

Eeva Laitinen & Maria Viitala

AUKTORISOIMATTOMAN
TILITOIMISTON
LAADUNVARMISTUS

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Joulukuu 2015




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 17.12.2015
Tekijät Eeva Laitinen, Maria Viitala	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto
Nimeke Auktorisoimattoman tilitoimiston laadunvarmistus	
Tiivistelmä Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka auktorisoimaton tilitoimisto voi varmistaa palveluidensa laatua. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle käytännönläheiset toimenpidesuositukset toimintatapojensa kehittämiseksi. Teoriaosuudessa käsiteltiin laadun merkitystä liiketoiminnassa ja prosessien hallintaa osana yrityksen laatu- ja tuotantokäytäntöä. Tilitoimiston erityispiirteet asiantuntijapalveluita tuottavana organisaationa huomioiden, teoriaosuutta täydennettiin selvittämällä henkilöstön, ulkoisten sidosryhmien, lakien ja säädösten merkitystä laadunvarmistuksessa. Auktorisoimattoman tilitoimiston laadun tarkastelu edellytti myös teorianäkökulmaa auktorisoinnin vaatimista, standardeihin pohjautuvista laatu- ja tuotantokäytännöistä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimusaineisto hankittiin puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla, joiden keskeisimmät haastatteluteemat olivat palvelu- ja tuotantoprosessien sekä apuvälineiden toimivuus. Lisäksi selvitettiin henkilöstön merkitystä laadun tekijänä, josta tutkimuksen kannalta tärkeimmiksi teemoiksi nostettiin tiedonhallinta, yhteistyö, motivaatio sekä kehityksen ja muutoksiin suhtautuminen. Tuloksista ilmeni, että toimeksiantajayrityksen työskentelyä ohjasi yrityksen oma, sisäinen laatu- ja tuotantokäytäntö. Laatuvarmistivat ammattitaidon ylläpitäminen, yrityksen noudattamat lait ja säädökset sekä sidosryhmien asettamat vaatimukset. Haastateltavilla oli kokemusta auktorisoidusta ja auktorisoimattomasta tilitoimistosta, eikä laatueroja näiden kahden välillä havaittu. Yrityksen sisäiset työskentelytavat eivät kuitenkaan olleet yhteneväiset, minkä todettiin aiheuttavan riskin laatu- ja tuotantokäytännöille. Tutkimustulosten pohjalta laadittiin toimenpidesuositukset, joiden kautta toimeksiantaja sai tietoonsa kehittämistä vaativat kohteet toiminnassaan. Suositukset perustuivat henkilöstön kokemuksiin, joten niiden kautta kehittäminen saadaan ohjautumaan aidosti yritykselle hyödyllisiin toimintoihin. Koska valtaosa suomalaisista tilitoimistoista on auktorisoimattomia, on tutkimuksella paljon potentiaalisia hyödyntäjiä.	
Asiasanat (avainsanat) laatu, laadunvarmistus, laatu- ja tuotantokäytännöt, tilitoimistot, prosessit, asiantuntijaorganisaatiot	
Sivumäärä 73 s. + liitteet 2 s.	Kieli Suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Mailis Kervinen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Tilipalvelu Tarja Vakkila Oy

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis 17 th December 2015
Authors Eeva Laitinen, Maria Viitala	Degree programme and option Business management, financial administration
Name of the bachelor's thesis Quality assurance of a non-certified accounting company	
Abstract <p>The research problem of the thesis was to solve how a non-certified accounting company can ensure the quality of their services. The aim was to produce for the client recommendations for practical measures for the development of their day to day practices.</p> <p>The theory part takes a look at the meaning of quality in business and management of processes as a part of a business's quality assurance. The accounting service provider's special feature as an expert services provider was taken into consideration and in the theory human resources, external interest groups, laws and regulations influence on the quality assurance are also reviewed. There is a need to understand the theory for a certified accounting company's quality assurance which is based on standards to be able to review a non-certified accounting company's quality assurance.</p> <p>A qualitative method was used in this research. The data was collected by means of semi structured theme interviews, the main themes were service and support processes, and the functionality of support tools. Additionally, the personnel's influence on quality was examined and special emphasis was placed on such topics as information management, co-operation skills, motivation and attitudes towards development and change.</p> <p>The results showed that the client's work processes were guided by their own internal quality system. It consisted of constant cultivation of professional skills, requirements set by the interest groups and laws and regulations by which the accounting company practices their business. The interviewees had experience in certified and non-certified accounting companies and no differences between the two in terms of quality were detected. It was found that the client company's personnel had different working methods, which can potentially be a risk for the consistency of quality.</p> <p>As the result of this research recommendations for practical measures were made, through which the client was informed of the aspects that they should develop. The recommendations are based on the experience of the personnel, this should ensure that the development is guided truly towards valuable functions of the company. Most accounting companies in Finland are non-certified so there are many potential utilizers of this research.</p>	
Subject headings, (keywords) quality, quality assurance, quality systems, accounting companies, processes, expert organizations	
Pages 73 p. + 2 app.	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Mailis Kervinen	Bachelor's thesis assigned by Tilipalvelu Tarja Vakkila Oy

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	LAATU LIIKETOIMINNASSA	2
2.1	Laadun määritelmä	2
2.2	Yrityksen laatukulttuuri	3
2.3	Laadun näkökulmat	4
2.4	Laatukeskeinen johtamismalli	6
2.5	Laatukustannukset	8
3	PROSESSIT OSANA YRITYKSEN LAATUAJATTELUA	10
3.1	Liiketoimintaprosessin määritelmä.....	10
3.2	Prosessien kuvaaminen	11
3.3	Prosessikeskeinen toimintamalli.....	14
3.4	Prosessien kehittäminen.....	16
3.5	Tilitoimiston prosessit	18
4	ASiantuntijaorganisaation LAADUNVARMISTUS	21
4.1	Henkilöstö laadun tekijänä	22
4.1.1	Asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä	22
4.1.2	Asiantuntemus ja tiedonhallinta.....	24
4.1.3	Kehittyminen ja muutokseen motivointi.....	27
4.1.4	Kehittämistarpeiden tunnistaminen	29
4.2	Laadunhallintajärjestelmät ja sidosryhmäyhteistyö.....	30
4.2.1	Laatujärjestelmät laadunvarmistajina	30
4.2.2	Ulkoiset sidosryhmät laadunvarmistajina.....	34
5	TILIPALVELU TARJA VAKKILA OY.....	37
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
6.1	Laadullinen tutkimus	38
6.2	Laadullisen tutkimusaineiston hankinta	40
6.3	Tutkimushaastattelut.....	42
6.4	Tutkimusaineiston analysointi	45
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
7.1	Asiakas- ja palveluprosessit.....	48
7.2	Tukiprosessit.....	51

7.3	Muut laatutyöskentelyn ohjaajat.....	54
7.4	Laadunvarmistus ja auktorisointi.....	56
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	58
8.1	Kehittämiskohteita toimeksiantajan laatutyöskentelyssä	58
8.1.1	Prosessien parantaminen.....	58
8.1.2	Muiden laatutyöskentelyn ohjaajien kehittäminen	63
8.1.3	Näkökulmia laadunvarmistuksesta ja auktorisoinnista.....	65
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	67
9	LOPUKSI.....	70
	LÄHTEET.....	71

LIITTEET

- 1 Teemahaastattelun runko
- 2 Kehittämistyön lomakepohja

1 JOHDANTO

Tilitoimistot eroavat perinteisestä palveluorganisaatiosta niiden tarjoamien asiantuntijuutta vaativien palveluiden vuoksi. Asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on oltava molemminpuolinen luottamus siitä, että asiantuntijatyö on toteutettu laadukkaasti. Tilitoimistopalveluiden laatua määrittävät asiakkaan vaatimusten lisäksi alaa sitovat lait ja säädökset, joiden noudattaminen edellyttää asiantuntijoilta jatkuvaa ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen nouseekin asiantuntijaorganisaatiossa keskeiseksi teemaksi palveluiden laadunvarmistuksessa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on tilitoimisto Tilipalvelu Tarja Vakkila Oy. Toimeksiantajayrityksellä on vakaa asema markkinoilla ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä saamiensa palveluiden laatuun, josta kertoo muun muassa vähäinen asiakasvaihtuvuus. Yritys haluaa kuitenkin parantaa palveluidensa laatua pystyäkseen varmistamaan vahvan kilpailuasemansa myös jatkossa. Yrityksessä on viime aikoina ollut henkilöstövaihtuvuutta, jonka vuoksi yhtenäisten toimintatapojen tarkastelu on ajankohtaista.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayritykselle toimenpidesuositukset, joiden avulla se voi parantaa kehittämistä vaativien prosessiensa laatua sekä uudistaa laatutyöskentelyään kokonaisuutena. Tutkimusongelmana on etsiä vastausta siihen, kuinka auktorisoimaton tilitoimisto voi varmistaa palveluidensa laatua. Suomalaisen tilitoimistojen auktorisointi perustuu maailmanlaajuisiin ISO-standardeihin ja auktorisoinnin kautta Suomen Taloushallintoliitto myöntää yritykselle laatusertifikaatin. Aihe on toimeksiantajan lisäksi ajankohtainen muillekin tilitoimistoille, sillä valtaosa tilitoimistoista ei ole auktorisoituja vaan toimii oman asiantuntemuksensa varassa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan laatua liiketoiminnan kannalta sekä liiketoimintaprosessien hallintaa. Teoriaosuutta täydennetään käsittelemällä henkilöstön, tilitoimiston sidosryhmien, lakien ja säädösten sekä laatujärjestelmien merkitystä asiantuntijaorganisaation laadunvarmistuksessa. Lähteitä käytetään monipuolisesti eri näkökulmien esittämiseksi. Toimeksiantajan esittelyn jälkeen perustellaan käytettyjen tutkimusmenetelmien valinta. Tutkimusaineisto koostuu teemahaastatteluilla kerätystä aineistosta, joihin johtopäätökset ja toimenpidesuositukset perustuvat. Tutkimuksen lopulla arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta ja tutkimusprosessia kokonaisuudessaan.

2 LAATU LIKETOIMINNASSA

Tässä luvussa tarkastellaan laadun merkitystä liiketoiminnassa. Liiketoiminnan kehityessä laatua on ryhdytty edistämään ja valvomaan, mutta vasta teollistumisen myötä alkoi systemaattinen laadunvarmistus. Työ pilkottiin eri vaiheisiin ja laatua tarkasteltiin useasti työn etenemisen aikana. Näin pyrittiin estämään virheellisten tuotteiden pääsy markkinoille. Laadunvarmistusta seurasi tilastollisiin menetelmiin perustuva laadunohjaus, jonka tavoitteena oli tuotteen tasalaatuisuus. Toiminnan järjestelmällisyys ja talouselämän kansainvälistyminen loivat laatujärjestelmän, josta kehittyi kokonaisvaltainen laadunhallinta eli Total Quality Management (TQM). (Lecklin 2006, 16–17.)

2.1 Laadun määritelmä

Laatu on aina subjektiivinen ominaisuus ja se tarkoittaa eri ihmisillä eri asioita. Se voi liittyä odotuksiin, tuotteeseen, toimintaan, kokemukseen tai abstraktiin käsitteeseen. Liike-elämässä laadulla tarkoitetaan toiminnan erinomaisuutta. (Lecklin & Laine 2009, 15.) Arvoja sisältävän laadun määrittely ja mittaaminen on vaikeasti todennettavissa. Mitä ei osata määritellä, ei myöskään osata mitata. Laadunmäärittystä helpottaa laatukäsitteen jakaminen kolmeen osaan, tavaratuotteen laatuun, palvelutuotteen laatuun sekä tuotantoprosessien laatuun. Tavarana ja palvelun laatu toimivat kilpailutekijöinä ulkoisilla markkinoilla, prosessin laatu on yrityksen sisäinen asia. (Lecklin & Laine 2009, 40.)

Laadun määritelmä on muuttunut tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi käsitteeksi. Nykyisin laatu käsitetään yhä useammin yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi. Kokonaisvaltainen laadunhallinta ottaa laadun huomioon järjestelmällisesti kaikessa toiminnassaan, eikä sitä laatuorganisaatiossa pidetä vain erillisenä käsitteenä tai toimintona. (Silen 1998, 13–15.) Laadun suhteellisuudella tarkoitetaan sitä, kuinka laadulla voidaan ilmaista erilaisten vertailujen tuloksia. Toteutumaa verrataan tavoitteeseen, rakennetta verrataan suorituskykyyn ja tarvetta verrataan tyydytykseen. Laatu on sitä parempaa, mitä lähempänä nämä tulokset ovat toisiaan. (Lillrank 1998, 19.)

Nykyisen laatuajattelun lähtökohtana on asiakassuuntautuneisuus. Tämä käsittää organisaation sidosryhmät, kuten toimittajat, yhteistyökumppanit, omistajat ja rahoittajat,

mutta ennen kaikkea asiakkaat. Laatua verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin, ja laadun ymmärretään olevan asiakkaan tarpeiden täyttämistä, unohtamatta kuitenkaan toimimista yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Tätä tukevat Joseph M. Juranin laatumääritelmä, jonka mukaan laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseensa sekä George D. Edwardsin määritelmä, jossa laatu on kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Lecklin 2006, 18–20.)

2.2 Yrityksen laatukulttuuri

Laatukulttuurin luomisen tarkoituksena on saada laadusta elämäntapa yritykseen. Toimivan laatukulttuurin edellytyksenä on, että organisaation toimintakulttuuri eli toimintatavat, normit ja arvot tukevat sen laatua tuottavaa toimintatapaa ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Yrityksen organisaatiokulttuuri on siis keskeisessä osassa yrityksen laatukulttuuria määriteltäessä. Kapea-alaisesti ajatteleva organisaatio ei pysty viemään laatukulttuuriaan tarpeeksi syvälliselle tasolle. (Silen 1998, 47–51.)

Organisaation matka kohti parempaa laatukulttuuria on rakennettava yksilöllisesti. Organisaatiokulttuurin huomioimisen lisäksi on vältettävä laatukulttuurin väkinäistä soveltamista laatujärjestelmiin tai muihin standardeihin. Tärkeämpää on kehittää laatukulttuuria omaehtoisesti säilyttämällä yrityskulttuurin todelliset arvot. (Silen 1998, 49–52.)

Myös Jussi Moisio (2014) mielestä laatukulttuuria ovat sellaiset organisaation itseltään selvänä pidettävät periaatteet ja ihmisten käyttäytymistavat, jotka tukevat laadun, prosessien, asiakaskohtaamisten, yhteistyön ja työympäristön jatkuvaa kehittämistä ja sitä kautta edistävät toiminnan kannattavuutta. Moisio (2014) mukaan seuraavat seikat ilmentävät organisaatiossa vallitsevaa laatukulttuuria:

- laatupolitiikka ja arvot vastaavat arjen toimintaa
- asiakastarpeiden, -odotusten, ja -kokemusten mittaaminen ja hyödyntäminen
- organisaation sisäinen yhteistyö
- johdon sitoutuminen ja osallistuminen laadunhallintaan
- haasteelliset, mutta saavutettavissa olevat laatustandardit
- pyrkiminen jatkuvaan laadun parantamiseen

- koulutuksen riittävyys laadunhallinnan mahdollistamiseksi sekä työkalujen ja menetelmien käytön turvaamiseksi
- kannustimien ja työuralla etenemisen liittäminen jatkuvan parantamisen tuloksiin
- sisäinen asiakas käsitteenä on ymmärretty
- sidosryhmien kohteleva kumppaneina.

2.3 Laadun näkökulmat

Professori Paul Lillrank (1990, 41) on laatua määritellään tarkastellut sitä kuudesta eri näkökulmasta. Lillrankin kuvauksen mukaisesti laatu voi olla valmistus-, tuote-, arvo-, kilpailu-, asiakas ja ympäristökeskeistä. Näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia vaan pikemminkin täydentäviä (Lillrank 1998, 30). Näkökulmien rajoittuneisuuden vuoksi vain yhden näkökulman varassa toimiminen olisikin haastavaa. Laadun näkökulmien muodostumiseen ovat vaikuttaneet markkinoiden, teknologian ja kilpailuehtojen kehittyminen, eikä uuden näkökulman kehittyminen merkitse vanhojen käsitysten poissulkemista. Voidaan mieluummin ajatella laadun tärkeimpien ominaisuuksien siirtyvän näkökohdasta toiseen. (Lillrank 1990, 41.)

Valmistuslaatu keskittyy tuotteen valmistusprosessiin (Lecklin 2006, 20). Määritelmä on absoluuttinen ja näkökulmista yksinkertaisin, sillä laadun mittarina on virheettömyys. Virheiden syntymistä pyritään ehkäisemään ja välttämään kehittämällä laadunvalvontaa. Perinteinen laadunvalvonta on kehittynyt tuotteen tarkastuksesta prosessien laadun varmistamiseen. (Lillrank 1990, 42.)

Tuotekeskeinen laatu on valmistuslaadun toinen puoli. Se korostaa suunnittelun osaa laadun määrittämisessä ja oletuksena on, että hyvän tuoteidean ja suunnittelun seurauksena tuotanto pystyy hoitamaan valmistuksen virheettömästi. Tuotekeskeistä laatua mitataan sillä, onko tuote tai palvelu käyttötarkoitukseensa sopiva. (Lillrank 1998, 30–31.)

Arvokeskeisen näkökulman mukaan laadun määritelmä on hinnasta riippuvainen. Laadukkain tuote tai palvelu antaa parhaan kustannus-hyöty-suhteen eli parhaan arvon sijoitetulle pääomalle. (Lillrank 1990, 43.) Määritelmä on valmistus- ja tuotekeskeistä laatua moniulotteisempi, sillä tavoitteena on luoda hyötyarvoa asiakkaalle (Silen 1998,

49). Kustannusten ja hintakilpailun korostaminen liiaksi saattaa johtaa tuotannon ja tuotekehittelyn laiminlyöntiin (Lillrank 1990, 50).

Kilpailukeskeinen laatu lisää laadun määritelmään arvokeskeisen havainnon. Sen mukaan asiakas määrittelee laadun vertailemalla tuotetta tai palvelua kilpailijoihin (Lillrank 1990, 44). Mikäli laatu on yhtä hyvää kuin kilpailijoiden, on sitä pidettävä riittävän hyvänä. Tätä parempi arvo on ylilaatua ja resurssien tuhlausta. Mikäli organisaatio on valinnut kilpailukeskeisen näkökulman, on sen laatuimago luultavasti hyvä. (Silen 1998, 49.) Tällaisen yrityksen on jatkuvasti seurattava kilpailijoita ja verrattava itseään näihin. Näkökulman ongelmaksi saattaa muodostua kilpailijoiden matkiminen. (Lillrank 1990, 44.)

Asiakaskeskeisen laatumääritelmän mukaan laatu on tuotteen kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja halut (Lillrank 1990, 44). Näkökulma tiedostaa, että asiakas tekee valintansa paitsi ominaisuuksien ja tiedon, myös mielikuvien ja kokemuksen perusteella, ja toimintaa osataan kehittää tämä tiedon avulla (Silen 1998, 49). Koska menetelmä perustuu asiakkaan tämän hetkisiin tarpeisiin eikä asiakas voi haluta sellaista jonka olemassaolosta hän ei tiedä, saattaa rajoitteeksi muodostua, ettei organisaatiossa synny uusia tuotteita tai prosesseja. Ainoastaan asiakkaiden tarpeisiin, haluihin ja tämän käytettävissä oleviin tuloihin keskittyminen saattaa myös johtaa yhteiskunnan ja ympäristön kannalta lyhytnäköisiin päätöksiin. (Lillrank 1990, 44.)

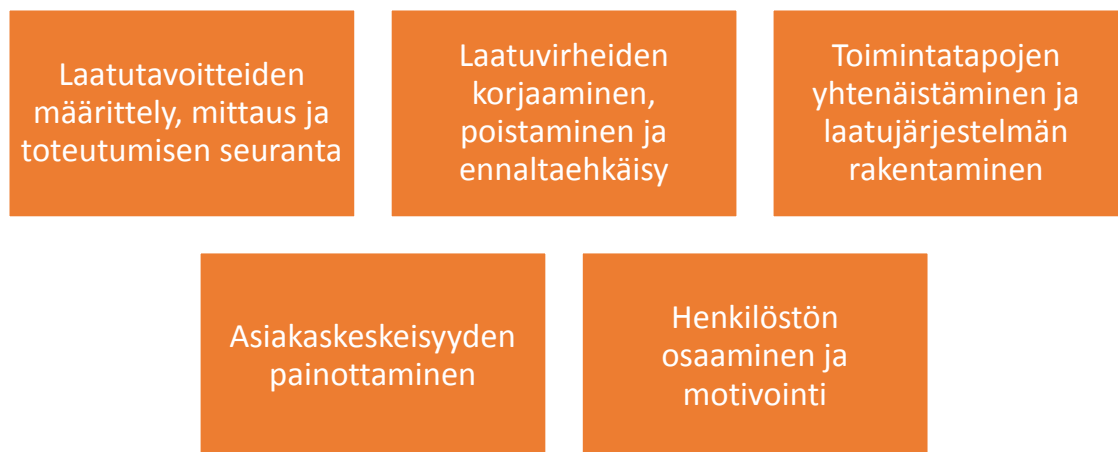
Ympäristökeskeinen laatukäsite on vastaus asiakkaan näkökulmaa käyttävään menetelmään. Tämän näkökulman mukaan laatua määrittelevät myös sidosryhmät, joiden tarpeet laadun on tyydytettävä. (Lillrank 1998, 37.) Laadun kokonaisvaikutusta mitataan ympäristön ja yhteiskunnan kannalta ja tuotteen suunnittelussa otetaan huomioon sen koko elinkaari (Lecklin 2006, 20). Ympäristökeskeinen laatonäkökulma ei korosta vain omaa kantaansa, vaan pakottaa sovittamaan kaikkia näkökulmia yhteen. Ympäristökeskeinen organisaatio toimii korkeiden moraalisten ja eettisten periaatteiden mukaan. Vaikka ympäristökeskeisyys on kokonaisvaikutukseltaan myönteinen ilmiö, saattaa ongelmaksi muodostua sen tietyille toimialoille ja organisaatioille aiheuttamat kustannukset, jotka saattavat tuhota yrityksen hintakilpailukyvyn. (Lillrank 1990, 49.)

Laadun näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia ja käytännön toiminnassa kaikki näkökulmat ovat useimmiten edustettuina. Eri laatumääritelmien korostamista seuraa

juuri sitä näkökulmaa painottavia organisaatoratkaisuja ja yrityskulttuureja. (Lillrank 1990, 49.) Nykyisen käsityksen mukainen kokonaisvaltainen laadunhallinta nostaa näkökulmista asiakaslaadun avainasemaan (Lecklin 2006, 20). Jotta saataisiin aikaan paras laatu yhdistelmä yrityksen kokonaisstrategian, resurssien ja kilpailuedun kannalta, on laatua johdettava. Muutoin laatu saattaa jäädä vain puheeksi tai joutua vaativimpien markkinoiden määriteltäväksi. (Lillrank 1990, 49.)

2.4 Laatuksellinen johtamismalli

Yrityksen johtamista laatuksellisesta näkökulmasta kutsutaan laatujohtamiseksi. Laatujohtamisella tarkoitetaan keinoja joiden avulla laatu tekniikat eli toimintamallit ja työkalut, levitetään, omaksutaan ja käytetään organisaatiossa sen tavoitteiden toteuttamiseksi. Johtamisen avulla varmistetaan paitsi menettelytapojen noudattaminen, myös niiden jatkuva kehittäminen. Kokonaisvaltainen laadunjohtamisen malli tunnetaan nimellä Total Quality Management (TQM). (Lillrank 1998, 126–127.) Johtamismalli koostuu useista, toisiaan tukevista elementeistä (kuva 1).



KUVA 1. Kokonaisvaltainen laadunjohtamisen malli (Lillrank 1998, 126–127)

Silenin (1998, 39) mukaan laatujohtaminen perustuu tosiasioihin ja faktoihin. Tätä tukee myös Lillrankin (1998, 127) näkemys siitä, että laatujohtamisen lähtee organisaation kokonaisstrategiasta, jonka mukaisesti yrityksen laatuavoitteet määritellään. Johdonmukaisen kokonaisstrategian seuraamisen lisäksi yrityksen organisaatorakenteen tulee tukea johtamista. Organisaatorakenteen muodollisuuden astetta madalletaan yk-

sinkertaisista rakenteista kohti prosessi- ja oppivia organisaatioita. Henkilöstön valtuuttaminen, johdon jakaminen työryhmille ja esimiehen roolin muokkaaminen kohti valmentavaa ajattelutapaa vievät organisaation suorituskkyä pidemmälle.

Laatujohdantamista voidaan vahvistaa avoimella ja tehokkaalla viestinnällä. Oikea-aikainen ja asiallinen tiedottaminen organisaatiossa varmistaa tiedonkulun henkilöstölle ja tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Kun henkilöstö tietää yrityksen tavoitteet ja tilanteen, on sen helpompi luoda hyvä ilmapiiri päämäärien saavuttamiseksi. (Lecklin 2006, 62.)

Laatuyrityksen henkilöstöjohtaminen on pitkäaikaista työtä. Organisaatiossa on osattava ennustaa tulevaisuuden tarpeita, jotta henkilöstön koulutus ja rekrytointi osataan kohdistaa oikein. Tehtäväkuvien mahdollinen muuttuminen tiedostetaan ja panostetaan henkilöstön monipuoliseen osaamiseen kapeiden osaamisprofiilien sijasta. Henkilöstö tiedostaa vastuunsa laadun ylläpitäjänä yrityksessä ja jokainen osaa ottaa vastuun omasta laadustaan. (Lecklin 2006, 62–63.)

Tilastollisten menetelmien käyttö johtamisessa on tärkeää, sillä laatuvirheitä ei pystytä korjaamaan ilman tunnuslukuja ja mittareita. Suorituksia ja laatutasoa tulee mitata ja ilmaista helposti tajuttavasti. (Silen 1998, 39–41.) Eteenpäin pyrkivä suorituskkyyn seuranta antaa johtamisjärjestelmälle valmiudet nopeaan reagointiin. Tiedon reaaliaikainen saanti mahdollistaa myös poikkeamatilanteissa toimenpiteisiin ryhtymisen, jotta haluttu laatu saavutetaan. (Lecklin 2006, 63–64.)

Laatuyrityksen johtamisen tärkein tunnusmerkki on asiakaslähtöisyys. Johtamisen lähtökohtana on oltava asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten selvittäminen. Johtamiskäytäntöjä muokataan niin, että tieto asiakastytyväisyydestä, asiakasuskollisuudesta ja muusta suorituskkyyn arvioimisesta asiakkaan näkökulmasta tulee johdon käytettäväksi. Laatuyritys ymmärtää ympäristökeskeisyyden merkityksen. Lakien ja asetusten noudattaminen sekä positiivisen julkisuuden saaminen ovat osa hyvää johtamiskäytäntöä. (Lecklin 2006, 64–65.)

Johdon henkilökohtaisen toiminnan lisäksi hyvään johtamiskäytäntöön kuuluu laadunhallinnan liittäminen koko organisaation toimintaan. Vaikka laatujohtaminen lähtee yrityksen johdon toiminnasta, on laadun ylläpitäminen ja kehittäminen koko henkilöstön

vastuulla. Laadunhallinnalle on annettava riittävät resurssit ja näkyvyys ja se on integroitava yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. (Silen 1998, 40.)

2.5 Laatukustannukset

Sanontaa ”laatu on ilmaista” voisi jatkaa lauseella: ”mutta virheet maksavat”. On edullisempaa tehdä asiat kerralla oikein, kuin ensin tehdä väärin ja jälkeenpäin korjata virheitä. Täsmällisempää olisi kuitenkin sanoa, että laadun kehittäminen ja ylläpitäminen maksaa, mutta sitä voidaan yleensä pitää organisaatiossa kannattava investointina ja hyvänä sijoituksena. (Lillrank 1998, 46–47.) Lillrank toteaa myös, että ellei laatua ole, ei sitä ehkä kannata tehdä.

Laatukustannukset ovat hyödykkeen valmistamisesta aiheutuvien kustannusten ja niihin sisältyneiden ylimääräisten kustannusten laaja-alaista tarkastelua. Laatukustannukset syntyvät organisaation laaduttomasta toiminnasta. Niitä syntyy sekä virheiden ehkäisemisestä että niiden korjaamisesta jälkikäteen. Yrityksen menestymistä markkinoilla määrittää sen ylimääräisten laatukustannusten suuruus ja sen toiminta voi jopa päättyä pysyvästi korkeisiin laatukustannuksiin. (Silen 1998, 64.)

Laatukustannuksia voidaan jaotella useilla eri tavoilla. Silen (1998, 63–64) on käyttänyt jaotteluun perinteistä kustannusten tarkastelua. Laatukustannukset on jaettu kolmeen osaan, laatuvirheiden ennaltaehkäisykustannuksiin, laaduntarkastuskustannuksiin ja laatuvirhekustannuksiin.

Ehkäisevän toiminnan kustannukset syntyvät kaikkien niiden toimien aiheuttamista kustannuksista, joiden tarkoituksena on estää vikojen ja virheiden syntyminen. Käytännössä suurin osa kustannuksista syntyy laatuun liittyvistä koulutuksista sekä raskaisiin ja epätarkoituksenmukaisiin laatujärjestelmiin liittyvistä kuluista. Ennaltaehkäisykustannuksiin luetaan myös mittauksista ja analyysistä johtuvat kustannukset. (Lecklin 2006, 158.)

Laaduntarkastuskustannukset johtuvat päällekkäisestä ja epätarkoituksenmukaisesta asioiden oikeellisuuden tarkastamisesta. Ne aiheutuvat suoritetuista tarkastuksista sen

määrittämiseksi, vastaako tuote sille asetettuja vaatimuksia. Myös omien prosessien toiminnan tarkastelu sekä yhteistyökumppanien laaduntuottokyvyn arviointi ovat osa laaduntarkastusta. (Silen 1998, 63–64.)

Laatuvirhekustannukset voidaan jakaa organisaation sisäisiin ja ulkoisiin laatuvirhekustannuksiin. Sisäiset virhekustannukset koostuvat sellaisista laatuvirheiden seurauksena syntyvistä kustannuksista, jotka havaitaan yrityksen sisällä ennen tuotteen toimittamista asiakkaalle, ja korjataan ennen kuin tuote toimitetaan asiakkaalle. Ne liittyvät useammin tuotteessa kuin palvelussa havaittaviin virhekustannuksiin. Ulkoiset virhekustannukset aiheutuvat siitä, kun asiakkaan havaitsema virhe tai laaduttomuus korjataan. Virhe on päässyt asiakkaalle, sillä prosessin laadunvarmistus on pettänyt. (Lecklin 2006, 155.) Kustannusten määrää on hankalaa arvioida, koska suurin meno aiheutuu asiakkaan menettämisestä tämän oltua tyytymätön saamaansa laatuun (Silen 1998, 64). Ulkoiset virheet ovat myös kaikkein vaarallisimpia, sillä niillä on negatiivinen vaikutus yrityksen imagoon (Lecklin 2006, 155).

Laatukustannusten vähentäminen on eräs laadunkehittämisen tavoitteista. Jotta kustannuksia pystytään pienentämään, on ne ensin pystyttävä selvittämään. (Lecklin 2006, 159.) Laatukustannusten laskenta ei ole järkevää mikäli se ei johda toimenpiteisiin. Laatukustannusten arvioinnissa lähdetään liikkeelle tutkimuksesta, jonka lähtökohtana on selvittää millainen laatukustannusten tarkastelun lähestymistapa sopii parhaiten organisaation toimintaan. Tutkimuksessa tarkastellaan millaista tietoa laatukustannusten arvioimiseksi on kerättävä ja mille osa-alueille ylimääräiset laatukustannukset keskittyvät organisaatiossa. Tietojen pohjalta laaditaan laatukustannusten alentamisstrategia. (Silen 1998, 64.)

Yrityksissä laatukustannuksia verrataan yleensä liikevaihtoon. Laatukustannukset ilmaistaan prosentuaalisena osuutena myynnistä. Laatukustannukset eivät ole selvästi määriteltävissä, vaan niiden seuraaminen edellyttää uudentyypistä ajattelua ja kustannuslaskentaa. Klassisessa laatukustannusmallissa laatukustannukset muodostavat U-käyrän, jossa ehkäisykustannusten kasvaessa virhekustannukset pienenevät. Kustannusten oletetaan siis maksavan itsensä takaisin vähentyneinä virheinä. Käytännössä panostaminen suunnitteluun, kehittämiseen ja koulutukseen säästää laatukustannuksissa, mutta auttaa saavuttamaan korkean laatutason. (Lecklin, 155–159.)

Hokkanen ja Strömberg (2006, 67) muistuttavat kuitenkin, että ennaltaehkäisevät toimet vaikuttavat laatuksennuksiin usein hitaasti. Mikäli halutaan saavuttaa tuloksia nopeasti, laadun kokonaiskustannukset nousevat ennaltaehkäisevän toiminnan kustannusten rinnalla. Pitkän aikavälin laadun kehittäminen taas mahdollistaa sekä virheiden että laatuksennusten vähenemisen mikäli ennaltaehkäisevä toiminta kyetään kohdistamaan oikeisiin asioihin.

3 PROSESSIT OSANA YRITYKSEN LAATUAJATTELUA

Tässä luvussa tarkastellaan yritystoiminnan prosesseja, sillä laatuystöskentely edellyttää organisaation toiminnan hallintaa prosessikeskeisestä näkökulmasta. Käytännössä mitä tahansa tekemäämme toimintaa, muutosta tai kehitystä voidaan kutsua prosessiksi. Yksinkertaisesti sanottuna prosessi on jatkuva ja toistuva tapahtumasarja, joka koostuu erillisistä työvaiheista ja jolla on selkeä alku ja loppu. (Laamanen 2002, 19.) Yritystoiminnassa käsitteet prosessi ja projekti sekoittuvat helposti ja syystäkin, sillä ne liittyvät läheisesti toisiinsa. Projektin erona on sen kertaluontoisuus ja voidaankin sanoa, että projekti on prosessin ainutkertainen toteutus. (Lecklin 2006, 123–124.)

3.1 Liiketoimintaprosessin määritelmä

Yritystoiminnassa tapahtuvat prosessit ovat liiketoimintaprosesseja. Liiketoimintaprosessia voidaan ajatella toimintoketjuna, jossa yrityksen saamat panokset muutetaan tuotoksi asiakkaille. Näin ollen prosessin tuotos hyödyntää asiakasta, joka tuotteen tai palvelun hankkimalla tuo hyötyä liiketoiminnalle. (Lecklin 2006, 123.) Liiketoiminnassa prosessiin osallistuvat resurssit suorittavat työketjun vaiheita päämääränään prosessin lopputulos. Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi yrityksen työntekijät. (Kvist ym. 1995, 9–12.)

Liiketoiminnassa prosessilla on kaksi tavoitetta. On saatava aikaan tulos ja on oltava joku, joka haluaa osalliseksi syntyneestä tuloksesta. Näin syntyy käsitys prosessin tuotteesta ja asiakkaasta, jotka määrittävät koko liiketoimintaprosessin tarkoituksen. (Pesonen 2007, 129.) Liiketoimintaprosessia kuvataan usein myös termeillä jalostusketju tai lisäarvoketju, sillä sen tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle (Lecklin & Laine 2009, 40). Arvon tuottaminen asiakkaalle tarkoittaa, että hän saa jotain josta hän on

valmis maksamaan. Lisäarvo on tämän arvon ja sen tuottamiseksi käytettyjen resurssien välinen erotus. Lisäarvosta puhutaan usein kannattavan liiketoiminnan edellytyksenä, sillä silloin asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta sen tuottamiskustannuksia korkeamman hinnan. (Kvist ym. 1995, 9–12.)

Prosessilla voi olla sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita. Ulkoisen asiakkaan määritelmä on selkeä, hän on se joka yrityksen ulkopuolelta ostaa tuotteen tai palvelun. Ulkoinen asiakas on siis yritystoiminnan lopullinen rahoittaja. Sisäinen asiakassuhde puolestaan syntyy tilanteessa, kun eri prosessivaiheet kohtaavat toisensa eli esimerkiksi puolivalmiin tavaran, palvelun tai asiakirjan siirtyessä käsittelijältä seuraavan työvaiheen suorittajalle. Sisäiset asiakkuusketjut ovat siis niitä, jotka syntyvät ja jatkuvat kunnes valmis tuote luovutetaan ulkoiselle asiakkaalle. (Lecklin 2006, 80–81.)

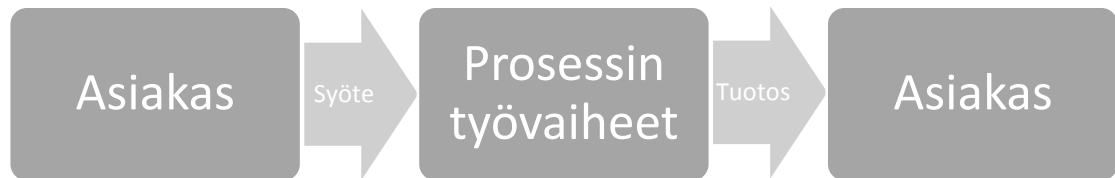
3.2 Prosessien kuvaaminen

Prosessikuvausten tarkoituksena on kuvata yrityksen toimintalogiikkaa. Käytännössä kuvataan niitä toimintojen sarjoja, joilla yritys saavuttaa tuloksensa. (Laamanen 2002, 34–37.) Prosessikuvaukset voivat olla paperille tai sähköiseen muotoon tallennettuja, sanallisia kuvauksia sekä piirrettyjä prosessikaavioita. Useimmiten prosessikuvaus koostuu piirretystä työvaiheiden ketjusta sekä työvaiheiden kirjallisista ohjeista. (Pesonen 2007, 130.)

Tarkkaankin kuvatut prosessit ja työohjeet ovat kuitenkin vain pintaraapaisu käytännön työn monimutkaisuudesta. Kuten kaikkien toimintaohjeiden, myös prosessikuvausten toimivuuden ja tehokkuuden perusta on ammattitaito sekä toimivat vuorovaikutussuhteet. Ohjeiden noudattaminen vaatiikin myös motivaatiota ja ryhmän tukea. Kuvauksissa tulee myös huomioida, että liian yksityiskohtainen ja pitkä ohjeistus ei palvele ketään. Pääasia on, että prosessin tarkoitus ja vastuut ymmärretään. (Laamanen 2002, 34–37; 76–77.)

Prosessien kuvaaminen alkaa niiden tunnistamisesta ja nimeämisestä. Tunnistamisessa määritetään mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Toimivin tapa prosessiketjun määrittämiselle on ajattelutapa, että prosessi alkaa asiakkaasta ja loppuu asiakkaaseen. Käytännössä asiakas antaa prosessin alkamiselle signaalin ja vastaanottaa prosessin lopputuloksen, eli tekee toimintoketjun ensimmäisen ja viimeisen vaiheen. Lähestymistapana

tämä edistää asiakassuuntautumista. (Laamanen 2002, 52–53.) Myös Pesonen (2007, 129) painottaa, että prosesseja tunnistettaessa täytyy miettiä kuka haluaa ja mitä sekä muistaa, että prosessin viimeinen vaihe on kun asiakas saa mitä on halunnut. Kuva 2 havainnollistaa asiakaskeskeisen prosessiketjun etenemisen.



KUVA 2. Pelkistetty asiakaskeskeinen prosessikuvaus

Prosessien nimet ovat tärkeitä vain viestinnän kannalta. Nimien ideana on edistää ymmärrystä yrityksen toiminnan tavoitteista, tarkoituksesta ja tuloksista. Prosessien nimeämisessä olennaisinta on työketjun syvin tarkoitus, jotta nimi itsessään ohjaisi kohti tätä päämäärää. Tällä tavoin myös muut kuin prosessiin osallistujat ymmärtävät, mihin prosessilla pyritään. Liika nimillä hienostelu ei tuo kuvauksiin lisäarvoa, vaan voi jopa estää prosessin linkittymistä käytännön työhön. (Laamanen 2002, 58–59.)

Prosessien kuvaaminen on hyvä ja havainnollinen tapa esittää organisaation käytännön työtä. Saavutettavia etuja ovat esimerkiksi turhien työvaiheiden karsiminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen. (Kvist ym. 1995, 77.) Onnistuneella prosessien kuvauksella myös työtehtävien kokonaisuus hahmottuu, joka mahdollistaa työn kehittämisen ja itsenäiset työtavat. Tätä kautta motivaatio ja yhteistyö lisääntyvät ja asiakkaiden tarpeita voidaan ymmärtää paremmin tuote- ja palvelutarjoomaa kehitettäessä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7–12.) Voidaankin sanoa, että prosessien kuvaamisella tuodaan järjestystä kaaokseen (Laamanen 2002, 23).

Prosessikuvausten yhteydessä käytetty terminologia ei ole vakiintunutta, joten niiden luokittelu on aina jokseenkin keinotekoista. (Laamanen 2002, 53). Laamanen ja Tinnilä (2009) ovat pyrkineet yhtenäistämään suomenkielistä käsitteistöä. He jaottelevat prosessit yleisesti ydin- ja tukiprosesseihin.

Ydinprosessien lähtökohtana on yrityksen ydinosaminen eli ne tiedot tai taidot, joita voidaan pitää korkeatasoisina verrattuna kilpailijoihin. Ne palvelevat suoraan ulkoista

asiakasta. (Kvist ym. 1995, 9–12.) Ydinprosesseille on ominaista, että niiden kautta syntyvät yrityksen tuotteet ja palvelut. Tyypillisiä esimerkkejä ovat tuotanto-, toimitus- ja myyntiprosessit. (Laamanen 2002, 56–57.) Teknisesti ajateltuna yrityksen ydinprosessi on työvaiheiden kokonaisuus, joka takkuillessaan pysäyttää kassavirran (Lillrank 1998, 27).

Tukiprosessin pysähtyminen voi myös aiheuttaa ongelmia, mutta sen vaikutus tuottavuuteen tapahtuu viiveellä (Lillrank 1998, 27). Tukiprosessien asiakkaat ovat usein organisaation sisällä ja ne ovat luonteeltaan ydinprosesseja tukevia, sisäisiä toimintoketjuja (Pesonen 2007, 131–132). Tukiprosessien tarkoitus on ylläpitää ja kehittää ydinosaamista ja ne ovat edellytyksenä ydinprosessien onnistumiselle. Tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi henkilöstöhallinto-, viestintä- ja laitteiden huoltoprosessit. (Laamanen 2002, 56–57.)

Pienillä yrityksillä toimintoja on yleensä vähemmän, jolloin prosesseja ei tule etsiä väkisin. Pienten yritysten kohdalla luokkajako ydin- tai tukiprosesseihin ei ole tarkoituksenmukaista ja voidaan puhua vain yleisesti prosesseista. Täytyy myös muistaa, että tarkat kuvaukset tehtäväsarjoista, jotka ovat osa henkilöstön ydinpätevyyttä, ovat turhia. Esimerkiksi ambulanssihenkilöstön laatujärjestelmään ei kuvata elvytysohjeita, koska ne kuuluvat ammatinharjoittamisen perusedellytyksiin. (Pesonen 2007, 131–132; 143.)

Teollisuuden prosessit ovat yleensä helposti kuvattavissa selkeinä, peräkkäisinä ja säännöllisinä työvaiheina. Kun yritys tuottaa jotain muuta kuin fyysisiä tuotteita, on prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen vaikeampaa. Palveluyrityksille suurimman haasteensa tuovat sen asiakkaat, sillä heidän käyttäytymistään on mahdotonta ennustaa. Tarkoin määritellyistä ja suunnitelluista prosesseista huolimatta asiakkaiden mielivaltainen toiminta voi estää prosessin soljuvan etenemisen. (Laamanen 2002, 19–21.)

Erityisesti laajaa asiantuntemusta edellyttävät palveluprosessit tuovat niiden kuvaamiseen omat erityispiirteensä. Tällöin prosessin vaiheet harvoin tapahtuvat määrättyssä järjestyksessä tai työvaiheita voi jäädä välistä kokonaan. Asiantuntijayritysten haasteena onkin ylläpitää asiantuntijoiden ammattitaitoa, jotta palveluprosessi pysyisi hallitusti kasassa. (Laamanen 2002, 19–21.)

3.3 Prosessikeskeinen toimintamalli

Organisaation prosessikeskeistä toimintamallia kutsutaan myös prosessijohtamiseksi. Siinä koko yritystoiminta ajatellaan prosesseina eli eriteltyinä työketjuina. Tällainen johtamistapa auttaa saavuttamaan kokonaisnäkömyksen yrityksen toiminnasta, sen joista yksittäistä toimintoa myöten. (Lecklin & Laine 2009, 39–41.) Yrityksen prosessit eivät useinkaan tunne osastorajoja. Tämä on prosessiajattelun perusta, sillä perinteisesti organisaation toimintaa johdetaan ja optimoidaan osastoittain tai työtehtävittäin. (Pesonen 2007, 130.)

Prosessijohtamisen tavoitteet ovat samankaltaisia muidenkin johtamistavoitteiden kanssa. Niitä ovat muun muassa taloudellisen tuloksen saavuttaminen, asiakastyytyväisyys, korkea tuottavuus sekä henkilöstön aktiivisuus, motivaatio ja kurinalaisuus. Menetelmät tavoitteiden saavuttamiseksi ovat kuitenkin hyvin erilaiset muihin johtamismenetelmiin verrattuna. Tärkeimmät erot löytyvät yhteistyöhenkisestä ajattelutavasta. Prosessijohtamisessa organisaatioiden osastorajat ylitetään laajalla yhteistyöllä läpi organisaation sekä toimittajat ja asiakkaat nähdään yhteistyökumppaneina tuloksen luomisessa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7.)

Prosessiajattelun punainen lanka on asiakas. Riippumatta osastosta tai toimenkuvasta, työskentelyä ohjaa prosessin tehokas loppuunsaattaminen ja asiakkaan etu. (Pesonen 2007, 130.) Prosessikeskeinen johtaminen korostaa myös prosessien läpimenoaikoja ja sitä, että tehtäväsarjat etenevät sujuvasti ja virheettömästi loppuun saakka (Lillrank 1998, 84). Lisäarvon tuottaminen on myös prosessijohtamisen perusajatuksia. Kun asiakkaalle tuotetaan enemmän arvoa suhteessa yritykseltä vaadittuihin kustannuksiin, syntyvät taloudellisen menestyksen edellytykset ja johtamista voidaan pitää onnistuneena. (Laamanen & Tinnilä 2009, 9–12.)

Pesonen (2007, 232–233) painottaa, että prosessin asiakas on aina se, joka on vastaanottajan roolissa. Tässä ajatuksessa kiteytyy myös yrityksen sisäisten prosessien tärkeys, jotka etenkin asiantuntijapalveluita tuottavassa organisaatioissa jäävät usein vähälle huomiolle. Jos prosessin edellinen työvaihe on hoidettu huolimattomasti, se vaikeuttaa seuraavan vaiheen suorittajan työtä, heikentää tehokkuutta ja saattaa vaarantaa lopputuloksen laatua. Johtamisen haasteena onkin karsia asennetta, että kyllä talon oma väki

korjaa huolimattomuusvirheet. On luotava organisaatiokulttuuri, jossa yrityksen toiminta nähdään kokonaisuutena ja jokaisen yksittäisen prosessin toimivuus määrittää koko yrityksen toimivuuden. (Pesonen 2007, 232–234.)

Kun yrityksen toimintaa johdetaan prosessikeskeisestä näkökulmasta, helpottaa se muun muassa yrityksen ja henkilöstön tavoitteiden asettamista sekä kustannusseuranta. Prosessien vaiheittaisen seurannan kautta tiedetään missä työvaiheessa mitään resursseja käytetään ja kuinka paljon. (Lecklin & Laine 2009, 39–41.) Koska prosessien suunnittelun lähtökohtana ovat asiakkaat, saadaan prosessijohtamisella asiakkaan etu ohjaamaan jokapäiväistä työskentelyä. Myös ymmärrys kollegojen työnkuvia kohtaan kasvaa. (Laamanen 2002, 22–23.)

Muita prosessijohtamisella saavutettavia etuja ovat sen osasto- ja toimenkuvariippumattomuus, joka tähtää yhteiseen päämäärään eli prosessin tehokkaaseen läpivientiin. Tämä toimintamalli edellyttää tehtäviä hoitavien välistä tehokasta kommunikaatiota. Prosessijohtamisen kautta voidaan parantaa koko yrityksen viestintää niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien kanssa, eli niiden tahojen jotka kussakin prosessissa ovat osallisena. (Lecklin 2006, 126–128.)

Puhtaasti prosessiajatteluun perustuva johtamismalli toimii parhaiten silloin, kun yrityksen työketjut ovat loogisesti eteneviä. Määrätty alku, tietty järjestys toimintosarjassa ja selkeä lopputulos eivät kuitenkaan ole itsestäänselvyys kaikissa organisaatioissa. Etenkin palveluyritysten prosessit etenevät usein perinteisestä prosessiajattelusta poiketen epäjärjestyksessä, tehtäviä voidaan suorittaa päällekkäin, osa voi jäädä suorittamatta tai etenemisjärjestykselle voi olla tilannekohtaisia vaihtoehtoja. Siksi palveluyritysten prosessikuvauksetkaan eivät voi olla täysin säännönmukaisia. Tällöin organisaation johtamismallissa on syytä säilyttää myös piirteitä perinteisestä, osaamiskeskeisestä ja toimenkuvasidonnaisesta toimintamallista. (Lecklin 2006, 126–128.)

Myös Laamanen (2002, 15) painottaa, ettei prosessijohtamisen tavoite ole sulkea kokonaan pois osasto- tai tehtäväkohtaista vastuunjakoja. Vaikka työketjuja ajatellaan yli osastorajojen, vaaditaan eri työvaiheissa erilaista osaamista. Prosessijohtamisen perustana onkin auttaa organisaatiota ymmärtämään yhteistyön merkitys, ei poissulkea erikoisosaamisen tarvetta yrityksen toiminnalle.

3.4 Prosessien kehittäminen

Prosesseja kehittämällä parannetaan yrityksen laatua. Asetetut laatuvaatimukset määrittävät, milloin prosessin tulokset ovat halutulla tasolla (Lecklin 2006, 134–135.) Myös Kvist ym. (1995, 27) painottavat, että tehokkaassa laatutyöskentelyssä yritystoimintaa tulee ajatella prosesseina. Prosessit toimivat eräänlaisena liiketoiminnan perustana, johon linkittyvät kaikki toiminnan edellyttämät vaatimukset ja tukivälineet. Tällainen lähestymistapa ohjaa huomion organisaation omiin sekä asiakkaidensa tarpeisiin ja kehittäminen kohdistuu oikeasti hyödyllisellä tavalla käytännön toimintaan. (Laamanen 2002, 39–40.)

Prosessien kehittäminen alkaa niiden tunnistamisesta ja kuvaamisesta. Ne voidaan kuvata ensimmäistä kertaa vasta kehittämistyön alkaessa tai yrityksellä voi olla jo olemassa jatkuvan kehittämisen kulttuuri. Tällöin aiemmin kuvattuja prosesseja pyritään aktiivisesti parantamaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39–42).

Prosessien kehittämisen malleja on lukuisia. Lecklin (2006, 134–135) lähestyy asiaa kolmivaiheisen prosessikehitysmallin kautta. Mallin vaihteita ovat nykytilan kartoitus, prosessianalyysi ja prosessin parantaminen. Kolmivaiheisen kehitystyön jälkeen palataan takaisin alkupisteeseen, sillä prosessien toimivuutta on arvioitava jatkuvasti ja kehittämistarpeiden ilmaannuttua uudistaminen käynnistetään uudelleen (kuva 3).



KUVA 3. Kolmivaiheinen prosessin kehitysmalli (Lecklin 2006, 134–135)

Nykytilan kartoituksessa arvioidaan prosessien toimivuutta ja valitaan ne, jotka vaativat kehittämistä. Arviointi edellyttää prosessikuvauksia sekä palautetta prosessien toimivuudesta käytännössä. Jotta toimivuudesta saataisiin kattava käsitys, on palautetta syytä kerätä yrityksen omalta henkilöstöltä sekä ulkoisilta asiakkailta. Varsinaisen toimivuuden määrittävät prosessimittarit. Jokainen yritys päättää itselleen tärkeimmät kriteerit, jotka ovat olennaisimpia sen menestyksen kannalta. Niitä voivat olla esimerkiksi prosessin kustannustehokkuus, ekologisuus tai lopputuotteen laatu. (Lecklin 2006, 136–148.)

Prosessien mittaaminen ja etenkin oikeanlaisten mittareiden löytäminen koetaan usein haasteellisenä. Mittaamisesta ei kuitenkaan tarvitse tehdä vaikeaa, kun asiaa lähestyy käytännöllisesti oman liiketoimintansa kannalta. Oleellista on pitää mielessä edut, joita mittaamisella voidaan saavuttaa. Mittaamalla etsitään vastauksia siihen, onko prosessin lopputulos syntynyt tehokkaasti ja tuottavasti sekä onko prosessissa saatu aikaan kaikki suunniteltu. Henkilöstölle mittarit ja seuranta viestivät, että kyseiset prosessit ovat yritykselle tärkeitä. (Pesonen 2007, 154–155.)

Yksittäistä prosessia tulisi mitata sen kautta, mitä prosessin asiakas odottaa ja mitä yritys itse odottaa prosessilta. Näin pysytään asian ytimessä eli asiakaskeskeisessä prosessin läpiviennissä, oman yritystoiminnan menestysnäkökulmaa unohtamatta. Mittaamisen kautta tavoitteiden asettaminen on konkreettisempaa. Mittaustuloksilla voidaan myös osoittaa, että kehittymistä on tapahtunut ja määrittää oma taso suhteessa muihin, oli kyse sitten tasosta suhteessa kilpailijoihin tai yrityksen sisäiset tasomääritelmät. (Pesonen 2007, 154–158.) Prosesseja arvioitaessa kiinnitetään myös huomiota siihen, kuinka käytännössä toteutunut prosessi vastaa sen kuvausta. Näin ohjeistuksia osataan jatkossa tarkentaa vastaamaan todellisuutta. (Lecklin 2006, 136–148.)

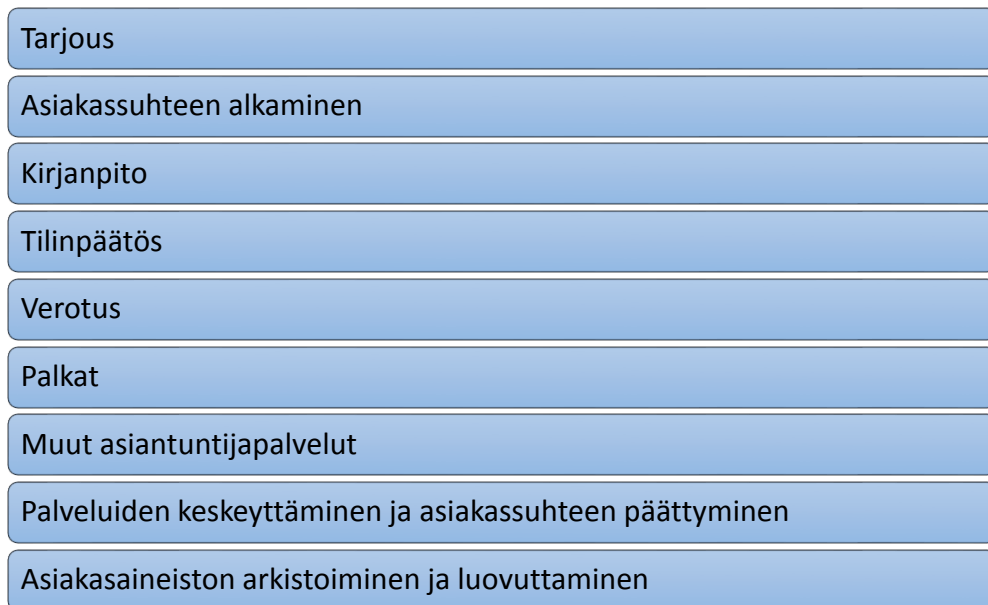
Prosessianalyysissa arvioidaan kerättyä palautetta ja prosessimittareiden tuloksia. Analysointivaiheessa voidaan käyttää erilaisia laatutekniikoita tai tilastollisia menetelmiä. (Lecklin & Laine 2009, 43.) Analysointivaiheen tavoitteena on etsiä havaittujen ongelmien syyt ja niiden seuraukset. Prosessianalyysin tuloksena valitaan soveltuvin kehittämisvaihtoehto, joka voi olla prosessiin tehtävät pienet muutokset tai sen kokonaan uudelleensuunnittelu. (Lecklin 2006, 135.)

Kehittämismallin viimeinen vaihe sisältää korjaamista, parantamista, johtopäätöksiä ja oppimista, jotka harvoin toteutuvat ilman tietoista paneutumista asiaan (Laamanen 2002, 209). Parantamisvaiheen alussa määritellään tavoitteet, jotka uudelta prosessilta vaaditaan. Käytännön parantamistyö edellyttää resurssien ja aikataulujen suunnittelua etenkin jos kyseessä on prosessin uudelleensuunnittelu, joka voi vaatia organisaatiolta paljon aikaa ja vaivaa. Myös uudistetun prosessin onnistumista tulee mitata ja valvoa, jotta tiedetään onko tavoitteisiin päästy ja ongelmat korjattu. Seuranta on tärkeää myös jatkossa, jotta kehittämisestä saadaan jatkuva toimintamalli. (Lecklin 2006, 191.)

3.5 Tilitoimiston prosessit

Tämä alaluku pohjautuu Suomen Taloushallintoliiton luomiin ohjeistuksiin. Taloushallintoliitto tarjoaa tilitoimistoille ohjeita ja tukimateriaalia laadukkaiden palveluiden tueksi. Ohjeistuksiin sisältyy muun muassa prosessikuvausmalli, joka sisältää yleisimmät alan prosessit sanallisten työskentelyohjeiden kera. Mallin tarkoituksena on, että tilitoimistot käyttävät sitä apuna prosessikuvausten laatimiseen ja muokkaavat sen omalle yritystoiminnalleen sopivaksi. Prosessikuvausten lisäksi Taloushallintoliitto tarjoaa jäsenyrityksilleen valmiita lomakepohjia kuhunkin työprosessiin liittyen. Lomakkeita ovat esimerkiksi toimeksiantosopimuksen ja asiakaskortin mallipohjat. (Suomen Taloushallintoliitto 2015a.)

Myös Lahti & Salminen (2014, 16) suosittelevat, että taloushallinnon prosessit kuvataan yritykselle sopivimmalla tavalla. Kun käsittelemme yritystä, jonka toimiala on taloushallinto, on toiminnot pilkottava pieniin osakokonaisuuksiin, jotta työketjut konkretisoituvat. Taloushallintoliitto on jakanut prosessit ydin- ja tukiprosesseihin, joista ydinprosessit sisältävät asiakas- ja palveluprosesseja ja tukiprosessit näitä tukevia toimintoja (kuva 4; kuva 5).



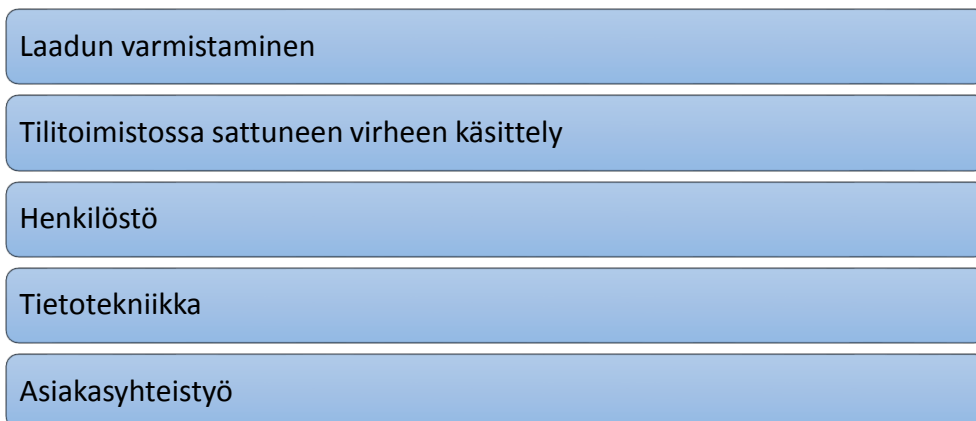
KUVA 4. Tilitoimiston ydinprosessit (Suomen Taloushallintoliitto 2015a)

Taloushallintoliitto suosittaa, että asiakas- ja palveluprosessi alkaa tarjouksesta, joka annetaan vastauksena tarjouspyyntöön tai palveluiden markkinointimateriaalina. Asiakassuhteen alkaminen perustuu toimeksiantosopimukseen, jossa määritellään yleisten sopimusehtojen lisäksi esimerkiksi työnjako, määräpäivät ja aineiston toimittamisen yksityiskohdat. Asiakassuhteen alkaessa asiakaskorttiin täydennetään yksilöidyt toimenpideohjeet, jotka toimivat kirjanpitäjän apuvälineenä. Ohjeistuksen mukaan asiakkaasta ylläpidetään myös hallintokansiota, jossa tulee olla kaikki tarvittavat perustiedot ja dokumentit toimeksiannon hoitamista varten. (Suomen Taloushallintoliitto 2015a.)

Tilitoimiston varsinaiset palveluprosessit eli kirjanpito, palkanlaskenta, verotus ja tilinpäätös tulee hoitaa asiakkaan toimeksiantosopimuksen sekä alan yleisten säännösten mukaisesti. Kirjanpidon dokumentointi tapahtuu asiakasrakenteen laatu ja laajuus huomioon ottaen sekä noudattaen taloudellisuuden periaatetta. Tilinpäätökseen liittyvät toimenpiteet ja asiakirjojen toimittaminen dokumentoidaan asiakasseurantalistaan. Asiakasseurantalistaan dokumentoidaan myös verotusprosessin kulku, kuten verotuksen tarkastaminen sekä veroilmoitusten jättäminen määräajassa. Palkanlaskentaprosessin perustana toimivat asiakaskortin asiakaskohtaiset tiedot, jossa määritellään esimerkiksi palkanmaksupäivät. Palkanlaskennan dokumentointia määrittävät myös asiakasrakenteen laatu ja laajuus, taloudelliset näkökohdat huomioiden. (Suomen Taloushallintoliitto 2015a.)

Varsinaisiin palveluprosesseihin voi sisältyä myös lisäpalveluita, jotka Taloushallintoliitto esittää muiden asiantuntijapalveluiden nimikkeellä. Tilitoimiston muita asiantuntijapalveluita voivat olla esimerkiksi asiakkaan maksuliikenteen hoitaminen, osto- ja myyntireskontra, yhtiöoikeudelliset asiantuntijapalvelut ja sovelluspalvelut. Ohjeistuksen mukaisesti asiantuntijapalveluista sovitaan aina erikseen asiakaskohtaisesti. Palveluihin liittyvää dokumentointia sanelevat asiakassuhteen laatu ja laajuus sekä taloudellisuus. (Suomen Taloushallintoliitto 2015a.)

Asiakassuhteen päättäminen ja aineiston luovuttaminen ovat toisiinsa liittyviä työvaiheita, mutta selkeyden vuoksi niitä on syytä käsitellä omina prosesseinaan. Toimeksiantosopimuksen päättämiseen on noudatettava yleisiä sopimusehtoja ja mahdollisista asiakkaasta johtuvista poikkeamista on huomautettava kirjallisesti. Asiakasaineiston luovuttaminen asiakassuhteen päättyessä on dokumentoitava. Taloushallintoliitto suosittelee, että toimeksiannon päättymisen jälkeen tilitoimiston tulisi säilyttää ainakin toimeksiantosopimus, muistio toimeksiannon alkamisesta, asiakaskortti, asiakaskirjeenvaihto ja irtisanomisen asiakirjat sekä neuvottelumuistiot mahdollisia selvittelytilanteita varten. (Suomen Taloushallintoliitto 2015a.)



KUVA 5. Tilitoimiston tukiprosessit (Suomen Taloushallintoliitto 2015a)

Laadun varmistaminen ja virheen käsittely liittyvät myös olennaisesti toisiinsa, mutta selkeyden vuoksi ne on Taloushallintoliiton ohjeistuksessa kuvattu omina prosesseinaan. Ohjeistus laadun varmistamiseen perustuu dokumentointiin, jonka tarkoituksena on käytännössä varmistaa työmenetelmien jatkuvuutta ja tasalaatuisuutta. Dokumentoinnilla voidaan myös todentaa toimeksiannon hoitamiseen vaikuttaneet seikat tarvit-

taessa jälkikäteen ja se helpottaa myös tilannetta, jossa asiakkaan toimeksiannon yhteyshenkilö vaihtuu. Laadun varmistamiseen voidaan hyödyntää asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä saatua palautetta. (Suomen Taloushallintoliitto 2015a.)

Virheen käsittelystä on ohjeistettava asiakasta. Jos tilitoimiston asiakkaalle toimittamassa palvelussa on virhe, on asiakkaan viipymättä ilmoitettava siitä tilitoimistolle. Tilitoimistolla puolestaan on velvollisuus korjata virhe veloituksetta niin pian kuin mahdollista. (Suomen Taloushallintoliitto 2015a.)

Tilitoimiston on huolehdittava henkilöstön perehdyttämisestä hyvän tilitoimistotavan tuntemiseen, jotta sitä noudatetaan koko yrityksessä. Myös salassapitosopimus suositellaan tehtäväksi kaikkien työ- ja sopimussuhteisten työntekijöiden kanssa. Henkilökunnalla tulee olla jatkuvasti käytössään ajantasaiset ammattitiedon lähteet työskentelynsä tukena. (Suomen Taloushallintoliitto 2015a.)

Tietoteknisten työvälineiden tulee olla toimivia ja ajanmukaisia. Myös käytössä olevien ohjelmistojen päivitykset on pidettävä ajan tasalla. Asiakastiedostojen varmuuskopiointi on tehtävä säännöllisesti ja asianmukaisilla menettelytavoilla. (Suomen Taloushallintoliitto 2015a.)

Tilitoimiston tulee sopia linjat asiakastiedottamiselle, kuten millaista tietoa jaetaan ja kuinka tärkeistä lainsäädännön muutoksista tiedotetaan. Säännöllisesti asiakastyytyväisyyttä mittaamalla saadaan hyödyllistä tietoa toiminnan kehittämiseksi ja sillä on myös vaikutusta henkilöstön asiakaspalveluasenteisiin. Taloushallintoliitto toteuttaa myös jäsenyrityksilleen vuosittaisen asiakastyytyväisyystutkimuksen. (Suomen Taloushallintoliitto 2015a.)

4 ASIANTUNTIJAORGANISAATION LAADUNVARMISTUS

Tilitoimistot tarjoavat henkilöstöltä laajaa asiantuntemusta vaativia palveluita asiakkailleen ja ne ovatkin yksi esimerkki asiantuntijaorganisaatiosta. Tässä luvussa käsitellään asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä sekä henkilöstön merkitystä laadunvarmistuksessa. Luvun lopulla tarkastellaan myös laatu järjestelmien sekä ulkoisten sidosryhmien, lakien ja säädösten merkitystä tilitoimistojen laatu työskentelyssä.

4.1 Henkilöstö laadun tekijänä

Asiantuntijaorganisaatioiden laatu ei synny vain laatuun tähtäävien johtamismallien, tekniikoiden ja toimivien prosessien kautta, vaan sen takana ovat aina ihmiset. Laadukkaan toiminnan tärkein elementti on yrityksen motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö. Laadunvarmistus edellyttää yritykseltä kehitysmuotoista otetta, joka tarkoittaa usein muutoksia työtavoissa ja asenteissa. Kehittymisen ja muutoksen hallinta työyhteisössä on yksi laadunvarmistustyön tärkeimpiä, mutta myös haasteellisimpia osa-alueita. (Lecklin 2006, 213–214.)

4.1.1 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä

Asiantuntijaorganisaatio eroaa tavallisesta palveluorganisaatiosta työn vaativuuden ja työntekijöiden korkean koulutuksen vuoksi. Voidaankin sanoa, että henkilökunta on asiantuntijaorganisaation pääoma. Myös asiantuntijaorganisaation perustaminen vaatii usein enemmän henkistä kuin rahallista pääomaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 12.) Asiantuntijaorganisaatio pyrkii ratkaisemaan jonkin asiakkaan ongelman ja hinnoittelu perustuu usein asiakkaan saamaan hyötyyn. Osa asiantuntijaorganisaation tuottamista palveluista voi olla kertaluonteisia, mutta asiantuntija voi myös hyödyntää aikaisemmin tehtyjä päätöksiä ja pyrkiä tuotteistamaan palvelunsa. (Pesonen 2007, 24–31.)

Asiantuntijaorganisaatio tuottaa ratkaisuja juuri asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaalta puuttuu jokin tieto tai taito, jonka vain asiantuntijaorganisaatio voi tuottaa. Asiantuntijuuteen liittyy monesti korkea koulutustaso, pitkä työkokemus, jatkuva kehittyminen ja työn vapaus. Asiantuntijaorganisaatiossa on tyypillisesti matala rakenne ja asiantuntijat ovat usein suorassa yhteydessä asiakkaaseen. Tällöin heidän itsenäisyytensä korostuu ja heiltä myös odotetaan vastuun ottamista. Työskennelläkseen tehokkaasti, asiantuntija tarvitsee kykyä, halua ja mahdollisuuden siihen. Organisaation on pystyttävä luomaan asiantuntijalle hyvät olosuhteet, jotta työteho pysyy huipussaan eikä työnteko muutu mekaaniseksi. (Pesonen 2007, 24–31.)

Asiantuntijapalveluja ei yleensä kutsuta tuotteiksi. Pikemminkin kyseessä on hyötyä tuottava vaihdon väline, joka perustuu erikoisosaamiseen. Asiantuntijapalvelulle on

tyypillistä, että se tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Asiantuntijan osaamisen pohjana ovat tieto, taito, luovuus ja motivaatio ja lopputuloksena usein ohje, neuvo tai idea. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8–12.)

Asiantuntijapalvelun lähtökohta on asiakkaan ongelma. Suurin osa työstä tehdään asiakkaan näkymättömissä ja taustalla saattaa olla pitkä ja työläs kehittämis- ja tuottamisprosessi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8–12.) Taustatyö tehdään sovitulla tavalla, tarkastetaan ja luovutetaan eteenpäin, eikä asiakas tiedä kuinka monesti asiantuntija on joutunut tekemään työn ennen kuin on tyytyväinen lopputulokseen. Työsuoritus huipentuu palvelutapahtumaan, jonka aikana asiakas kohdataan, joten sen onnistumiseen on valmistauduttava huolella. (Pesonen 2007, 31–33.)

Asiakas yleensä osallistuu jollakin tavalla asiantuntijapalveluun, joten voidaan puhua palveluntuottajan ja asiakkaan yhteistyöstä. Asiakas tilaa palvelun, muttei useinkaan kykene siihen kovin täsmällisesti, sillä puhutaan asiakkaalle vieraasta asiasta. Asiakasta tarvitaan usein myös palvelun kehittämisessä, etenkin jos kyseessä on ainutkertainen palvelu, sekä prosessin aikana antamassa työhön liittyviä tietoja ja arviointia. Toimiva yhteistyö edellyttää avointa viestintää osapuolten välillä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8–12.)

Asiantuntijapalveluihin liittyy huomattavia riskejä. Mikäli asiantuntijan tuottama palvelu epäonnistuu, voi seurauksena pahimmillaan olla palvelun ostajan konkurssi. Asiakkaan on lähes mahdotonta ostohetkellä arvioida ostamaansa palvelua tai sen laatua. Asiakas on ostanut palvelun, koska häneltä itseltään puuttuu työn hoitamiseen tarvittavaa tietoa tai osaamista. Tämän vuoksi myös saadun palvelun arvioiminen jälkeenpäin voi olla haastavaa. Avoin hinnoittelupolitiikka auttaa asiakasta vertaamaan saamaansa palvelua kustannuksiin. Asiantuntijapalveluiden hinnoittelussa käytetään kiinteiden ja joustavien tapojen yhdistelmiä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8–12.)

Asiantuntijapalveluun ei välttämättä päde sanonta, jonka mukaan asiakas on aina oikeassa. Asiakkaan on luotettava asiantuntijan osaamiseen ja hyväksyttävä, etteivät omat toiveet palvelun tuottamisen yksityiskohdista johda aina parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Asiantuntijan onkin pystyttävä ohjaamaan asiakasta valitsemaan hänelle pidemmällä tähtäimellä parhaat palveluratkaisut. (Sipilä 1992, 18–19).

4.1.2 Asiantuntemus ja tiedonhallinta

Asiantuntijaorganisaation tärkein kilpailukyvyyn ylläpitäjä on sen tietovarannot, jotka edellyttävät yritykseltä niiden suunnitelmallista hallintaa. Käytännössä tiedonhallinnalla yritys pitää huolen tiedon jakamisesta, sen jalostamisesta sekä tehokkaasta hyödyntämisestä liiketoimintansa hyväksi. Mikäli organisaatiossa esiintyy osaamisvajetta, on sen tunnistaminen yritykselle elinehto. Osaamisvajetta voidaan paikata esimerkiksi koulutuksilla tai rekrytoimalla uusia ammattilaisia työyhteisöön. (Virtanen 2005, 164–165.) Yrityksen tietovarantojen hallinta edellyttää ymmärrystä, että työntekijät eivät ole työkaluja, vaan liiketoiminnan kantavia voimavaroja (Linkemer 1998, 126).

Tiedonkulun puutteet koetaan useimmiten eniten työskentelyä vaikeuttavana tekijänä työyhteisöissä. Puutteet johtuvat monesti tavasta jakaa tietoa vain tarvittaessa. Jos työyhteisössä havaitaan ongelmia tiedonkulussa, tulisi henkilöstöltä selvittää minkälaista tietoa he tarvitsevat työnsä sujuvuuden varmistamiseksi. Säännölliset palaverit korjaavat usein puutteellista tiedonkulkua. (Korpelainen 2014, 114–115.) Palaverien tarkoituksena on antaa henkilöstölle tilaisuus käsitellä työssä syntyneitä epäselvyyksiä ja kehittämistarpeita sekä etsiä niihin yhdessä ratkaisut. Jos palavereita ei pidetä lainkaan, se aiheuttaa riskin sisäisen tiedonkulun puutteille ja yhteishengen rakoilulle. (Järvinen 2000, 80.)

Yrityksen olemassa olevan tietopääoman ylläpitäminen edellyttää tiedon jakamista jo heti työsuhteen alkutaipaleella, huolellisella perehdytyksellä. Tällä varmistetaan, että yrityksen kokonaistietovarot eivät kärsi henkilöstövaihtuvuuden vuoksi tarpeettoman pitkään. Jo työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki edellyttävät uuden työntekijän perehdyttämistä tehtäviinsä siten, että hän pystyy suoriutumaan työstään ammattimaisesti sekä itseään tai asiakkaitaan vaarantamatta. Asiantuntijaorganisaatiossa riskit korostuvat henkilöstön vastuussa asiakasyritystensä taloudesta. Uudet työntekijät tulisi perehdyttää myös työyhteisöön ja yrityskulttuuriin. Yrityksen tavat ja käytännöt sekä henkilöstöön tutustuttaminen viestivät uudelle työntekijälle hänen olevan tervetullut työyhteisöön. Kaikkea ei perehdytyksessä voi koskaan tuoda esille, jonka vuoksi onkin tärkeää kertoa, mitä tietokanavia tai henkilöitä hyödyntäen tarvittavaa tietoa voi lähteä etsimään. (Korpelainen 2014, 140–143.)

Tietovarantojen kehittämiseksi on välttämätöntä uuden tiedon hankkiminen, mutta silti monet yritykset panostavat siihen rahallisesti ja ajallisesti liian vähän (Korpelainen 2014, 133). Tämä johtuu siitä, että henkilöstövoimavarojen kehittämiseksi ei usein nähdä olevan suoraa yhteyttä tuloksen tekemiseen, jonka vuoksi sitä pidetään vain kustannuseränä investoinnin sijaan. Toiminnan kehittämiseen ja koulutuksiin investoimalla yritys saavuttaa kuitenkin hyvin nopeavaikutteista hyötyä verrattuna vaikkapa tuotekehitykseen tai laajoihin strategian muutosprojekteihin. (Kesti 2007, 147–148.) Tuotantopainotteisesta yhteiskunnasta siirtyminen tietoyhteiskuntaan onkin asettanut vaatimuksia myös yritysten asennemuutoksiin. Yrityksiltä edellytetään henkilöstöön panostavia toimia, sillä tietopääoman lisääminen tarkoittaa käytännössä työntekijöiden tiedon lisäämistä. (Linkemer 1998, 126.)

Etenkin ulkoiset koulutukset koetaan kalliina ja tuottamattomina, vaikka ne ovat usein edellytys asiantuntemuksen ylläpitämiselle. Ilman yrityksen tukea ja työ- ja toimintatapojen kehittymistä henkilöstön koulutuksesta saavutettava hyöty voikin helposti jäädä saamatta. Pahimmassa tapauksessa työntekijä ei osaa itsenäisesti yhdistää oppimaansa omaan työhönsä kokiessaan toimintatapojen muutoksen liian haastavaksi. Vaarana on myös, että jos tietoa ei jaeta työyhteisön kesken, se poistuu henkilöstövaihtuvuuden mukana. Tällöin koulutusinvestointi on ollut yritykselle vain kustannuserä ja lisäksi jälkikustannuksia syntyy uuden työntekijän rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. (Kesti 2007, 158–160.)

Ihannetilanteessa työntekijä on motivoitunut oppimaan ja työorganisaatio vahvistaa motivaatiota koulutusmyönteisyydellään. Näin syntyy innovatiivisuutta ruokkiva ympäristö, jossa uusi tieto jalostuu uusiksi toimintatavoiksi. (Virtanen 2005, 168–169.) Tiedon jakamisen kulttuuria voidaan vahvistaa esimerkiksi siten, että koulutuksen käynyt jakaa uuden tiedon palaverissa omalle ryhmälleen tai koko henkilöstölle. Tavoitteena on yhdessä löytää asiat, jotka voivat parantaa työyhteisön toimintaa ja työn tehokkuutta. Toimintatapana tiedon jakaminen motivoi oppimiseen, auttaa yksilöitä kiinnittämään huomiota kehittämiskohteisiin ja parantaa työyhteisön laadullista vuorovaikutusta. (Kesti 2007, 158–160.)

Uuden tiedon luominen on todellisuudessa vanhan tiedon jakamista (Virtanen 2005, 169). Koulutusten rinnalla tiedon lisäämisessä tuleekin nostaa esille myös yrityksissä jo

olevan tiedon arvo. Asiantuntemuksen ylläpitäminen edellyttää yksilön tiedon muuttamista koko yrityksen tiedoksi sekä piilevän hiljaisen tiedon tekemistä havaittavaksi. (Sydänmaanlakka 2007, 214.)

Hiljaisen tiedon hallinnassa on haasteensa. Suuri osa tiedosta siirtyy organisaation sisällä epävirallisissa tilanteissa, kuten kahvipöytäkeskusteluissa. Ajatusten ja ideoiden jakamista ei tule kuitenkaan vähätellä, vaikka se tapahtuisikin suunnittelemattomasti. Vapaamuotoinen kokemustenvaihto parantaa vuorovaikutusta ja yhteishenkeä, jonka kautta kynnyks avun pyytämiseen madaltuu. Usein työyhteisössä painitaan samankaltaisten ongelmien parissa ja jos yhteistyö ei toimi, samoja virheitä korjataan toistuvasti ja aikaa kuluu valtavasti tiedon etsimiseen, jonka saisi helposti kysymällä työtoverilta. Avointa tiedon jakamista tukeva yrityskulttuuri kitkee tuottamatonta turhaa työtä, joka parantaa työn tehokkuutta ja tasalaatuisuutta. (Kesti 2007, 25.)

Yksilön tiedon lisääntymisellä tulisi pyrkiä lisäämään koko organisaation tietopääomaa (Virtanen 2005, 168–169). Avoimella keskustelulla koulutuksista saatu uusi tieto sekä kokemuksen kautta syntynyt hiljainen tieto saadaan siirtymään henkilöltä toiselle. Yrityksen tulisi kuitenkin pyrkiä tallentamaan tietoa myös luettavaan muotoon, jotta se siirtyy henkilön tietopääomasta osaksi koko yrityksen tietovarantoja ja on näin kaikkien käytettävissä. Käytännössä tietoa voidaan tallentaa kirjaamalla ylös palaverien, perehdytyksen ja koulutusten yhteydessä ilmeneviä asioita. Tietoa voidaan kerätä myös tavoitteellisesti pitämällä yrityksen sisäisiä koulutustilaisuuksia, joiden tarkoituksena on pohtia koko työyhteisöä hyödyttäviä teemoja ja löytää toimivimmat työskentelytavat. Teemoja voidaan avata kuvien, kaavioiden, kirjallisten työohjeiden tai muistilistojen avulla, jotka arkistoidaan koko henkilöstön käyttöön esimerkiksi kansioissa tai sähköisessä muodossa. (Sydänmaanlakka 2007, 206–207.)

Yrityksen sisäisen tiedonjakamisen toimivuutta määrittää myös henkilöstön edellytykset vastaanottaa tietoa. Koulutus- ja muut tiedonjakotilaisuudet toimivat vain, jos työntekijät kykenevät ottamaan tarvittaessa omasta asemastaan poikkeavan roolin. Tiedon siirtymisessä ja jalostuksessa tarvittavia näkökulmia voivat olla johtajan, ideoijan ja kehittelijän, muistiinpanojen kirjaajan tai tietojen analysoijan roolit. Etenkin kokeneemille työntekijöille voi olla haastavaa vastaanottaa ideoita uusilta tulokkailta, mutta koko yrityksen tietopääoman lisäämiseksi eri kokemustasoisesta tiedon yhdistäminen on välttämätöntä. (Linkemer 1998, 36.)

4.1.3 Kehittyminen ja muutokseen motivointi

Kehittyminen edellyttää aina muutosta ja liikemaailmassa puhutaankin usein pysyvän muutoksen tilasta (Sydänmaanlakka 2007, 25). Kun asiat toimivat, on kehittäminen harvoin päällimmäisenä mielessä. Menestyvätkään yritykset eivät saisi tuudittautua hyvänolontunteeseen, vaan niiden tulisi pyrkiä aktiivisesti varmistamaan johtoasemansa myös jatkossa. Muuten kilpailijat voivat pyyhkäistä ohi. (Järvinen 2000, 68–69.)

Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi tärkeintä on muutosten analyyttisen ymmärtämisen sijaan hyväksyä niiden tuoma epävarmuus ja kaaos. Yritysten selviytymiskeinona on pyrkiä parhaansa mukaan ennakoimaan, myötäilemään ja ohjailemaan tulevia muutoksia. Tämä onnistuu parhaiten, kun ajatus- ja toimintamallit ovat avoimia ja joustavia kehitykselle. (Sydänmaanlakka 2007, 25–28.) Jos organisaatiossa ei panosteta tarpeeksi kehittämistyöhön, alkavat ajattelutavat ja toimintamallit pikku hiljaa jämähtää. Tämän seurauksena kehittämistarpeet havaitaan vasta kun on liian myöhäistä. Ollakseen edelläkävijä omalla toimialallaan, vaaditaan toiminnan kyseenalaistamista ja tahtoa uuden oppimiseen. (Järvinen 2000, 68–69.)

Vaikka on kyse yritystoiminnan kehityksestä, on syytä muistaa, että taustalla ovat aina ihmiset. Muutokset luovat paineita, jonka vuoksi ihminen selviytyäkseen ajattelee niitä usein vain ohimenevinä vaiheina. Uusia tilanteita ja jatkuvaa oppimista ei kuitenkaan työelämässä voi välttää ja ilman pysyvän muutoksen hyväksymistä on yrityksen menestykseen tähtäävä yhteistyö mahdotonta. Henkilöstön asennoituminen muutoksiin ratkaisee yrityksen kehitysprojektien onnistumisen. (Korpelainen 2014, 145.)

Jotta henkilöstö hyväksyisi muutokset ja kokisi jatkuvan kehittämisen mallin omakseen, tarvitaan selkeät käytännöt yritystoiminnan, mutta myös omien työskentelytapojen arviointiin. Useimmiten yrityksissä käytössä oleva malli henkilöstön itsearviointista ovat palaute- ja kehityskeskustelut. (Järvinen 2000, 73.) Kehityskeskustelujen piirteinä on niiden säännöllisyys ja tavoitteena työsuoritusten ja avoimen kommunikoinnin parantaminen. Mikäli keskustelujen tavoitteita ei ole ymmärretty, niistä harvoin saavutetaan konkreettista hyötyä. Keskustelujen onnistumiseksi niiden tulisikin perustua aidosti henkilöstön kehitystarpeisiin, kuten uralla etenemismahdollisuuksiin tai työntekijän toiveisiin tehtävien vaihtelevuudesta. (Sydänmaanlakka 2007, 92–93.)

Kehittyminen edellyttää myös aina motivaatiota. Motivaatiota voidaan kuvata liikkeelle panevaksi voimaksi, joka auttaa ihmisiä pyrkimään kohti tavoitteitaan. Osaamattomuutta ei pidä sekoittaa motivaation puutteeseen, sillä niiden kahden korjaamiseksi on eri keinot. Osaamista voidaan lisätä esimerkiksi koulutuksilla tai yksinkertaisesti työkokemusta kartuttamalla. Motivaation parantaminen ei olekaan yhtä helppoa, sillä eri ihmiset motivoituvat eri asioista, eikä pelkällä tsemppaamisella useinkaan päästä pitkälle. (Korpelainen 2014, 91–93.)

Motivaatiotekijät voidaan jakaa aineellisiin ja henkisiin. Aineelliset tekijät eivät vie korkeampaan motivaatioon, mutta niiden puute aiheuttaa tyytymättömyyttä. Niitä ovat esimerkiksi palkka, työolosuhteet, sosiaaliset vuorovaikutussuhteet ja työsuhde-edut. Henkisiä motivaatiotekijöitä työelämässä ovat muun muassa työsaavutukset, kannustava palaute, ammatillinen kehittyminen ja urakehitys. Kumpiakin motivaatiotekijöitä tarvitaan yhtäaikaaisesti. Esimiehen tehtävänä on selvittää jokaista työntekijää parhaiten motivoivat tekijät. (Korpelainen 2014, 91–93.)

Muutosjohtamisen tehtävänä on osoittaa henkilöstölle muutoksilla saavutettavat kokonaisedut ja yhteistyön merkitys näiden etujen saavuttamiseksi (Virtanen 2005, 215–218). Esimiehen rooli jatkuvaan kehittymiseen pyrkivän yrityskulttuurin luomisessa onkin olla suunnannäyttävä ja motivoiva. Aloitteellisesti toimintaa arvioiva ja uudistamista eteenpäin ajava johtaja rohkaisee ja innostaa asenteellaan muita työyhteisön jäseniä. Kehittyminen vaatii koko työyhteisön sitoutumista, joka voidaan parhaiten varmistaa kaikkia osallistavina toimintatapoina. Kun työntekijät pääsevät itse kertomaan myös kaikista kriittisimmät kannanottonsa, syntyy omista kokemuksistaan oppiva ja jatkuvaan kehittymiseen tähtäävä työyhteisö. (Järvinen 2000, 72.)

Liiketoimintaa ei voi onnistuneesti kehittää ilman koko henkilöstön sitoutumista ja sujuvaa yhteistyötä. Yhteistyöhengen toimiessa puhutaan positiivisesta ilmasta, joka elää uuden oppimisesta ja osasto- ja tehtäväkohtaisten rajojen hälvenemiseen tähtäävästä tiimipelaamisesta. Organisaation prosessikeskeinen toimintamalli tuo yritystoimintaan automaattisesti yhteistyöllä saavutettavaa tavoitteellisuutta. Kun henkilöstö ymmärtää toistensa työnkuvat sekä oman osansa yrityksen toimintakokonaisuudessa, on yhteisten päämäärien asettaminen helpompaa. (Virtanen 2005, 215–218.)

4.1.4 Kehittämistarpeiden tunnistaminen

Koska ympäristön ja etenkin kilpailijoiden toimintaa ei voi ennustaa varmasti, on myös oman liiketoiminnan kehittämiskohteiden tunnistaminen vaikeaa. Organisaation kehittämistä vaativien toimintojen etsiminen tulisi perustaa nimenomaan omaan toimintaan, eikä muiden toiminnan kopioimiseen. Kehittämiskohde voi liittyä mihin tahansa organisaation funktioon, kuten johtamiseen, viestintään tai prosessikuvauksiin. (Virtanen 2005, 178.)

Kehittämistarpeiden tunnistaminen edellyttää yritystoiminnan arviointia. Arvioinnilla on onnistuttava ratkaisemaan käytäntöön liittyviä ongelmia sekä pystyttävä tuottamaan realistisia johtopäätöksiä ja kehittämissuosituksia. Arviointi on perinteisesti jaoteltu sisäiseen ja ulkoiseen, jossa sisäisen arvioinnin vahvuutena on pidetty sitä, että arvioija on itse mukana kehittämistyössä ja ulkoisen vahvuutena sen puolueetonta näkökantaa. Nykyään jako sisäiseen ja ulkoiseen arviointiin on kuitenkin alkanut menettää merkitystään ja arvioinnin perustana tulisikin pitää päättelyketjua eli sitä, kuinka havainnot ovat johtaneet kehittämissuosituksiin. (Virtanen 2005, 187–188.)

Hyvä lähtökohta toiminnan arvioinnissa ja koko kehitysprosessissa on, että yritys pystyy itse parhaiten löytämään omat ongelmansa, kehittämistarpeet sekä ratkaisut niihin. (Järvinen 2000, 155). Laatupalkintokriteeristöjä sekä muita organisaation itsearvioinnin malleja on kehitetty kitkemään itsearviointiin liittyvää epäluotettavuutta ja puolueellisuutta. Kun arvioidaan omaa liiketoimintaa, on kuitenkin usein kysymys päinvas- taisesta ja arviointikriteerit ovat laatumalleja tiukempia ja tulokset kriittisempiä. Turhaa itseruoskimista tuleekin välttää ja pitää itsearvioinnin tavoitteena erottaa aidosti kehittä- mistä vaativat kohteet toimivista. (Virtanen 2005, 195–197.)

Jotta kehittäminen kohdistuisi juuri omaan liiketoimintaan, kehityskohteiden löytä- miseksi voidaan poimia henkilöstöltä hiljaisia signaaleja. Henkilöstön arviot mahdol- listavat todelliseen tarpeeseen perustuvan kehittämistyön, joka suuremmalla todennä- köisyydellä vie haluttuun lopputulokseen. Oman henkilöstön arviointia hyödyntämällä voidaan pienentää ajallista ja rahallista panostusta, verrattuna ulkopuolisten tahojen suorittamiin kehitysprojekteihin. (Kesti 2007, 148–149.) Itsearvioinnin etuna on myös se, että mahdollisimman suuri osa henkilöstöstä osallistuu arviointiprosessiin, joka lisää

sitoutumista. Parhaimmillaan henkilöstön hyödyntäminen kehittämistarpeiden arvioinnissa tuottaa aidosti hyödyllisiä johtopäätöksiä organisaation heikkouksista, vahvuuksista ja kehittämiskohteista. (Virtanen 2005, 195–197.)

Asiakasnäkökulman painottaminen on myös nykyaikainen lähtökohta organisaation kehittämiseen. Näkökulma tarkoittaa käytännössä sitä, että tuotteita ja palveluita kehitetään asiakkaiden tarpeeseen ja tyytymätöntä asiakasta ei nähdä kiusana, vaan motivaation lähteenä ja yhteistyökumppanina kehittämistyössä. Asiakasnäkökulmasta kehittyyvä yritys on jatkuvasti kiinnostunut asiakasuskollisuudestaan sekä motivoitunut selvittämään asiakkaidensa tyytyväisyyttä saamiinsa palveluihin. (Virtanen 2005, 211–212.)

4.2 Laadunhallintajärjestelmät ja sidosryhmäyhteistyö

Laadunvarmistuksella organisaation toimintaa ohjataan niin, että toiminnan kohteena oleva asiakas on tyytyväinen saamaansa laatuun (Pesonen 2007, 52). Laatua turvataan yleisimmin laatujärjestelmän avulla. Laatujärjestelmällä tarkoitetaan kaikkia niitä organisaation osia, vastuunjakoa, prosesseja ja resursseja, joiden avulla saadaan aikaiseksi laatua. (Lillrank 1998, 132.) Kaikissa organisaatioissa on jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä. Usein se tarkoittaa yrityksen sisäistä, sen omaan asiantuntemukseen nojaa-vaa järjestelmää. (Hokkanen & Strömberg 2006, 78.) Useimmiten asioiden oikein tekemisestä on sovittu, tavoitteita seurataan ja tarvittaessa asioihin puututaan, mutta toiminnan parantamisesta ei jää jälkeä. Tällainen toimintamalli ei yleensä johda minkäänlaisiin laadunparannustoimenpiteisiin. (Pesonen 2007, 52.)

4.2.1 Laatujärjestelmät laadunvarmistajina

Hokkasen ja Strömbergin (2006, 96) mukaan laatujärjestelmän rakentamisessa voidaan nähdä kaksi eri lähestymistapaa. Joissain organisaatioissa laatujärjestelmä luodaan asiakkaiden vaatimusten takia tai koska kilpailijatkin tekevät niin. Tällöin puhutaan puolustavasta lähestymistavasta. Mikäli laatujärjestelmän kautta tavoitellaan kustannussäästöjä tai kilpailuetua, tai se koetaan osaksi laatujohtamista ja hyvää yrityskulttuuria, voidaan puhua kestävästä lähestymistavasta.

Laadunhallintajärjestelmää voi verrata mihin tahansa muuhun johtamisen järjestelmään ja sen tulisi aina olla johdon strateginen päätös. Järjestelmän perustana tulee olla organisaatiokulttuuri toiminta-ajatuksineen, arvoineen, päämäärineen ja visioineen. (Lecklin & Laine 2009, 244–246.) Tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä ja muuttaa toimintaa. Mikäli organisaatio haluaa kehittää laatu-järjestelmäänsä, on sen toimintatavat ja prosessien suoritustavat standardisoitava, kuvattava systemaattisesti ja toimittava niiden mukaan. (Pesonen 2007, 52.) Näin toimimalla organisaatio pystyy vakuuttamaan asiakkaan laaduntuottokyvystään (Lillrank 1998, 132).

Iso 9001 -standardi

ISO 9001 on maailman tunnetuin standardi ja käytetyin johtamismalli. Se sai alkunsa vuonna 1987, kun International Standards Organization (ISO) hyväksyi joukon laadunhallintaan liittyviä standardeja. (Lecklin 2006, 309–311.) Etenkin suuret organisaatiot ryhtyivät rakentamaan laatu-järjestelmästandardeja ja alkoivat vaatia niitä myös toimittajiltaan. Sidosryhmät edistivätkin suuresti laatu-järjestelmien leviämistä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 78). Nykyään standardien merkitys on talouselämässä korostunut jopa niin, että tietyillä toimialoilla yritysten on pakko toimia standardeihin perustuvan laatu-järjestelmän ohjaamina (Lecklin 2006, 309–311).

ISO 9001 on toimialasta riippumaton laadun varmistamisen yleisstandardi. Organisaatio voi saada hyötyä standardista, kun se haluaa lisätä asiakastyytyväänsä sekä osoittaa kykynsä toimittaa johdonmukaisesti tuotteita, jotka täyttävät asiakas- ja viranomaisvaatimukset. (Lecklin & Laine 2009, 244–246.) Standardien tarkoitus on yhdenmukaistaa yrityksen järjestelmiä ja menetelmiä. Niissä huomioidaan laadunhallinnan keskeiset periaatteet, kuten asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuminen, prosessimainen toimintamalli ja mittausten pohjalta tapahtuva jatkuva parantaminen. (Lecklin 2006, 309–311.) Nykyisissä standardeissa asiakas ja asiakkaan vaatimukset ovat keskeisimpiä näkökulmia (Pesonen 2007, 74–75).

Standardit eivät ota kantaa organisaation toimittaman tavaran tai palvelun tasoon vaan yrityksen on itse päätettävä se. Taso näkyy laatu-kulttuurissa ja tavoitteissa. Järjestelmän tarkoituksena on, että organisaatio määrittää ensin haluamansa laadutason, jonka jälkeen

se saavutetaan hoitamalla tason edellyttämät asiat kuntoon. (Pesonen 2007, 74–75.) Yrityksen laatujärjestelmän vastatessa standardin vaatimuksia, sille myönnetään laatusertifikaatti. Se oikeuttaa sertifiointimerkin käyttöön ja merkintään sertifiointiluettelossa. Sertifikaatin mukana tulee myös velvollisuus ylläpitää laadunhallintajärjestelmää standardin mukaisesti. (Lecklin 2006, 313–314.) Ylläpitoa varmistetaan auditoinnilla, jossa järjestelmällisesti ja riippumattomasti dokumentoidaan yrityksen prosessien kulku käytännössä (Lecklin & Laine 2009, 188). Mikäli organisaatio ei kykene pitämään järjestelmäänsä vaatimusten mukaisena, voidaan sertifikaatti kumota (Lecklin 2006, 313–314).

Sekä Silen (1998, 17–19) ja Lecklin (2006, 314–316) suhtautuvat kriittisesti sertifikaatin merkitykseen laatuyrityksen takaajana. Sitä pidetään usein yllä ilman oikeaa vaikutusta organisaation toimintaan tai sen laadun parantamiseen. Ongelmana on myös, että sertifikaatin saamisen jälkeen laadun kehittäminen saatetaan unohtaa. Koska standardi ei ota kantaa organisaation menettelytapojen tai prosessien tehokkuuteen, saattavat myös tehottomat ja epäloogiset menetelmät saada sertifiointin kautta laatuleiman. Haasteita aiheuttaa myös kolmannen osapuolen eli auditoijan, määritelmä laadusta. Tämä saattaa johtaa siihen, että organisaatio keskittyy pitämään asiakkaan sijasta auditoijan tyytyväisenä. Vanhempia standardeja on moitittu myös niiden irrallisuudesta laatujohtamiseen sekä asiakasnäkökulman vähäisestä huomioonottamisesta. Myös standardin kalliita ylläpitokustannuksia ja byrokraattisuutta on arvosteltu.

Uudemmat standardit ovat pyrkineet reagoimaan kehityksen haasteisiin niin, että ne vastaavat paremmin kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kehittämistarpeisiin. Niissä otetaan kantaa asiakassuuntautuneisuuteen, henkilöstöön, prosesseihin, johtamiseen ja tulosten mittaamiseen. Vaikka standardeista löytyy vieläkin kehitettävää, on niillä kiistan merkitys etenkin kansainvälisessä liiketoiminnassa. Yhteistyökumppanit voivat antaa toisilleen tietynlaisen laatutakuun sertifikaatin avulla. Sen avulla voidaan myös saada todellista kilpailuetua, mikäli organisaatio onnistuu saamaan sertifikaatin ensimmäisenä toimialallaan. (Lecklin 2006, 314–316.)

Laatupalkintomalli

Laatupalkintomalli on monipuolinen laatujohtamisessa käytettävä menetelmä. Se tarjoaa kehykset toimintojen, prosessien ja koko organisaation laadukkuuden arvioinnille

ja kehittämislle. (Hokkanen & Strömberg 2006, 104.) Kansainväliset laatupalkinnot ovat syntyneet kansallisen kilpailukyvyn parantamiseksi. Maailmanlaajuisesti tunnetuin laatupalkinto on amerikkalainen Malcolm Baldrige, joka on ollut esikuvana useimmille kansallisille laatupalkinnoille, kuten Euroopan laatupalkinnolle sekä Suomen laatupalkinnolle. (Lecklin 2006, 318.)

Siinä missä ISO-standardi keskittyy prosessien ja menetelmätapojen kuvaamiseen ja toiminnan kehittämiseen kuvauksien mukaiseksi, laatupalkintomalleissa painotus on syvästi tuloksissa sekä toiminnan ja tulosten jatkuvassa parantamisessa (Hokkanen & Strömberg 2006, 104). Laatupalkinnon arvo kehittämistyökaluna perustuu siihen, että arviointi mahdollistaa toiminnan laatutason pisteytyksen, mikä puolestaan antaa mahdollisuuden eri organisaatioiden ja eri ajankohtien väliseen vertailuun (Lillrank 1998, 142–143).

Laatupalkinto koostuu laatupalkintokriteereistä. Kriteerit muodostuvat tekijöistä, joilla on perinteisesti kuvattu, mitä laatu ja laatujohtaminen ovat yritystoiminnassa. Laatupalkintojen kaikki arviointialueet liittyvät toisiinsa ja se tarjoaa työkalun, jolla organisaatio voi arvioida liiketoiminnan kokonaisuutta. Toimintaa arvioidaan painottamalla toiminnan eri osa-alueita, jolloin kunkin arviointialueen maksimipistemäärä kuvaa sen suhteellista merkitystä ylivoimaisena kilpailutekijänä. Saavuttaakseen ensiluokkaisen suorituskyvyn, yritys ei voi kehittää yksittäistä toiminnan aluetta ja jättää ottamatta huomioon kokonaisuutta. Suomen laatupalkinnon kriteereissä arvioinnin kohteena ovat johtajuus, strateginen suunnittelu, asiakas- ja markkinakeskeisyys, tiedot ja niiden analysointi, henkilöstö, prosessien hallinta, toiminnan tulokset sekä yhteiskunnalliset vaikutukset. (Anttila & Vakkuri 1998, 11.)

Laatupalkintokriteereitä pisteytetään asteikolla 0–1000. Pisteytys voidaan tehdä itsearviointina, organisaatioiden ristiin arviointina tai ulkopuolisten asiantuntijoiden arviointina. Organisaation itsearviointi on hyvä väline parantamiskohteiden paikallistamisessa, arvioinnissa ja valinnassa, ja arviointia voidaan tehdä osallistumatta itse laatupalkintokilpailuun. Arviointi voi käsittää kaikki laatupalkinnon osa-alueet tai vain valitut painopistealueet. Arvioinnin tarkoituksena on määrittää jokaiseen osa-alueeseen liittyvät menetelmät, vahvuudet ja parantamiskohteet. (Hokkanen & Strömberg 2006, 104.)

Kehittämiskohteiden arvioimiseksi ja priorisoimiseksi voidaan käyttää niin sanottua CSF-menetelmää, jossa organisaation prosessit ja menestystekijät kytketään yhteen. Niistä muodostetaan taulukko, johon jokaisen menestystekijän kohdalle merkitään mitkä prosessit ovat sen toteutumisen kannalta tärkeitä. Tulosten on tarkoitus kuvata prosessien kriittisyyttä ja merkitystä yritykselle. Menetelmän avulla myös prosessin laadua arvioidaan. Tulosten pohjalta ratkaistaan kehittämiskohteet ja päätetään mahdollisesti aloitettavat projektit. (Lecklin 2006, 295–301.)

Organisaatio saa suurimman hyödyn laatupalkintokriteereistä silloin kun niitä käytetään toiminnan kehittämiskohteiden löytämiseen jo olemassa olevan laatukulttuurin pohjalta. Niin kuin muissakin laatujärjestelmissä, myös laatupalkintokriteereitä käytettäessä haasteena on, että ne muodostuvat itsetarkoitukseksi ja laatupalkintokriteeripisteiden määrä ohittaa tärkeydessä kilpailukyvyyn kehittämisen. Laatupalkintokriteerien arvostelu kohdistuu myös kriteereiden keskittymisestä helposti manipuloitavan toiminnan arviointiin, organisaatiokulttuurin syvempien arvojen sijaan. (Silen 1998, 20–23.) Pistettä tulisikin antaa menetelmien olemassaolon ja laajuuden sijaan niiden toimivuudesta, muutosvalmiudesta ja tuloksista. Kriteereiden tulisi olla enemmän tulevaisuuteen suuntautuneita, kuin tätä hetkeä kuvaavia. (Lecklin 2006, 326–327.)

ISO 9001 -standardeilla ja laatupalkintokriteereillä on paljon samankaltaisuuksia. Niillä on samat päämäärät ja tavoitteet ja ne molemmat soveltavat kokonaisvaltaisen laatujohtamisen periaatteita. Eroavaisuuksia löydetään laatujärjestelmien rakenteista. ISO 9001 -standardia on moitittu epäselväksi ja väärinymmärretyksi, kun taas laatupalkinto on selkeä ja tiivis. ISO 9001 korostaa laatuasiantuntijan näkökulmaa ja laatupalkinto organisaation johtamista. Tavoitetaso ISO 9001 -standardissa on yleisesti koettu tavanomaisuus, kun taas laatupalkinnolla laatukilpailukyvyyn kehittäminen ja jopa erinomaisuus. ISO 9001 uusiutuu noin viiden vuoden välein ja laatupalkinto uusitaan vuosittain. (Silen 1998, 23–24.)

4.2.2 Ulkoiset sidosryhmät laadunvarmistajina

Suomen Taloushallintoliitto ry on auktorisoitujen tilitoimistojen ja konsulttiyritysten valtakunnallinen toimialaliitto. Taloushallintoliiton tavoitteena on kehittää toimialaa yhdessä jäsenyritystensä kanssa sekä edistää hyvää tilitoimistotapaa. Taloushallintoliitto tarjoaa alan yrityksille suunnattuja palveluja kuten koulutusta, toimialauutisia

sekä alan tuotteita ja julkaisuja. Jäsenille on tarjolla myös TAL-laatutyökaluja kuten työpapereita, lomakkeita ja kirjepohjia palvelun varmistamiseksi. Taloushallintoliiton piiriin kuuluu noin 800 auktorisoitua jäsenoimipaikkaa ja yli 2700 KLT-tutkinnon suorittanutta asiantuntijaa. Taloushallintoliittoon pääsyvaatimuksena ovat muun muassa jäsenyrityksen vakavaraisuus ja riippumattomuus, hyvän tilitoimistotavan noudattaminen, vähintään kahden vuoden päätoiminen liiketoiminta sekä hyvien valmiuksien omaaminen toimeksiantojen hoitamiseen. Hyvät valmiudet toimeksiantojen hoitamiseen katsotaan olevan hakijalla, joka on suorittanut KLT-tutkinnon. (Suomen Taloushallintoliitto 2015b; 2015c.)

Taloushallintoliiton yhteydessä toimii Tili-instituuttisäätiö, joka hoitaa tilitoimistojen auktorisointijärjestelmää sekä vastaa alan asiantuntijatutkinnosta eli KLT-tutkinnosta. Tutkinnon suorittaminen edellyttää pääasiallisesti korkeakoulu- tai ammattikorkeakouluopintoja tai perustutkintoa ja pitkää työkokemusta. Ammattitaitoa on ylläpidettävä jatkuvasti ja työtehtävistä sekä koulutautumisesta on raportoitava kolmen vuoden välein Tili-instituuttisäätiölle. Taloushallintoliiton toimialastandardi TAL-STA on ohjeistus toimia alan hyvän tavan mukaan. Se on Taloushallintoliiton itsensä kehittämä ja vakiinnuttama kuvaus laadullisen vaatimustason asettamista menetelmistä ja se tunnetaan myös Hyvänä tilitoimistotapana. Standardi on jaettu neljään osa-alueeseen; eettiseen ohjeistukseen, toimeksiannon hoitamiseen sekä kirjanpito- ja palkanlaskentapalveluun. Se sisältää liiton tärkeimmät suositukset, standardit ja parhaat käytännöt, joita noudattamalla tilitoimisto voi tuottaa asiakkailleen ja näiden sidosryhmille luotettavaa ja oikeaa tietoa ja palvelua. TAL-STA on kuitenkin väljästi tulkittava toimialastandardi, joka on kirjoitettu pääosin suositusten ja ohjeiden muotoon. Näistä voi poiketa, mikäli taloushallinnon palveluyritys katsoo jonkin toisen toimintatavan perustelluksi ja hyväksyttäväksi. (Suomen Taloushallintoliitto 2015d; 2015e.)

Yritystoiminnan ja sen taloushallinnon on täytettävä lakien vaatimukset. Verolainsäädäntöä, kirjanpitolakeja ja yhteisöainsäädäntöä sovelletaan toiminnassa rinnakkain. Palkkahallintoa määrittelevät lukuisat lait, näistä keskeisimpiä ovat työsopimus- ja työaikalaki. Kirjanpitolaki ja -asetus sekä muu lainsäädäntö puolestaan asettavat vaatimuksia kaikille kirjanpitovelvollisille. (Finnlex 2015). Vaatimusten täyttämisen helpottamiseksi työ- ja elinkeinoministeriön yhteydessä toimiva Kirjanpitolautakunta antaa lausuntoja ja yleisohjeita kirjanpitolain soveltamisesta. Sen tehtäviin kuuluu myös hyvän kirjanpitolaitoksen edistäminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015.)

Kirjanpitovelvolliset hoitavat Verohallinnolle erilaisia maksuja ja niiden tulee antaa toiminnastaan Verohallinnolle laaja-alaista informaatiota. Verohallinto on jakautunut yksiköihin, joista henkilöverotusyksikkö palvelee liikkeen- ja ammatinharjoittajia ja yritysveroyksikkö osakeyhtiöitä sekä muita yhteisöasiakkaita. Nämä yksiköt vastaavat muun muassa ohjauksesta, asiakastiedoista, tuloverotuksesta ja ennakkoperinnästä sekä verotuksen yhteydessä tapahtuvasta verovalvonnasta. Veronkantoyksikkö hoitaa verojen maksamiseen, perintään ja tilittämiseen sekä verotilimenettelyyn liittyviä tehtäviä. Verotarkastusyksikkö ohjaa verotarkastustoimintaa osana verovalvontaa ja suorittaa verotarkastuksia sekä valvontatehtäviä. Verohallinnossa on lisäksi ennakkoratkaisujen antamista varten keskusverolautakunta ja oikaisuvaatimusten käsittelyä varten verotuksen oikaisulautakunnat. (Verohallinto 2015.)

Yritysassiakkaat ovat Verohallinnon toiminnassa keskeisessä asemassa. Yritykset maksavat tulo- ja arvonlisäveroa ja tilittävät työntekijöidensä palkoista perityt verot ja maksut. Yritykset ovat myös merkittäviä tietojen antajia, sillä niiltä saatua tietoa käytetään henkilöverotuksessa. Verohallinto antaa ohjeita verotuksen järjestämisestä ja siltä voi pyytää ennakkoratkaisua tulo- ja varallisuusverotuksesta sekä arvonlisäverotuksesta. Verohallinto on kehittänyt merkittävästi verkkopalvelujaan. Veroilmoitukset annetaan pääsääntöisesti verkossa ja yrityksillä on käytössään sähköinen verotili-palvelu, jossa annetaan kausiveroilmoitukset ja jonka kautta yritys voi seurata verotapahtumiaan. Verohallinnon yritysasiakkaat ja tilitoimistot voivat tilata sähköisen uutiskirjeen, jossa kerrotaan ajankohtaisista asioista, tulevista muutoksista ja uudistuksista. (Verohallinto 2015.)

Tilitoimistot ja pankit tekevät nykyään monipuolisesti yhteistyötä. Pankeille laaditaan rahoituslaskelmia sekä toimitetaan yritysten tilinpäätöstietoja. Pankit puolestaan toimittavat tilitoimistoille tilinpäätökseen tarvittavia korko- ja saldotietoja. Sähköisyyden lisääntyessä yhteistyö on lisääntynyt merkittävästi ja muuttanut muotoaan. Tilitoimistot voivat hoitaa pankkien kautta asiakasyritystensä verkkolaskutusta ja maksuliikennettä. Pankit ovat myös alkaneet tarjoamaan erikoistuneita palveluita, kuten yrityskortilla tehtyjen ostotietojen välittämistä korttilaskulle siten, että lasku sisältää kaikki kirjanpidossa tarvittavat tositetiedot. (S-Pankki 2015.)

Tilitoimistojen ja vakuutusyhtiöiden välinen yhteistyö on pääosin raportoimista ja hakemusten laatimista. Vakuutusyhtiöille annetaan kuukausi- ja vuosi-ilmoituksia asiakasyrityksen maksamista työntekijän eläkevakuutuksesta sekä lakisääteisistä vakuutuksista, joita ovat tapaturma- työttömyys- ja ryhmähenkivakuutus. Tilitoimisto voi myös hoitaa asiakkaansa puolesta omaisuuteen ja yritystoimintaan liittyviä vakuutusasioita. Ilmoitusten antamisessa tulee noudattaa huolellisuutta, sillä annettujen ilmoitusten perusteella vakuutusyhtiö määrää lopulliset vakuutusmaksut, jotka vaikuttavat saataviin vakuutuskorvauksiin. Annetut ilmoitukset vaikuttavat myös yrityksen työntekijöiden työeläkkeisiin. (LähiTapiola 2015.)

5 TILIPALVELU TARJA VAKKILA OY

Tutkimuksen toimeksiantaja Tilipalvelu Tarja Vakkila Oy on mikkililäinen vuonna 2001 perustettu tilitoimisto. Tilitoimistossa työskentelee tällä hetkellä yrittäjän lisäksi kaksi työntekijää. Tilitoimisto kuuluu niiden noin 3 400 suomalaisen tilitoimiston joukkoon, jotka eivät ole Taloushallintoliiton jäseniä, eivätkä auktorisoituja jäsenoimistoja. Auktorisoituja tilitoimistoja Suomessa on noin 800. Edellytykset toimeksiantajan auktorisoinnille ovat olemassa, muun muassa yrittäjällä olevan KLT-tutkinnon vuoksi.

Tilipalvelu Tarja Vakkila Oy tarjoaa asiakasyrityksilleen kokonaisvaltaisia taloushallinnon palveluita, siten että asiakkaat voivat keskittyä varsinaiseen liiketoimintaansa. Palveluvalikoimaan kuuluvat kirjanpito, tilinpäätökset, palkanlaskenta, veroneuvonta ja -suunnittelu sekä muut asiantuntijapalvelut. Nykyään liike-elämään liittyvällä konsultoinnilla on yhä suurempi painotus palvelussa.

Tilitoimiston asiakasyritykset edustavat monipuolisesti erilaisia toimialoja. Ne toimivat eri yritys- ja yhtiömuodoissa, kuten osakeyhtiöinä, kommandiittiyhtiöinä, avoimina yhtiöinä, ammatin- ja liikkeenharjoittajina, yhdistyksinä ja asunto-osakeyhtiöinä. Asiakkaista suurin osa toimii lähialueella, mutta asiakkaita on myös muualta Suomesta.

Tilipalvelu Tarja Vakkila Oy varmistaa palveluidensa laatua noudattamalla lakeja ja asetuksia sekä hyvää kirjanpitoa. Jatkuvasti muuttuvaa lainsäädäntöä seurataan muun muassa koulutuksissa. Myös KLT-tutkinto edellyttää henkilöstöltä säännöllistä kouluttautumista. Taloushallintoalan muutos kohti sähköisyyttä ja automatisointia tuo

mukanaan paitsi toiminnan tehostumista ja kustannussäästöjä, myös tasalaatuisuutta. Tilitoimistolla on käytössään laatutyökaluja, kuten lomakkeita ja ohjeita, jotka osaltaan auttavat noudattamaan hyvää tilitoimistotapaa. Tilitoimistosta löytyy myös ajantasaista alan ammattikirjallisuutta. Sidosryhmien ja alan asiantuntijoiden mielipiteitä ja näkemyksiä kuunnellaan, ja heidän kanssaan tehdään tarpeenmukaista yhteistyötä.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Laadullinen tutkimus on monipuolinen tutkimusmenetelmä. Se sopii erityisesti tutkimuksiin, joiden tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää sosiaalisen todellisuuden ilmiöitä, niihin liittyviä käytäntöjä sekä ihmisiä näiden ilmiöiden takana. Sen avulla voidaan lisätä ymmärrystä, mahdollistaa erilaisia tulkintoja, mallintaa asioita ja antaa asioille merkityksiä. Tutkijan vuorovaikutteisen roolin vuoksi laadullista tutkimusta kuvaavat luottamus ja persoonallisuus. Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmiin, tutkimusaineiston hankintaan ja analysointiin liittyvää teoriaa sekä perustellaan tähän tutkimukseen käytettyjen menetelmien valinnat.

6.1 Laadullinen tutkimus

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista kokonaisvaltainen tiedon hankinta, jossa aineisto on kerätty luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkimuksen tavoitteena on ennemminkin löytää uusia näkökulmia, kuin varmentaa jo aiemmin havaittuja väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2012, 160–164.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä keskitytään yleensä vain pieneen määrään tapauksia, eikä tavoitteena ole tutkimustulosten yleistäminen. Tutkimuskohteet ovat myös tarkoin valittuja ja niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tieteellisestä näkökulmasta laadullisen tutkimuksen kriteeri ei ole määrä vaan laatu. (Eskola & Suoranta 1999, 14–18.)

Tapaustutkimus on liiketaloustieteellisistä tutkimustyypeistä yleisin. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteena on useimmiten yritys tai sen tulosityksikkö, joka toimii tutkimuksen toimeksiantajana. Sitä kuvataan usein laadullisen tutkimuksen perustyyppiksi, sen yksittäistä tapausta tutkivan ominaisuuden vuoksi. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää myös määrällisiä menetelmiä, useimmiten laadullisten näkökulmien tukena. (Koskinen ym. 2005, 154.)

Pelkistetyimmillään laadullista tutkimusta voidaan määritellä aineiston ei-numeraaliseksi kuvaustavaksi, joka on useimmiten ulkoasultaan tekstiä. Laadullisesta tutkimuksesta voidaan käyttää myös nimityksiä pehmeä tai kvalitatiivinen menetelmä. Pehmeällä menetelmällä viitataan tutkimustyyppiin riippuvaisuuteen tutkijan tulkinnoista, verrattuna numeeriseen ja yksiselitteiseen, niin sanottuun kovaan dataan. (Eskola & Suoranta 1999, 14–18.)

Yksi laadullisen ja määrällisen tutkimuksen merkittävimmistä eroavaisuuksista liittyy tutkijan rooliin. Laadullisen strategian mukaan tutkija on vuorovaikutussuhteessa tutkimuskohteensa kanssa. Määrällisessä tutkimuksessa puolestaan oletuksena on, että tutkimuskohde on riippumaton tutkijasta eli tutkijalla on ikään kuin ulkopuolisen tarkkailijan rooli. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 22–23.) Määrällisellä tutkimuksella pyritään löytämään ilmiöiden syitä ja merkityksiä, kun taas laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ihmisten kokemuksia, toimintaa ja käyttäytymistä. Voidaankin sanoa, että määrällisellä tutkimuksella tavoitellaan yleiskuvaa ilmiöistä ja laadullisella syvennyttään ilmiöiden tarkkoihin yksityiskohtiin. (Hirsjärvi ym. 2012, 160–164.)

Laadullisen tutkimuksen tutkimusongelma tarkentuu tutkimuksen edetessä, sillä tutkimuskohteet ovat ainutlaatuisia ja aineistoa tutkitaan sen mukaan. Tutkijan on hyvä tiedostaa jo tutkimussuunnitelmaa laatiessaan, että se joustaa ja mukautuu tutkimuksen edetessä. Suunnitelmia on varauduttava muuttamaan olosuhteiden mukaisiksi. (Hirsjärvi ym. 2012, 160–164.) Koska laadullisen tutkimuksen tulokset perustuvat tutkittavien kokemuksiin ja näkökulmiin, jotka tutkija itse on tulkinnut, on tutkimuksen luotettavuuteen kiinnitettävä erityistä huomiota. Tutkimusmenetelmänä laadullinen ei kuitenkaan poikkea luotettavuudeltaan määrällisestä, jos tutkimuksessa on huomioitu vaatimus tutkijan havaintojen toistettavuudesta ja tulosten perusteluista. (Koskinen ym. 2005, 30–31.)

Tässä tutkimuksessa etsittiin vastausta tutkimusongelmaan, kuinka auktorisoimattoman tilitoimiston laatua voidaan varmistaa. Tutkimus on laadullinen, sillä lähtökohtana oli tutkia ja kuvata todellisia ilmiöitä niiden luonnollisessa ympäristössään. Laadullinen tutkimus sopi tapaustutkimukselle mainiosti, sillä tavoitteena ei ollut etsiä yleistyksiä, vaan tutkia toimeksiantajayrityksen toimintaa. Myös tutkijan rooli osallistuvana hahmona houkutti laadullisen tutkimuksen pariin.

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka toimeksiantajayrityksen toimintatavat nykyisellään vaikuttavat palveluiden laadunvarmistukseen. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti aineisto hankittiin haastattelujen kautta. Käytännössä tutkimus toteutettiin osallistujien eli toimeksiantajan ja yrityksen työntekijän näkökulmasta. Aiemmin laadittuja tutkimuksia tarkasteltaessa kävi ilmi, että useimmiten tutkimusaineistoa on kerätty tilastollisten menetelmien kautta. Aiemmissa tutkimuksissa oli etsitty tilastollisia yhteyksiä ja pyritty selvittämään yleisimpiä kehittämiskohteita yritysten toimintatavoissa. Koska tällaista yleistävää vertailutietoa on jo niin paljon saatavilla, määrälliselle tutkimusmenetelmälle tätä tutkimusta varten ei löytynyt perusteita.

Tutkimuksen tulokset on perusteltu huolellisesti ja luotettavuutta käsitellään myös omassa alaluvussaan tutkimuksen lopussa. Jo tutkimussuunnitelman laatimisvaiheessa molemmille tutkijoille oli selvillä, että olosuhteet sanelevat tutkimuksen etenemistä. Tutkimusongelma tarkentuikin useaan otteeseen tutkimusprosessin eri vaiheissa. Oman haasteensa tutkimusongelman asettamiselle aiheutti aiheen laajuus, joskin rajauksen merkitys tiedostettiin teoriaosuuden laatimisvaiheessa ja lähdemateriaalin valinnassa. Myös laadulliselle tutkimukselle ominainen hypoteesittomuus oli molemmille tutkijoille tutkimuksen alusta asti selvää, sillä tulokset haluttiin analysoida ilman ennakkoodotuksia luotettavuuden ja puolueettomuuden varmistamiseksi. Koko tutkimuksen lähtökohdana oli oppia ja löytää uusia näkökulmia tutkimustuloksista.

6.2 Laadullisen tutkimusaineiston hankinta

Aineisto toimii tutkijan apuvälineenä rakennettaessa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoitus on pystyä rakentamaan aineiston pohjalta tosiasioihin perustuvia näkökulmia, eikä vain kertoa itse aineistosta. (Eskola & Suoranta 1999, 62.) Kuten muitakin tutkimusprosessin vaiheita, myös aineiston hankintaa on syytä suunnitella etukäteen. Vaikka laadulliselle tutkimukselle ominaisesti tutkimus joustaa ja elää edetessään on ainakin muutamia pääasioita hyvä pohtia, jotta vältetään turha työ ja varmistetaan omalle tutkimukselle välttämättömän aineiston saanti. Pohdittavia asioita ovat esimerkiksi kerätäänkö aineisto itse vai onko valmiiden aineistojen käyttö perusteltua, tutkimuskohteiden valinta, aineiston suuruus, keruumenetelmät, tarvittavat tallennuslaitteet ja onko aineiston keruulla kustannuksia. (Hirsjärvi ym. 2012, 177–178.)

Useimmin kysymyksiä laadullisen tutkimuksen aineistossa herättää sen suuruus. Aineiston suuruuden merkitystä pohditaan lähinnä tutkimustulosten luotettavuuden näkökulmasta. Koska laadullisella tutkimuksella ei etsitä keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia, jo yksikin tapaus tai yhden henkilön haastattelu on riittävä luotettavien tulosten saavuttamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2012, 181.) Voidaankin sanoa, että aineiston koko on riittävä, kun uusilla tapauksilla ei enää saavuteta tutkimuksen kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1999, 62).

Toinen pohdintaa aiheuttava seikka on käytettävä aineiston keruumenetelmä. Aineistoa voidaan hankkia lukuisilla tavoilla, joista perusmenetelminä voidaan listata havainnointi, valmiit aineistot ja dokumentit sekä tutkimushaastattelut (Hirsjärvi ym. 2012, 192.) Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin haastattelua, joka on yleisin tapa kerätä aineistoa laadulliseen tutkimukseen ja myös tässä tutkimuksessa käytetty menetelmä. Vertailun vuoksi tarkastellaan ensin muita laadullisia perusmenetelmiä, jotta löydetään perustelut valitulle keruumenetelmälle.

Havainnointi on suunniteltua ja tieteellistä tutkimuskohteiden tarkkailua heidän luonnollisessa ympäristössään eli tilanteissa, joissa ihmiset toimivat ilman tutkijan vaikutusta. Menetelmällä saadaan selville, mitä todella tapahtuu eli toimivatko ihmiset siten, kuten he sanovat toimivansa. Etuina havainnoinnissa on, että saatava tieto on välitöntä ja suoraa. Menetelmänä havainnointi on kuitenkin työläs ja sen toteuttaminen on hyvin aikaa vievää. (Hirsjärvi ym. 2012, 212–217.)

Aineiston keruun suunnittelussakin mainittu valmiiden aineistojen käyttö voi olla joissain tutkimuksissa sopiva menetelmä. Valmiita tutkittavia dokumentteja ovat esimerkiksi aikaisemmat tutkimukset, joukkotiedotuksen ja kulttuurin tuotteet kuten elokuvat ja sanomalehdet, erilaiset tilastot, yrityksen asiakirjat tai henkilökohtaiset dokumentit kuten päiväkirjat. Perustelut valmiiden dokumenttien käytölle selviää pohtimalla, onko tutkimusongelma ratkaistavissa jollain toisella keinolla kuin keräämällä aineisto itse. Mikäli valmiit aineistot tuovat vastauksen omaan tutkimusongelmaan, on niiden käyttö perusteltua. (Eskola & Suoranta 1999, 118–119.)

Havainnointia ei koettu tälle tutkimukselle sopivaksi menetelmäksi yksinkertaisesti sen viemän ajan vuoksi. Kattavan havainnointiaineiston kerääminen olisi edellyttänyt pitkäaikaista tarkkailua työyhteisössä. Tutkijoiden oman päivätyön ohella tämä ei ollut mahdollista tutkimusprosessin aikataulun puitteissa. Tähän johtopäätökseen päädyttiin yhdessä tutkijoiden ja tutkimuksen ohjaajan kanssa.

Tutkimusongelma ei myöskään ollut selvitettävissä valmiiden dokumenttien avulla. Tutkimukselle sopivia mahdollisia dokumenttityyppejä olisivat olleet aiemmat tutkimukset tai toimeksiantajayrityksen dokumentit. Aiemmissä tutkimuksissa aihepiiriä on lähestytty nimenomaan tilitoimiston auktorisointiin tähtäävästä näkökulmasta, kun taas tämän tutkimuksen lähtökohtana oli auktorisoimattoman tilitoimiston laadunvarmistus. Eroavan näkökulman vuoksi aiemmat tutkimukset eivät olleet käyttökelpoisia tässä tutkimuksessa. Toimeksiantajayrityksen dokumenttien hyödyntäminen olisi aiheuttanut myös eettisen ongelman, sillä toinen tutkijoista työskentelee toimeksiantajayrityksessä. Dokumenttien analysoinnista olisi voinut syntyä puolueellisia näkökulmia esimerkiksi siitä, mitkä toimintaohjeet tai lomakkeet yrityksessä vaativat päivitystä. Yrityksen dokumenttien analysointi jätettiin yrityksen vastuulle ja tieto kerättiin haastattelukysymysten kautta.

6.3 Tutkimushaastattelut

Haastattelua voidaan kuvata vuorovaikutustilanteena, jossa kumpikin osapuoli vaikuttavat toisiinsa. Se on ennalta suunniteltu tilanne, jonka eteneminen on haastattelijan vastuulla ja tavoitteena on selvittää haastateltavan mielipiteitä. (Eskola & Suoranta 1999, 85–86.) Hirsjärvi ja Hurme (2011, 41) tarkentavat, että tutkijan tehtävänä on kuvata haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. Tutkimushaastattelut toteutetaan yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina ja ne voidaan jakaa kolmeen ryhmään; strukturoituun eli lomakehaastatteluun, avoimeen haastatteluun sekä ominaisuuksiltaan näiden väliin sijoittuvaan teemahaastatteluun. (Hirsjärvi ym. 2012, 208–210.)

Vaikka avoimet haastattelut ovat nostaneet suosiotaan, käytetyin haastattelumuoto on edelleen strukturoitu eli lomakehaastattelu. Menetelmän tekee suosituksi sen helppo ja nopea toteutus. Lomakehaastattelussa kysymykset ja niiden esittämisjärjestys ovat etukäteen tarkoin määritellyjä ja vastausvaihtoehdot valmiiksi annettuja. Haasteena on

usein lomakkeen ja kysymysten muotoilu, sillä haastattelijan omat käsitykset ja vastausvaihtoehdot saattavat poiketa vastaajan maailmasta. Tämä saattaa johtaa siihen, että haastateltava ei sisäistä kysymystä tai löydä sopivaa vastausvaihtoehtoa. Lomakehaastattelulla saadaan yleensä tilastollisesti analysoitavaa aineistoa, joskin avoimia kysymyksiä sisällyttämällä aineistoa voidaan tarkastella myös laadullisista näkökulmista. Usein tilastollisesti tulkittavia vastauksia käytetään laadullisessa tutkimuksessa tulosten yleistämisen testaamisessa, uusien ideoiden innoittajana tai lisäaineistona laadullisen materiaalin ohessa. Tällöin tutkimusmenetelmä on yhdistelmä määrällistä ja laadullista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 44–45.)

Avoin eli strukturoimaton haastattelu tunnetaan myös nimellä syvähaastattelu, sillä haastateltavat valitaan tarkoin heidän osaamisalansa mukaan, jotta saadaan mahdollisimman perinpohjaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Tilanteena haastattelu muistuttaa eniten tavallista keskustelua, jossa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 44–45.) Avoimessa haastattelussa keskustellaan tietyistä aiheista, mutta kaikkia aihealueita ei käydä läpi jokaisen vastaajan kanssa. Haasteeksi menetelmässä voi muodostua ajankäyttö, sillä syvällinen tieto saavutetaan vasta useiden haastattelukertojen jälkeen. Myös ihmisten kielellinen ilmaisu voi aiheuttaa haastetta vastausten tulkintaan. (Eskola & Suoranta 1999, 87.) Avoin haastattelu on laadullisen tutkimuksen haastattelumenetelmä, sillä sen aineisto ei taivu helposti tilastollisesti tulkittavaan, numeeriseen muotoon (Hirsjärvi & Hurme 2011, 44–45).

Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu, sillä siinä keskustellaan ennalta määritellyistä teemoista eli aihepiireistä. Se eroaa strukturoidusta lomakehaastattelusta siten, ettei vastauksia ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Myös kysymysten järjestys ja sanamuoto voivat vaihdella. Teemahaastattelua kuvataankin avoimen ja lomakehaastattelun välimuodoksi. Kysymysasettelusta riippuen tätä haastattelutyyppiä voidaan käyttää sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.)

Tämä tutkimus oli rajattu toimeksiantajayrityksen tapaustutkimukseksi, eikä tavoitteena ollut hakea tilastollisia yhteyksiä. Tämän vuoksi aineistoa ei kerätty suljetulla lomakehaastattelulla. Syynä oli myös tutkittavien vähäinen määrä sekä aiheen laajuus, jossa

avoimet haastattelukysymykset sopivat paremmin kattavan ja perusteellisen tiedon saamiseksi. Lomakehaastatteluunkin olisi voinut sisällyttää avoimia kysymyksiä, mutta teemahaastattelut koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi, sillä näin tutkijoilla oli mahdollisuus haastattelutilanteessa esittää tarkentavia kysymyksiä. Tällä varmistettiin, että kysymys varmasti ymmärrettiin oikein ja aiheeseen saatiin tarpeeksi kattava vastaus. Strukturoitu lomakehaastattelu olisi ollut mahdollinen, mikäli tutkimuksessa olisi haettu tilastollisia yhteenvetoja laadullisten tutkimustulosten tueksi tai tutkimuskohteiden määrä olisi ollut merkittävästi suurempi.

Avoim haastattelu olisi myös ominaisuuksiltaan sopinut tähän tutkimukseen, sillä molemmat haastateltavista ovat alansa ammattilaisia ja näin ollen päteviä antamaan syvähaastatteluja aiheeseen liittyen. Menetelmä suljettiin kuitenkin pois tutkimusaiheen laajuuden vuoksi. Avoimessa haastattelussa aiheesta toiseen siirtyminen tapahtuu haastateltavan ehdoilla. Koska tässä tutkimuksessa aihe oli rajattu hyvin laajasta kokonaisuudesta ja aineistoa hankittiin teoriaosuuteen perustuen, oli haastattelurungonkin oltava jäsennelty. Avoimessa haastattelussa olisi ollut vaarana, että kaikista aihealueista ei olisi saatu tarpeeksi tietoa molemmilta haastateltavilta. Tämä olisi voinut aiheuttaa sen, että tulokset olisivat jääneet kokonaisuudessaan pinnallisiksi ja tuloksista olisi saanut eriteltäviä vastaajien henkilöllisyyden.

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelun looginen ja suunniteltu aihejärjestys veivät haastattelutilannetta luontevasti aihepiiristä seuraavaan. Tällä oli merkitystä myös tulosten tulkinnassa. Koska kysymysten aihealueet liittyivät olennaisesti toisiinsa, avoimen haastattelun suunnittelematon järjestys olisi voinut aiheuttaa tulosten tulkinnassa vastausten kohdistumisen väärän teeman alle.

Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina ennalta laadittua teemahaastattelurunkoa hyödyntäen (liite 1). Tutkimuskohteina olivat toimeksiantajayrityksen yrittäjä sekä yrityksen työntekijä. Molemmilta saatiin suurin osa vastauksista yhden laajan haastattelukerran aikana, mutta myös muutama lisähaastattelu suoritettiin vastausten täydennystä varten. Haastattelut suoritettiin yrityksen tiloissa, jotta tilanteet muodostuisivat mahdollisimman luonteviksi tutkittavien kannalta. Haastattelutilanteet ajoitettiin työpäivän jälkeiseen aikaan ulkopuolisten häiriötekijöiden, kuten asiakkaiden käyntien tai puheluiden poissulkemiseksi. Haastateltavien annettiin myös itse valita yrityksestä heille sopi-

vin tila haastattelun toteuttamiseksi ja haastattelun kulku selostettiin etukäteen. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin siksi, ettei esimiehen ja alaisen välinen hierarkia aiheuttaisi esteitä vastausinnostukselle. Heille kerrottiin myös, että haastattelut tallennetaan ja ettei tutkimuksen tuloksista voida yksilöidä haastateltavien henkilöllisyyttä. Tällä kaikella pyrittiin luomaan tilanteisiin molemminpuolinen luottamus ja varmistamaan tulosten luotettavuutta ja eettisyyttä.

6.4 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen runsas aineisto sekä todelliseen elämään liittyvät aihepiirit tekevät analysoinnista haasteellista, mutta mielenkiintoista. Määrällisestä tutkimuksesta poiketen laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi tapahtuu pitkin tutkimusprosessia, eikä vasta silloin kun koko aineisto on kerätty ja organisoitu. Toisin sanoen aineiston keruu ja analysointi tapahtuvat usein yhtäaikaista. (Hirsjärvi ym. 2012, 223–224.) Tämä menettelytapa edellyttää, että analysointitekniikkaa tulee miettiä jo ennen kuin aineisto on kerätty, jossa korostuu aineiston keruun suunnittelun merkitys. Etenkin haastatteluissa analysointia tapahtuu jo itse haastattelutilanteessa, jolloin se voi olla tiedostamatonta tarkkailua tai tiedostettua ilmiöiden toistuvuuden tai erityistapausten etsimistä. Koko haastattelukerran tarkoitus voi myös olla lisäaineiston tarve etsittäessä esimerkiksi vastausta tutkijan kehittämään hypoteesiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136.)

Analysointi on käytännössä aineiston kuvaamista, luokittelua, tiedon yhdistämistä sekä selityksien löytämistä. Analysointia voidaan suorittaa selittävästä tai ymmärtävästä lähtökohdasta. Selittävä analyysi koostuu usein tilastollisesta analyysistä ja päätelmistä ja ymmärtävä analyysi on laadullisen tutkimuksen lähestymistapa. (Hirsjärvi ym. 2012, 223–224.)

Päävaiheita haastatteluaineiston analysoinnissa ovat aineistoon tutustuminen, analysointi sekä tulkinta. Tutkijat poikkeavat toisistaan siinä, kuinka erillisinä he edellä mainittuja vaiheita pitävät. Haastattelututkimuksessa selkeää eroa vaiheiden välille ei aina voikaan tehdä, vaan tutkijasta riippuen analysointiprosessi etenee yksilöllisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136.) Käytännössä analysointi ja tulkinta voivat olla erillisiä tai päällekkäisiä vaiheita, mutta ne edellyttävät kuitenkin aina aineistoon tutustumista (Eskola & Suoranta 1999, 151).

Aineistoon tutustuminen alkaa sen purkamisella, joka tapahtuu haastattelumateriaalin kohdalla yleensä litteroimalla eli kirjoittamalla aineisto puhtaaksi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138). Litteroinnin jälkeen materiaalia luetaan useaan otteeseen, jotta siitä saadaan analysointivaiheen edellyttämä, selkeä yleiskuva. Aineiston yksityiskohtaista analyysia ei tule aloittaa ennen perusteellista tutustumisvaihetta. Tällä voidaan estää virhetulkinnat ja ylimääräiset työvaiheet. (Koskinen ym. 2005, 231.)

Aineistoon tutustumista seuraa analysointivaihe, josta syntyvät tutkimuksen tulokset. Tavallisimpia laadullisen aineiston analysointimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi eli puhetapojen ja sanojen käytön analyysi sekä arkipuheeseen ja puhetoimintoihin keskittyvä keskustelunanalyysi. Laadullisia aineistoja voidaan myös analysoida tilastollisten metodien avulla. Menetelmiä ei voida laittaa paremmuusjärjestykseen, vaan tutkijan tulee löytää itselleen ja omalle aineistolle sopivimmat työskentelytavat. (Hirsjärvi ym. 2012, 224–229.)

Teemahaastattelussa käytetään useimmiten teemoittelua, jossa tutkija nostaa aineistosta usein esiin nousevia aiheita. Teemoittelun apuna voidaan käyttää myös teemahaastattelun runkoa. Analysointimenetelmä vaikuttaa myös haastattelutulosten litteroinnin tarkkuuteen. Esimerkiksi puhetapoihin keskittyvät analyysit edellyttävät hyvin sanatarkkaa purkamista, kaikkia huokauksia ja äänenpainoja myöten. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138–140; 176.) Teema-alueittain analysoitavan materiaalin litterointi puolestaan toteutetaan siinä laajuudessa, että aineistosta voidaan erotella vastaukset tutkimusongelman kannalta olennaisten aihepiirien alle (Eskola & Suoranta 1999, 176).

Tulkintavaiheessa tutkija pohtii analysoinnin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tutkimusaineiston tulkinta on analysointivaiheessa ilmenevien merkitysten selventämistä ja pohdintaa. Tulkintaa tehdessään tutkijan tulee pitää mielessä tutkimuksen luotettavuus, koska laadullisen tutkimuksen johtopäätökset ovat tutkijan henkilökohtaisten pohdintojen aikaansaannoksia. (Hirsjärvi ym. 2012, 224–229.) Tutkijan tulkinnan tavoitteena on kuvata ja selittää kaikki aineistossa esiintyvät tapaukset sekä verrata tulkintojaan aihealueen lähdemateriaalista saatuun teorian tietoon (Koskinen ym. 2005, 249–250).

Tässä tutkimuksessa analysointimenetelmäksi valittiin teemoittelu. Aineiston purkamisen aloitettiin litteroinnilla, jotta materiaalia olisi helpompi analysoida ja koota vastaukset eri aihepiirien alle. Haastattelumateriaalia kertyi yhteensä noin kolme tuntia ja tulosten purkaminen vei aikaa moninkertaisesti. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 140) mainitsevatkin, että yhden tunnin pituisen haastattelumateriaalin litterointiin kuluu keskimäärin aikaa 4–6 tuntia. Aineiston puhtaaksikirjoittamisessa käytettiin teemoittelulle sopivaa tarkkuutta, jossa haastattelua ei purettu sanatarkasti jokaista täytesanaa myöten. Litteroitua materiaalia kertyi silti noin 20 sivua. Aineiston purkamisessa pidettiin lähtökohtana tutkimusongelmalle tärkeät näkökulmat ja aiheisiin täysin liittymättömät asiat suljettiin tulosten ulkopuolelle. Ennalta määritellyt aihepiirit ohjasivat aineiston purkamista ja niiden jaottelua.

Tutkimusaineistoa saatiin teemahaastatteluista runsaasti, joka teki sen analysoinnista haastavaa. Samalla se oli kuitenkin koko tutkimuksen antoisin vaihe, sillä tutkimuskohteenä olevien henkilöiden kokemukset yhdistyivät tiiviisti tutkimuksen teoriaosuuteen. Tutkimusaiheen rajaus oli haastavaa, sillä tavoitteena oli tuottaa tutkimukselle hyödyllinen ja looginen teoriaosuus. Tutkimustulosten linkittyminen teoriaosuuteen todensi, että teoriaosuuden aihealueet oli valittu oikein. Lähestymistapanamme analysoinnissa oli aineiston ymmärtäminen, joka on laadulliselle tutkimukselle ominaisin tapa. Tulosten analysoinnin lähtökohtana olikin löytää monipuolisia näkökulmia tutkimusongelman ratkaisemiseksi, unohtamatta muita tutkimuksen kannalta tärkeitä esille nousevia teemoja. Aineiston analysoinnin yhteydessä materiaali myös tarkastettiin puutteiden ja virheiden varalta. Tarkastelu osoitti pieniä puutteita vastauksissa, joita lisähaastatteluissa tarkennettiin.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen omistajaa ja tämän työntekijää. Haastattelukysymykset perustuivat Taloushallintoliiton asiakas- ja palveluprosessien sekä näitä tukevien tukiprosessien kuvauksiin. Lisäksi haastatteluteemoiksi nostettiin laatutyöskentelyä työyhteisöissä ohjaavat tiedonhallinta, yhteistyö ja motivaatio sekä muutokset ja kehittyminen.

Haastatteluissa käsiteltiin myös auktorisoinnin merkitystä, sillä molemmat haastateltavat ovat työskennelleet auktorisoidussa tilitoimistossa ja olivat päteviä arvioimaan ai-
hetta aiempiin kokemuksiinsa perustuen.

Tuloksissa on yhdistetty kahden haastateltavan vastaukset ja ne on esitetty haastattelu-
runkoa mukailevassa järjestyksessä. Eettisistä syistä suoria sitaatteja ei ole käytetty,
jotta tuloksista ei voisi erotella vastaajan henkilöllisyyttä. Vastauksissa nousi esille run-
saasti tutkimuksen kannalta tärkeitä näkökulmia auktorisoinnin hyödyllisyydestä sekä
auktorisoi-mattoman tilitoimiston laadunvarmistuksesta, joten aiheet päätettiin yhdistää
omaksi alaluvukseen tulosten loppuun. Jotta tutkimuksen luotettavuus säilyisi, vastauk-
set on analysoitu ja käsitelty eettisten periaatteiden mukaisesti siten, ettei niitä ole muu-
teltu eikä niihin ole yhdistelty tutkijoiden omia päätelmiä. Tuloksista johdetut johtopää-
tökset ja toimenpidesuosituks¹et käsitellään omassa luvussaan tutkimustulosten jälkeen.

7.1 Asiakas- ja palveluprosessit

Haastateltavat olivat tietoisia työn prosessikohtaisen tarkastelun merkityksestä yrityk-
sen laatutyöskentelyssä, sillä he molemmat ovat olleet aiemmin mukana rakentamassa
tilitoimiston standardoitua laatujärjestelmää auktorisoinnin yhteydessä. Tämän vuoksi
toimeksiantajayrityksessä toimitaankin useimmissa työprosesseissa Taloushallintoli-
iton ohjeistusten mukaisesti, vaikka yritys ei ole auktorisoitu. Haastattelutilanteissa
haastateltaville näytettiin Taloushallintoliiton prosessikuvaukset, joita he vertasivat
auktorisoi-mattoman toimistonsa käytäntöihin. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään
prosessikuvausten tarpeellisuutta toimeksiantajan omassa laatutyöskentelyssä. Haasta-
teltavat tiedostivat laadun merkityksen omalla alallaan, ja mitä sen ylläpitäminen ja ke-
hittäminen käytännössä vaativat yritykseltä sekä sen henkilöstöltä.

Tarjous ja asiakassuhteen alkaminen

Toimeksiantajayrityksessä tarjous toimeksiannosta annetaan asiakkaan pyynnön mu-
kaisesti. Sen tekemiseen on useita eri pohjia, joita sovelletaan tapauskohtaisesti asiak-
kaan ja yritysmuodon mukaan. Tarvittaessa luodaan kokonaan uusi tarjouspohja. Tar-
jouksen voimassaoloaika kaksi kuukautta ylittää Taloushallintoliiton suosituksen, joka
on 30 päivää.

Taloushallintoliitto suosittaa laadun takeeksi kirjallisten sopimusten tekemistä. Tätä toimeksiantajayrityksessä uusien asiakkaiden kohdalla noudatetaankin. Haastatteluissa ilmeni, että toimeksiantajayrityksen toiminnan alussa kirjallisia sopimuksia ei tehty, joten pitkäaikaiset asiakassuhteet perustuvat suulliseen sopimiseen.

Asiakassuhteen alkaessa asiakkaalle luodaan paperinen asiakaskortti, johon tallennetaan tärkeimmät tiedot asiakkaasta, yritystoiminnasta ja toimeksiannon hoitamisen yksityiskohdista. Paperinen asiakaskortti koettiin toimivaksi. Asiakaskortin päivittäminen koettiin erityisen tärkeäksi, sillä puutteelliset tiedot voivat aiheuttaa riskin virheelliselle kirjanpidolle ja palkanlaskennalle. Asiakaskorttiin päivitettävistä asioista nousivat esille asiakkaiden ajantasaiset yhteystiedot sekä ulkoasun saattaminen tähän päivään. Haastateltavat kertoivat, että asiakaskortin päivittämisen merkitys on korostunut erityisesti sijaisuuksissa henkilöstön lomien ja sairaustapausten yhteydessä.

Palveluprosessit

Palveluprosesseista toimeksiantajayrityksen palveluvalikoimaan kuuluvat kirjanpito, tilinpäätös, verotus, palkkahallinto sekä muut asiantuntijapalvelut. Yrityksessä palveluprosessit toteutetaan toimeksiantosopimuksen mukaisesti, alan lakeja, säädöksiä ja hyvää kirjanpitolittoa noudattaen. Haastateltavat kokivat, että kaikki palveluprosessit toteutuvat yrityksessä taloudellisuuden periaatetta noudattaen. Asiakkaille on pyritty muodostamaan aineisto siten, ettei ylimääräistä työtä syntyisi ja asiakas saisi tarvitsemansa materiaalin kuukausittain. Aineiston laatimisessa pidettiin kuitenkin tärkeänä sitä, että asiakkaat otetaan huomioon yksilöinä. Käytännössä tämä on toteutunut siten, että asiakas saa aineistonsa haluamassaan laajuudessa aina tarpeen mukaan.

Taloushallintoliiton kirjanpidon työhöjeiden todettiin olevan hyvin yleisluontoisia. Tämä koettiin perustelluksi, sillä kirjanpidon kirjausten hallinta kuuluu alalla edellytettävään perusammattitaitoon. Peruskirjausten prosessikuvauksia ei nähtykään tarpeelliseksi, mutta kirjanpidon erityistilanteiden kirjauksista kaivattiin ohjeistusta työn tasalaatuisuuden varmistamiseksi. Erityiskirjauksista mainittiin muun muassa yle-vero, jonka kirjauksessa on ilmennyt yrityksen sisällä vaihtelevia käytäntöjä. Kirjausohjeissa korostettiin työn helppouden ja tehokkuuden lisäksi jälleen sijaisuuksien sujuvuutta. Haastateltavat kertoivat, että asiakasaineiston saapumista seurataan erillisellä

paperisella asiakaslistalla. Menetelmä koettiin toimivaksi, eikä siihen kaivattu muutosta.

Palkkahallinto hoidetaan yrityksessä työehtosopimuksien ja lakien mukaisesti, joten yksityiskohtaisia prosessikuvauksia ei ole koettu tarpeellisiksi. Myöskään verotukseen ei kaivattu perustyöskentelyyn liittyviä ohjeistuksia. Verotukseen liittyvän työn dokumentointia pidettiin tärkeänä. Toimeksiantajayrityksessä dokumentoidaan muun muassa veroilmoitukset, verotuksen tarkastaminen ja ennakkoverojen hakeminen sekä muutokset. Tällä hetkellä toteutuva dokumentointi koettiin toimivaksi.

Tilinpäätösprosessista ilmeni useita huomioitavia seikkoja. Yrityksessä on käytössä tilinpäätöksen toimenpidelistä, jossa on listattu tilinpäätöksessä tehtäviä työtehtäviä. Toimenpidelistää ei ole päivitetty toviin, sillä yrityksen perustamisesta aina viime vuosiin saakka siinä on toiminut vain laatujärjestelmien parissa työskennelleitä henkilöitä. Tämän vuoksi tilinpäätöksen hoitaminen on koettu rutiininomaisena, eikä toimenpidelistään ole kaivattu päivitystä. Tällä hetkellä suurin osa tasekirjoista on tehty Microsoft Word -pohjaisina ja niiden muokkaaminen koettiin hankalaksi. Niiden ulkoasua ei myöskään ole koettu tarpeeksi ammattimaiseksi. Kirjanpitokirjoista tasekirja on paperisena versiona ja päivä- ja pääkirjat pdf-muodossa cd-levyllä.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että haastateltavat käyttivät aiemmissa työpaikoissaan tilinpäätösmuistiota työnsä tukena. Tilinpäätösmuistio toimii kirjanpitäjän ja asiakkaan välisenä työkaluna tilinpäätösneuvottelussa. Muistion avulla käydään yhdessä läpi asiakkaalle tehty tilinpäätös ja siihen liittyvät asiakaskohtaiset erityispiirteet, kuten verotettavan tulon ja osingon laskeminen. Tämän koettiin lisäävän järjestelmällisyyttä ja nopeuttavan tilannetta, jossa tilinpäätöksen laatimisesta oli kulunut jo pitkä tovi. Muistion koettiin helpottavan myös asiakkaan ymmärrystä, kun asiakkaan kanssa läpikäytävät asiat olivat kätevästi yhdellä sivulla, eikä koko tilinpäätöstä tarvinnut selata läpi.

Toimeksiantajayrityksen tarjoamiin asiantuntijapalveluihin kuuluvat tällä hetkellä tili-toimistoalalle yleisiä palveluita, kuten asiakkaan maksuliikenteen hoitaminen, laskutus ja yhtiöoikeudelliset asiantuntijapalvelut. Palveluvalikoimaa ollaan lisäämässä ottamalla käyttöön ostoreskontrapalvelut. Asiantuntijapalvelut hoidetaan tapauskohtaisesti, joten niiden hoitamiseen ei koettu tarpeellisiksi prosessikuvauksia tai työohjeita.

Asiakassuhteen päätyminen ja aineiston luovuttaminen

Asiakassuhteen päättämiseen liittyvät toimenpiteet koettiin usein arkaluontoisiksi. Mikäli asiakkaan toiminnassa on huomattu virhe, on tästä annettu ensin suullinen huomautus kerran tai kahdesti. Jos asiakas ei muuta toimintaansa, huomautetaan häntä kirjallisesti ennen toimeksiannon keskeyttämistä. Näitä pidettiin hyvin harvinaisina tapauksina, eikä nähty ohjeistuksien tarpeellisuutta. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei käytössä ole ohjeistusta siitä, mitä aineistoa asiakkaille tulee luovuttaa ja mitä jää tilitoimistolle säilytettäväksi asiakassuhteen päättyessä.

Arkistointi

Haastatteluissa asiakasaineiston arkistoinnin todettiin olevan asiakkaan vastuulla, mutta painotettiin tilitoimiston vastuuta asiakkaan ohjeistamiseen esimerkiksi aineiston säilytysajoista. Kirjanpitolain mukaan kirjanpitokirjat sekä tililuettelo on säilytettävä vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisestä. Kirjanpitokirjoja ovat esimerkiksi tasekirja, tase-erittelyt, pääkirjat ja päiväkirjat sekä muut kirjanpitokirjat. Tilikauden tositteet, liiketapahtumia koskeva kirjeenvaihto sekä muu mahdollinen liiketapahtumia varmentava kirjanpitoaineisto on säilytettävä Suomessa vähintään 6 vuotta sen vuoden lopusta lukien, jonka aikana tilikausi on päättynyt.

Tilitoimiston tulee luovuttaa aineistot asiakkaalle tilikauden päättyessä, asiakkaan itse arkistoitaviksi. Haastateltavat totesivat asiakkaan ohjeistamisen toimivan tällä hetkellä hyvin. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että tilitoimisto arkistoi asiakkaan kirjanpitokirjoja useiden vuosien ajan omissa toimitiloissaan. Epäselvyyttä ovat aiheuttaneet tilanteet, joissa aineistoa ei ole joko voitu luovuttaa asiakkaalle tavoitettavuuden vuoksi tai ei tiedetä kenelle aineisto voidaan luovuttaa. Haastateltavat katsoivat tarpeelliseksi luoda yhteisen ohjeistuksen aineiston luovuttamisesta näissä erikoistilanteissa.

7.2 Tukiprosessit

Asiakas- ja palveluprosessien tukena toimivat yrityksen tukiprosessit. Tukiprosessien katsotaan tarjoavan edellytykset asiakas- ja palveluprosessien suorittamiseen. Niiden toimimattomuus ei estä työn suorittamista, mutta niillä on ratkaiseva merkitys työn laatuun. Etenkin henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen on tilitoimiston elinehto, sillä

henkilöstövoimavarat ovat käytännössä yrityksen pääomaa. Haastatteluissa kerättiin tietoa erikseen jokaisesta Taloushallintoliiton kuvaamasta tukiprosessista haastateltavien peilattaessa toimeksiantajayrityksen toimintaa malliohjeisiin. Haastateltavat tunnistivat kaikki tukiprosessit omassa työssään. He pitivät tukiprosessien toimivuutta haastavina, sillä niiden takana ei ole lakeja ja asetuksia kuten työprosesseissa, vaan toimivuutta ohjaa yrityksen itse luoma organisaatiokulttuuri.

Virheen käsittely

Haastatteluissa ilmeni, ettei yrityksessä ole koettu tarpeelliseksi erillisiä ohjeistuksia virheiden käsittelyyn. Yrityksessä on toimintatapana, että virheen sattuessa siitä keskustellaan avoimesti työyhteisössä ja pohditaan yhdessä ratkaisua. Avoimuus on koettu yrityksessä erittäin tärkeäksi, sillä haastateltavien aiemmissa työyhteisöissä virheiden käsittely on tehty syyllistä etsivistä näkökulmista. Virheiden korjaamisessa toimeksiantajayrityksessä toimitaan Taloushallintoliiton ohjeistuksen mukaisesti eli korjaukset tehdään asiakkaalle veloitusetta ja viipymättä.

Henkilöstö

Perehdytyskansiolle ei ole nähty tarvetta henkilöstön pienen vaihtuvuuden takia, vaan perehdytys on tehty käytännön neuvonnalla. Varsinaiseen työhön liittyvää perehdytystä ei ole koettu tarpeelliseksi, sillä oletusarvona on pidetty, että työntekijät omaavat alalla vaadittavan ammattitaidon. Talon tapoihin perehdyttäminen on koettu haasteelliseksi, mutta henkilöstön pienen vaihtuvuuden vuoksi erillistä perehdytysohjeistusta ei ole nähty tarpeenmukaiseksi. Erityisesti perehdytys asiakkaisiin ja heidän toimeksiantosuhteidensa yksityiskohtiin koettiin tärkeäksi.

Toimeksiantajayrityksessä henkilöstön koulutustarpeet on selvitetty henkilökohtaisesti kysymällä ja jokainen on saanut itse vaikuttaa mihin koulutuksiin osallistuu. Koulutukset koettiin tarpeellisiksi ammattitaidon ylläpitämiseksi. Yrityksessä hyödynnetyt koulutukset ovat olleet tietotekniikkaan tai taloushallintoon liittyviä. Pääsääntöisesti yrityksessä on suosittu paikkakunnalla pidettäviä koulutuksia ajan ja rahan säästön vuoksi. Useimmiten koulutukset ovat olleet Kauppakamarin järjestämät arvonlisäverotuskoulutus sekä tilinpäätös- ja verokoulutus. Yrityksessä on hyödynnety myös verkkokoulutuksia. Yrityksen käytössä oleva taloushallinnon ohjelmisto tarjoaa käyttökoulutuksia

ohjelmiston eri osille. Tällaisia koulutuksia on hyödynnetty yrityksessä hyvin vähän. Yritys on myös ottamassa käyttöönsä uusia osioita ohjelmistosta.

Molemmilla haastateltavilla on taloushallintoalan asiantuntijatutkinto eli KLT-tutkinto. Haastatteluissa ilmeni, että saadakseen tutkinnon on opiskeltava monipuolisesti alaan liittyvää tietoa. Opiskeltavat aiheet koostuvat pääosin käytännön työhön liittyvästä tiedosta, mutta niihin sisältyy myös tilitoimistotalalle usein tarpeetonta tietoa, kuten sisäistä laskentaa. Tutkinnon koettiin antavan itsevarmuutta työn tekemiseen. Tutkinnon suorittaneella on oikeus käyttää KLT-nimikettä laatimiensa tilinpäätösten allekirjoituksessa. Haastateltavilla ei ollut tietoa siitä, arvostavatko asiakkaat tutkintoa ja pitävätkö he sitä laadun takeena.

Toimeksiantajayrityksessä ylläpidetään ammattitaitoa koulutusten lisäksi tarjoamalla henkilöstölle tietoa eri ammattitiedon lähteiden kautta. Alan ammattikirjallisuutta on koko henkilöstön käytettävissä ajantasaisina painoksina. Tätä tietoa täydentävät myös yritykseen tilatut Taloustaito-lehti sekä Kauppalehti. Lisäksi yritykseen on tilattu Veronmaksajain Keskusliitto Ry:n toimittama sähköinen tiedote TaxFax, joka sisältää ydinkohdat verotukseen liittyvistä ajankohtaisasioista. TaxFax -tiedotetta pidettiin erittäin hyvänä muutoksien tietolähteenä.

Tietotekniikka

Yrityksessä olevien tietoteknisten työvälineiden todettiin olevan toimivia ja ajanmukaisia. Ohjelmistojen päivitys on ulkoistettu it-tukipalveluita tarjoavalle asiantuntijayritykselle, eikä työntekijöiden tarvitse huolehtia siitä itse. Tämä käytäntö on koettu erittäin toimivaksi, sillä aiemmin itse tehdyt päivitykset veivät suhteettoman paljon aikaa. Ohjelmistojen varmuuskopiointi on myös ulkoistettu, mutta asiakastiedostojen, lomakkeiden ja muiden itse tehtyjen materiaalien varmuuskopioinnit tallentuvat yrityksen omalle yhteiselle kovalevyille.

Asiakasyhteistyö

Asiakastiedottamista toimeksiantajayrityksessä on hoidettu lähettämällä kerran vuodessa asiakaskirje, jossa kerrotaan taloushallinnon olennaisista lainsäädännön muutoksista. Mikäli merkittäviä muutoksia on tapahtunut kesken vuoden, on niistä tiedotettu

erikseen. Asiakkaille on lähetetty myös lomatieotteet, jossa ilmoitetaan milloin oma kirjanpitäjä on lomalla. Asiakastiedotteet on toimitettu paperisina, asiakkaalle lähetetyn laskun mukana.

Haastatteluissa ilmeni, ettei asiakastytyväisyyttä ole mitattu, sillä haastateltavien aiempien kokemusten perusteella siitä ei ole saatu siihen käytettyä työmäärää vastaavaa hyötyä. Aiemmissa työpaikoissaan haastateltavat olivat kokeneet, että asiakkailta ei saatu kyselyihin tarpeeksi vastauksia. Myös saatujen palautteiden käsittelyä ei haastateltavien mielestä oltu tehty hedelmällisesti, sillä kyselytulosten analysoinnissa keskityttiin negatiivisiin palautteisiin ja syyllisten löytämiseen. Mikäli asiakastytyväisyyttä mitattaisiin tulevaisuudessa, kokivat haastateltavat tärkeäksi keskittyä siihen, mitä palveluita asiakas haluaisi ja voitaisiinko heille tarjota jotakin uutta. Toki myös kehityskohteita voitaisiin kysyä. Tällä hetkellä yrityksen käytäntönä on, että asiakaspalautekyselyjen sijaan asiakkaiden kanssa keskustellaan mieltä askarruttavista asioista henkilökohtaisesti asiakaskäyntien yhteydessä. Tämä käytäntö koettiin riittäväksi.

7.3 Muut laatutyöskentelyn ohjaajat

Asiakas- ja palveluprosessien sekä tukiprosessien lisäksi haastatteluissa tarkasteltiin myös muita laatutyöskentelyä ohjaavia tekijöitä. Teoriaosuudessa käsitellyt teemat tiedonhallinta, yhteistyö ja motivaatio sekä muutokset ja kehittyminen ovat keskeisessä asemassa yrityksen laadunvarmistuksessa. Aihealueissa korostuvat työyhteisöiden sisäiset toimintatavat ja asenteet, jotka muokkaavat yrityskulttuuria joko laatua parantavaan tai sitä heikentävään suuntaan. Haastateltavat tiedostivat näiden teemojen merkityksen työskentelyn laatua ohjaavina tekijöinä.

Tiedonhallinta

Toimeksiantajayrityksessä ei pidetä säännöllisiä palavereita. Käytäntö koettiin toimivaksi, koska henkilöstöä on vähän. Yksi työntekijöistä työskentelee osa-aikaisena, joka on aiheuttanut tiedonkulun haasteita. Koulutuksista tai muuten hankittu alaan liittyvä tieto jaetaan koko henkilöstölle koulutuksen jälkeen käymällä luentomateriaali yhdessä läpi. Tällä keinolla kaikki ovat saaneet uusimman tiedon käymättä jokaisessa koulutuk-

sessä henkilökohtaisesti. Molemmat haastateltavat pitivät kokemuksen kautta syntyneen hiljaisen tiedon jakamista haasteellisena. Tiedonkulun koettiin olevan henkilökohtaisista ominaisuuksista riippuvainen, jonka vuoksi kaikki eivät osaa jakaa osaamistaan.

Toimeksiantajayrityksessä on käytössä reissuvihko, jossa on sekä kirjanpitäjän omia huomioita että kollegojen viestejä asiakkaista tai työtä koskevista asioista. Reissuvihkoa kerrottiin käytettävän, kun työntekijä on poissa ja asiakas ilmoittaa tilitoimistoon hänen toimeksiantoaan koskevia asioita. Myös muita poissaolevaa työntekijää koskevia asioita viestittiin reissuvihkon kautta.

Yhteistyö ja motivaatio

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että yrityksen delegointitavoissa on parantamisen varaa. Vähäinen delegointi johtuu siitä, että jokaisella kirjanpitäjällä on omat asiakkaansa, joiden toimeksianto hoidetaan pääosin itsenäisesti ilman sijaisia. Lomalle lähtiessään työntekijä huolehtii itse, että työt tulevat tehdyksi, eikä kollegoja haluta kuormittaa. Luonnollisesti heti huomiota vaativat työt hoidetaan ja ajan salliessa myös kollegojen töitä tehdään.

Haastateltavat totesivat motivointikeinojen olevan yksilöllisiä, jonka vuoksi niiden selvittäminen on haastavaa. Pelkästään rahallista korvausta ei koettu hyväksi motivointikeinoksi. Rahapalkkaan verrattavia käytössä olevia motivointi- ja palkitsemiskeinoja yrityksessä ovat bonukset, jouluraha sekä liikunta- ja kulttuurisetelit. Hiljattain tehty ulkomaan matka koettiin myös mukavaksi lisäksi. Henkisistä motivointitekijöistä tärkeimmiksi koettiin oman työn sisältö ja siihen vaikuttamismahdollisuudet. Myös vastuu ja monipuoliset työtehtävät motivoivat haastateltavia. Yrityksen henkilöstö pystyy itse vaikuttamaan työaikoihinsa, sillä käytössä on liukuva työaika ja lomien ajankohdista on pyritty sopimaan yhdessä. Työntekijöiden kehittymishaluja ei kuitenkaan ole selvitetty, sillä yrityksessä ei pidetä kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluille ei nähty tarvetta, vaan niin kutsutut kahvipöytäkeskustelut koettiin riittäviksi.

Työviihtyvyyteen olennaisesti vaikuttavaa työergonomiaa on parannettu valaistuksella, säädettävillä istuimilla ja työpöydillä. Yrityksessä on käytössään myös päätetyöskenteilyn apuvälineitä, kuten ergonomiset hiiret ja kyynärvarsituet. Jokainen työntekijä saa

itse vaikuttaa omiin työtiloihinsa ja -välineisiinsä, jonka koettiin parantavan viihtyvyyttä ja hyvinvointia merkittävästi.

Muutokset ja kehittyminen

Uudistuminen ja kehittyminen koettiin tärkeäksi, sillä ympäristö muuttuu jatkuvasti. Muutosten vaatimaa ajankäyttöä pidettiin kuitenkin haasteellisena. Muutoksista aiheutuva työ nähtiin välttämättömäksi jakaa työyhteisön kesken, jotta muutosprojekti koettaisiin yhteiseksi. Haastateltavien aiemmissa työpaikoissa yhdessä tehdyt muutosprojektit, kuten standardoidun laatujärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto, nähtiin hyvinä yhteishengen luojina ja motivaation kasvattajina. Molemmat haastateltavat kokivat suhtautuvansa työssään tapahtuviin muutoksiin myönteisesti ja pitivät jatkuvaa kehittymistä edellytyksenä ammattitaidon vahvistamiselle sekä yritystoiminnan menestykselle.

Tälläkin hetkellä toimeksiantajayrityksessä on käynnissä suurehko muutosprojekti, kun käyttöön otetaan sähköinen taloushallinto. Sähköisyyteen päätettiin siirtyä alalla vallitsevien muospaineiden, mutta myös kehittymishalukkuuden vuoksi. Haastateltavat kertoivat odottavansa sähköisen taloushallinnon tuovan kustannustehokkuutta, sillä se vie pois turhia työvaiheita ja näin helpottaa ja nopeuttaa työtä. Sähköiseen taloushallintoon siirtymisestä on keskusteltu työyhteisössä ja etenkin muutoksen viemä ajankäyttö on ollut esillä.

7.4 Laadunvarmistus ja auktorisointi

Haastateltavat kertoivat havainneensa, että Taloushallintoliitto kannustaa tilitoimistoja auktorisoitumaan. Auktorisoinnin etuina haastatteluissa tulivat esille Taloushallintoliiton myöntämät alennukset koulutuksista, liiton tarjoama mallipohja laatukäsikirjalle eli prosessikuvaukset sekä lomakkeisto prosessien hallintaan. Hyötynä mainittiin myös ulkopuolisen tahon tarjoama laadunvarmistus, joka käytännössä tapahtuu auditoinneilla eli laaduntarkkailuun pohjautuvilla yrityskäynneillä. Auditoinnit suorittaa yrityksen ulkopuolinen auditoija, jonka etuina kerrottiin olevan puolueettoman tahon antamat arviot kohdeyrityksen laadusta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että toimeksiantajayrityksessä olisi edellytykset auktorisoinnille. Tämä perusteltiin sillä, että jo nyt työprosessit toteutuvat pääosin Taloushallintoliiton antamien ohjeistusten mukaisesti ja haastateltavat uskoivat työn laadun olevan vähintään auktorisoinnin edellyttämällä tasolla. Auditointien läpäisemisen ei uskottu olevan ongelma. Myös toimiston vetäjältä edellytettävä KLT-tutkinto löytyy toimeksiantajayrityksen omistajalta.

Auktorisoinnin ei kuitenkaan koettu olevan hyödyllinen toimeksiantajayritykselle sen pienen koon vuoksi. Auktorisointi toisi kustannuksia sekä tilitoimistolle jäsenmaksujen muodossa että asiakkaille mikäli hintoja päätettäisiin jyvittää heille. Riskiksi mainittiin, ettei kustannuksia välttämättä saataisi takaisin. Vaikka edellytykset auktorisoinnille olisivatkin, sen nähtiin vaativan vielä paljon työtä. Työn katsottiin liittyvän pääasiassa kirjallisten ohjeistuksien muokkaukseen, eikä niinkään itse työskentelytapojen muuttamiseen. Yrityksen tulisi muun muassa laatia Taloushallintoliiton mukainen laatukäsikirja sekä muokata käytössä olevat lomakkeet ohjeistusten mukaisiksi. Ratkaisevana seikkana haastateltavat pitivät auktorisoinnin tuomaa hyötyä asiakkaille. He pitivät kyseenalaisena, toisiko auktorisointi asiakkaille lisäarvoa vai jäisikö se vain markkinointikeinoksi. Auktorisointi nähtiin hyödylliseksi tilanteessa, jossa yritys päättäisi laajentua ja sillä olisi tarvetta markkinoinnille. Haastateltavat eivät nähneet tilannetta tällä hetkellä ajankohtaiseksi.

Yhdeksi tutkimuksen kannalta tärkeimmäksi teemaksi haastatteluissa nostettiin, kuinka auktorisoimaton tilitoimisto voi varmistaa omaa laatuaan. Haastateltavat kokivat, että toimeksiantajayritykselläkin on tietty laatutaso, jonka mukaan työtä tehdään. Yhteinen mielipide haastateltavilla oli myös, että kun työ pohjautuu yrityksen itsensä luomaan, sisäiseen laatujärjestelmään, voi auktorisoimattomankin laatu olla erinomaista. Auktorisoinnin itsessään ei katsottu takaavan laatua, sillä auditoinnit eivät haastateltavien kokemuksen mukaan tuo kaikkea esille kohdeyrityksen toiminnan laadusta. He mainitsivat myös, että sertifikaatin saadakseen yritykset voivat luvata mitä vain, mutta laadun kannalta ratkaisevaa on, tehdäänkö työtä lupausten mukaisesti.

Ammattitaidon katsottiin olevan tärkein tekijä yrityksen laadunvarmistuksessa, jonka koettiin olevan vankalla pohjalla toimeksiantajayrityksessä. Yhdeksi laadun takeeksi nousi esille myös ulkoisten tilintarkastajien huomautukset hyväksymät tilinpäätökset.

Auktorisoimattoman tilitoimiston käytännön toimenpiteiksi laadunvarmistuksessa mainittiin yhtenäiset työskentelytavat sekä ammattitaidon jatkuva kehittäminen. Myös jo käytössä olevat lomakepohjat ja niiden päivittäminen nousivat esille tärkeiksi laatua varmistaviksi tekijöiksi.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia, jotka pohjautuvat tutkijoiden henkilökohtaisiin tulkintoihin haastatteluaineistosta sekä lähdemateriaalista saatuun teorian tietoon. Haastateltavien vastauksia on peilattu teorian tiedon kautta käytäntöön, jotta niistä on voitu tuottaa toimeksiantajaa hyödyttäviä päätelmiä toiminnan kehittämiseksi. Johtopäätösten avulla on pyritty aikaansaamaan konkreettisia ja käytännönläheisiä toimenpidesuosituksia. Toimenpidesuositusten perustana on tutkijoiden oma asiantuntemus tutkimaansa aihetta kohtaan, joskin niiden ohjaavana voimana on pidetty niiden tuomaa hyötyä toimeksiantajalle. Luvun lopuksi arvioidaan koko tutkimuksen luotettavuutta teorian tietoon pohjautuen.

8.1 Kehittämiskohteita toimeksiantajan laatutyöskentelyssä

Johtopäätökset ja niistä tuotetut toimenpidesuositukset jaoteltiin haastattelutulosten mukaisesti aihealueisiin. Selvyyden vuoksi asiakas- ja palveluprosessit, tukiprosessit, muut laadun ohjaajat sekä näkökulmat laadunvarmistuksesta ja auktorisoinnista on eroteltu omiksi osioikseen. Johtopäätöksiä tehtiin kaikista haastattelutulosten teemoista, ja kantaa otettiin myös toimiviin osa-alueisiin. Toimenpidesuositukset on esitetty jokaisen johtopäätöksen yhteydessä, minkä lisäksi ne kaikki koottiin yhteenvedoksi alaluvun loppuun.

8.1.1 Prosessien parantaminen

Toimeksiantajayrityksessä ei ole tehty prosessikuvauksia. Tämä ei kuitenkaan ole vaikuttanut ratkaisevasti työn laatuun, mutta on huomattu, että työskentelytavat eivät ole yhteneväisiä kaikissa työtehtävissä. Kuten Laamanen (2002, 76–77) kertoo, eivät yksityiskohtaiset prosessikuvaukset ole itseisarvo, vaan tärkeämpää on että prosessin tar-

koitus ja vastuut ymmärretään. Työskentelytapojen yhtenäistämiseksi ja työkokonaisuuksien hahmottamiseksi toimeksiantajayrityksessä olisikin tarpeen keskittyä siihen, että jokainen prosessi toteutuu tasalaatuisesti. Laamanen (2002, 19–21) mainitsee myös, ettei palveluorganisaation prosesseja useinkaan ole edes mahdollista kuvata tarkoin, koska työvaiheet eivät aina tapahdu määrättyssä järjestyksessä. Tärkeintä on, että prosessissa saadaan aikaiseksi se mitä haluttiin.

Asiakas- ja palveluprosessit

Tarjous ja asiakassuhteen alkaminen perustuvat yrityksen omiin, hyväksi havaittuihin käytäntöihin. Toimeksiantajayrityksen laatima tarjous on voimassa kaksi kuukautta. Vaikka voimassaoloaika on tavallista pidempi, ei siitä koidu yritykselle haittaa. Se on kuitenkin asiakkaalle joustava tapa. Yrityksessä kaikille uusille asiakkaille tehdään kirjallinen toimeksiantosopimus, mutta yrityksen alkuaikoina solmitut asiakassuhteet perustuvat suulliseen sopimiseen. Tulevaisuuden varalta suosituksenamme olisi laatia kaikille asiakkaille kirjalliset sopimukset, mahdollisten epäselvyyksien vuoksi, kuten työnjakoon tai määräpäiviin liittyen. Mikäli yritys tulevaisuudessa aikoo auktorisoida, tulee kaikkien asiakassuhteiden pohjautua kirjalliseen sopimiseen.

Asiakassuhteen alkaessa asiakasyrityksille laaditaan asiakaskortti, johon kirjataan asiakkaan ja toimeksiannon keskeisimpiä tietoja. Toimeksiantajan asiakaskortit vaativat päivittämistä, sillä puutteellisista tiedoista on aiheutunut väärinkäsityksiä, jotka ovat vaikeuttaneet toimeksiannon hoitamista. Jokaisen asiakkaan asiakaskortti tulisi käydä systemaattisesti läpi ja saattaa ajan tasalle yhteystietojen, aineiston toimittamistapojen sekä yleisen ulkoasun osalta.

Palveluprosesseista toimeksiantajayrityksen palveluvalikoimaan kuuluvat kirjanpito, tilinpäätös, verotus, palkkahallinto sekä asiantuntijapalvelut. Palveluprosesseista ei ilmennyt perustyön osalta merkittäviä kehittämistarpeita. Vaikka työntekijät ovat ammattitaitoisia ja hallitsevat kirjanpidon, niin erityistilanteiden kirjauksiin kaivattiin tukea. Yhtenä kehitysehdotuksena yritys voisi koota yhteisen mapin, jossa olisi kirjausohjeita erikoistilanteiden kirjaamiseen. Vaihtoehtoisesti on rakentaa yhteiselle levyasemalle tiedoston, jota kaikki pääsevät katsomaan ja muokkaamaan.

Tilinpäätösprosessi vaikuttaa olevan yrityksessä rutiininomainen ja hallittu prosessi. Työskentelyn tueksi kaivattiin kuitenkin tilinpäätöksen ajantasaista toimenpidelistaa ja tilinpäätösmuistiota. Päivitetty toimenpidelista toimisi henkilöstön apuna, jotta kaikki tilinpäätöksen kirjaukset ja jaksotukset tulevat tehdyksi. Toimenpidelistan avulla voisi myös oivaltaa harvemmin toteutuvia tilinpäätöstehtäviä, kuten vaikkapa osakaslainojen käsittely. Jonkinlainen pohja löytyy yrityksestä jo nyt. Haastateltavat kokivat aiemmissa työpaikoissaan tilinpäätösmuistion erinomaisena apuvälineenä tilinpäätösneuvottelussa asiakkaan kanssa. Syystä tai toisesta muistiota ei kuitenkaan ole otettu toimeksiantajayrityksessä käyttöön. Suosittelemme muistion käyttöönottoa.

Tilinpäätösprosessia voisi myös helpottaa kirjanpitokirjojen muodon ja säilyttämistapojen kehittäminen. Tasekirjat tulisi vaihtaa Microsoft Word -pohjista Excel-pohjiin, jotta niitä olisi huomattavasti helpompi muokata ja laskentafunktioiden käyttöä voitaisiin hyödyntää. Suosituksena olisi myös, että jokaiselle yritysmuodolle tehtäisiin yksilölliset pohjat niin, että toiminimille, henkilöyhtiöille ja osakeyhtiölle olisi omat pohjansa. Samalla kun yritys tallentaa päivä- ja pääkirjan cd-levylle, tulisi yrityksen pohtia olisiko tarpeellista tallentaa sinne myös tasekirjat ja tase-erittelyt.

Toimeksiantaja aikoo lisätä asiantuntijapalveluidensa valikoimaan ostoreskontrapalvelut, joita kaikkien kirjanpitäjien on tarkoitus myydä asiakkailleen. Uuden prosessin käyttöönotto edellyttää henkilöstöltä yhdenmukaisia työskentelytapoja. Prosessi tulisi suunnitella ennen sen käyttöönottoa, jotta siihen ei pääsisi muodostumaan toimimattomia rutiineja.

Asiakassuhteen päättyminen on harvinaislaatuinen tapahtuma, jonka ohjeistuksiin ei nähty tarpeellisuutta. Prosessin toimivuudesta kertoo se, että asiakkaalle annettavat suulliset tai kirjalliset huomautukset useimmiten johtavat asiakkaan käytöksen muuttamiseen, eikä asiakassuhteen päättämiseksi ole tarvetta. Asiakkaasta johtuvat virheet eivät yleensä ole tahallisia, vaan johtuvat tietämättömyydestä, minkä vuoksi huomautuksilla usein päästään yhteisymmärrykseen.

Aineiston luovuttamisessa asiakassuhteen päättyessä ei toimeksiantajalla ollut ohjeistusta. Kehitysehdotuksena yritys voisi laatia yhtenäisen ohjeistuksen, josta ilmenisi säilytettävän aineiston laatu. Toimeksiantosuhteen päättyttyä tilitoimiston säilytettäväksi

jätettäviä aineistoja tulisi olla esimerkiksi asiakaskortit, asiakaskirjeenvaihto sekä veroilmoitukset. Ohjeistuksesta tulisi myös selvittää, mistä aineistosta säilytetään kopiot ja mistä alkuperäiset kappaleet.

Arkistoinnissa toimeksiantaja noudatti kirjanpitolain määäämiä säilytysaikoja ja asiakkaan itse säilytettävästä aineistosta ohjeistettiin asiakasta riittäväällä tavalla. Aineiston luovuttaminen tilanteissa, joissa asiakasta ei tavoiteta tai ei tiedetä kenelle aineisto tulee luovuttaa, on kuitenkin aiheuttanut epäselvyyksiä toimeksiantajayrityksessä. Tällöin asiakkaan koko kirjanpitomateriaali on jäänyt tilitoimistoon. Tällaisia tilanteita tulisi seurata ja hävittää aineisto, kun lain määräämät säilytysajat ovat tulleet täyteen. Seuranta voisi hoitaa esimerkiksi merkitsemällä asiakkaan materiaaliin päivämäärän.

Tukiprosessit

Virheiden käsittely toimii toimeksiantajayrityksessä hyvin, eikä tähän prosessiin tarvita ohjeistuksia. Virheet korjataan heti kun ne huomataan eikä asiakasta veloiteta tilitoimiston virheistä. Virheiden sattuessa, ongelmien käsittely työyhteisössä tehdään erittäin toimivalla tavalla. Avoin keskustelu ja syyllistämätön ilmapiiri auttavat työyhteisöä ratkaisemaan ongelmat yhdessä.

Perustyöskentelyyn perehdyttämistä ei koettu toimeksiantajayrityksessä tarpeelliseksi, sillä uusienkin työntekijöiden oletetaan omaavan alalla vaadittava ammattitaito. Vaikka perustyöskentelyyn ei tarvittaisikaan opastusta, tulisi Korpelaisen (2014, 140–143) mukaan uudelle työntekijälle kertoa mistä tietokanavista tarvittavaa tietoa voi etsiä. Jotta yrityksen kokonaistietovarot eivät kärsisi tarpeettoman pitkään uuden tulokkaan vuoksi, tulisi toimeksiantajan tulevaisuudessa antaa uusille työntekijöille työkalut tiedon etsimiseen. Toimeksiantajan henkilöstömuutokset ovat nostaneet esille talon tapoihin perehdyttämisen tärkeyden. Yrityksen tapoihin ja käytäntöihin perehdyttäminen helpottaa työn aloittamista ja kertoo uudelle työntekijälle tämän olevan tervetullut työyhteisöön (Korpelainen 2014, 140–143). Myös asiakkaisiin perehdyttäminen koettiin hyvin tärkeäksi, jotta työtehtävät voidaan hoitaa yhtä tasalaatuisesti kuin edeltäjäkin on hoitanut. Talon tapoihin perehdyttämiseen ei ole tarpeen laatia ohjeistuksia, vaan ratkaisuna olisi tulevaisuudessa varata siihen enemmän aikaa. Asiakaskohtaisessa perehdyttämisessä ajantasainen asiakaskortisto on paras työväline.

Tilitoimistoalalla välttämätön kouluttautuminen toimii toimeksiantajalla hyvin. Henkilöstö käy vähintään kahdesti vuodessa ammattitaitoa ylläpitävissä koulutuksissa. Työntekijät saavat itse vaikuttaa mihin koulutuksiin osallistuvat, joka motivoi heitä oppimaan. Toimeksiantaja ei kuitenkaan ole hyödyntänyt tarpeeksi käytössään olevan taloushallinto-ohjelmiston omia koulutuksia. Ohjelmistokoulutusten avulla voitaisiin saavuttaa merkittäviä ajallisia säästöjä, sillä ohjelman itsenäinen opettelu on vaatinut henkilöstöltä paljon aikaa. Koska yritys on ottamassa käyttöönsä myös lisäosia ohjelmistosta, koulutukset auttaisivat uusien osien käyttämistä sekä koko ohjelmiston tehokasta hyödyntämistä. Yritys voisi myös hyödyntää verkkokoulutuksia enemmän. Verkkokoulutusten etuina on edullisuus, nopeus ja maantieteellisten rajoitusten poistuminen.

Toimeksiantaja tukee myös työntekijöiden tutkintopohjaisia koulutuksia. Kesti (2007, 147–148) painottaa, että koulutuksiin investoimalla yritys voi saavuttaa hyvin nopea-vaikutteista hyötyä liiketoiminnalleen. Aloilla, joilla asiantuntemus edellyttää jatkuvaa koulutusta, ei niitä tulisikaan nähdä vain pakollisena menona vaan investointina yrityksen tietopääomaan. Tällä kohdalla kulujen karsiminen ei ole perusteltua. Toimeksiantaja huolehtii myös hyvin ajantasaisten ammattitiedon lähteiden saatavuudesta, joka osaltaan edistää asiantuntemuksen ylläpitämistä ja kehittämistä.

Ohjelmistojen päivittäminen ja varmuuskopiointi on toimeksiantajalla ulkoistettu, mutta asiakastiedostojen, lomakkeistojen ja muun yrityksen itse tekemän materiaalin tallentaminen tapahtuu yrityksen tietoasemalle. Tämä aiheuttaa riskin, sillä kaikkien varmuuskopioiden tulisi sijaita fyysisesti eri paikassa kuin alkuperäisten tiedostojen. Suosituksena on, että varmuuskopiointeja tehtäisiin esimerkiksi muistitikuille tai ulkoisille kovalevyille, joita säilytettäisiin yrityksen toimitilojen ulkopuolella.

Asiakastiedottaminen on toiminut tähän asti hyvin, sillä kaikista olennaisista muutoksista lainsäädännössä sekä kirjanpitäjien lomista on tiedotettu asiakasta. Asiakastiedotteet on hoidettu paperisen laskun mukana toimitettavana, mutta jatkossa kun yritys on siirtynyt sähköiseen taloushallintoon, ei paperisia laskuja enää lähetetä. Jatkossa toimeksiantaja voisi saattaa oman sähköpostirekisterinsä ajantasaiseksi ja lähettää tiedotteet asiakkaille ryhmäsähköpostien avulla. Ennen uutta toimintatapaa asiakkaita tulee kuitenkin ohjeistaa tarkoin, jotta tärkeät sähköpostit eivät huku roskapostin sekaan.

Asiakastyytyväisyyttä ei ole mitattu toimeksiantajayrityksessä. Mittaaminen ei välttämättä olekaan tälle yritykselle tarpeellista, sillä käytössä olevat asiakaskeskustelut on koettu toimiviksi. Keskustelujen avulla on ylläpidetty asiakastyytyväisyyttä, mutta niitä ei ole käytetty kehittämistyön apuna. Jatkossa keskusteluja voisi hyödyntää monipuolisemmin, jotta asiakasyhteistyöllä saavutettaisiin molempia osapuolia hyödyttävää etua. Virtanen (2005, 211–212) mainitseekin, että nykyaikainen tapa liiketoiminnan kehittämiseen on asiakasnäkökulma, jossa asiakas nähdään yhteistyökumppanina kehittämistyössä. Yritys on lisäämässä palveluvalikoimaansa ostoreskontrapalvelut ja keskustelujen kautta voisi selvittää ketkä asiakkaista olisivat kiinnostuneita ottamaan uusia palveluita käyttöönsä.

8.1.2 Muiden laatutyöskentelyn ohjaajien kehittäminen

Toimeksiantajayrityksessä on käytäntönä, että koulutuksen käynyt henkilö jakaa uuden tiedon koko henkilöstölle. Tämä on mainio tapa varmistaa yrityksen tietopääoman lisääntyminen. Yrityksen toimintatapoihin ei kuulu säännöllisten palaverien pitäminen, joka koettiin toimivaksi henkilöstön vähyden vuoksi. Yrityksen tulisi kuitenkin harkita vapaamuotoisten viikkopalaverien käyttöönottoa, mikäli viralliset palaverikäytännöt eivät istu yrityksen toimintakulttuuriin. Tiedonkulkua on vaikeuttanut etenkin yhden työntekijän osa-aikaisuus, jonka vuoksi tieto ei välttämättä aina tavoita koko henkilöstöä. Viikkopalaverissa voisi käydä läpi viikon ajankohtaiset asiat, työntekijöiden henkilökohtaiset menot ja muut työntekoon vaikuttavat seikat. Vaikka toimeksiantajayrityksessä ei nähty palavereita tarpeellisina, sekä Korpelainen (2014, 114–115) että Järvinen (2000, 80) painottavat säännöllisen tiedonjakamisen merkitystä. Jos tietoa jaetaan vain tarvittaessa, se aiheuttaa riskin sisäisen tiedonkulun puutteille ja yhteishengen rakoilulle.

Hiljaisen tiedon jakaminen koettiin hankalaksi. Kokemuksen kautta syntynyt hiljainen tieto voitaisiin jakaa esimerkiksi siten, että työskentelyn lomassa ilmeneviä huomionarvoisia seikkoja pyritään tavoitteellisesti saattamaan muiden tietoon. Asiakkaisiin ja heidän toimeksiantoihinsa liittyvää tietoa jaetaan yrityksessä ensisijaisesti asiakaskortiston avulla. Tässäkin asiassa asiakaskortiston päivittäminen on tärkeää. Kun korttiin on kirjattu yksityiskohtaisesti asiakkaalta saatu tieto, se siirtyy yrityksen sisällä henkilöltä toiselle. Myös Sydänmaanlakka (2007, 206–207) painottaa, että hiljaisen tiedon saattaminen koko yrityksen tietoon saadaan varmistettua tallentamalla sitä luettavaan

muotoon. Tiedonkulkua toimeksiantajayrityksessä varmistaa myös käytössä oleva reissuvihko. Viestintävälineenä se on toiminut hyvin, eikä tätä käytäntöä ole syytä muuttaa.

Toimeksiantajayrityksessä delegointi on hyvin vähäistä. Koska tilitoimistossa työskentelee ainoastaan kolme henkilöä, on delegointi haastavaa, sillä kaikki ovat työllistettyjä omien asiakkaidensa kanssa. Luottamusta ei koettu delegoinnin ongelmaksi, kollegoja ei vain haluttu kuormittaa lisätyöllä. Aihealue ei vaadi käytännön ohjeistusta, mutta työyhteisössä olisi hyvä miettiä mahdollista asennemuutosta, jonka kautta työn jakamisesta saataisiin luontevampaa.

Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä panostetaan niin henkisiin kuin aineellisiinkin motivaatitekijöihin. Yrityksessä ei kuitenkaan ole käyty keskusteluja motivaatiosta, jonka vuoksi yksilölliset motivointikeinot eivät ole selvillä. Korpelainen (2014, 91–93) mainitsee, että yksilöllisten motivointikeinojen selvittäminen on esimiehen vastuulla. Toimeksiantajayrityksessä motivointikeinoja voitaisiin selvittää esimerkiksi esimies-alais-keskustelujen kautta, jotka tällä hetkellä eivät kuuluneet yrityksen käytäntöihin. Jos tiettyä runkoa mukailevat ja jäykät keskustelut koetaan yrityksessä hankaliksi, voi keskustelukäytännöistä tehdä vapaamuotoisempia. Mikäli keskusteluja tulevaisuudessa pidettäisiin, tulisi niiden perustua työntekijöiden toiveisiin omista työtehtävistään ja kehittymismahdollisuuksistaan. Motivointitekijät vaihtelevat usein myös henkilön elämäntilanteen mukaan, jonka vuoksi ei voi luottaa siihen, että samat keinot toimivat vuodesta toiseen.

Yksi esimerkki aineellisista motivaatitekijöistä ovat henkilöstön työolosuhteet (Korpelainen 2014, 91). Viime aikoina paljon uutisoidut istumistyön aiheuttamat haitat onkin huomioitu toimeksiantajayrityksessä erinomaisesti säädettävillä, yksilöllisillä työvälineillä. Kun henkilöstö pystyy itse vaikuttamaan työtiloihin ja -välineisiin, jokaisen yksilölliset tarpeet tulevat huomioituiksi. Nämä käytännöt edistävät merkittävästi työviihtyvyyttä ja terveyttä.

Liikemaailmassa vallitsee pysyvä muutoksen tila, josta selviytyäkseen yrityksen tulee parhaansa mukaan ennakoida ja ohjailla tulevia muutoksia. Tämä onnistuu parhaiten, kun yrityskulttuuri on kehitysmuonteinen ja toimintamallit avoimia ja joustavia. (Sydänmaanlakka 2007, 25–28.) Toimeksiantajayrityksessä uudistuminen ja muutokset ko-

ettiinkin välttämättömiksi kilpailukyvyn ja ammattitaidon kehittymisen vuoksi. Yrityksessä suhtauduttiin muutoksiin hyvin positiivisesti, mutta niiden vaatima ajankäyttö koettiin haastavana. Muutoksien läpivienti edellyttäisi huolellista suunnittelua, jotta aikataulut saataisiin hallintaan. Yrityksessä on käynnissä muutosprojekti, sen siirtyessä sähköiseen taloushallintoon. Tämä edellyttää myös muuttuvien työnkuvien tarkastelua. Kun rutiininomainen kirjaustyö vähenee, tulisi pohtia kuinka tämä vaikuttaa työntekoon tulevaisuudessa.

8.1.3 Näkökulmia laadunvarmistuksesta ja auktorisoinnista

Auktorisointi olisi hyödyllistä tilanteessa, jossa päätettäisiin laajentua tai olisi tarvetta markkinoinnille. Tällä hetkellä nämä eivät ole ajankohtaisia teemoja, eikä auktorisointia koettu toimeksiantajayrityksessä tarpeelliseksi. Sen ei myöskään koettu tuovan lisäarvoa asiakkaille. Edellytykset auktorisoinnille olisivat kuitenkin olemassa. Yrittäjältä löytyy auktorisoinnin edellyttämä KLT-tutkinto ja yrityksen työprosessit toteutuvat lähes täysin auktorisoinnin edellyttämällä tavalla. Yrityksen täytyisi auktorisoinnin saadakseen päivittää lomakkeistonsa Taloushallintoliiton vaatimusten mukaiseksi sekä laatia ISO-standardien mukainen laatukäsikirja, joka kuvaa yksityiskohtaisesti yrityksen toimintatavat ja prosessit.

Toimeksiantajayrityksessä toimittiin sen oman, sisäisen laatu järjestelmän ohjaamana. Sekä sisäisten että sertifioitujen laatu järjestelmien tavoitteita ohjaavat yrityksen omat laatu tasojen määritelmät. Tarkoituksena on joka tapauksessa saavuttaa se palvelun taso, johon yrityksessä ollaan tyytyväisiä. Auktorisoinnin kautta saatava sertifikaatti ei ota kantaa yrityksen menettelytapojen tai prosessien tehokkuuteen, jonka vuoksi myös toimimattomat menetelmät voivat saada laatuleiman. (Silen 1998, 17–19; Lecklin 2006, 314–316). Tästä voidaan päätellä, että laadun kannalta ei ole ratkaisevaa, onko käytössä oma vai sertifioitu laatu järjestelmä. Riskin laatu poikkeamille voivat aiheuttaa sisäisten työskentelytapojen eroavaisuudet, mutta auktorisointikaan ei takaa kaikkien yhtenäistä työskentelyä.

Tilitoimistoissa lopullinen vastuu palveluiden laadusta on esimiehellä. Työssä noudatetaan hyvää kirjanpito tapaa, jonka noudattaminen on kuitenkin jokaisen omalla vastuulla. Alalla vaadittava vankka asiantuntemus antaa työntekijöille edellytykset arvi-

oida omaa toimintaansa yrityksen sisäisten laatukriteerien mukaisesti, eikä ulkopuolisten laadunvalvojen käyttäminen ole välttämätöntä. Toimeksiantajayrityksen laatua takaavat ensisijaisesti lakien, säädösten ja hyvän kirjanpitotavan noudattaminen sekä ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen. Myös yhtenäiset työskentelytavat ovat keskeisessä asemassa työn tasalaatuisuutta varmistettaessa. Toimeksiantajan työtapojen yhdenmukaisuus onkin yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista, jota laaditut toimenpidesuosituksukset pyrkivät parantamaan.

Jotta toimeksiantajan olisi helpompi saattaa kehittämissuositukset käytäntöön, on ne koottu yhteenvedoksi seuraavaan luetelmaan. Kehittämistyön seuranta varten ne koottiin myös tutkimuksen liitteenä olevaan lomakkeeseen (liite 2). Lomakkeeseen voi merkitä kunkin kehittämistoimenpiteen kohdalle kenen vastuulla kehittämiskohde on, työn valmistumisajan sekä mahdolliset huomiot tai jatkokehitysehdotukset. Toimenpidesuosituksukset ovat:

- ✓ kirjalliset toimeksiantosopimukset
- ✓ asiakaskorttien päivittäminen
- ✓ kirjanpidon erityistilanteiden kirjausohjeet
- ✓ tilinpäätöksen toimenpidelistan päivittäminen
- ✓ tilinpäätösmuistion käyttöönotto
- ✓ tasekirjan päivittäminen
- ✓ kirjanpitokirjojen säilytysohjeet
- ✓ ostoreskontraprosessin suunnittelu
- ✓ ohjeistus asiakasaineiston luovuttamisesta ja arkistoinnista
- ✓ ohjelmisto- ja verkkokoulutusten hyödyntäminen
- ✓ varmuuskopioiden säilytys
- ✓ sähköisten asiakastiedotteiden käyttöönotto
- ✓ asiakaskeskustelujen kehittäminen
- ✓ säännöllisten palaverikäytäntöjen suunnittelu
- ✓ hiljaisen tiedon tallentaminen
- ✓ esimies-alais-keskustelujen käyttöönotto

Uudistuva kirjanpitolaki tuo mukanaan muutoksia, jotka edellyttävät yritykseltä lomakkeiden ja toimintatapojen kehittämistä. Tämä tutkimus toteutettiin oivalliseen aikaan

toimeksiantajayrityksen kannalta, sillä pakollisten muutosten lisäksi yritys voi tehdä samalla kaikki muutkin kehitystoimenpiteet. Toimeksiantaja aikoo ottaa tutkimuksesta aikaansaadut toimenpidesuositukset käyttöön heti tutkimuksen valmistuttua. Toimenpidesuositusten toteuttaminen ei aiheuta yrityksessä suuria muutoksia, vaan niiden vaatima panostus tulee olemaan ainoastaan ajallinen.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi koetaan usein haastavaksi luotettavuuskriteereiden monimutkaisuuden vuoksi. Luotettavuuden ymmärtämistä rajoittaa se, että aineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi liittyvät laadullisessa tutkimuksessa tiiviisti toisiinsa, eikä niitä pysty erottamaan omiksi prosesseikseen. (Eskola & Suoranta 1999, 212.) Laadullisessa tutkimuksessa on usein haasteena tutkijan rooli keskeisenä tutkimusvälineenä ja tutkijan omien mielipiteiden vaikuttaminen tutkimukseen ja sen tuloksiin. Vaikka tutkija pyrkisikin välttämään virheitä, voivat tutkimustulosten luotettavuustekijät vaihdella merkittävästi. Tästä syystä tutkimuksen luotettavuuden arviointi on välttämätöntä. (Hirsjärvi ym. 2012, 231–233.)

Perinteisiä luotettavuuden käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tutkijan pätevyyttä tieteelliseen otteeseen sekä tutkimusaineiston ja tehtyjen johtopäätösten välistä pätevyyttä. (Eskola & Suoranta 1999, 214.) Validiteetti kertoo myös mittarin tai menetelmän kyvystä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Validiutta voivat heikentää tutkijan kuvitelma käyttämiensä mittareiden ja menetelmien absoluuttisesta toimivuudesta. Esimerkiksi lomakehaastattelussa usein ilmenevä ongelma kysymysten ja vastausvaihtoehtojen tulkinnasta voi vääristää tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2012, 231–233.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen ristiriidattomuutta (Eskola & Suoranta 1999, 214). Tavoitteena on pystyä toistamaan mittaustuloksia ja sulkea pois tulosten sattumanvaraisuus. Reliaabelius voidaan todentaa esimerkiksi siten, että samaa kohdetta tutkittaessa kaksi tutkijaa päätyvät samaan lopputulokseen tai eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2012, 231–233.) Myös indikaattoreita voidaan vaihtaa eli ilmiön yhdenmukaisuutta pyritään osoittamaan usealla eri tavalla (Eskola & Suoranta 1999, 214).

Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, mutta ne ovat käyttökelpoisia myös laadullisissa tutkimuksissa. Tällöin luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon tutkimusmenetelmälle ominaiset piirteet eli tutkijan omien arvioiden ja käsitysten vaikutukset. Näitä inhimillisiä tekijöitä ei laadullisesta tutkimuksesta voida poissulkea, mutta niitä ei tule pitää tutkimuksen heikkoutena. Tutkijan tulisikin tiedostaa jo aineiston keruuvaiheessa, että on kysymys hänen omista tulkinnoistaan, joihin tutkittavien käsityksiä sovitetaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185–189.)

Käytännössä luotettavuutta voidaan varmistaa antamalla riittävästi tietoa siitä, kuinka tutkimus on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty (Tuomi & Sarajärvi 2002, 138–139). Tutkimuksen toteutusvaiheet on selostettava yksityiskohtaisesti. Tutkijan tulee tällöin selittää auki tarkasti kaikki vaiheet mitään peittelemättä ja poisjättämättä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvauksiin. Haastattelututkimuksessa tulee keskittyä aineiston keräämisen olosuhteiden kuvaukseen rehellisesti ja selkeästi. Muita selvitettäviä asioita ovat esimerkiksi haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, omat ja vastaajien virhetulkinnat sekä tutkijan itsearviointi haastattelutilanteesta. Tutkimuksesta on syytä myös kertoa, mihin tutkija perustaa päätelmänsä. (Hirsjärvi ym. 2012, 231–233.)

Aineiston keräämiseen liittyvien asioiden lisäksi aineiston riittävyys, analyysin kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus kertovat luotettavuudesta. Aineiston riittävyys on laadullisessa tutkimuksessa aina tapauskohtaista. Analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, että johtopäätöksiä ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta. Analyysin arvioitavuus tarkoittaa lukijan kykyä seurata tutkijan päättelyä ja toistettavuus analyysissä käytettävän luokittelun yksiselitteisyyttä. Arvioitavuutta ja toistettavuutta helpottavat aineiston luettelointi ja tulkintojen pilkkominen vaiheisiin. (Eskola & Suoranta 1999, 214.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusraportit ovat henkilökohtaisia ja tutkijan omaa pohdintaa sisältäviä. Oman tutkimuksemme havaintoja tekee luotettavaksi kokemusten yhteneväisyys. Koska tutkimuksemme kohdistui toisen tutkijan omaan työyhteisöön, tutkijan näkökulmat havaintoaineistosta olivat joiltain osin yhtenäisiä haastateltavien kanssa. Läheisestä tutkijan ja haastateltavan suhteesta huolimatta

tutkimuksen tulokset onnistuttiin analysoimaan ilman ennakko-odotuksia. Hypoteesitomuus oli molemmille tutkijoille koko tutkimuksen lähtökohta.

Vahvistimme tutkimuksemme reliabiliteettia pyrkimällä yhdenmukaisuuteen eli siihen, että saimme samankaltaisia tuloksia haastateltaessa kahta eri henkilöä. Kahden haastattelijan suorittamat haastattelut puolestaan varmistivat tutkimuksemme puolueettomuutta sekä riippumattomuutta henkilökohtaisista näkemyksistä ja asenteista. Koska tutkimuksemme oli tapaustutkimus ja kohdistui haastateltavien omaan työyhteisöön, koimme aineiston riittäväksi jo kahden henkilön haastatteluilla saadaksemme tarkkoja ja pysyviä tuloksia.

Lähtökohta tutkimuksemme validiteetille oli oikein valittu tutkimusmenetelmä. Uskoimme laadullisen tutkimuksen ja haastatteluiden kautta saavamme uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Pyrimme validiteettiin kuvaamalla tutkimusaineiston, siitä tehdyt tulkinnat sekä tulkintatavat mahdollisimmin tarkasti sekä tarkastelemaan koko tutkimusta kriittisesti. Mittarina tässä oli oma käsityksemme tutkimuksen oikeellisuudesta.

Tarkkailimme tutkimuksemme laatua sen eri vaiheissa. Teemahaastattelujen runko laadittiin huolellisesti ja siihen perehdyttiin haastateltavien kanssa etukäteen. Analyysin arvioitavuuden vuoksi haastattelun runko päätettiin myös lisätä opinnäytetyömme liitteeksi. Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin välittömästi haastatteluiden päätettyä. Haastattelun olosuhteet pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman realistisesti tutkimusmenetelmiä käsittelevässä luvussa. Myös tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa kerrottiin haastattelutilanteiden tavoitteista, haastateltavien taustoista sekä siitä, kuinka tulokset on koottu ja esitetty.

Tutkimuksemme luotettavuuden onnistumista kuvaa sen tuloksellisuus eli saavutettu uusi tieto ja uudet näkökulmat. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka toimeksiantajan laatua voidaan kehittää. Saimme tutkimuksen kautta esille seikkoja toimeksiantajan toimintatavoista, joita ilman tutkimusta ei olisi saatu selville. Nämä uudet näkökulmat ja toimeksiantajalle aikaansaadut kehittämissuhteet kertovat sekä tutkimuksen onnistumisesta että sen luotettavuudesta.

9 LOPUKSI

Tutkimusprosessi oli antoisa. Prosessi kesti kaksi kuukautta ja sen nopea ja onnistunut läpivienti edellytti määrätietoisuutta ja suunnitelmallisuutta. Vauhdikas työskentely vahvisti käsitystämme, että paineen alla kykenemme parhaisiin suorituksiin. Tutkimus alkoi lähdemateriaalin keräämisellä, jossa aiheen rajauksen haasteellisuus konkretisoitui. Tavoitteena oli tuottaa vain tutkimukselle olennaista tietoa. Teoriaosuutta kirjoittaessamme huomasimme aiheiden yhdistyvän opintoihimme. Myös haastateltavien kokemukset liittyivät saumattomasti teoriaosuuteen, joka kertoi rajauksen onnistumisesta.

Tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka auktorisoimaton tilitoimisto voi varmistaa laatuaan. Aihetta oli aiemmin tarkasteltu auktorisoidun tilitoimiston näkökulmasta. Aiemmat tutkimukset eivät vastanneet tutkimusongelmaamme, joka tekee omasta tutkimuksestamme hyödyllisen. Tutkimuksen ajankohtaisuutta ilmentää taloushallintoalan muutoksille altis luonne. Alalla jatkuvasti muuttuvat lait ja säädökset edellyttävät tilitoimistoilta pysyvän muutostilan hallintaa. Jos sisäiset toimintatavat eivät ole hallinnassa, ei toimintaympäristön muutoksiakaan voi hallita. Myös toimeksiantajayrityksen sisäiset muutokset, kuten sähköisen taloushallinnon ja ostoreskontran käyttöönotto sekä henkilöstövaihtuvuus toivat akuutin tarpeen tarkastella yrityksen toimintatapoja.

Tutkimuksen tuloksena toimeksiantajalle laadittiin käytännönläheiset toimenpidesuosituksukset. Ilman suunnitelmallista tutkimusprosessia kaikkia kehittämiskohteita ei todennäköisesti olisi löydetty. Toimenpidesuosituksilla yritys voi saavuttaa haluamansa laatutason ja varmistaa vahvaa kilpailuasemaansa myös tulevaisuudessa. Vaikka tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena toimeksiantajallemme, toivomme tulosten olevan muidenkin auktorisoimattomien tilitoimistojen hyödynnettävissä. Jos tutkimusta haluaisi jalostaa eteenpäin, saisi siitä rakennettua pohjan auktorisoimattoman tilitoimiston sisäiselle laatukäsikirjalle.

Tutkimusongelma ratkaistiin onnistuneesti. Myös auktorisoimattoman tilitoimiston työskentelyä ohjaa laatujärjestelmä ja tutkimus osoitti, ettei laadun kannalta ole ratkaisevaa onko käytössä oleva järjestelmä oma vai sertifioitu. Laadunvarmistuksessa olennaista on ymmärtää laadun ja prosessien merkitys, mutta tutkimuksen tärkeimmiksi näkökulmiksi osoittautuivat henkilöstön ammattitaito ja työyhteisön toimivuus osana laadunhallintaa.

LÄHTEET

- Anttila, Juhani & Vakkuri Jorma 1998. Liiketoiminnan ylivoimaisuus – Miten se kannattaa? Helsinki: Laatukeskus.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Finnlex 2015. Eniten käytetyt lait. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.11.2015.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Järvinen, Pekka 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Kesti, Marko 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.
- Korpelainen, Ilkka 2014. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen – Euroja hyvästä esimiestyöstä. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Kvist, Hans-Henry, Arhoma, Sami, Järvelin, Kimmo & Räikkönen, Jukka 1995. Asiakasprosessit – Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Helsinki: Sedecon.
- Laamanen, Kai 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.
- Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknoliateollisuus Oy.
- Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut – Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

- Lillrank, Paul 1990. Laatumaa – Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Jyväskylä: Gaudeamus.
- Linkemer, Bobbi 1998. Polish your people skills. New York: Amacom new media.
- LähiTapiola 2015. Palvelut yrittäjille ja yrityksille. WWW-dokumentti. <http://www.lahtiapiola.fi/yritys/palvelut/yrittajat-ja-yritykset>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.11.2015.
- Moisio, Jussi 2014. Laatumallin ja sen kehittämisen keinoja. PDF-dokumentti. http://media.ims.fi/Artikkelit/Toimintajärjestelmat/21403_Artikkeli_Laatumallin_kehittamisesta.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 20.10.2015.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatu! – Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- Silen, Timo 1998. Laatujohtaminen. Helsinki: Werner Söderström.
- Sipilä, Jorma 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Suomen Taloushallintoliitto 2015a. Esimerkki tilitoimiston prosessien dokumentoimiseksi. WWW-dokumentti. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/tilitoimiston-ohjeet-ja-tyokalut/tilitoimiston-johtaminen-ja-henkilosto/esimerkki>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.11.2015.
- Suomen Taloushallintoliitto 2015b. Tietoa meistä. WWW-dokumentti. <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista>. Ei päivitystietoa. Luettu 7.11.2015.
- Suomen Taloushallintoliitto 2015c. Jäsenkriteerit. WWW-dokumentti. <https://taloushallintoliitto.fi/liity-jaseneksi/jasenkriteerit>. Ei päivitystietoa. Luettu 7.11.2015.
- Suomen Taloushallintoliitto 2015d. KLT-tutkinto. WWW-dokumentti. <https://taloushallintoliitto.fi/klt-pht/klt-tutkinto>. Ei päivitystietoa. Luettu 7.11.2015.
- Suomen Taloushallintoliitto 2015e. Hyvä tilitoimistotapa. WWW-dokumentti. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa>. Ei päivitystietoa. Luettu 7.11.2015.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- S-Pankki 2015. Hyödyllinen pankki yritysten tarpeisiin. <https://www.s-pankki.fi/fi/yritykset>. Ei päivitystietoa. Luettu 7.11.2015.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Kirjanpitolautakunta. WWW-dokumentti. <https://www.tem.fi/yritykset/kirjanpito/kirjanpitolautakunta>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.11.2015.
- Verohallinto 2015. Verohallinnon yleisesite. PDF-dokumentti. http://vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely. Ei päivitystietoa. Luettu 9.11.2015.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Teemahaastattelun runko

ASIAKAS- JA PALVELUPROSESSIT

- Vertailu omien prosessien ja Taloushallintoliiton malliprosessien välillä
- Onko käytössä kaikki prosessit / onko jotain muita prosesseja
- Toteutuuko omien prosessien työnkulku aina samalla tavalla

TUKIPROSESSIT

- Virheen käsittely: asiakkaan ja henkilöstön ohjeistus virheen sattuessa
- Henkilöstön perehdytys, koulutus ja ammattitiedon lähteiden saatavuus
- Tietotekniikka: varmuuskopiointi ja ohjelmistojen ylläpito
- Asiakasyhteistyön ja asiakaspalautteen merkitys

LOMAKEPOHJAT

- Vertailu omien lomakkeiden ja Taloushallintoliiton mallipohjien välillä
- Onko käytössä kaikki lomakkeet / onko jotain muita lomakkeita
- Mitkä käytössä olevat lomakkeet vaativat päivitystä

TIEDONHALLINTA

- Palaverikäytännöt
- Muut tiedonjakamiskäytännöt
- Hiljaisen tiedon jakaminen

YHTEISTYÖ JA MOTIVAATIO

- Miten delegointi toimii
- Mitä motivointikeinoja on käytössä
- Muut motivaatioon / työviihtyvyyteen vaikuttavat seikat

MUUTOKSET JA KEHITYMINEN

- Muutoksiin ja kehittymiseen suhtautuminen
- Aiemmat kokemukset muutoksista
- Käynnissä olevat muutosprojektit ja niiltä odotettavat hyödyt

AUKTORISOINTI

- Mitä hyötyjä / haittoja auktorisoinnista voi olla
- Onko ajankohtainen tälle yritykselle nyt tai tulevaisuudessa
- Kuinka auktorisoimaton tilitoimisto voi varmistaa laatuaan

Kehitystoimenpide	Vastuuhenkilö	Valmis	Huomioitavaa / jatkokehitysehdotuksia
Kirjalliset toimeksiantosopimukset			
Asiakaskorttien päivittäminen			
Kirjanpidon erityistilanteiden kirjausohjeet			
Tilinpäätöksen toimenpidelistan päivittäminen			
Tilinpäätösmuistion käyttöönotto			
Tasekirjan päivittäminen			
Kirjanpitokirjojen säilytysohjeet			
Ostoreskontraprosessin suunnittelu			
Ohjeistus asiakasaineiston luovuttamisesta ja arkistoinnista			
Ohjelmisto- ja verkkokoulutusten hyödyntäminen			
Varmuuskopioiden säilytys			
Sähköisten asiakastiedotteiden käyttöönotto			
Asiakaskeskustelujen kehittäminen			
Säännöllisten palaverikäytäntöjen suunnittelu			
Hiljaisen tiedon tallentaminen			
Esimies-alais-keskustelujen käyttöönotto			