005: 259.)



Kuva 8: Kielteinen muutos (Laamanen 2005:259)

### 7.3 Muutosvastarinnan syitä

Muutosvastarinta voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivinen tarkoittaa, että muutosta vastustavat puhuvat tai toimivat avoimesti sitä vastaan. Passiivista vastarintaa esimies ei välttämättä edes huomaa. Vastarinta näkyy sitoutumisen puutteena eikä muutostoimenpiteisiin ryhdytä. (Salmi 2006: 149–150.)

VTM Pekka Mattila kertoo haastattelussa, että jos työpaikalla on pitkä luottamuksen kulttuuri, vastarinnasta saadaan paljon irti. Se tuo usein esiin hiljaista tietoa, joka muuten jäisi piiloon. (Aamulehti 13.10.2006.) Työyhteisöstä riippuu, onko vastarinta passiivista vai aktiivista. Mielestäni passiivisen vastarinnan havaitseminen ajoissa on haasteellista ja vaatii esimieheltä tarkkaavaisuutta ja kykyä vaistota asioita ja kuunnella työntekijöitä.

Ruohotie ja Honka kirjoittavat kirjassaan, että on monia syitä, miksi ihmiset välttävät muutoksia. Heidän mielestään muutos voidaan kokea uhkaavana. Asioita tulee tehdä toisin kuin ennen - ehkä tavalla, jota henkilö ei hallitse. Muutos voi olla myös vaikea, on turvallisempaa tehdä asioita tutulla tavalla. Muutokseen liittyy riski. Jos uudet menetelmät eivät toimi tai jos ihmiset kadottavat näkyvistään välittömät tarpeet, suoritus voi kärsiä. Muutos voi olla illusorinen. Yrityksessä saattaa esiintyä kyynisyyttä johdon ilmoittaessa muutoksista. Tämä saattaa johtua aikaisemmista kesken jääneistä muutoksista. (Ruohotie ja Honka 2002: 141.)

Mukavuuden tunne ja turvallisuus saattavat ihmisen mielestä kadota, kun edessä on muutos vanhasta tavasta. Työn tarkoitus ja merkitys saatetaan

kadottaa. Kokemukseni mukaan, jos työtapoihin tulee paljon uusia asioita, voi tulla tunne, että ei enää osaa tehdä työtään. Tällöin luottamus omaan osaamiseen heikkenee. Olen huomannut, että pelko, esimerkiksi työtilojen, ammattitaidon, työtehtävien tai tehtävänimikkeen menettämisestä, saattaa synnyttää muutosvastarintaa.

Olen samaa mieltä Salmisen kanssa siitä, että muutosvastarinta ei sinänsä ole kielteinen ilmiö. Oikea tapa käsitellä muutosvastarintaa on tunnustaa se ja käydä käsiksi sen syihin ja sen herättämiin pelkoihin. (Salminen 2006: 149.)

Muutosta vastustavia ihmisiä kannattaa arvostaa. Muutosta vastustavat, kriittiset ihmiset pakottavat miettimään uudestaan suunnitelmaa. He haluavat päteviä vastauksia ja kunnon perusteluja. Asioiden tarkastelu monelta suunnalta vahvistaa ja parantaa visiota ja muutossuunnitelmaa entisestään. Vastustajat saattavat olla jopa oikeassa. (Kvist & Kilpiä 2006: 135.)

Muutospelko on mielestäni ymmärrettävää. Jos asioita ei kerrota heti aluksi selvästi, epäselvät asiat saavat ihmiset pelkäämään pahinta. Jos työntekijä on epätietoinen roolistaan tai siitä, mitä hänen tulisi tehdä ja kenen kanssa, tulee sekavuuden tunne. Silloin on helpompi vastustaa muutosta ja pitäytyä vanhassa tavassa.

Ihmiset eivät välttämättä ole yksimielisiä muutoksen hyödyistä. Ihmisillä voi olla heikko henkilökohtainen muutoksensietokyky, johtuen esimerkiksi aikaisemman huonon kokemuksen vuoksi aiemmin työelämässä tai henkilökohtaisessa elämässä.

## 7.4 Muutokseen sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutumisen varmistaminen edellyttää organisaation vahvaa, uskottavaa ja jatkuvaa panostusta työntekijöiden osaamiseen, tietojen, taitojen ja motivaation kehittämiseen (Borgman & Packalén 2002: 30). Lecklin kirjoittaa, että sitoutuminen merkitsee henkilökohtaista halukkuutta oppia ja ymmärtää kokonaisvaltaista laadunhallintaa (2006: 56).

Laamasen mukaan tärkeintä on saada ihmiset analysoimaan muutosta omalta kannaltaan mahdollisimman monipuolisesti (2005: 270). Johdon tulee korostaa alkuvaiheessa muutoksen merkittävyyttä ja tarpeellisuutta. Siten ihmiset saadaan ymmärtämään muutostarve. Mielestäni ihmisille tulisi tarjota mahdollisuus keskusteluihin ja mielipiteiden vaihtoihin sekä työtovereiden kanssa että esimiesten kanssa. Uusi asia vaatii sulatteluaikaa.

Muutokseen sitoutuminen edellyttää aina myös konkreettisia näyttöjä muutoksen etenemisestä ja onnistumisesta, mikä vaatii saavutusten ja myös takaiskujen kertomista avoimesti (Juholin 1999: 197).

Pekka Mattila havaitsi väitöskirjassaan, että muutoksessa työn sisältö motivoi, mutta raha ei. Lisäksi hän sanoi, että muutokset menevät helpommin läpi, jos työpaikalla on tunne vakaudesta ja luottamuksen ilmapiiri. Perusvakausta syntyy vähitellen ja se edellyttää riittävää ja palasteltua viestintää, esimiesten läsnäoloa ja toiminnan ennustettavuutta. (Aamulehti 13.10.2006.)

Ihmisen tulee ymmärtää muutoksen tarkoitus. Johtajien tulee perustella asiat hyvin, jotta henkilökunta ymmärtäisi muutostarpeen. Tässä kohtaa ihmiset eivät ole vielä sitoutuneet muutokseen. Sellaiseen asiaan, jota ei ymmärrä, ei voi sitoutua, eikä pelkkä faktojen ladonta riitä (Laamanen 2005: 260). Kokemukseni mukaan, jokainen työntekijä punnitsee muutoksen hyötyjä ja haittoja omalta kannaltaan. Vasta tämän jälkeen tulevat tunteet mukaan ja alkaa aktiivinen toiminta. Tunteet näyttelevät suurta roolia päätöksenteossa. Tämä kohta on herkin vaihe muutokseen sitoutumisessa.

Olen samaa mieltä Laamasen kanssa siitä, että voimakkain sitoutuminen syntyy omakohtaisesta vaikuttamisen kokemuksesta (2005: 261). Juholin kertoo, että johdon sitoutumisen aitous paljastuu muutostilanteessa (1999: 197). Hän jatkaa, että kun asiat kerrotaan avoimesti ja jatkuvasti, henkilöstö kokee, että johto ymmärtää vastuunsa, ennakoii ongelmia ja tarpeita sekä toimii niiden mukaan (1999: 197).

Muutosten informointi ja viestintä jälkikäteen eivät riitä sitoutumiseen. Vaikutus voi olla päinvastainen, ja voi tulla jyrkkä vastarinta vastaan. Lisäksi pelkkä tieto harvoin riittää muutoksiin. Vaikka tiedetään tupakanpolton vaaroista, silti tupakkaa poltetaan. Osallistumisen tavoite on, että ihmisestä tulee muutoksen tekijä (subjekti), sen sijaan, että hän kokee olevansa muutoksen kohde (objekti). (Laamanen, 2005: 261.)

Lumijärvi ym. (2000) kertovat tutkimuksesta, jossa työntekijöiden sitoutumiselle varsin ratkaisevaa oli, missä täsmällisessä muodossa laatujohtamisen mallia käytännössä toteutetaan. He kertovat, että sitoutumista lisääviä muutoksia ovat siirtyminen tiimityöskentelymuotoihin, työmenetelmien laadullisten uudistusten tuoma ”järjestyksen” paraneminen ja vastuun laajentuminen. Negatiivisena eli sitoutumista vähentävänä piirteenä oli kontrollin lisääminen sekä työnteon intensiivisyyden kasvu. Työntekijöiden suuri työtaakka estää paneutumista kehittämistyöhön. (Lumijärvi ym. 2000: 58.)<sup>5</sup>

Tilitoimistoissa on kokemukseni mukaan usein kiire erilaisten määräaikojen vuoksi. Yrityksiä on niin monta kirjanpitäjillä, että aikaa ei jää tilitoimiston omien asioiden hoitamiseen, vaan kaikki työaika kuluu asiakkaiden asioiden hoitamisessa.

Muutosten pysyvyys tulee varmistaa. Usein saatetaan lopettaa hanke liian aikaisin ja unohdetaan jälkihoito. Jos ensimmäistä käyttökertaa seuraa kriisi, saatetaan turvautua vanhaan totuttuun toimintatapaan. Laamanen pitää tärkeimpänä varmistuskeinona auditointia, jonka avulla tarkaste-

<sup>5</sup> Alkuperäinen lähde: Edwards, Paul, Collins, Margaret & Rees, Chris 1998. The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six Case Studies. *Organization Studies* 19:3, 449-475.

taan, että mallia käytetään oikein (2005: 272). Olen Laamasen kanssa samaa mieltä, että auditointi on tärkein varmistuskeino järjestelmän pysyvyydestä. Auditointi muistuttaa työntekijöitä laatujohtamisen tärkeydestä sekä tarpeellisuudesta. Siten järjestelmään sitoudutaan uudestaan, jos käyttö on hiipunut.

## 7.5 Muutoksen johtaminen

Ruuhonen ja Honka listaavat seitsemän taitoa hallita muutosta johtamisen näkökulmasta:

1. Kyky hallita konflikteja
2. Ihmissuhdetaidot
3. Taito johtaa projekteja
4. Johtajuus ja joustavuus
5. Taito johtaa prosessia, (täytyy hallita välineitä ja ymmärrettävä informaatioteknologian tarjoamat mahdollisuudet ja edut)
6. Kyky hallita strategiaa (tulee ymmärtää, miten heidän prosessinsa on linjassa strategisten tavoitteiden kanssa ja miten ne suhteutuvat suoritustavoitteisiin) (Ruuhonen & Honka 2002: 42.)

Jokaisen muutosta johtavan ihmisen tulisi miettiä jokaista kohtaa kohdaltaan, ennen kuin ryhtyy toimiin. Ruuhosen ja Hongan mukaan johtajan avaintehtäväksi muutoksessa tulee työntekijöiden tiedonluomisen eli oppimisen toimintojen edistäminen ja suuntaaminen (2002: 178).

Salminen listaa asioita, joita muutosjohtamisessa on hyvä muistaa:

- *Päätöksenteko ei ole vain rationaalista, vaan se on aina myös tunteiden johtamista. Muutos etenee nopeammin, mitä enemmän pystyy vaikuttamaan tunteisiin.*
- *Muutos vaatii aikaa. Iso muutos vaatii paljon aikaa.*
- *Muutosprosessi on paitsi organisaation yhteinen hanke, myös jokaisen osallistujan henkilökohtainen prosessi.*
- *Muutoksensietokyky ja muuttumisvauhti vaihtelevat yksilöstä toiseen.*
- *Jokainen muutosprosessi tarvitsee vahvistajia matkan varrelle.*
- *Esimies on omassa muutoksessaan yleensä aina organisaatiotaan edellä. Hänen on maltettava odottaa muita.* (2006: 157.)

Varsinkin viimeinen kohta on mielestäni hyvä muistaa. Johtaja on yleensä aina aloittanut oman muutosprosessinsa ennen työntekijöitään. Hänellä on ollut jo pidempi aika sopeutua muutokseen.

## 8 Tilitoimiston laatu

### 8.1 Suomen Taloushallintoliitto laadunvarmistajana

Taloushallintoliittoon kuuluu yli 700 jäsenoimistoa, joilla on asiakkaitaan lähes 120 000 pientä ja keskisuurta yritystä ([www.taloushallintoliitto.fi](http://www.taloushallintoliitto.fi)). Entinen Suomen Kirjanpitoimistojen Liitto vaihtoi nimensä syksyllä 2005. Tämä järjestö toimii Suomen tilitoimistojen etujärjestönä. Taloushallintoliiton tehtävänä on kehittää tilitoimistoalaa yleisesti sekä edistää toimintaedellytyksiä jäsenyrityksilleen. Näitä tehtäviä toteutetaan järjestämällä erilaisia alaan liittyviä koulutuksia ja kursseja. Lisäksi Taloushallintoliitto julkaisee omaa Tilisanomat-lehteä, jossa on laskentatoimen ja kirjanpidon ajankohtaisia artikkeleita. Yhteiskunnallista vaikuttamista Taloushallintoliitto tekee antamalla lausuntoja alaa koskeviin lakiesityksiin ([www.taloushallintoliitto.fi](http://www.taloushallintoliitto.fi)).

Jäsenoimistoksi pääsee auktorisoinnilla. Tilitoimisto hakee ensin auktorisointia, jonka jälkeen Taloushallintoliiton oma tilitoimistotarkastaja tulee toimistoon tarkastamaan työtavat ja työpaperit. Jos ne täyttävät peruskriteerit, pääsee tilitoimisto jäseneksi Taloushallintoliittoon. Tärkeimpinä kriteereinä ovat riippumattomuus, esimerkiksi rahoittajista, henkilöstön osaamistaso ja ammattitaito sekä toiminnan luonteen edellyttämä vastuuvakuutus. Lisäksi ainakin toimiston johtajan tulee olla KLT-tutkinnon suorittanut henkilö.

Taloushallintoliitto on valvonut jäsenoimistojaan historiansa alusta asti. Valvonnan toteuttavat tehtävään koulutetut toimistotarkastajat (Alander 2006: 24). Tämä on Taloushallintoliiton auditointia, jolla halutaan ylläpitää jäsenyritysten laatutasoa. Tarkastajat käyvät pääsääntöisesti viiden vuoden välein. Tarkoituksena on käydä läpi Taloushallintoliiton jäsenedellytysten täyttyminen (Alander 2006: 25).

### 8.2 Hyvä tilitoimistotapa

Suomen Taloushallintoliitto antoi ensimmäinen suosituksen hyvästä tilitoimistotavasta koekäyttöön vuonna 1988. Sen käyttöä ei silloin velvoitettu. Vuonna 1998 ohjetta päivitettiin. Silloin korostettiin laillisuutta, riippumattomuutta ja toiminnan suunnitelmallisuutta sekä asiantuntijuutta. 2000-luvun alussa jäsentarkastuksissa ilmenneiden laatupoikkeamien vähentämiseksi Taloushallintoliiton hallitus päätyi uudestaan täsmentämään omaa ohjeistustaan ja 13.6.2005 hyväksyttiin jäsenkokouksessa nykyinen ohje. (Alander 2006: 25.)

Suomen Taloushallintoliitto hyväksyi jäsenkokouksessaan 13.6.2005 sääntöihinsä lisäyksen, jossa jäsenoimistoja velvoitettiin noudattamaan Hyvää tilitoimistotapaa. Se on samalla eettinen ohjeistus tilitoimistoalalla toimiville. Ohjeeseen liittyy osana Hyvä tilinpäätöstapa pienille yrityksille. Se on suositus, jota Hyvä tilitoimistotapa velvoittaa noudattaa soveltu-

vin osin (Alander 2006: 26). Ohje sisältää myös alan yleiset sopimusehdot sekä toimeksiantosopimuksen tilitoimistopalveluista asiakkaan ja tilitoimiston välille.

Ohjeessa on kerrottu hyvän tilitoimiston vaatimuksista, jotka ovat samoja kuin jäseniksi pääsyn kriteeritkin. Tilitoimiston työhön ei saa vaikuttaa eikä työtä saa ohjata mikään ulkopuolinen taho tai intressi. Lisäksi tilitoimistolla ei saa olla omaa, asiakkaan etujen kanssa ristiriidassa olevaa intressiä. Myös varallisuusvastuuvakuutuksen kattavuutta tulee seurata vuosittain.

Tilitoimistotarkastuksissa kiinnitetään huomiota ohjeen noudattamiseen entistä tarkemmin. Vakavat laiminlyönnit voivat johtaa jopa auktorisoinnin peruuttamiseen ja jäsenen erottamiseen. (Alander 2006: 26.)

### 8.2.1 Toimitilat ja työvälineet

Toimitilan ja työvälineiden tulee soveltua tilitoimistotoimintaan ja työvälineiden tulee olla toimivia ja ajanmukaisia. Tähän liittyy yhtenä osana myös vaatimus ohjelmistolisenssien asianmukaisuudesta. Tietojen varmistamisesta tulee huolehtia säännöllisesti ja asianmukaisesti. Näitä ovat lain edellyttämä kahdella eri tietovälineellä oleva tallennus sähköisistä tiedoista sekä paperitulosteiden asianmukainen säilytys. Ajanmukaisuudella tarkoitetaan lainmukaisesti toimivia työvälineitä. (Hyvä tilitoimistotapa 2005: 3.)

### 8.2.2 Henkilöstö

Auktorisoidulla tilitoimistolla tulee olla ammattitaitoinen henkilöstö, jolla pitää olla tehtäviään vastaava koulutus ja kokemus. Henkilöstöä tulee kouluttaa jatkuvasti ammattitaidon ylläpitämiseksi. Auktorisoidulla tilitoimistolla tulee olla toimiston johtajana KLT-tutkinnon suorittanut henkilö. Tämä tutkinto on Taloushallintoliiton omistaman Tili-instituuttisäätiön järjestämä kirjanpidon- ja laskentatoimen tutkinto laskennan ammattilaisille. Tämän tutkinnon suorittaneet joutuvat raportoitmaan kolmen vuoden välein Tili-instituuttisäätiölle käymistään alan täydennyskoulutuksistaan ammattitaidon ylläpitämiseksi. (Hyvä tilitoimistotapa 2005: 3.)

### 8.2.3 Toimeksiantosopimus

Hyvään tilitoimistotapaan liittyy asiakassuhteen alkaessa tehtävä kirjallinen toimeksiantosopimus. Suulliseen sopimukseen pitää olla erityinen syy. Taloushallintoliitto on tehnyt sopimusmallin, joihin liittyvät sen jäsenkokouksessa hyväksytyt yleiset sopimusehdot KL 2004. Tilitoimisto hoitaa toimeksiannon sopimuksen ja voimassa olevien säädösten mukaisesti huolellisesti ja asiantuntemuksella. Ohjeessa sanotaan, että toimeksiantosopimusta laadittaessa asiakas on tunnistettava luotettavalla tavalla. Tämä vaatimus liittyy uuteen rahanpesua koskevaan lakiin. Siinä kirjan-

pitäjä velvoitetaan ilmoittamaan viranomaisille epäilyistään, jos yrityksen kirjanpidossa on rahanpesuun liittyviä tunnusmerkkejä. (Hyvä tilitoimistotapa 2005: 4.)

#### 8.2.4 Dokumentaatio

Tilitoimiston on dokumentoitava työnsä olennaisilta osiltaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä tarkoittaa asiakkaan aineiston vastaanottamisen, luovuttamisen sekä annettujen huomautusten ja muistutusten kirjaamista ylös. Tilitoimiston tulee säilyttää asiakastoimeksiantoa koskevat perustiedot ja muu dokumentaatio vähintään viisi vuotta sopimuksen päättymisestä. (Hyvä tilitoimistotapa 2005: 4.)

Dokumentaatiovaatimukseen liittyy myös vaatimus, että tarvittaessa voidaan toimeksiannon hoitamiseen vaikuttaneista seikoista varmistua jälkikäteen. Dokumentoinnilla varmistetaan työmenetelmien jatkuvuus ja tasalaatuisuus. Se on myös johtamisen merkittävä apuväline. Näin johtaja tietää, että toimiston työt hoidetaan asianmukaisesti ja oikein. Hänen ei tarvitse kysellä kirjanpitäjiltä, onko jokin tehtävä hoidettu, kun laatu järjestelmä on jo hoitanut asian. Asianmukaisella dokumentoinnilla helpotetaan ja tehostetaan yhteyshenkilöiden vaihdostilanteita ja varmistetaan olennaisen tiedon siirtyminen asiaa hoitaville henkilöille. (Sinikka Hölttä 2006: 23.)

#### 8.2.5 Laadun arviointi

Tilitoimiston tulee säännöllisesti varmistaa palvelunsa laatua sopivaksi katsomallaan menetelmällä. Tämä kohta liittyy erityisesti syksyllä 2006 Taloushallintoliiton julkaisemiin laatulomakkeisiin. Taloushallintoliiton tarkastuksilla ja jäsenraportoinnilla valvotaan jäsenoimistojen laatua. Lisäksi ohjeessa sanotaan, että tilitoimistolla tulisi olla oma, sen toiminnan laatuun ja laajuuteen nähden soveltuva itsearviointimenetelmä. Itsearviointilla ja säännöllisellä tarkastamisella pystytään varmistamaan työn tasalaatuisuus. Laadunvarmistuksen tavoitteena on yhdenmukainen toimintatapa asiakas- ja sidosryhmänäkökulmasta arvioituna. (Hyvä tilitoimistotapa 2006: 3.)

### 8.3 Tilitoimiston prosessit

Suomen Taloushallintoliitto tuotti jäsenoimistoilleen prosessikuvausmallin (liite 1). Tarkoitus on, että jokainen jäsenoimisto muokkaa siitä itselleen sopivan ja täydentää sitä omilla työkuvauksillaan. Prosessikuvaus on rakennettu siten, että jokaisen toiminnan kuvauksen vieressä on linkki siihen liittyvään lomakkeeseen, jos prosessiin sellainen liittyy. Tarkoitus on käyttää prosessikuvausta sähköisessä muodossa. Malli on rakennettu Hyvän tilitoimistotavan perusteella ja siinä on samat otsikkotasot kuin Hyvässä tilitoimistotapa -ohjeessa.



## 8.4 Tilitoimiston asiakkaan kokema palvelun laatu

Lecklin kirjoittaa kirjassaan, että asiakaspalvelussa menestyvän henkilön edellytyksenä on yrityksen tuotteiden ja palvelujen riittävä tuntemus. Näitä täydentää yrityksen arvomaailman ja laatupolitiikan sisäistäminen (Lecklin 2006: 118).

Kokemukseni mukaan tilitoimistoiden palvelu on asiakaskeskeistä palvelua. Jokainen kirjanpitäjä on asiakaspalveluhenkilö. Kirjanpitäjä on suoraan yhteydessä asiakkaaseen. Asiakkaan kokema palvelu on vuorovaikutusta kirjanpitäjän kanssa. Koska asiakas maksaa palvelusta, on asiakasta mielestäni palveltava hyvin.

Tilitoimistoala poikkeaa esimerkiksi kaupan palvelualasta. Kaupan alalla lähtökohtana voidaan pitää asiakkaan miellyttämistä. Laskentatoimeja ja verotusta säätelevät hyvin monet lait ja asetukset, joiden mukaan on toimittava. Kaikki tilitoimiston palvelutoimet eivät välttämättä miellytä asiakasta. Kirjanpitäjien tulee ohjata asiakkaitaan. Raivola sanoo kirjassaan asiakaskeskeisestä palvelusta, että palveluntuottaja näkee oikeudekseen määritellä asiakkaan tarpeet, ehkä häntä konsultoituaan, ja ohjata hänet palvelun äärelle (2000: 42). Tällainen palvelu on juuri tilitoimistoissa tapahtuvaa palvelua.

Olen huomannut, että tilitoimiston asiakas saattaa olla tyytymätön saamaansa palveluun, jos tilitoimisto tekee verottajan ohjeiden ja sääntöjen mukaan hänen kirjanpitonsa. Kirjanpitäjä ja tilitoimiston johtaja joutuu usein kahden eri näkemyksen välissä taiteilemaan. On joitakin asiakkaita, jotka saattavat vaatia joitain kuluja kirjattavan kirjanpitoonsa, vaikka verottaja ei ohjeidensa mukaan asiaa kuitenkaan hyväksy. Koska asiakas maksaa palvelustaan, joudutaan asettamaan sanat taiten oikein, ettei asiakas purkaisi toimeksiantosopimusta. Lillrank kirjoittaa, että laadun nettoarvona voidaan pitää asiakkaan kokeman hyödyn ja toimitteen hinnan erotusta (1998: 40). Tämän mittaaminen on mielestäni kuitenkin subjektiivista, sillä laadun kokeminen vaihtelee asiakkaittain.

## 8.5 Tilitoimiston moraalikäsitys

Koska lakia täytyy tulkita oikein ja ohjeita pitää ymmärtää oikein, täytyy asioista olla hyvin perillä, jotta tulkinnat ja ymmärtäminen tapahtuu oikein. Lakiteksti ei itsessään vielä kerro kaikkea erikoistilanteista ja usein vasta esimerkiksi Kirjanpitolautakunnan ohjeissa saattaa olla lopullinen oikea tapa kerrottuna. Nämä kaikki pitää vain tietää tilitoimistoissa. Tilitoimiston johtajan ja kirjanpitäjän oma moraalikäsitys viime kädessä ohjaa tekemistä. Tässä kohtaa Taloushallintoliiton antama Hyvä tilitoimistosta antaa myös ohjeita, kuinka toimia oikein.

Aila Virtanen on väitöskirjassaan tutkinut laskenta-ammattilaisten moraalikäsityksiä. Tutkimusta varten haastatelluista kukaan ei kyseenalaistanut

sitä, pitääkö lakeja noudattaa. Lakien oikeudenmukaisuudessa tosin oli puutteita heidän mukaan. (Virtanen 2002:151.) Samassa tutkimuksessa Virtanen kokoaa laskenta-ammattilaisten sisäisiksi periaatteiksi rehellisyyden, avoimuuden, tarkkuuden, olennaisuuden ja järkevyyden (Virtanen 2002: 61). Nämä periaatteet tulevat lainsäädännön ulkopuolelta. Virtanen kertoo, että periaatteiden soveltaminen vaatii harkintaa, sillä eri tilanteissa painottuvat eri asiat. Joskus on oltava tarkka ja toisessa tilanteessa voi olennaisuus olla tarkkuutta tärkeämpi periaate. (Virtanen 2002: 61.)

## 8.6 Tilitoimiston laadun jatkuva kehittäminen

### 8.6.1 Työtavat

Tilitoimistossa työntekijöiden jatkuva kehittäminen voisi olla mielestäni omien työtapojen ja työpisteen kehittäminen. Jokainen turha työ, esimerkiksi askel tai paperin haku, tulisi jättää pois. Jokainen kirjanpitäjä voi pohtia, tekeekö hän toistuvasti turhaa työtä. Jos kansiot ja paperit ovat epäjärjestyksessä, menee aika niiden hakemiseen ja työtehokkuus kärsii. Toisinaan saattaa tehostomuutta löytyä työprosesseista. Mielestäni niitä on hyvä tarkastella esimerkiksi työpaikan yhteisissä palavereissa. Vertailu toisten työntekijöiden työtapoihin saattaa auttaa tehokkuudessa. Olen huomannut, että joskus syntyy uusia ideoita tehdä sama työ tehokkaammin, kun asiaa pohtii yhdessä.

### 8.6.2 Työnkuva

Tilitoimistoissa jatkuva kehittäminen toteutuu kokemukseni mukaan näkyvimmin uusien tietoteknisten uudistusten myötä. Kirjanpidon ja siihen liittyvien töiden sähköistyessä aina vain enemmän, kehittyy koko ala ja samalla kirjanpitäjien työnkuva muuttuu. Kirjanpitäjistä tulee yhä enemmän konsultteja, neuvoja ja tarkastajia entisten kirjaajien sijaan. Kun työn kuva muuttuu, joutuvat kirjanpitäjät pohtimaan omia työtapojaan uusien töiden edessä.

Sähköistyminen ja paperittomuus kehittävät tilitoimistoalaa. Muutosvaatimukset voivat tulla toimiston ulkopuolelta. Viranomaisetkin vaativat nykyään jo sähköisiä yhteyksiä erilaisten ilmoitusten jättämiseen. Jotta toimisto voisi pysyä mukana muutoksessa ja tehdä ajanmukaista työtä, täytyy sen mielestäni kehittää omaa työtään. Uusia ohjelmia tulee koko ajan ja uudet koneet tarvitaan, jotta uudet ohjelmat toimisivat kunnolla ja niin edelleen. Usein kyse on uusista investoinneista, mutta kehityksen on mielestäni tapahduttava myös työntekijöissä, johtajista puhumattakaan.

### 8.6.3 Koulutus ja työnkierto

Koulutuksen merkitys korostuu tilitoimistoalalla. Kirjanpitäjien tulee oppia uudet säännökset ja lait. Koulutus ei saa olla itsetarkoitus, kirjoittavat Ruohotie ja Honka kirjassaan (2002: 168). Lisäksi he jatkavat, että henkilöstön kehittämiseen voi käyttää monia tapoja, esimerkiksi perehdyttä-

mistä, työnkiertoa, sijaisuuksia, ryhmätyöskentelyä tai opintomatkoja. Myös työssä oppiminen on heidän mielestään erinomainen tapa kouluttaa.

Uudet kirjanpitäjät oppivat käytännön tilitoimistotyön seuraamalla vanhojen kirjanpitäjien työtä ja kyselemällä heiltä. Tässä on vaarana se, että oppii samalla myös virheet. Siksi olisi hyvä, jos uusi kirjanpitäjä kyseenalaistaisi vanhoja käytäntöjä ja hakisi perusteluja työtavoille. Toimeksiantajayrityksessäni harjoittelijat ja vanhat kirjanpitäjät tekevät yhdessä kirjanpitoja muutaman kuukauden. Muutamat ensimmäiset tilinpäätökset tehdään myös yhdessä.

Koska tilitoimistoissa tulee lähes joka kuukausi uusia asioita eteen, joita kokeneetkin kirjanpitäjät joutuvat miettimään ja hakemaan niihin vastauksia, on uusien kirjanpitäjien hyvä olla mukana tässä tiedonkeruuvaiheessa. Samalla he oppivat etsimään tietoa oikeasta paikasta. Uuden tiedon jakaminen koko tilitoimiston henkilökunnalle on kokemukseni mukaan haasteellista. Tulisi olla yhteinen käytäntö, jolla varmistettaisiin, että kaikki tietävät samat asiat.

Työnkiertoa tulee tilitoimistoissa, jos asiakasyrityksiä vaihdellaan kirjanpitäjien kesken. Kokemukseni mukaan usein kirjanpitäjillä vaihtuvat asiakasyritykset vain työntekijän jäädessä pois töistä. Työnkiertoa kannattaisi tehdä ilman pakottavia syitäkään. Se on mielestäni hyvä tapa oppia uusia asioita kirjanpidosta ja verotuksesta ja samalla kirjanpitäjät saavat kattavan tiedon niistä.

Nokia Oyj:ssä työnkierrolla on yhteys kilpailukykyyn (Aamulehti 22.1.2007). Artikkelissa haastateltiin Nokia Oyj:n globaalia henkilöstöhallintoa johtavaa Juha Äkrästä. Hän kertoo, että työnkierron kautta toteutetaan yhtiön yhtä perusarvoa, uudistumista. Hän jatkaa, että työnkierto pitää sisällään uudistumisen omassa tehtävässään. Tällä nähdään olevan yhteys myös Nokian kilpailukykyyn.

Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija Anneli Leppänen sanoo, että työnkierron alkuperäinen syy on motivaation ylläpitäminen, stressin ja rasisairauksien estäminen sekä osaamisen parantaminen (Aamulehti 22.1.2007).

## 9 Kokemuksia laatu järjestelmän käyttöönotoista tilitoimistoissa

### *Tilitoimisto X Oy*

Toinen haastatelluista tilitoimistoista on kahdeksan hengen tilitoimisto. Liikevaihto on noin 0,58 miljoonaa euroa. Haastattelin toimiston esimiestä, joka myös omistaa yrityksen, heidän käyttämästä laatu järjestelmästä ja sen käyttöönotosta (liite 2). Tilitoimisto otti käyttöön oman laatu järjestelmänsä vuonna 1998. Se on laatusertifioitu järjestelmä, jota rakennettiin noin kaksi vuotta.

Hankkeessa käytettiin ulkopuolista konsulttia, joka neuvoi sertifiointiin liittyvissä asioissa. Hän myös neuvoi, kuinka hanke kannattaa käynnistää. Laatu järjestelmän rakentaminen pilkottiin eri vaiheisiin. Näitä eri osioita kehitettiin ja suunniteltiin 2 – 3 hengen ryhmissä siten, että tilitoimiston kaikki työntekijät saivat osallistua suunnitteluun ja kehittämiseen. Tilitoimistossa on ollut tapana pitää joka kuukausi yhteinen palaveri. Näissä palavereissa käsiteltiin yhdessä ryhmien ehdotuksia laatu järjestelmän eri osista.

Toimiston johtaja teki päätöksen, mitkä lomakkeet otettiin käyttöön. Päätökset siitä, minkälaisia käytettävät lomakkeet ja työtavat ovat, tehtiin yhdessä. Käyttöönotto vaiheesta ei jäänyt hänelle mitään hankalaa vaihetta mieleen. Syynä tähän toimiston johtaja näki, että järjestelmän laadintaan saivat osallistua kaikki työntekijät. Tämä helpotti käyttöönottoa, sillä työtavat tulivat yhteisiksi yhteisillä päätöksillä. Jälkikäteen mietittynä toimiston johtaja ei muuttaisi mitään vaihetta käyttöönotossa. Laatu järjestelmän kehittämissä vaiheissa kahden vuoden aikana jätettiin pois lomakkeita, jotka osoittautuivat käytössä turhiksi.

Laatu järjestelmän hyötynä nähdään, että työ on tullut järjestelmällisemmäksi. Turhat työt ovat jääneet pois. Isona hyötynä nähdään myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Laatu järjestelmän myötä on uudet työntekijät olleet helpompi perehdyttää työhön. Laatu järjestelmä on kertonut työtavat sekä näyttänyt mallit, miten tässä toimistossa tehdään esimerkiksi tilinpäätöksen tasekirja.

Ainoa mieleen tuleva haitta on toimiston johtajan mielestä se, että menään liikaakin välillä laatu järjestelmän muistilistojen mukaan. Esimerkiksi tilinpäätöstä tehdessä, ei välttämättä mietitä loppuun asti, onko huomattu kaikki asiat ottaa huomioon, kun laatu järjestelmän muistilista muistuttaa vain tietyt asiat. Toisin sanoen ”oma ajattelu” on jäänyt vähemmälle.

Laatu järjestelmää kehitetään tilitoimistossa kuukausipalaverissa. Alkuun panijoita kehityshankkeissa ovat saadut asiakaspalautteet sekä muuttuneet lait ja vaatimukset. Kehittäminen tapahtuu siten, että kuukausipalaverissa sovitaan, mikä kohta vaatii muutosta, esimerkiksi lain muuttumisen vuoksi. Palaverissa valitaan muutaman hengen ryhmä kehittämään ehdotus uudesta tavasta tai lomakkeesta seuraavaan kuukausipalaveriin. Kuukauden päästä yhdessä katsotaan ehdotus läpi. Ehdotus joko hyväksytään sellaisenaan tai kehitetään yhdessä loppuun. Sen jälkeen yhdessä päätetty uusi kohta päivitetään laatu käsikirjaan.

Laatujärjestelmän mittareina käytetään saatuja asiakaspalautteita, sekä positiivisia että negatiivisia. Näistä saadaan laskettua tehdyt virheet, jotka ovat myös yksi mittari. Työtehokkuutta mitataan tehtyjen kokonaistyöntuntien suhteessa laskutettuihin tunteihin. Tulospalkkaus on otettu käyttöön vuosi sitten. Siinä on käytetty laatujärjestelmän mittareista positiivista asiakaspalautetta. Tulospalkkaukseen kuuluu myös muita laatujärjestelmän ulkopuolisia mittareita.

### *Tilitoimisto Y Oy*

Toinen haastatelluista tilitoimistoista on noin 30 hengen tilitoimisto. Liikevaihto on noin 3,2 miljoonaa euroa. Haastattelin tilitoimiston toimistopäällikköä (liite 2). Toimistolla ei ole laatusertifioitua järjestelmää, vaan järjestelmä on yrityksen oma sisäinen sovittu tapa tehdä työt. Järjestelmään liittyen laatulomakkeet otettiin käyttöön vuonna 1993. Siihen aikaan toimistossa oli työntekijöitä noin 25. Tilitoimistossa haluttiin parantaa työn tekemisen laatua eli lähtöidea oli yrityksen sisäinen halu.

Tässä toimistossa käyttöönotto vaihe kesti vain vuoden. Käyttöönotto oli helpompaa, koska vanhat työtavat suurimmaksi osaksi vain kirjattiin paperille ja niiden pohjalta tehtiin yhteiset työpaperit. Työ vaiheistettiin eri osiin. Samalla tehtiin selvä aikataulu töistä. Kaikki työntekijät jaettiin ryhmiin niin, että jokainen ryhmä suunnitteli ja kehitti jonkun osan järjestelmästä. Toimiston yhteisissä palavereissa ryhmien ehdotukset käsiteltiin ja hyväksyttiin tai parannettiin edelleen.

Nykyään näitä laatupalavereja on noin kolme kertaa vuodessa. Niissä tarkastetaan nykyiset lomakkeet ja työtavat. Niiden pohjalta tehdään tarvittavat muutokset pienryhmissä, joissa on enintään kolme henkeä. Laatupalavereihin osallistuu vain johtoryhmä, ei koko henkilökunta.

Toimiston esimiehen mielestä aikataulun pitäminen oli tärkeää. Jos alkuperäiseen aikatauluun piti tehdä muutosta, sovittiin niistä erikseen. Aikataulussa pysyminen oli hänen mielestään yksi syy, miksi järjestelmän käyttöönotto onnistui.

Laatujärjestelmän hyötynä esimies pitää sitä, että se helpottaa muita työntekijöitä, esimerkiksi sairauslomien aikana. Toiset työntekijät tietävät, mistä löytyvät tarvittavat asiapaperit. Esimiehen mielestä työntekijät kokivat käyttöönotto vaiheessa hankalana kiireen. Järjestelmän kehittäminen vei aikaa kiireiseen aikaan. Kaiken kaikkiaan käyttöönotto vaiheessa oli hiukan vastarintaa, mutta ei kovin voimakasta.

Laatujärjestelmän mittareina tässä toimistossa käytetään asiakaspalautteita ja sisäisiä palautteita. Toimistolla kerätään tilastoa lähteneistä ja tulleista asiakkaista. Näiden perusteella arvioidaan myös laatujärjestelmää.

### *Kirjanpitäjät*

Haastattelemani kaksi kirjanpitäjää ovat molemmat työskennelleet saman työnantajan palveluksessa jo ennen laatujärjestelmän käyttöönottoa (liite 3). Toinen on ollut tilitoimistossa töissä jo 25 vuotta ja toinen on tehnyt

tilitoimiston kirjanpitäjän töitä 12 vuotta. Haastatteluista selvisi, että molemmat saivat osallistua järjestelmän rakentamiseen. Hyötyinä molemmat näkivät työskentelytapojen yhtenäistämisen.

Vanhemmalla kirjanpitäjällä oli ennestään jo omat työtavat ennen järjestelmän käyttöönottoa. Hänen vastauksessa käytettiin sanaa “joutui”, kun kysyin osallistumisesta laatujärjestelmän rakentamiseen. Tästä voisi päätellä, että laatujärjestelmän rakentaminen vaati hieman enemmän sulatteluaikaa kuin nuoremman kirjanpitäjän.

Tilitoimistossa ei enää ole käytössä laatujärjestelmä samanlaisena kuin se aikoinaan rakennettiin. Syynä molemmat pitivät organisaatiossa tapahtuneita muutoksia. Tilitoimistoon on yhdistynyt kolme uutta tilitoimistoa, joten kaikkien toimintatapojen yhdistämistä ei ole ainakaan vielä toteutettu. Vastuuhenkilön puuttuminen nähtiin laatujärjestelmän kehittämisen esteenä.

## 10 Yhteenveto

Laskentatoimen ala vaatii jatkuvaa asiantuntijuuden ylläpitämistä, koska alaa säätelevät lait ja ohjeet muuttuvat vuosittain. Laatujärjestelmällä helpotetaan tämän asiantuntemuksen ylläpitoa. Laatujärjestelmä ylläpitää organisaation laatua.

Kuten haastatteluistanikin selvisi, kun tämä laatujärjestelmä on saatu toimivaksi, sillä helpotetaan esimiehen työtä. Hänen ei tarvitse seurata, tehdäänkö jokainen työprosessi, kuten on sovittu, vaan laatujärjestelmä huolehtii työn tekemisestä. Lisäksi laatujärjestelmä auttaa uutta työntekijää perehtymään uuteen työhönsä ja samalla laatujärjestelmä helpottaa työhön perehdyttäjää. Laatujärjestelmään kirjataan vastuut ja tehtävät. Tällöin jokainen tietää, mitä heiltä odotetaan ja miten työ tulee tehdä.

Laatujärjestelmän käyttöönotto on muutosprosessi. Totuttuja työtapoja saatetaan muuttaa. Muutostilanteissa korostuu johdon rooli. Johtaja on moottori, joka vie muutosta eteenpäin. Kun hän pystyy ottamaan kaikki työntekijät mukaan muutokseen, etenee muutos kuin juna. Juna siinäkin mielessä, että aikataulut korostuvat. Muutoksen läpiviemisessä sovitusta asioista kiinnipitäminen sitouttaa kaikki osallistujat muutokseen. Haastatteluista selvisi, että kiire koettiin haittana käyttöönotossa. Näissä onnistuneissa laatujärjestelmien käyttöönotoissa aikataulu jousti, mutta ei antanut periksi.

Pekka Mattila sanoo, että kriittisesti muutokseen suhtautuvat ihmiset ovat sitoutuneimpia työnantajaansa (Aamulehti 13.10.2006). Muutosvastarintaan on kaksi hyvin epä-älyllistä suhtautumistapaa, hän jatkaa. Joko se kukistetaan armeijan opein tai sitten sen odotetaan menevän ohi itsestään. (Aamulehti 13.10.2006.) Kumpikaan Mattilan esittämistä tavoista ei ole mielestäni hyvä tapa. Muutosvastarinnan aiheuttamaan kritiikkiin kannattaa mielestäni suhtautua rakentavasti ja työntekijää kuunnellen. Joskus kritiikistä saattaa paljastua puutteita, joita ei muuten huomattaisi järjestelmässä.

Muutoksen johtamisessa johtajien on hyvä muistaa, että he ovat pidemmällä muutosprosessin sisäistämässä. He ovat ehtineet sulatella asiaa kauemmin kuin työntekijät. Kun esimies muistaa odottaa työntekijöitä muutosprosessin etenemisessä eikä hätäile sen läpiviemistä, saadaan aikaan myös työntekijöissä sitoutuminen laatujärjestelmää kohtaan.

Molempien tilitoimistoiden esimiehet näkivät laatujärjestelmän käyttöönoton onnistumisen syynä sen, että kaikki osallistuivat sen rakentamiseen. Molemmissa toimistoissa muutoksen alkuunpanija jaksoi viedä prosessin loppuun innostuneesti ja hän osallistui suunnitteluun yhdessä työntekijöiden kanssa. Kaikkien haastateltavien perusteella laatujärjestelmän etuna pidettiin työtapojen yhtenäistämistä sekä uusien työntekijöiden työhön perehdyttämisen helpottumista.

Käyttöönoton jälkeen ei saa unohtaa ylläpitoa. Tilitoimistoala on koko ajan kehittyvä ala, joten muutoksia tulee ulkopuolelta, esimerkiksi verotajalta tai lainsäätäjältä. Tämän lisäksi muutoksia tulee organisaation si-

sältä työntekijöiden vaihtuessa tai asiakkaiden ja toimeksiantojen muuttuessa. Tämän ylläpidon tulisi olla säännöllistä. Kerran tai kaksi kertaa vuodessa pidettävissä laatupalavereissa käydään läpi muutosta tarvitsevat laatujärjestelmän kohdat sekä suoritetaan itsearviointi laatujärjestelmän käyttämisestä. Tällä jatkuvalla seurannalla muistutetaan työntekijöitä laatujärjestelmän tarpeellisuudesta ja etsitään epäkohdat, joita pitää parantaa. Auditointi sitouttaa työntekijät uudestaan ja lisäksi järjestelmä toimii oikein, kun muutosta vaativat asiat korjataan.

Yhteenvedona voin todeta, että laatujärjestelmän käyttöönottoprosessin onnistuminen edellyttää hyvää suunnittelua, johon kaikki työntekijät saavat osallistua. Tämän lisäksi tarvitaan hyvä muutosjohtaja. Hyvä esimies osaa viedä muutoksen läpi kuunnellen ja tukien työntekijöitä. Muutoksen johtaja osaa suhtautua muutosvastarintaan rakentavasti ja etsii keinoja, miten muutosvastarinnasta pääsee eroon. Hän näyttää hyvää sitoutumista hankkeeseen, jolla hän sitouttaa myös työntekijät muutokseen.

Tämä opinnäytetyö antaa ohjeita muutosprosessin vetäjälle. Se sopii tili-toimistojen lisäksi myös muihin asiantuntijapalveluja tarjoaviin pieniin organisaatioihin. Kun laatujärjestelmän käyttöönoton mahdollisiin ongelma-kohtiin on etukäteen varautunut, on muutosprosessi helpompi viedä läpi ja työntekijät saadaan sitoutumaan järjestelmää kohtaan paremmin. Tässä opinnäytetyössä on mielestäni lyhyesti koottuna ongelmakohdat, joihin tulisi varautua, kun muutosprosessia aloitetaan työyhteisössä.



## Lähteet

Aamulehti 13.10.2006. Pomoja on lupa haastaa, kritiikki hyödyttää.

Aamulehti 22.1.2007. Nokialla työtehtävä voi vaihtua joka kolmas vuosi.

Alander, Ilse 2006. Kirjanpidosta taloushallintoon. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, taloustieteiden laitos. Tampere.

Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honka, Juhani & Ruohotie, Pekka 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Business Edita Oy.

International Organization for Standardization 2002. ISO 9001 pk-yrityksille. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Kvist, Hanne & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Helsinki: Gummerus.

Laamanen, Kai 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 6. painos. Helsinki: Laatuokeskus.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otava.

Lillrank, Paul 1990. Laatumaa - johdatus Japanin talouselämään talousjohtamisen näkökulmasta. Jyväskylä: Gummerus.

Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Raivola, Reijo 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? Juva: WSOY.

Salminen, Jari 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Silén, Timo 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Helsinki: WSOY.

Suomen Taloushallintoliitto ry [viitattu 20.12.2006]

[www.taloushallintoliitto.fi](http://www.taloushallintoliitto.fi)

Valpola, Anneli 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva: WSOY.

Virtanen, Aila 2002. Laskentatoimi ja moraali. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

## Ainoastaan viittauksina käytetyt lähteet

- Ahire, Sanjay L., Waller, Matthew A. & Gohlar Domonar Y. 1995. Quality Management in TQM Versus non-TQM firms: An Empirical Investigation, *International Journal of Quality & Reliability Management* 13:8, 8-27.
- Edwards, Paul, Collins, Margaret & Rees, Chris 1998. The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six Case Studies. *Organization Studies* 19:3, 449-475.
- Ehrenberg, Rudolph H. & Stupak Ronald J. 1994. Total Quality Managements: Its Relationship to Administrative Theory and Organizational Behavior in the Public Sector. *Public Administration Quarterly* Spring, 75-98.
- Garvin, David A. 1988. *Managing Quality*. The Free Press, New York.
- Wagenheim, George & Reurink, John 1991. Customer Service in Public Administration. *Public Administration Review* 51: May/June (3), 263-268.

## Muut lähteet

- Hakavuori, Heini, Pretax Tampere Oy, kirjanpitäjä. Haastattelu 12.4.2007. Tampere.
- Helin, Anita, Pretax Tampere Oy, toimistopäällikkö KLT, HTM. Haastattelu 16.3.2007. Tampere.
- Hölttä, Sinikka, Mikkelin Tilitoimisto Oy, toimitusjohtaja KLT, KHT. Haastattelu 4.10.2006. Helsinki. Haastattelu 19.1.2007. Tampere.
- Hölttä, Sinikka 2006. *Laatukoulutus 2006. Esitelmä*. Suomen Taloushallintoliitto ry. 4.10.2006. Helsinki.
- Vuopponen, Sari, Pretax Tampere Oy, kirjanpitäjä. Haastattelu 3.4.2007. Tampere.

## Liite 1: Prosessikuvausmalli tilitoimistossa

### Tilitoimiston prosessit

	Kuvaus	Lomakkeet ja dokumentit
<b>1. Asiakas- ja palveluprosessi</b>		
1.1 Tarjous	<p>Tarjous annetaan vastauksena asiakkaan tarjouspyyntöön tai palveluiden markkinointimateriaalina.</p> <p>Tilitoimiston tarjous on voimassa 30 päivää tarjouksen päiväyksestä, jos tarjouksessa ei muuta mainita.</p>	<p><i>111- <a href="#">Tarjouspyyntöpohja asiakkaalle</a> -w</i></p>
1.2 Asiakassuhteen alkaminen	<p>Asiakkaan toimeksianto tilitoimistolle perustuu sopimukseen. Sopimus tulee tehdä kirjallisena, ellei suulliselle sopimiselle ole erityisiä perusteita. Toimeksiantosopimusta laadittaessa asiakas on tunnistettava luotettavalla tavalla.</p> <p>Asiakkaan kanssa käydään läpi sopimuksen sisältö ja yleisten sopimusehtojen pääosat mm. työnjako, määräpäivät ja aineiston toimittamistavat. Laaditaan mahdolliset valtakirjat ja määritellään valtuutukset esimerkiksi pankkiasioita ja sovellusten käyttöoikeuksia koskien.</p> <p>Asiakkaasta tulee olla toimeksiannon hoitamista varten tarpeelliset perustiedot ja dokumentit asiakashallintokansiossa.</p> <p>Asiakaskortti on kirjanpitäjän apuväline, joka laaditaan ja jota ylläpidetään asiakkaan toimeksiannon hoitamiseksi. Asiakaskortilla on asiakaskohtaiset toimenpideohjeet. Asiakaskortti on pidettävä ajan tasalla.</p> <p>Asiakaskirjeenvaihdosta otettuja kopioita säilytetään asiakkaan hallintokansiossa kirjanpitäjän työpapereissa mahdollisten verotarkastusten (5 vuotta) ajan. Puhelimitse pyydytetyt lisäselvitykset dokumentoidaan (milloin/kuka).</p>	<p><i>12- <a href="#">Asiakastiedot</a> -excel (Asiakaskortti +Palvelut)</i></p> <p><i>122- <a href="#">Kirjallinen toimeksiantosopimus KL2004</a> -w</i></p> <p><i>123- <a href="#">Asiakaskortti</a> -excel</i></p> <p><i>LIITE <a href="#">Asiakashallintokansion sisältö</a></i></p>
1.3 Kirjanpito	<p>Asiakkaan kirjanpito hoidetaan toimeksiantosopimuksen mukaisesti.</p> <p>Kirjanpityön dokumentointi toteutetaan asiakasrakenteen laatu ja laajuus huomioiden taloudellisuuden periaatetta noudattaen.</p>	<p><i>132- <a href="#">Asiakasaineiston kulunseuranta</a> -excel</i></p> <p><i>131- <a href="#">Asiakasseurantalista</a> - excel (kaksi vaihtoehtoa)</i></p> <p><i>133- <a href="#">Täydennys- / korjauspyyntö</a> -w</i></p>
1.4 Tilinpäätös	<p>Tilinpäätös laaditaan toimeksiantosopimuksen ja yleisten tilinpäätöstä koskevien säännösten mukaisesti. Taloushallintoliitto julkaisee Hyvä tilinpäätöstapa -suositusta, joka sisältää mallitilinpäätöksen.</p> <p>Asiakasseurantalistalla dokumentoidaan tilinpäätökseen liittyvät toimet ja asiakirjojen toimittaminen viranomaisille.</p>	<p><i>145- <a href="#">Lainojen ja vastuiden kysely</a> -w</i></p> <p><i>146- <a href="#">Tilinpäätöstietojen liite- ja lisätietojen pyyntölomake</a> -w</i></p> <p><i>141- <a href="#">Tilinpäätöksen toimenpidelistä osakeyhtiö</a> -w</i></p> <p><i>142- <a href="#">Tilinpäätöksen toimenpidelistä muut</a> -w</i></p> <p><i>143- <a href="#">Tilinpäätösmuistio asiakasneuvotteluun; osakeyhtiö</a> -w</i></p> <p><i>144- <a href="#">Tilinpäätösmuistio asiakasneuvotteluun; muut</a> -w</i></p>
1.5 Verotus	Dokumentoidaan, että veroilmoitukset toimitettu määrä-	

	<p>ajassa. Myös määräaikojen pidennyskemukset ja verotuksen tarkastaminen dokumentoidaan.</p> <p>Asiakasseurantalistalla dokumentoidaan verotukseen liittyvät toimet ja asiakirjojen toimittaminen viranomaisille.</p>	
1.6 Palkat	<p>Asiakaskortilla on asiakaskohtaiset tiedot palkanlaskennasta.</p> <p>Palkanlaskennan dokumentointi toteutetaan asiakasrakenteen laatu ja laajuus huomioiden taloudellisuuden periaatetta noudattaen.</p>	
1.7 Muut asiantuntijapalvelut	<p>Muita asiantuntijapalveluita voivat olla esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaan maksuliikkeen hoitaminen (maksatus)</li> <li>- Laskutus / myyntireskontra</li> <li>- Ostoreskontra</li> <li>- Yhtiöoikeudelliset asiantuntijapalvelut</li> <li>- Sovelluspalvelu</li> </ul> <p>Muiden asiantuntijapalveluiden dokumentointi toteutetaan asiakasrakenteen laatu ja laajuus huomioiden taloudellisuuden periaatetta noudattaen.</p>	
1.8 Palveluiden keskeyttäminen ja asiakassuhteen päättymisen	<p>Toimeksiannon päättämisessä noudatetaan yleisten sopimusehtojen KL2004 ohjeita.</p> <p>Asiakkaasta johtuvista poikkeamista huomautettaessa voi käyttää KL2004 mallikirjeitä.</p>	<p><i>LIITE <a href="#">KL2004-Muistutuskirjeet irtisanomiseen</a></i></p>
1.9 Asiakasaineiston arkistointi ja luovuttaminen	<p>Asiakasaineiston luovutus on dokumentoitava.</p> <p>Suositus säilytettävistä perustiedoista toimeksiannon päättymisen jälkeen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimeksiantosopimus</li> <li>- Muistio toimeksiannon alkamisesta</li> <li>- Asiakaskortti</li> <li>- Asiakaskirjeenvaihto, sisältäen irtisanomisen asiakirjat</li> <li>- Neuvottelumuistiot</li> </ul>	<p><i>191- <a href="#">Asiakasaineiston luovutus</a> -w</i></p> <p><i>192- <a href="#">Asiakasaineiston luovutus</a> -excel</i></p>
<b>2. Tilitoimiston tukiprosessi</b>		
2.1 Laadun varmistaminen	<p>Dokumentoinnin tarkoituksena on varmistaa tilitoimiston toimintaa siten, että toimeksiannon hoitamiseen vaikuttaneet seikat voidaan tarvittaessa todentaa jälkikäteen.</p> <p>Asianmukaisella dokumentoinnilla helpotetaan ja tehostetaan yhteyshenkilöiden vaihdostilanteita ja varmistetaan olennaisen tiedon siirtyminen asiaa hoitaville henkilöille.</p> <p>Dokumentoinnilla varmistetaan työmenetelmien jatkuvuus ja tasalaatuisuus. Huolellisesti hoidettu dokumentointi on tilitoimiston johtamisen merkittävä apuväline.</p> <p>Tilitoimisto voi toteuttaa työnsä dokumentoinnin niin, että se vastaa tilitoimiston toiminnan ja asiakasrakenteen laatua ja laajuutta taloudellisuuden periaatetta noudattaen.</p> <p>Laadun varmistamisessa voi käyttää hyväksi asiakkailta ja sidosryhmiltä saatua palautetta.</p>	<p><i>221- <a href="#">Asiakaspalautelomake</a> -w</i></p>
2.2 Tilitoimistossa sattuneen virheen käsittely	<p>Asiakkaalle tulee antaa ohjausta siitä, miten tulee toimia, jos tilitoimiston asiakkaalle toimittamassa palvelussa ilmenee virhe. Asiakkaan on tällaisessa tapauksessa viipymättä ilmoitettava virheestä tilitoimistolle. Tilitoimistolla on tällöin oikeus ja velvollisuus korjata aiheuttamansa virhe veloituksetta niin pian kuin olosuhteet sallivat. Jos asiakas laiminlyö ilmoittaa virheestä, jonka tämä on havainnut tai tämän olisi pitänyt kohtuudella havaita, asiakkaalla ei ole</p>	

	oikeutta esittää virheen perusteella vaatimuksia.	
2.3 Henkilöstö	<p>Tiltoimiston henkilöstön tulee noudattaa osaltaan hyvää tiltoimistotapaa; henkilöstön perehdyttämisestä hyvän tiltoimistotavan tuntemiseen on huolehdittava.</p> <p>On suositeltavaa solmia kirjallinen salassapitosopimus kaikkien henkilöiden kanssa, jotka ovat joko työ- tai sopimus-suhteessa.</p> <p>Ammattitiedon lähteiden tulee olla ajan tasalla ja koko henkilökunnan käytettävissä.</p>	<p>232- <a href="#">Koulutuskortti</a> -excel</p> <p>LIITE- <a href="#">233- Salassapitosopimus</a></p> <p>LIITE- <a href="#">234- Sopimus sähköpostin käytöstä</a></p>
2.4 Tietotekniikka	<p>Työvälineiden tulee olla toimivia ja ajanmukaisia. Käytössä olevien ohjelmistojen päivityksestä on huolehdittava tarpeen mukaan. Asiakastiedostojen varmistuksista tulee huolehtia säännöllisesti ja asianmukaista menettelytapaa käyttäen.</p>	
2.5 Asiakasyhteistyö	<p>Asiakastiedottamiskäytännön linjaaminen; millaista asiakasinformaatio on ja miten tiedotus taloushallinnon olennaisista lainsäädäntömuutoksista hoidetaan [mitä, milloin, millä tavalla]</p> <p>Asiakastyytyväisyyden säännöllinen mittaaminen on tärkeää, vuosittaisella tutkimuksella on usein myös myönteinen vaikutus henkilöstön asiakaspalveluasenteisiin. Taloushallintoliiton tiltoimistojen asiakastyytyväisyystutkimus toteutetaan vuosittain, ja siihen on jäsenten helppo osallistua.</p>	<p>221/251- <a href="#">Asiakaspalautelomake</a> -w</p>

## Liite 2: Haastattelukysymykset tilitoimiston esimiehelle

Yrityksen liikevaihto:

Yrityksen henkilökunnan määrä:

Milloin laatujärjestelmä otettiin käyttöön?

Kuvaile lyhyesti käyttöönottoprosessi. Miten asiasta tiedotettiin henkilökunnalle? Ketkä osallistui-  
vat järjestelmän kehittämiseen?

Mikä sujui helpoiten?

Mikä oli hankalinta?

Tekisitkö jotain nyt toisin?

Laatujärjestelmän hyödyt?

Laatujärjestelmän haitat?

Millaisia mittareita käytätte arvioinnissa?

Miten kehitätte laatujärjestelmäännne?

### Liite 3: Haastattelukysymykset kirjanpitäjille

Nimi:

Montako vuotta olet työskennellyt tilitoimistossa?

Miten sait tiedon ensimmäisen kerran teidän laatu järjestelmästä?

Miten suhtauduit silloin järjestelmän käyttöönottoon? Omat tunteet

Saitko osallistua sen kehittämiseen?

Jos kyllä, niin miten osallistuit?

Oliko järjestelmä helppo ottaa käyttöön? Mikä oli hankalinta?

Onko järjestelmä edelleen käytössä?

Jos ei, miksi luulet sen jääneen pois?

Mitä hyötyjä järjestelmästä on?

Mitä haittoja järjestelmästä on?