

Elina Martimo

## **LAATUKÄSIKIRJAN LAATIMINEN ASIANTUNTIJAORGANISAATIOLLE**

Case: Stora Enso Oyj HR Palvelukeskus

# **LAATUKÄSIKIRJAN LAATIMINEN ASIANTUNTIJAORGANISAATIOLLE**

Case: Stora Enso Oyj HR Palvelukeskus

Elina Martimo  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, Johtaminen ja organisaatiot

---

Tekijä(t): Elina Martimo

Opinnäytetyön nimi: Laatukäsikirjan laatiminen asiantuntijaorganisaatiolle

Työn ohjaaja: Katri Kosonen

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2016

Sivumäärä: 41 + 3

---

Stora Enso Oyj on globaali paperin, biomateriaalien, puutuotteiden sekä pakkausmateriaalien valmistaja. Perinteisestä kartongin ja paperin tuottajasta se on matkalla uusiutuvien materiaalien kasvuyhtiöksi. HR Palvelukeskus on valtakunnallinen asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa Stora Enson Suomen yksiköille palkanlaskennan lisäksi palkkakirjanpitoa sekä henkilöstö- että matkahallintopalveluja. HR Palvelukeskus ylläpitää sekä kehittää käytössä olevaa SAP HR -järjestelmää. Se tekee paljon yhteistyötä Stora Enson sekä sen tytäryhtiöiden henkilöstöjohtajien ja -päälliköiden kanssa. Työ tehdään tiimeissä, joissa jokaisella on omat vastualueensa.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä laatukäsikirja, joka toimisi HR Palvelukeskuksen toiminnan kuvaajana sekä työkaluna toiminnan kehittämiseksi jatkossa. Tarve laatukäsikirjalle tuli HR Palvelukeskuksen päälliköltä. Sidosryhmätapaamisissa ongelmana oli ollut, ettei HR Palvelukeskuksen edustajalla ollut saatavilla yleispätevää esittelymateriaalia palvelukeskuksen toiminnasta ja sen prosesseista. Tavoitteena oli, että palvelukeskuksen toimintaa esiteltäessä laatukäsikirjan avulla ulkopuoliselle henkilölle tulisi ymmärrys palvelukeskuksen tehtävistä sekä näkemystä sen toiminnasta.

Laatukäsikirja on laadunhallintajärjestelmään kuuluva työkalu, joka sisältää tiedot organisaation laadunhallinnan jatkuvasta kehityksestä, prosesseista ja laadun mittareista. Laatukäsikirjasta on hyötyä niin henkilöstölle kuin johdolle: se sisältää standardoidut työohjeet sekä strategiseen työhön olennaisia apuvälineitä. Laatukäsikirjaa voidaan myös käyttää toiminnan kuvaajana, kun halutaan kertoa laatutyöstä esimerkiksi asiakkaalle.

Tietoperustan lähteinä käytettiin alan suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta sekä ulkomaisia Internet-lähteitä. Toiminnan laadun tilaa toimeksiantajayrityksessä tutkittiin henkilöstölle tehdyn kyselyn avulla laadullisia menetelmiä käyttäen. Henkilöstökyselyssä ilmenneet tulokset käytettiin laadun kehittämiseen toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyö oli toiminnallinen, ja sen tuloksena oli toimeksiantajan käyttöön annettu laatukäsikirja. Tämä raportti koostuu tietopohjasta ja empiirisestä osasta, jossa on kuvailtu laatuprojektin eri vaiheet.

---

Asiasanat: laatu, laatujohtaminen, laatujärjestelmät, laatukäsikirjat, prosessijohtaminen, prosessit

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Economics, Option of Business Competence

---

Author(s): Elina Martimo

Title of thesis: Composing Quality Manual for Expert Organization

Supervisor: Katri Kosonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2016      Number of pages: 41 + 3

---

The objective of this thesis is to create a quality manual for the HR Service Center of Stora Enso. Stora Enso is a global provider of renewable solutions in packaging, biomaterials, wood and paper. The company is transforming from a traditional paper and board producer to a renewable materials growth company. HR Service Center is the local provider of the HR services for Stora Enso Finland, and it offers the organization payroll computation and accounting, human resource and travel management as well as SAP system maintenance and development. HR Service Center cooperates with the personnel managers of Stora Enso and its subsidiaries.

The aim is to create a handbook which illustrates the operations taking place inside the organization. The need for this manual came from the manager of HR Service Center. According to the manager, customer meetings had been quite challenging because the company had not had any standard material about the operations and processes of HR Service Center. Quality manual is part of a larger quality management system, and its purpose is to visualize the organization's processes, quality indicators and development strategies. The quality manual can be useful for both the personnel and the management; it provides operational guidelines and strategy tools for a better quality. It can also be used as presentation material when presenting organization and its quality tools.

This thesis was project-based with intention of providing the case company the quality manual. Furthermore, to conduct a personnel survey qualitative methods were employed. The report itself consists of a theory section and an empirical section, which includes a description of the quality manual project and the results of the qualitative personnel survey. The answers of the survey indicate that even if the general view was positive regarding the business processes, there are still problems to be solved. The results of the survey will be used in the quality management process of the organization. The quality manual was completed in this thesis project and it is now available for the case company to use it in its operations.

---

Keywords: quality, total quality management, quality management systems, quality manual, process management, processes

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	LAADUNHALLINTA .....	8
2.1	Laatunäkökulmat .....	9
2.2	ISO-standardisarja .....	10
2.2.1	ISO 9001 -standardin vaatimukset .....	11
2.2.2	Laadunhallinnan periaatteet .....	12
2.2.3	Demingin ympyrä .....	13
2.3	Laatujohtaminen .....	14
3	PROSESSIT .....	17
3.1	Prosessiajattelu .....	17
3.2	Prosessien kuvaaminen .....	19
3.3	Prosessien johtaminen .....	20
4	LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN .....	22
4.1	Dokumentointi .....	22
4.2	Mittaaminen .....	23
5	LAATUPROJEKTIN KUVAUS .....	26
5.1	Tavoitteet ja menetelmät .....	27
5.2	Laatukysely .....	28
5.3	Käsikirjan kokoaminen .....	32
5.4	Prosessien kuvaaminen .....	33
5.5	Jatkotoimenpiteet .....	35
6	POHDINTA .....	37
	LÄHTEET .....	40
	LIITTEET .....	42

# 1 JOHDANTO

Voisi sanoa, että melkein jokaisella ihmisellä on jonkinlainen käsitys laadusta. Jokainen, joka ostaa tai kuluttaa tuotteita ja palveluita, arvioi samalla niiden laatua tietoisesti tai tiedostamatta. Oliko ruoka hyvää? Oliko asiakaspalvelija tympeä? Tuliko kampauksesta onnistunut? Laatu on yleinen keskustelunaihe vertailtaessa puhelin- ja automalleja, ravintoloita ja kampaamoja. Kaikilla on oma asiakkaan näkemyksensä hyvästä ja huonosta laadusta kuluttamissaan palveluissa ja tuotteissa: toisille laatu tarkoittaa luksusbrändin logoa, toisille taas laadun takaa hyvät raaka-aineet ja materiaalit. Yritysten haasteena on tunnistaa asiakkaan arvostamat asiat ja sitä myötä tuottaa hyvälaatuisia tuotteita. Tässä opinnäytetyössä keskitytään asiantuntijaorganisaation laadunhallintaan.

Hyvä laadunhallinta edellyttää erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joista laatukäsikirja on yksi käytetyimmistä. Laatukäsikirja kuvaa organisaation prosesseja ja toimintaa ja on ohjenuorana työskentelylle ja johtamiselle. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on rakentaa toimeksiantajan käyttöön toimiva ja helppokäyttöinen laatukäsikirja, joka kuvaa organisaation prosessirakennetta sekä toimintaa selkeällä tavalla. Pitkälle viedyt liiketoimintaprosessit ovat laadunhallinnan perusta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Stora Enso Oyj:n Suomen HR Palvelukeskus. Stora Enso on globaali paperin, biomateriaalien, puutuotteiden sekä pakkausmateriaalien valmistaja. Perinteisestä kartongin ja paperin tuottajasta se on matkalla uusiutuvien materiaalien kasvuyhtiöksi. (Stora Enso Oyj 2014, hakupäivä 9.10.2015.) Stora Ensolla on maakohtaiset henkilöstöhallinnon palvelukeskukset, joista Suomen HR Palvelukeskuksella on kaksi toimipistettä: Imatra ja Kemin Veitsiluoto.

HR Palvelukeskus on asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa Stora Enson Suomen yksiköille tärkeitä tukipalveluita, kuten palkanlaskentaa, palkkakirjanpitoa sekä henkilöstö- että matkahallintopalveluja. Lisäksi HR Palvelukeskus ylläpitää sekä kehittää käytössä olevaa SAP HR -järjestelmää. Se tekee paljon yhteistyötä Stora Enson sekä sen tytäryhtiöiden henkilöstöjohtajien ja -päälliköiden kanssa. Työ tehdään tiimeissä, joissa jokaisella on omat vastuualueensa. Keskustelua ja yhteistä ongelmanratkaisua käydään kuitenkin koko ajan. Johto varmistaa toimivan työympäristön ja riittävät resurssit, sekä tarjoaa tukea ja on vastuussa HR Palvelukeskuksen toiminnasta.

HR Palvelukeskus on koko ajan muutoksen sykkeessä, sillä toisaalla konsernin johto uudistaa organisaatiotaan, kun samalla kentältä tulee ilmoituksia uudistuksista. Taatakseen kilpailukykyä yritykselle kannattavana palveluntarjoajana, tulee HR Palvelukeskuksen kehittää palveluitaan aktiivisesti, reagoida tehokkaasti muutoksiin sekä ylläpitää hyvää laatua. Laatukäsikirja on siis tarpeellinen työväline henkilöstöhallinnon palveluiden kehittämisessä. Laatukäsikirjan tarkoitus on kuvata HR Palvelukeskuksen toimintaa selkokielellä niin, että ulkoisetkin tahot voivat sitä tarkastella.

## 2 LAADUNHALLINTA

Laatu on ominaisuutena niin moniulotteinen, ettei sille löydy yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Laadun eri tulkinnat riippuvat sekä tutkijasta että tarkastelunäkökulmasta. Yleisen käsityksen mukaan hyvää laatua on se, kun asiakkaan tarpeet tyydytetään yritykselle kannattavalla tavalla. Laatuun liitetään usein käsite ”virheettömyys”, eli asioiden tekeminen oikein kerta toisensa jälkeen. Kokonaislaadun kannalta tärkeää on kuitenkin oikeiden asioiden tekeminen, mikä tarkoittaa käytännössä sellaisten toimintojen eliminointia, joilla ei saavuteta kilpailuetua. Tämä tarkoittaa resurssien kohdistamista niihin prosesseihin, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. (Lecklin 2006, 18 - 19.)

Laadunhallintaa alettiin kehittää, tutkia ja kasvavissa määrin arvostaa massateollisuuden myötä, kun suuri määrä osaamatonta työvoimaa laitettiin tekemään töitä liukuhihnalla, jossa harvalla oli käsitys kokonaistuotteesta. Ensimmäiset laaduntarkastajat palkattiin tuolloin valvomaan valmistettujen tuotteiden laatua. Teollisuuden tuotteen laadun tasolle asetettiin viitearvot, joiden avulla pyrittiin tasaiseen laatuun ilman suurempia vaihteluja. Tästä on ajan myötä edetty kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan (TQM, Total Quality Management), joka käsittää myös laatujohtamisen, strategian merkityksen sekä organisaation kehityksen tärkeyden. Laadunhallinta ei ole enää tarpeen vain teollisuudessa, vaan sitä tehdään jokaisella liiketoiminnan osa-alueella. (Lecklin 2006, 15.)

Nykypäivänä puhutaan sekä sidosryhmäkeskeisestä että prosessikeskeisestä laadunhallinnasta. Sidosryhmistä tärkeimmäksi luetaan asiakkaat, joiden odotukset ja vaatimukset määrittävät laadun. Asiakkaan tyytyväisyys kertoo hyvästä laadusta. Laatuun vaikuttavia tai sitä vaativia sidosryhmiä voivat olla myös lainsäätäjät ja muut viranomaiset, toimittajat, alihankkijat ja muut yhteistyökumppanit sekä omistajat ja rahoittajat. Tämän lisäksi myös kilpailijat vaikuttavat vallalla olevaan laatu-käsitykseen. Liiketoimintaympäristöä tulee lukea ja ymmärtää, jotta pystyisi arvioimaan laadulle tärkeät seikat. Prosessikeskeisellä laadunhallinnalla tähdätään myös asiakastyytyväisyyteen, ja siihen liittyvät oleellisesti liiketoimintaprosessien huomiointi sekä laatujohtamiset. Kokonaisvaltainen laadunhallinta kiteytyy tyytyväisiin asiakkaisiin, markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtämiseen sekä korkealaatuiseen toimintaan. (Lecklin 2006, 17 - 19.)

Laadussa tapahtuu kuitenkin usein heilahteluja, minkä aiheuttaa organisaation sisällä oleva epävarmuus sekä turhat ja toistuvat virheet ja hankaluudet. Epävarmuutta ja hankaluuksia voi aiheut-



taa huono perehdytys, vanhanaikainen ja huonosti toimiva teknologia sekä kommunikaatiokatkokset. Ne ärsyttävät ja turhauttavat henkilöstöä. Nämä hankaluudet ovat usein eliminoidavissa lopullisesti, kunhan ongelmat havaitaan ja niistä puhutaan. (Pesonen 2007, 15 - 16.) Laadunhallintajärjestelmän tarkoitus on auttaa huomaamaan poikkeamat ja reagoimaan niihin paremmin.

## 2.1 Laadun näkökulmat

Laatua voi Lillrankin mukaan tarkastella kuudesta eri näkökulmasta (kuvio 1), jotka ovat valmistuskeskeinen, tuotekeskeinen, arvokeskeinen, kilpailukeskeinen, asiakaskeskeinen ja ympäristökeskeinen näkökulma. (1990, 41 - 42.) Määritellyt auttavat selvittämään oman organisaation suhdetta laatuun sekä ymmärtämään eri osastojen välisiä näkökulmaeroja.



Kuvio 1. Laadun määrittelyn näkökulmat

Valmistuskeskeinen laadun näkökulma keskittyy virheettömän tuotteen tavoitteluun kehittämällä prosesseja. Laadun mittarina toimii virheellisten tuotteiden osuus kokonaismäärästä. Tuotekeskeisyys taas keskittyy tuotteen ominaisuuksiin ja niiden lisäarvoon. Tuotteen suunnitteluvaihetta korostetaan. Korkealaatuisena suunniteltu tuote ei menesty, jos laatu on huonosti määritelty. Jos resursseja kiinnitetään ominaisuuksiin, joilla ei ole asiakkaalle merkitystä, syntyy ylilaatua, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Arvokeskeisessä laadun näkökulmassa kiinnitetään huomiota asiakkaan saamaan hyötyyn verrattuna tuotteen hintaan. Tuote on sitä laadukkaampi, mitä parempi

hinta-laatu-suhde sillä on asiakkaalle. Kilpailukeskeisesti taas laadun tulee olla tasan yhtä hyvä, kuin kilpailijoilla. Parempi laatu ei ole kannattavaa. (Lillrank 1990, 42 - 44.)

Asiakaskeskeisesti laatu on yksinkertaisesti asiakkaan tyytyväisyyttä. Kuluttaja määrittelee, soveltuuko tuote käyttötarkoitukseensa. Asiakaskeskeinen laatonäkökulma on tärkein, mutta vaikeinten sovellettavissa oleva näkökulma. Kuluttajan ja tuotteen välinen suhde muuttuu asiakkaan mieltymysten ja elämäntilanteiden vaihtelujen myötä. Ympäristökeskeinen laatumääritelmä täydentää asiakaskeskeisyyttä. Asiakkaiden tarpeet eivät aina kulje käsi kädessä tämän ympäristön tarpeiden kanssa, minkä takia yhteiskunta määrittelee tuotteelle laatustandardit, jotka tuovat laatua ympäristökeskeisellä näkökulmalla. (Lillrank 1990, 44 - 48.)

Erilaisissa organisaatioissa korostetaan erilaisia näkökulmia, ja jopa saman organisaation sisällä voidaan nähdä osastoittain vaihtuvia näkökulmaeroja. Esimerkiksi tuotesuunnittelussa määritellään laatu tuotekeskeisesti, kun taas myyjä näkee laadun asiakaskeskeisenä. Moniulotteisuus voidaan kokea hankalaksi ja tasapainon löytäminen voi olla vaikeaa, kun jokainen osasto puhuu laadusta omilla määritelmillään. Laadunhallintaa sekä tarkemmin laatujohtamista tarvitaan selvittämään näitä ristiriitoja. Tässä ilmenee laadun monimuotoisuus. (Lillrank 1990, 41, 49.) Esimerkiksi HR Palvelukeskuksen kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa painotetaan asiakaskeskeisyyttä laadun määrittelyssä, vaikka asiakkaat ovatkin enimmäkseen sisäisiä. Yhtiössä tapahtuvia muutoksia luetaan ja niihin pyritään vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti. Ympäristökeskeisyys on toinen tärkeä laadun määrittelijä, sillä muun muassa lainsäädäntö, verohallinto ja työehtosopimukset sääntelevät toimintaa.

## **2.2 ISO-standardisarja**

Kirjainyhdistelmä ISO on lyhenne International Organization of Standardization -järjestöstä, joka kehittää maailmanlaajuisesti yleisesti käytössä olevia standardeja tuotteille, palveluille ja liiketoiminnalle. Tärkeimmät laadunhallinnan standardit ovat ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 ja ISO 19011. ISO 9000 johdattelee laadunhallintajärjestelmiin sekä kertoo niiden soveltamisesta, eikä varsinaisesti esitä vaatimuksia. ISO 9001 esittää organisaatioille laadunhallintajärjestelmien vaatimukset, ja kyseisen sertifiointin voi niin sanotusti ansaita. ISO 9004 avaa enemmän vaatimuksia, auttaa lisäämään laadunhallintajärjestelmän tehokkuutta ja on enemmän ohjeellinen standardi. ISO

19011 paneutuu johtamisen auditointiin. (International Organization of Standardization 2015a, hakupäivä 7.10.2015.)

Standardin kulmakivinä ovat prosessimainen toimintamalli, PDCA (Plan, Do, Check, Action eli suunnittele, toteuta, arvioi, toimi) sekä riskeihin perustuva ajattelu (Suomen Standardisoimisliitto SFS 2015, hakupäivä 28.12.2015). Sertifikaatti on osoitus luotettavuudesta ja siitä, että yrityksessä asiat hoidetaan hyvin. Vaikka ISO 9001 -sertifikaatille ei olisikaan tarvetta, antaa koko standardisarja kansainvälisesti hyväksytyt työkalut ja ohjeet laatujohtamiseen. Siksi sen osia käytetään ohjenuorana myös HR Palvelukeskuksen laatukäsikirjan teossa.

Riskiperustaisella ajattelulla halutaan korostaa ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä. Sillä pyritään vähentämään ongelmia ja virheitä prosesseissa. Tämä tapahtuu tunnistamalla mahdolliset ongelmat etukäteen sekä analysoimalla jo tapahtuneiden virheiden vaikutukset. Prosessia kehitetään paremmaksi analyysin tulosten avulla. Riskiperusteinen ajattelu edellyttää myös mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä prosessissa. (Suomen Standardisoimisliitto SFS 2015, hakupäivä 28.12.2015.)

### **2.2.1 ISO 9001 -standardin vaatimukset**

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on aina strateginen päätös, jolla halutaan parantaa organisaation toimintaa. Suomen Standardisoimisliiton mukaan ottamalla käyttöön ISO 9001 -mukaisen laadunhallintajärjestelmän, organisaatio voi saavuttaa kykyä tuottaa johdonmukaisemmin asiakas- ja viranomaisvaatimuksia täyttäviä tuotteita ja palveluita. Lisäksi se lisää mahdollisuuksiaan parantaa asiakastytyväisyyttä, riskien ja mahdollisuuksien käsittelykykyä, sekä kykyä osoittaa, että laadunhallintajärjestelmää koskevia vaatimuksia noudatetaan. (Suomen Standardisoimisliitto SFS 2015, hakupäivä 28.12.2015.)

ISO 9001:n mukaan organisaation toiminnan tulee olla definioitua ja osaltaan dokumentoitua, mikä on käytännössä prosessien määrittämistä esimerkiksi laatukäsikirjan muotoon. Organisaation toiminnan tulee olla sen määritysten mukaista, ja sen tehokkuutta pitää pystyä mittaamaan. Toimintaa ohjataan ja kehitetään mittaustulosten perusteella. Näistä ehdoista tulee jäädä konkreettisia näyttöjä organisaatioon. (Pesonen 2007, 81.) ISO 9001 ei siis vaadi mitään erityisiä laadunhallintame-

netelmiä, vaan enemmänkin velvoittaa organisaatioita laatimaan suunnitelman laadun parantamiselle. Tämä johtuu siitä, että standardi on tehty sopimaan niin yrityksille kuin voittoa tavoittelemattomille yhdistyksillekin. Laatujärjestelmä on aina yrityksen itsensä näköinen, eivätkä tarkat vaatimukset sopisi välttämättä kaikille liiketoiminnan aloille.

ISO painottaa erityisesti asiakkaan ja tämän vaatimusten merkitystä, prosessien hallintaa sekä niiden jatkuvaa parantamista. Johdon vastuulla on olla selvillä asiakkaan tarpeista ja vaatimuksista sekä järjestää organisaatioon tarvittavat resurssit näiden vaatimusten täyttämistä varten. (Pesonen 2007, 74 - 75.)

## **2.2.2 Laadunhallinnan periaatteet**

Laadunhallintajärjestelmällä saadaan aikaan tehokkaimmat tulokset, kun se liitetään suoraan johtamisjärjestelmään (Dale. 2003, 31). Laadukkaan johtamisjärjestelmän pohjana ovat seitsemän laadunhallinnan periaatetta. ISO 9001 -standardiin (Suomen Standardisoimisliitto SFS hakupäivä 28.12.2015) kuuluvat laadunhallinnan periaatteet ovat:

- Asiakaskeskeisyys
- Johtajuus
- Ihmisten täysipainoinen osallistuminen
- Prosessimainen toimintamalli
- Parantaminen
- Näyttöön perustuva päätöksenteko
- Suhteiden hallinta.

Asiakaskeskeisyys on tärkein prioriteetti laatujohtamisessa. Asiakkaan luottamuksen ansaitseminen, suhteen ylläpito sekä asiakkaan ja ympäristön vaatimusten mukaan jatkuva kehittyminen ovat menestyvän liiketoiminnan avaintekijöitä. Toimittajien ja muiden sidosryhmien toiminnalla on suuri vaikutus organisaation tuotteiden laatuun, minkä takia myös näiden suhteiden hallintaan tulee yhtä lailla panostaa. Yhteistä hyötyä tavoittelemalla luodaan arvoa molemmille osapuolille. (International Organization of Standardization 2015b, hakupäivä 7.10.2015.)

Johtajuuden merkitys on olemassa kaikilla organisaation tasoilla. Tiimiesimies innostaa ja ohjaa henkilöstöä johdon strategian suuntaisesti, mutta myös luo työpaikalle olosuhteet parhaan tuloksen

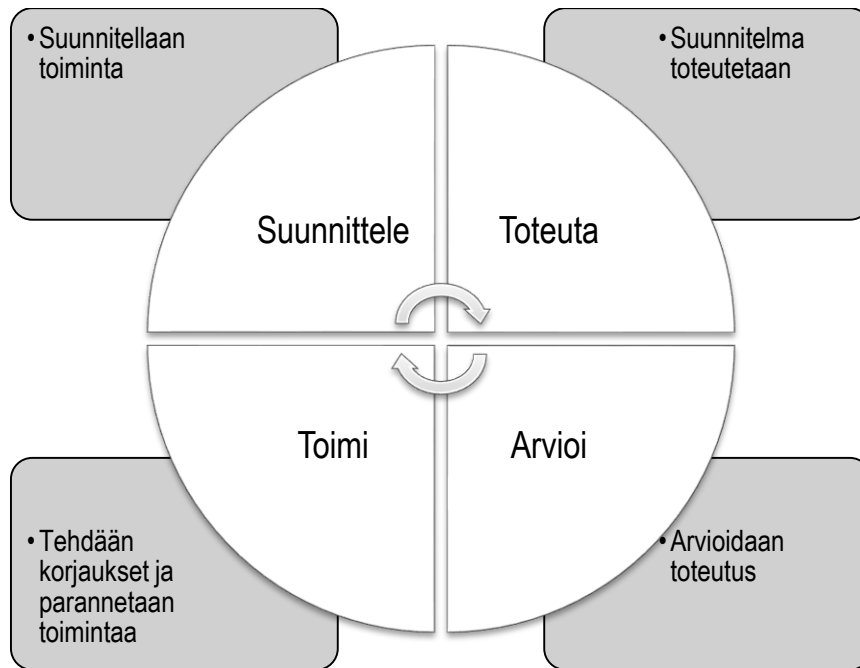
mahdollistavaan työskentelyyn. Päätöksenteko tulisi laatuperiaatteiden mukaan pohjata valmiiseen tietoon ja analyysiin. Syy-seuraus-suhteiden pohtiminen sekä riskienhallinta edistävät näyttöön perustuvaa päätöksentekoa. Siihen auttavat myös toimivat mittarit. (International Organization of Standardization 2015b, hakupäivä 7.10.2015)

Laadunhallintajärjestelmä jää viestiksi yhtiön vuosikertomukseen ilman todellista hyötyä, jollei henkilöstöä sitouteta organisaation laatustrategiaan. Kun henkilöstö pääsee vaikuttamaan laatutyöhön, saadaan parempia tuloksia ja varmistetaan jatkuva kehitys. Kehitys- ja muutosmyönteinen organisaatio vastaa paremmin ympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin, sekä etsii jatkuvasti tapoja tehdä asiat laadukkaammin. Jatkuvalla parantamisella toisaalta ylläpidetään palvelun tasoa ja toisaalta etsitään uusia mahdollisuuksia. (International Organization of Standardization 2015b, hakupäivä 7.10.2015.)

Prosessimainen toimintamalli tarkoittaa sitä, että toiminta organisaatiossa ymmärretään toisiinsa liittyvinä prosesseina, jotka yhdessä toimivat johdonmukaisena järjestelmänä. Prosessien kuvaaminen ja yhdistäminen strategiaan ja tavoitteisiin auttaa keskittymään tuottavimpiin ydinprosesseihin ja tehostaa resurssien käyttöä. (International Organization of Standardization 2015b, hakupäivä 7.10.2015.)

### **2.2.3 Demingin ympyrä**

PDCA-malli eli Demingin ympyrä (kuvio 2) on yleinen johtamisen malli, jossa suunnitteluvaiheessa asetetaan tavoitteet sekä tarvittavat resurssit laadunhallintajärjestelmälle, tunnistetaan ja käsitellään riskit ja mahdollisuudet. Suunnitteluvaiheeseen vaikuttavat niin organisaatio kuin sen toimintaympäristökin sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimukset ja toiveet. Tavoitteena on tulos, joka täyttää asiakkaiden vaatimukset sekä tukee organisaation omaa toimintastrategiaa. Toteutusvaiheessa nämä suunnitelmat toteutetaan. Tarkistusvaiheessa otetaan prosessin mittarit käyttöön ja arvioidaan, täyttääkö tuote ja itse prosessi odotukset. Tarkistuksen tulosten raportoinnin jälkeen on vuorossa toimintavaihe, jolloin ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin suorituskyvyn parantamiseksi. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2015, hakupäivä 28.12.2015.)



KUVIO 2. Demingin ympyrä (mukailltu Pesonen 2007, 63)

Demingin ympyrää käytetään apuna myös prosessien kuvaamisessa. Jokaisen prosessin nimittäin tulisi alkaa toiminnan suunnittelusta. Sitten on vuorossa itse työsuoritus, jonka jälkeen arvioidaan tehty työ. Lopuksi päätetään mahdolliset parannustoimenpiteet seuraavaa kertaa varten. (Pesonen 2007, 132.)

### 2.3 Laatujohtaminen

Laadunhallintajärjestelmän ajatellaan olevan osa johtamisjärjestelmää, joten voidaan puhua laadukkaasta johtamisjärjestelmästä. Kun johtamisjärjestelmä sisältää laadunhallinnan näkökulman, ei organisaatioon tarvita erillistä laatuvaastavaa, vaan on johtoryhmän tehtävä johtaa ja valvoa laadunkehittämistä. Se asettaa strategiset tavoitteet sekä valitsee toteutettavat muutosprojektit ja hyväksyy niiden toimintasuunnitelmat. Johtoryhmä ottaa myös kantaa kustannuksiin sekä resurssikysymyksiin. (Lecklin 2006, 29, 53.)

Laadunkehittämisen pohjana tulisi olla yrityksen perusarvot, josta juontavat juurensa visio, missio, strateginen päämäärä sekä strategiset tavoitteet. Strateginen suunnittelu on johdon vastuulla, kuten myös sen välittäminen koko organisaatiolle. Kaiken toiminnan organisaatiossa tulisi pohjautua

strategiaan, jota myöten myös visioon ja perusarvoihin. Ylin johto tuo asettaa organisaatiolle perusarvoista johdetun laatupolitiikan, joka kuvaa laatuun liittyvää suuntaa ja tarkoitusta. (Lecklin 2006, 35 - 36, 40.)

Ylimmän johdon sitoutumisen kautta saadaan laatujärjestelmälle uskottavuutta sekä varmistetaan laatu työn jatkuvuus. Laatutoiminnan motiivit vaikuttavat onnistumiseen: kestävä kehitys ei saada, jos esimerkiksi rankat henkilöstöleikkaukset koitetaan pukea laatutoiminnan vaatteisiin. Kun johto itse toimii laatuperiaatteidensa mukaan ja pitää laatua jatkuvana prosessina ”vuoden teemaohjelman” sijaan, suhtautuu koko organisaatio paremmin laatu työskentelyn ideaan. (Lecklin 2006, 55.)

Yksi yleisimmistä ongelmista laatu järjestelmän käyttöönotossa on, ettei senhetkinen organisaatiokulttuuri tue sitä. Organisaatiokulttuuri on aina ajan myötä muovaantunut, eikä laatu järjestelmän käyttöönotto siihen luultavimmin vaikuta. Tiimityö, tulossuuntautuminen ja innovatiivisuus organisaatiokulttuurin avaintekijöinä luovat pohjan laatu johtamiselle. Alaisia tulisikin kannustaa yhdistämään voimavaransa ja tietotaitonsa yhteisen tuloksen saavuttamiseksi. (Baird, Jia Hu & Reeve 2011, hakupäivä 20.10.2015.)

Tiimityöskentelyllä on muutenkin merkittävä rooli kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa. Yksin työskentelevillä helposti hämärtyy ne yrityksen ydinprosessien osat, jotka eivät suoranaisesti liity heidän työhönsä. Kokonaiskuvan puuttuminen johtaa heikentyneeseen laatuun, kun ei osata ajatella seuraavaa osapuolta prosessiketjussa. Kun tiimeille annetaan tavoite parantaa laatua sekä ympäristö keskustelulle, syntyy kehitystä. (Kanji & Asher 1996, 4.)

Ihmisten johtamista painotetaan ja esimiehiä kannustetaan luomaan kehitykselle tilaa, jotta henkilöstöstä saataisiin suurin potentiaali irti. Laatutavoitteet tulisi tehdä läpinäkyväksi koko organisaatioon. (Dale 2003, 30.) Laatutyölle tulee antaa riittävät resurssit, mikä voi aluksi tarkoittaa laatu johtajan nimittämistä. Laatu johtaja vastaa laatu järjestelmän kehittämisestä, ennen kuin laatu on luonteva osa organisaation johtamisjärjestelmää. On syytä pohtia kysymystä, miksi halutaan ylipäänsä kehittää laatua, ja mitä sillä saavutetaan. Laadunkehittämiseen panostaminen ei ole kannattavaa, jos johto ei ole siihen sitoutunut eikä ymmärrä työn tarkoitusta. (Pesonen 2007, 160 - 161.)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta on jatkuva prosessi, joka kehittää ja parantaa koko organisaatiota yksilöistä ja tiimeistä lähtien. Eri johtamisprosesseilla on omat tavoitteensa, mutta kokonaisvaltainen laadunhallinta liittyy näihin kaikkiin omalta osaltaan ja keskittyy nimenomaan laadun jatkuvaan parantamiseen koko organisaation elinkaaren ajan. Kokonaisvaltainen laadunhallinta perustuu asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen sekä havaittujen virheiden pysyvään poistamiseen. (Kanji & Asher 1996, 1, 8.)

Asiantuntijaorganisaation laatu piilee sen henkilöstössä, sillä asiantuntijan aivot ovat tärkein työväline hänen työssään. Pätevyyden lisäksi asiantuntijan motivaatio vaikuttaa suuresti työn laatuun. Tästä johtuen henkilöstöön panostaminen on erityisen tärkeää: esimiehen tehtävänä on varmistaa hyvä ympäristö työlle sekä innostaa toimimaan laadukkaammin ja paremmin esimerkiksi tavoitteilla ja palkitsemisella. Tympääntynyt asiantuntija muuttuu nopeasti robotiksi, joka tekee työnsä vähimmäisvaatimukset rutiinimaisesti. Innostaminen lisää luovuutta, mikä taas saa asiantuntijahenkilöstöstä irti täyden työtehon. (Pesonen 2007, 30 - 31.) Työtä ja sen laatua heikentäviin asioihin on pystyttävä puuttumaan heti, kun ne huomataan. Kun työntekijöillä on matala kynnys ja helppo väylä ilmoittaa prosesseissa ilmenevistä ongelmista, kehitetään toimintaa alinomaan kustannustehokkaammaksi. (Dale 2003, 31.)



### 3 PROSESSIT

Laatustandardien kannalta oleellisinta laatukäsikirjassa ovat liiketoiminnan prosessien kuvaaminen, arviointi ja kehittäminen. Prosessi voidaan käsittää minä tahansa toimintana, mutta liiketoiminnassa se on määritetty tarkemmin. Sillä on oltava tulos, ja tuloksella tulee olla asiakas. Prosessiin liittyy oleellisesti sen toistuminen, kun taas esimerkiksi projekti on kertaluontoinen tapahtuma, joka voidaan kylläkin toteuttaa jonkin prosessin mukaan. Prosessi on toimiva, mikäli siitä saatava tulos on toivottu ja prosessin asiakas on tyytyväinen tulokseen. Toimivuutta mitataan myös vertaamalla prosessin kustannuksia siitä saatavaan hyötyyn. (Pesonen 2007, 129.)

#### 3.1 Prosessiajattelu

Prosessiajattelusta puhuttaessa laitetaan se usein vastakkain funktioperustaisen organisaation johtamistavan kanssa. Funktionaalisuus tarkoittaa toiminnollisuutta, eli liike-elämässä eri toimintojen erittelyä ja sijoittamista omiin osastoihinsa. Tämä voi lisätä tehokkuutta osaston sisällä, mutta prosessien liittymäkohtiin liittyy usein ongelmia. Jos funktiorajojen ylittävän oppimisen hankkimiseen ei kannusteta yrityksessä, liittymäkohdissa olevia ongelmia ei osata paikantaa tai korjata. Funktionaalisuus voi pahimmillaan aiheuttaa yrityksiä kaatavia ongelmia, joiden seuraukset huomataan kyllä, mutta ongelmien lähdettä ei osata etsiä oikeasta paikasta. Lisäksi henkilöstö voi välttää prosessien ongelmakohtien esilletuontia, koska pelkäävät saavansa syyt niskoilleen. On esimiesten ja johdon vastuulla varmistaa prosessien toimivuus, mikä vaatii avointa keskustelua alaisen kanssa. (Plowman 1997, 25.)

Esimerkiksi raportoinnissa voi usein olla ongelmana se, että eri osastot tarvitsevat eri tietoja. Oetaan esimerkkinä palkanlaskija, jolta pyydetään raporttia kuluvan vuoden ylityötunneista. Hänellä herää heti monia kysymyksiä, kuten minkä yksikön ylityötunnit halutaan, mille ajanjaksoille tunnit halutaan eriteltynä, tarvitseeko listan pyytäjä tiedot henkilöittäin vai yksikkötasolla tai mitä tietoja raportin pyytäjä ylipäänsä haluaa mukaan? Ilman jonkinlaista sopimusta raportin sisällöstä ja esitstavasta, palkanlaskija tekee raportin niillä tiedoilla, mitkä itse näkee tärkeäksi tai kuvittelee raportin tarvitsijan haluavan. Todennäköisesti vastaanottaja joutuu joko itse säätämään taulukkolaskentaohjelmalla näkymää mieleisekseen tai pyytämään kokonaan uutta raporttia. Tämä aiheuttaa turhaa työtä sekä turhautumista kaikille.

Oleellista prosessimaisessa ajattelutavassa on, että toimintoihin ja resursseihin suhtaudutaan osastorajat ylittävinä tapahtumasarjoina, ei erillisinä funktioina erotellen erikseen esimerkiksi taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon toiminnot. Toiminta tehostuu, kun osataan ajatella toimintojen ulottuvan oman osaston ulkopuolelle ja ymmärretään kokonaiskuva. (Pesonen 2007, 79.) Tätä voi edistää esimerkiksi kaikille osastoille yhteiset toimintaohjeet, joissa näkyvät organisaation prosessit kokonaisuudessaan.

Prosessi voidaan ajatella jalostusketjuna, jossa keskenään vuorovaikutteiset toiminnot muuttavat panokset tuloksiksi. Tällainen ajattelutapa auttaa hahmottamaan, mitkä toiminnot luovat aitoa lisäarvoa asiakkaalle. Laatu tuottamattomat, tai ylilaatua luovat prosessit on eliminoitava, sillä ne eivät tuota voittoa eivätkä nosta tuotteen arvoa. (Lecklin & Laine 2009, 40.)

Prosessi käynnistetään toimittajalta tulevan syötteen (input) myötä (kuvio 3). Syötteet ovat rakennusmateriaalia, jotka jalostuvat prosessissa suoritteeksi (output), eli palveluksi prosessin asiakkaalle. Monissa tapauksissa asiakas itse on toimittaja: syöte voi olla esimerkiksi tarjouspyyntö tai liikkeeseen astuminen, mutta se voi olla myös hiljaista, eikä asiakas välttämättä tiedä laittaneensa prosessiketjun aluille. Prosessi suunnitellaan ja toteutetaan asiakastyytyvyyden saavuttamiseksi, ja asiakas lopuksi arvioi saamansa tuotteen tai palvelun laadun tietoisesti tai tiedostamatta. Kun ajatellaan prosessin sekä alkavan asiakkaasta että päättyvän asiakkaaseen, edistetään organisaation asiakassuuntautuneisuutta. Riskienhallinta sekä oppiminen paranevat organisaatiossa. (Laamanen 2001, 21, 53.)



KUVIO 3. Prosessikaavio (mukailten Laamanen 2001, 20)

Ohjeistusprosessi asiantuntijaorganisaatiossa voi esimerkiksi alkaa siitä, että prosessin asiakas laittaa sähköpostia yhteyshenkilöllensä organisaatiossa ja kysyy neuvoja ostamansa palvelun käyt-

tämiseen. Yhteyshenkilö luettuaan asiakkaan viestin ensin katsoo, onko kyseisessä palvelussa ollut häiriöitä. Hän tarvittaessa tarkistaa palvelun käyttöohjeet ja vastaa asiakkaan esittämään kysymykseen. Prosessi on onnistunut, mikäli asiakas on tyytyväinen saamiinsa ohjeisiin.

Prosessiin on hyvä lisätä suunnittelu, arviointi ja parantaminen itse tekemisen lisäksi jatkuvan kehityksen varmistamiseksi. Tämä on Demingin ympyrän mukaisen johtamisajattelun kohdistamista prosessiajatteluun. (Pesonen 2007, 132.) Esimerkiksi ennen asiantuntijaorganisaation ohjeistusprosessia on henkilöstö perehdytetty palveluiden käyttöön ja he tietävät, mistä ohjeet löytyvät tarvittaessa. Jälkeenpäin taas arvioidaan prosessin onnistuneisuus sovittujen mittareiden avulla ja pohditaan, voiko prosessin tehdä seuraavalla kerralla jollain tapaa paremmin.

### **3.2 Prosessien kuvaaminen**

Prosessien määrittäminen lähtee strategioista ja toimintasuunnitelmista, jotka taas pohjautuvat organisaation visioon (Lecklin & Laine 2009, 143). Tärkeimmistä prosesseista tulisi tehdä prosessikartta sekä prosessikuvaukset. Prosessikartta antaa yleiskuvan organisaation toiminnasta ja kuvaa hierarkiaa prosessien välillä. Prosessikuvauksessa määritellään sen tarkoitus sekä miten se liittyy organisaation strategiaan. Kuvauksessa on käytävä ilmi prosessin päävaiheet, sekä prosessiin käytettävät resurssit ja saatavat tulokset. Toiminnan suorituskykyä tulisi jotenkin pystyä mittaamaan, ja nämä mittarit tulisi sisällyttää myös prosessikuvaukseen. Kuvauksesta on apua toiminnan suunnittelemisessa, ymmärtämisessä ja kehittämässä. Kehityskohteet voivat myös olla osa prosessikuvausta. (Lecklin & Laine 2009, 41 - 43.)

Prosessikuvaukset koostuvat kolmesta asiasta: peruskuvauksesta, prosessikaaviosta ja kaavion vaiheiden kuvauksista. Peruskuvauksella kerrotaan prosessin tarkoituksen, kuvaa prosessin asiakkaat, asiakasryhmät sekä näiden sidosryhmien odotukset ja vaatimukset. Siinä kerrotaan prosessin menestystekijöistä, eli tärkeimmistä ominaisuuksista laadun täyttymiselle. Peruskuvauksella sisältyy selvityksen prosessissa tarvittavista resursseista sekä vastuuhenkilöistä tai -tiimistä, eli prosessin omistajasta. Kuvauksessa mainitaan prosessin nopeat ja hitaat mittarit sekä kerrotaan prosessin ohjauksesta sekä parantamisesta. Lisäksi hyvässä peruskuvauksessa kerrotaan myös, mistä prosessi lähtee liikkeelle ja mihin se loppuu. (Pesonen 2007, 143 - 147.) Prosessikaavio ja sen vaiheiden kuvaaminen auttavat havainnollistamaan prosessia. Niiden avulla saadaan tarkempi kuva prosessista käytännössä.

Prosessit ovat organisaation toiminnan tukiranka, joka antaa kehittämiselle ja muutoksille tilaa. Hyvä prosessikuvaus sisältää kriittiset pääkohdat, esittää asioiden ja ihmisten väliset riippuvuudet, auttaa ymmärtämään kokonaisuutta sekä henkilön kannalta omaa roolia prosessissa. Se sisältää myös asiakkaan näkökulman, eli havainnollistaa asiakkaan prosessin suhteen omaan prosessiin. (Laamanen 2001, 41, 71, 76.)

### 3.3 Prosessien johtaminen

Laatukäsikirjan valmistuttua ollaan vasta puolessa välissä matkaa toimivaan laadunhallintajärjestelmään. Prosessien kuvaamisen jälkeen kehitystyötä tulisi siis edelleen jatkaa. Toiminta organisaatiossa tulisi olla laatukäsikirjan mukaista, mikä edellyttää prosessien jatkuvaa arviointia. Arviointia tulisi tehdä ensinnäkin johtoryhmän näkökulmasta, sillä kuvauksien on oltava teknisesti hyviä ja organisaation toimintaperiaatteita kuvaavia. Lisäksi laatukäsikirjan tulee saada hyväksyntä prosessin avainhenkilöiltä, sillä sen on tarkoitus olla kuva heidän toiminnastaan. Myös muiden prosessien parissa työskentelevien tulisi ymmärtää prosessien tavoitteet ja oman roolinsa niissä. Monimuotoisella arvioinnilla varmistetaan, että laatukäsikirja sisältää oleelliset ja toiminnan kannalta tärkeät asiat, se kuvaa todellisuutta sekä on kokonaisuudeltaan looginen ja ristiriidaton. (Laamanen 2001, 96 - 97, 104.)

Käytännössä laatujärjestelmää kehitetään muun työn ohessa. Kun työtä tehdään hyväksi varmistetun laatukäsikirjan mukaisesti, toimitaan oikein ja saadaan suunnitelmien mukaisia tuloksia. Toimintaa osataan arvioida paremmin, kun sekä johdolla, prosessinomistajalla että muulla henkilöstöllä on käytössään luotettavat mittarit. Myös poikkeamiin osataan puuttua paremmin, kun ne on opittu tiedostamaan eikä niitä lakaista suoraan maton alle. Kaikkien osapuolien on siis hyvä ottaa tavaksi miettiä prosessin eri ongelmakohtissa, millaisen ratkaisun avulla ongelmaa ei tulisi seuravalla kerralla. Arkipäivän toiminnasta saatuja tietoja on hyvä käydä läpi palaverissa, jotta voidaan yhdessä miettiä ratkaisuja ja saadaan kehitysideoita kaikkien tietoon. Muutokset ja parannukset vietään toimintaan, minkä jälkeen tulee tietysti myös päivittää laatukäsikirja vastaamaan nykyisiä toiminnan kuvauksia. (Pesonen 2007, 153.)

Prosessilla on vastuuhenkilö tai -tiimi, eli prosessinomistaja. Hänen vastuullaan on seurata ja kehittää prosessia, jotta se tuottaisi parhaan lopputuloksen tehokkaasti. Prosessinomistaja ei välttämättä osallistu itse prosessin toteutukseen, mutta hänellä on päätösvalta prosessin toiminnalle. Hän suunnittelee ja määrittelee prosessin sisällön, ja nimeää tarvittaessa osaprosessien omistajat. Hän vastaa hankittavista resursseista sekä prosessihenkilöstön tehokkuudesta. (Pesonen 2007, 132.) Perinteisessä funktionaalisessa organisaatiossa on yleensä eri toiminnoille ja yksiköille on määrätty omat päällikkönsä. Tämän takia erillisten prosessinomistajien nimittäminen voi tuntua hankalalta. Funktionaalisessa yrityksessä voi ajatella, että prosessinomistaja on se, joka on vastuussa prosessin kriittisistä, eli onnistumiselle välttämättömistä vaiheista.

## 4 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Sanotaan, ettei laadunhallinta ole yksittäinen projekti, vaan jatkuvan parantamisen uusi elämäntapa yrityksessä. Jotta laatujärjestelmä kuitenkin saataisiin tehokkaasti osaksi yrityksen toimintaa, tulee se suunnitella: määriteltynä tulisi olla tavoite, aikataulu, resurssit sekä vastuuhenkilöt. Voidaan siis puhua esimerkiksi laadunhallintajärjestelmän kehittämisprojektista, jonka aikana keskitytään laadun pohtimiseen. Projektin jälkeen siirryttäessä normaaliin työelämään sekä uusiin projekteihin, toimitaan laatujärjestelmän mukaisilla tavoilla sekä aktiivisesti kehitetään toimintaa. (Pesonen 2007, 159.)

Laadunhallintajärjestelmän suunnittelu lähtee tavoitteiden asettamisesta. Tavoite voi olla esimerkiksi ISO 9001 -sertifikaatti, tai sitten kyseisen standardin mukainen järjestelmä ilman sertifikaattia. Organisaatio voi myös itse määrittää itsellensä tärkeitä asioita, joita se lähtee määrittämään ja kuvaamaan. (Pesonen 2007, 161.)

Laatuprojektin aikataulu vaihtelee organisaation tilasta riippuen. Jos organisaatiossa on asiat kunnossa, epävarmuutta ei juuri esiinny ja asiakkaat ovat tyytyväisiä, riittää usein vain nykyisen toiminnan kuvaaminen sertifikaatin mukaisen järjestelmän luomiseksi. Mitä enemmän ongelmia organisaation prosesseissa sekä asenteissa on, sitä pitempi aika menee kun prosesseja ja toimintatapoja kehitetään. Pesosen mukaan laadunhallinnan kehittämisprojektista ei kerry erityisiä tila- tai laitekustannuksia, mutta henkilöstöresursseja kylläkin. Laatu kehittämään kannattaakin varata useampi sellainen henkilö, joka on aiheesta kiinnostunut. (Pesonen 2007, 161 - 162.)

### 4.1 Dokumentointi

Laadunhallintajärjestelmä tulee dokumentoida, ja se voidaan kuvata esimerkiksi laatu käsikirjan muodossa. Sen tulee tarjota suuntaviivoja sekä palautetta toiminnasta, ja sitä tulee päivittää aktiivisesti ja säännöllisesti. (Dale. 2003, 31).

Grimes sanoo laadunhallinnasta seuraavaa: "Say what you do, do what you say." Hän viittaa organisaation laatudokumentoinnin oikeinmukaisuuden tärkeyteen. Yrityksen toiminnan tulee olla dokumentoinnin mukaista, ja dokumentoinnin tulee vastata toimintaa. Laatujärjestelmästä ei ole hyötyä, jos se on vain kansio arkiston pimeydessä. (Hakupäivä 12.10.2015.)

Laatukäsikirja on oleellinen osa ISO 9000 -standardin mukaista laadunhallintajärjestelmää. Laatukäsikirjan tulee standardien mukaan sisältää laadunhallintajärjestelmän soveltamisalan, menettelyohjeet ja kuvauksen prosessien välisistä vuorovaikutuksista. (Pesonen 2007, 74 - 75.)

Lecklinin mukaan hyvä laatukäsikirja palvelee yrityksen omia tarpeita. Se auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa ja sen prosesseja. Hyvä laatukäsikirja toimii apuvälineenä työn tekemisessä sekä siihen perehdyttäessä. Laatukäsikirja tulisi sisältää prosessit vain pääpiirteittäin, ja niiden esittämiseen olisi hyvä käyttää kaavioita selkeyttämään. Liian pikkutarkasti rakennettu käsikirja vanhenee nopeasti organisaatiossa tapahtuvien muutosten myötä. Se myös hukuttaa helposti olennaisen tiedon turhien yksityiskohtien alle. (2006, 31)

ISO 9000 -vaatimukset on tehty sovellettavaksi kaikenlaisille yrityksille ja organisaatioille, minkä vuoksi osa standardin vaatimuksista eivät välttämättä sovi kaikkien käyttöön. Laatukäsikirja tulisi kuitenkin aloittaa johdannolla, jossa kerrotaan yrityksestä ja sen historiasta yleisesti. Organisaation laatupolitiikka sisällytetään myös laatukäsikirjan alkuun. Laatukäsikirjassa käytetty termistö tulee selittää. (Grimes, hakupäivä 12.10.2015.)

## **4.2 Mittaaminen**

Mittareita on kahdenlaisia: tulostittareita, jotka mittaavat prosessin lopputuloksen laatua ja sisäisiä laatumittareita, jotka mittaavat itse prosessia. Tulostittareiden avulla voidaan tarkastella valmiin tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, asiakastyytyväisyyttä tai markkinaosuutta. Sisäisillä prosessimittareilla taas arvioidaan ja kehitetään prosessia toimivammaksi ja eliminoidaan virheitä. Hyvä mittari on luotettava ja yksiselitteinen, jottei se anna tulkinnanvaraa tai mahdollisuutta tulosten manipulointiin. Lisäksi sen tulee olla helppo niin ymmärrettävyyden kuin käytettävyydenkin kannalta. Se antaa tulokset nopeasti eikä saa viedä paljoa resursseja. Sen tulee ennen kaikkea kuvata organisaatiolle olennaisia asioita, jotta siitä on apua kehityksessä. Myös mittareita tulee päivittää organisaation ja sen prosessien kehittymisen myötä paremmin kuvaaviksi. (Lecklin 2006, 151 - 153.)

Mittaamisella itsessään voi olla myös strateginen tavoite. Mittauksen kohteena olevat asiat nähdään organisaatiossa tärkeiksi. Henkilöstö luonnollisesti haluaa panostaa enemmän johdon tarkkailemiin tehtäviin, sillä huono tulos huomataan heti ja hyvästä tuloksesta saatetaan palkita. Tämä tulee ottaa huomioon mittaristoa valitessa, sillä epäolennaisten asioiden mittaaminen johtaa pahimmillaan yrityksen ydinprosessien laiminlyöntiin. (Pesonen 2007, 154 - 155.)

Laadulla tulee olla tavoitteita, joten niiden täyttymistä pitää pystyä myös mittaamaan. Mittaamisen tarkoitus on selvittää, onko valmistettu tuote tai palvelu tarpeeksi hyvä, toimiiko mitattava prosessi niin kuin sen kuuluisi. Asiantuntijaorganisaatiossa mittaaminen tarkoittaa useimmin toiminnan seuranta, kuin varsinaisia tarkkoja mittausvälineitä, jotka taas ovat välttämättömiä teollisuuden linjastojen laadunvalvonnassa. Hyvä mittari kertoo prosessin tilan numeroina, mutta joissain tapauksissa sanalliset mittarit toimivat paremmin. 2 - 5 mittaria on sopiva määrä yhdelle prosessille. (Pesonen 2007, 154 - 156, 186.) Yksinkertaisimmillaan mittari voisi olla itsearviointia: "Onnistuinko tehtävässäni?" Vastauksen ollessa kielteinen on syytä palata prosessiin ja miettiä, miten jatkossa vastaavat virheet voisi välttää.

Pesonen antaa ohjeita prosessien mittareiden tunnistamiseen, sillä se harvoin on helppoa asiantuntijaorganisaatioiden prosessien ollessa kyseessä (2007, 156). Kun puhutaan yleisesti henkilöstöhallinnon mittareista, tulee esiin työhyvinvointi, työtapaturmien ja poissaolojen määrä ja henkilöstön vaihtuvuus (Lecklin 2006, 154). Nämä eivät kuitenkaan kuvaa henkilöstöhallinnon prosessien toimivuutta, vaan organisaation tilaa henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Henkilöstöhallinnon prosesseista voisi mainita esimerkiksi rekrytoinnin, joka lähtee tarpeesta lisätä henkilöstöresursseja, ja jonka tuloksena on uusi työntekijä sijoitettuna työpisteelleen tarvittavat varusteet mukanaan. Miten tämän prosessin kannattavuutta voi mitata?

Prosessia tulee lähestyä asiakaslähtöisesti: mitataan sitä, mitä prosessin asiakas odottaa saavansa. Lisäksi on mietittävä, mitä itse organisaatio odottaa prosessilta. Nämä kysymykset johdattelevat siihen, mikä on prosessin tarkoitus. Mikä kuvaisi prosessin onnistumista parhaiten? Tätä voi lähteä selvittämään tehtyjen prosessikuvausten kautta, kuten myös miettimällä, mitkä ovat sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeet. Lisäksi mittarien löytämisessä voidaan käyttää hyödyksi prosessien menestystekijöitä. (Pesonen 2007, 156 - 158, 185.) Rekrytointiprosessissa on tärkeää, että henkilö saadaan työntekoon mahdollisimman nopeasti työsuhteen alkaessa. Tehokkuutta



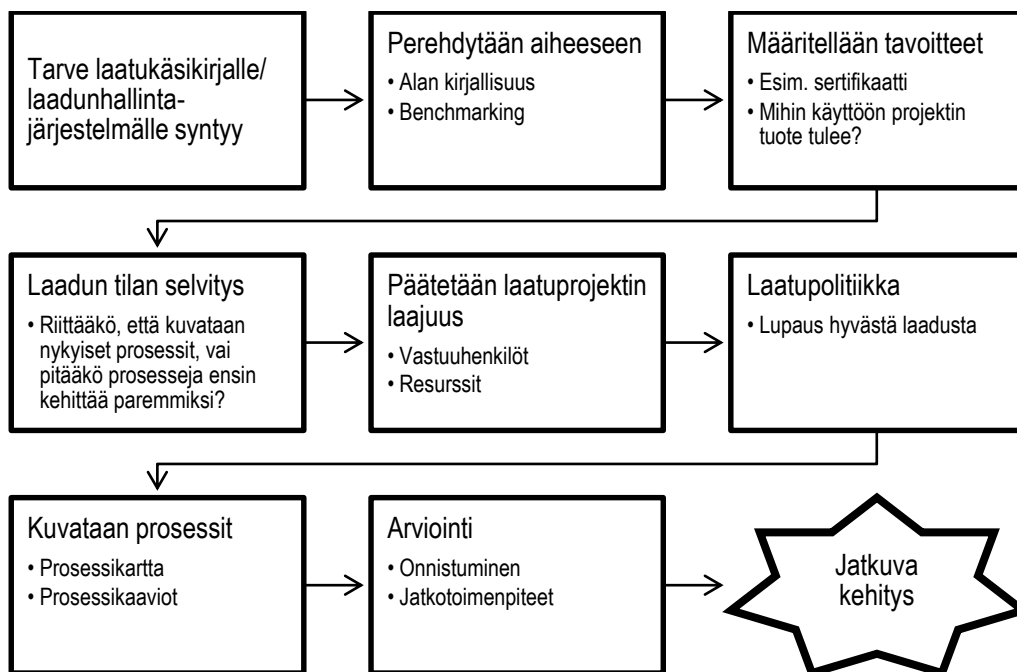
määrittävät mittarit voisivat siis olla toimivia. Kuinka kauan käyttöoikeuksien ja varusteiden saaminen henkilölle kestää?

Balanced Scorecard (BSC) tarkoittaa suoraan käännettynä tasapainotettua tuloskorttia, joka mittaa prosessien suorituskykyä asiakkaaseen, sisäisiin liiketoimintaprosesseihin, henkilöstöön ja talouteen liittyvissä tuloksissa. Mitään puolta ei tulisi painottaa toista enemmän. Asiakastytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi asiakaspalautteen tai markkinaosuuden avulla. Prosessien tuloksia voidaan arvioida vaikkapa virheettömyyden ja tehokkuuden avulla. Henkilöstökyselyt ja henkilöstön vaihtuvuus ovat esimerkkejä henkilöstötuloksista. Talouden, eli omistajan näkökulman tuloksia voidaan ajatella esimerkiksi liikevaihdon tai kannattavuuden näkökulmista. (Pesonen 2007, 185.) Tuloskortti kehitettiin aikoinaan mittaamaan erityisesti yritysten aineetonta pääomaa, kun pelkkien taloudellisten mittarien käyttäminen nähtiin riittämättömänä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 17.) Asiantuntijaorganisaatioissa aineettomalla pääomalla on suuri rooli, sillä sen menestystekijät pohjautuvat usein suureksi osaksi henkilöstön hiljaiseen tietoon ja osaamiseen sekä sidosryhmäsuhteisiin.

Tasapainotetun tuloskortin rakentaminen omaan organisaatioon sopivaksi vie aikaa ja on itsessään oppimisprosessi. Parhaassa tapauksessa se toimii strategisena johtamisjärjestelmänä, ja sen avulla jalkautetaan yrityksen strategia koko organisaation tavoitteiksi ja käytännön toiminnaksi. Tuloskortin mittareiden tulisi siis lähteä strategiasta: strategia ja strategiset tavoitteet tulee konkretisoida. Mitä yrityksen visiossa tarkoitetaan sanalla paras? Miten paremmuus mitataan käytännössä organisaatioissa, ja miten tämä tavoite voidaan saavuttaa? Ilman mittaamista ei voida tietää, milloin strategiset tavoitteet on saavutettu. (Malmi ym. 2006, 16 - 19.)

## 5 LAATUPROJEKTIN KUVAUS

Laatukäsikirjan teko oli kaiken kaikkiaan projekti, jolla oli aikataulu, vastuhenkilöt ja tavoitteet. Projektia voisi kuvata alla olevan kuvion 4 mukaisesti. Kuvion perustana on tämän laatuprojektin tuoma kokemus. Laatuprojekti alkaa siitä, että organisaatiossa huomataan tarve laadun kehittämiseksi. Halutaan esimerkiksi tehostaa toimintaa tai osoittaa luotettavuutta asiakkaille ja sidosryhmille. Kokonaisuudessaan laatuprojekti sisältää paljon perehtymistä aiheeseen koko sen elinkaaren ajan, mutta varsinkin alkuvaiheessa kannattaa ottaa paljon selvää aiheesta esimerkiksi alan kirjallisuuden avulla tai tutustumalla muiden tekemiin ratkaisuihin. Myös kouluttajan hankkiminen on suotavaa, mikäli halutaan ryhtyä isompaan laaturemonttiin. Tavoitteet tuleekin siis määritellä, halutaanko saada asiakkaiden arvostama sertifikaatti vai halutaanko saada aikaan jokin muu tuote? Tulevan laatuprojektin laajuuden selvittämiseksi tulee tehdä organisaatiossa tehdä kartoitus laadun nykytilanteesta. Mikäli prosessit toimivat alkujaan heikosti, kannattaa projektiin varata enemmän aikaa ja resursseja. Projektille tulee määrätä resurssit sekä päättää vastuhenkilöt, jotka ovat vastuussa projektin etenemisestä.



Kuvio 4. Laatuprojektin kuvaus

Tämän jälkeen voidaan siirtyä itse laatukäsikirjan tekoon. Laatupolitiikka heijastaa organisaation arvoja ja visiota ja kertoo suunnan, mihin ollaan menossa. Prosessien kuvaus kannattaa aloittaa

prosessikartasta, jossa kuvataan organisaation ydinprosessit. Tämän jälkeen voi siirtyä prosessikuvauksiin ja -kaavioihin, joissa selitetään tarkemmin yksittäiset prosessit. Lopuksi tehty työ arvioidaan ja päätetään, miten jatketaan eteenpäin. Arviointia kannattaa tehdä läpi projektin, jotta tiedetään, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Avoin keskustelu on välttämätöntä, ja laadunhallinnan kehittämisprojektiin ryhtyvien kannattaakin varautua pitkiin palavereihin ja syväluotaavaan keskusteluun organisaation olemassaolon tarkoituksesta ja strategiasta. Laatukäsikirjan valmistumisen jälkeen on organisaation jatkettava laadunhallintajärjestelmän kehitystä muun työn ohessa todellisen hyödyn saavuttamiseksi.

## **5.1 Tavoitteet ja menetelmät**

Stora Ensoa tarkastellessa laajemmalla tasolla HR Palvelukeskus on sen tukiprosessien toimittaja. Selkeyden vuoksi tässä raportissa kuitenkin käsitellään HR Palvelukeskusta omana organisaationaan ja puhutaan sen ydin-, ali- ja tukiprosesseista.

Laadunhallintaprojektin tavoitteena oli tehdä toimeksiantajan käyttöön laatukäsikirja, joka toimisi HR Palvelukeskuksen toiminnan kuvaajana. Tarve laatukäsikirjalle tuli HR Palvelukeskuksen päälliköltä. Sidosryhmätapaamisissa ongelmana oli ollut, ettei HR Palvelukeskuksen edustajalla ollut saatavilla yleispätevää esittelymateriaalia palvelukeskuksen toiminnasta ja sen prosesseista. Tähän mennessä oli tehty tilaisuuteen kuin tilaisuuteen prosessikartta aina sen mukaan, kenelle toimintaa esiteltiin. Haasteena oli ollut, että prosessikuvaukset olivat usein liian raskaita ja ydinprosessien kuvaukset usein hukkuivat liian pikkutarkan informaation alle.

Tavoitteena oli, että palvelukeskuksen toimintaa esiteltäessä laatukäsikirjan avulla ulkopuoliselle henkilölle tulisi ymmärrys palvelukeskuksen tehtävistä sekä näkemystä sen toiminnasta. Lisäksi laatukäsikirjan tulisi saada kuulija vakuutettua, että palvelukeskuksella on niin sanotusti homma hallussa. Selkeys oli siis avainasemassa laatukäsikirjan teossa. (Mustonen 20.5.2015, sähköpostiviesti.)

Sisältöä ja rakennetta alettiin miettiä kesällä 2015. Tuolloin päätettiin, että laatukäsikirja rajattaisiin ydinprosessien kuvauksiin. Laatukäsikirja tehtäisiin sellaiseen muotoon, että sitä olisi helppo muokata ja täydentää myöhemmin. Lisäksi ajateltiin, että sen tulisi olla helposti ymmärrettävä myös

sellaiselle, jolla ei ole kokemusta palkanlaskennasta tai organisaation käyttämästä toiminnanohjausjärjestelmästä. Laatukäsikirjan oli oltava yhtiön sekä HR Palvelukeskuksen strategian mukainen.

Projektin alussa arvioitiin HR Palvelukeskuksen prosessien olevan viimeistelyä ja laadun olevan hyvällä tasolla, joten laatukäsikirja arvioitiin saatavan valmiiksi alle puolessa vuodessa sopimishetkestä. Laatuprojektin vetäjänä toimi organisaation edustaja, kun taas opinnäytetyöntekijän vastuulla oli itse laatukäsikirjan kokoaminen. Osaa henkilöstöä pyydettiin apuun laatukäsikirjan sisällön määrittämiseen.

Laatukäsikirja vaati paljon yhteydenpitoa toimeksiantajan kanssa. Kasvotusten pidettäviä palaveriteita pidettiin muutaman viikon välein kesästä syyskuun loppuun asti, jonka jälkeen kasvotusten tavattiin noin kerran kuukaudessa. Muuten yhteyttä pidettiin pääasiallisesti sähköpostilla ja puhelimitse sekä opinnäytetyön seminaareissa tietokoneyhteyden avulla. Tiheä yhteydenpito oli välttämätöntä, sillä pidettiin toimivuuden kannalta ehdottoman tärkeänä, että laatukäsikirjasta tulisi organisaation näköinen.

## **5.2 Laatukysely**

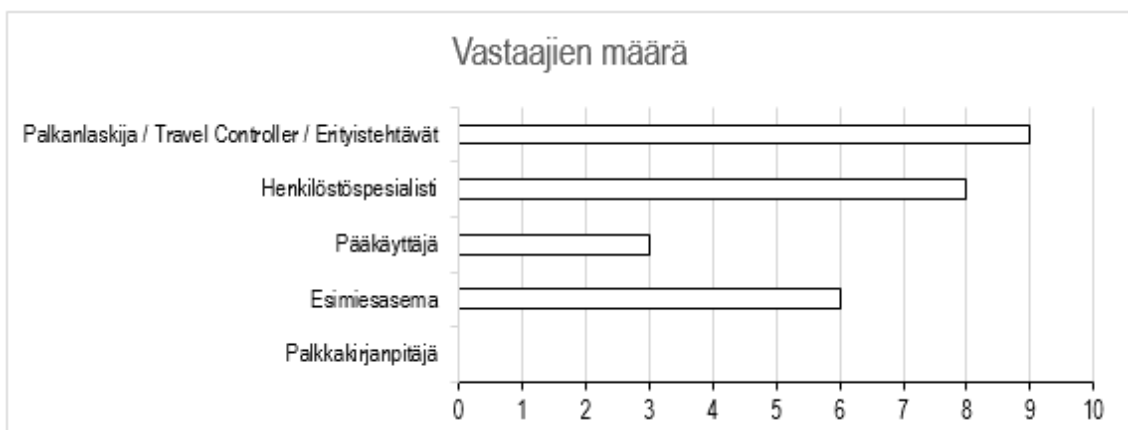
Ennen laatukäsikirjan tekoa haluttiin selvittää tarkemmin, millaiseksi laadun tila nähdään HR Palvelukeskuksessa. Asiakastytyväisyyskyselyä ei nähty järkeväksi tehdä, sillä on jo olemassa vuosittain tehtävä Stora Enson vuosittainen kysely, jossa on mahdollisuus arvioida työsuhteeseen liittyviä asioita sekä yhtiön HR-palveluita. Kohdennettuja haastatteluita harkittiin tehtäväksi eri sidosryhmien edustajille, mutta lopulta päädyttiin siihen, että haastattelujen teko veisi liikaa aikaa ja resursseja verrattuna niistä saatavaan tietoon. Tärkeimpienkään sidosryhmien edustajilla ei kuitenkaan ole käsitystä kaikista HR Palvelukeskuksen prosesseista tai niiden tehokkuudesta. Esimiestasolla prosesseista keskustelu olisi ajankäytön kannalta tehokasta, mutta se olisi tuonut vain johdon näkökulman laatuun ja sen hallintaan.

Näiden pohdintojen myötä päädyttiin tutkimaan asiaa laadullisin menetelmin tehdyllä kyselyllä, johon sai vastata koko palvelukeskuksen henkilöstö (liite 1). Tavoitteena oli saada selville, ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita henkilöstön ajankäytön näkökulmasta, mitkä prosessit toimivat hyvin ja missä

on ongelmia. Kun monet prosesseista ovat rutiininomaisia ja aikataulu on tiukka, korostuvat vaatimukset tehokkuudelle. Työntekijä on itse paras henkilö arvioimaan prosessin tehokkuutta: tehtävät, jotka vievät paljon aikaa verrattuna niistä saatavaan hyötyyn olisivat turhauttaneet työntekijää varmasti jo ennen kyselyyn vastaamista. Mikäli kyselyssä olisi ilmaantunut isompia ongelmakohtia, toimeksiantajaorganisaatiossa oltaisiin oltu valmiita kehittämään prosesseja ennen niiden kuvaamista laatukäsikirjaan.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen piirre on induktiivinen analyysi, jonka tarkoitus on tarkastella tutkimusaineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti ilman ennalta asetettuja hypoteeseja. Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko on usein tarkoituksenmukaisesti valittu sen sijaan, että vastaajat olisi valittu satunnaisotoksella. Laadullinen tutkimus on joustava ja muokkautuu sen mukaan, mitä tutkimuksessa selviää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 155.) HR Palvelukeskukselle tehty kysely on näiden kriteerien mukaan tehty laadullisin menetelmin. Henkilöstölle esitetyt kysymykset olivat avoimia, eikä tarkkoja ennako-oletuksia saaduista vastauksista voitu tehdä.

Lokakuun puolessa välissä alettiin suunnitella kyselyn tekemistä HR Palvelukeskuksen henkilöstölle. Toimeksiantajalle lähetettiin Webropolin avulla tehty kysely arvioitavaksi, ja yhdessä tämän kanssa saatiin kysely lopulliseen muotoon. Lokakuun lopussa lähetettiin kysely (liite 1) koko HR Palvelukeskuksen henkilöstölle, yhteensä 42 henkilölle. Henkilöille annettiin kaksi viikkoa vastausaikaa. Kyselyyn vastasi 26 henkilöä. Kyselyssä pyydettiin ensin kertomaan oma työnkuva. Tämän perustiedon avulla selvitettiin, ovatko samaa työtä tekevät havainneet samanlaisia ongelmia, ja ketkä ovat kenenkin tiimin tärkeimpiä sidosryhmiä. Henkilöstö oli jaettu toimenkuvan mukaan keskenään erikokoisiin ryhmiin, joista yhdestä ei saatu vastauksia (kuvio 5).



KUVIO 5. Kyselyyn vastanneiden määrä ja henkilöstöryhmät

Toinen kysymys koski ajankäytön kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä. Haluttiin selvittää, ketkä ovat HR Palvelukeskuksen tärkeimmät asiakkaat. Vastaajille annettiin mahdollisuus myös antaa oma vastausvaihtoehto. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme ajankäytöllisesti merkittävintä asiakastaan. Palkanlaskijat valitsivat kaikki palkansaajan yhdeksi merkittävimmistä asiakkaista. Kela tai sairauskassat sekä esimiehet saivat myös paljon ääniä. Henkilöstöspesialisteille ajankäytöllisesti merkittävimmät asiakkaat olivat paikallinen tai divisioonan HR, esimiehet ja palkansaajat. Pääkäyttäjille paikallinen tai divisioonan HR oli kaikille tärkein. Palkansaajat, esimiehet ja omana vastausvaihtoehtona palkanlaskijat saivat kaikki tasapuolisesti ääniä. Kaikki esimiesasemassa olevat valitsivat paikallisen tai divisioonan HR:n merkittävimmäksi asiakkaaksi. Muuten mielipiteet jakautuivat laajasti.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin ”Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi?”. Vastaaja sai itse määritellä omasta mielestään tärkeimmät tehtävänsä ja perustella valintansa. Näin haluttiin saada selville, mitkä prosessit ovat henkilöstön mielestä tärkeimpiä. Palkanlaskija/Travel Controller/Erityistehtävät -ryhmä kertoi tärkeimmäksi työtehtäväkseen palkanlaskennan, asiakaspalvelun ja sidosryhmäyhteistyön (esimiesten, palkanlaskijoiden ja paikallisen HR:n kysymyksiin vastaaminen), työsuhteen elinkaareen liittyvät tehtävät (työsopimukset, henkilöjen perustaminen, tietojen ylläpito, työsuhteen päättäminen, todistukset), hakemusten teon Kelaan tai sairauskassaan. Henkilöstöspesialistit kertoivat yhdeksi tärkeimmistä työtehtävistään opastuksen (esim. esimiehet, yksikkö) liittyen työaikalomakkeeseen, käyttöoikeuksiin, työehtosopimusten tulkintaan ja SAP-järjestelmään. Lisäksi tärkeiksi tehtäviksi luokiteltiin Flexim-oikeuksien hoito ja korjaukset, henkilötietojen ja organisaation ylläpito SAP-järjestelmässä. Kaikki kyselyyn vastanneet pääkäyttäjät mainitsivat SAP-järjestelmän ylläpito- ja kehitystyöt, sekä erilaisten aineistojen ja ajojen teot tärkeimmiksi työtehtäviksi. Lisäksi ongelmanratkaisu nähtiin suurena osana työtehtäviä. Esimiesasemassa olevat mainitsivat tärkeimmiksi työtehtävikseen esimiestyön, mutta myös erilaiset projektit sekä omaan vastualueeseen liittyvät erityistehtävät vievät aikaa.

Kyselyllä haluttiin osaltaan myös kehittää HR Palvelukeskuksen laatutyötä sekä prosesseja, joten kysymyksissä 4 ja 5 henkilöstölle annettiin tilaa kertoa, mitkä työtehtävät vievät liikaa aikaa verrattuna siitä saatavaan hyötyyn ja millaisia muutoksia he tekisivät näihin asioihin. Palkanlaskija/Travel Controller/Erityistehtävä -ryhmästä monet kertoivat muiden huolimattomuuden aiheuttavan lisätyötä. Lisäksi nähtiin, että laskettavien sairauspoissaoloista koituvat työtehtävät vievät paljon aikaa, kuten myös erilaiset raportoinnit ja tarkastukset. Henkilöstöspesialistit näkivät käyttöoikeusasioiden

vievän turhan paljon aikaa, kuten myös laskettavien tapaturmista johtuvat selvitysten teon. Pääkäyttäjät mainitsivat raportoinnin ja omaan työnkuvaan kuulumattomiin kysymyksiin vastaamisen. Esimiesasemassa olevilla työtehtävien ongelmakohdat vaihtelivat suuresti.

Kuudennessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin ehdottamaan tapoja, miten työtä voisi sujuvoittaa kiireisimpänä aikana, sillä HR Palvelukeskuksen työ on hyvin syklistä palkkakausten mukaan ja eivätkä työt näin jakaudu tasaisesti pitkin kuukautta. Palkanlaskija/Travel Controller/Erityistehtävä -ryhmästä monet mainitsivat resursoinnin: kesälomittajien ja sijaisten järjestäminen nähtiin tärkeänä. Henkilöstöspesialistien mielestä asiapaperien ja muiden tietojen ajoissa saaminen ja paikansäilytykset helpottavat työtä. Kaikki ryhmät korostivat suunnittelun, priorisoinnin ja ennakkoinnin tärkeyttä.

Kohdissa 7 - 8 kysyttiin, mitkä asiat toimivat vastaajien mielestä jo mallikkaasti, ja mitkä ovat heidän mielestään HR Palvelukeskuksen menestystekijöitä. Kysymyksillä kartoitettiin vahvuuksia, joihin tulisi myös jatkossa panostaa. Palkanlaskija/Travel Controller/Erityistehtävä -ryhmästä monien mielestä rutiininomaiset tehtävät sujuvat hyvin, kun taas henkilöstöspesialistien keskuudessa korostui erityisesti rekrytointi. Pääkäyttäjät näkivät toimintansa tehokkaana, erityisesti palkkojen massa-ajot nostettiin esille. Esimiesasemassa olevat näkivät yleisesti prosessit toimivina ja tehokkaina. Kaikissa ryhmissä menestystekijöinä nousi esille asiantuntemus ja ammattitaito sekä monipuolisuus palveluntarjonnassa ja osaamisessa.

Viimeisen kysymyksen avulla haluttiin selvittää, haluavatko vastaajat laajentaa työnkuvaansa ja mitä palveluja tarjoamalla HR Palvelukeskus voisi toimia entistä paremmin. Erityisesti nousi ilmi opastuksien ja koulutuksen tarjoaminen asiakkaille sekä varsinkin rekrytointiin liittyvien tehtävien keskittäminen palvelukeskukselle. Suurin osa vastaajista kertoi olevansa halukas laajentamaan omaa työnkuvaansa, mutta osa haluaisi myös enemmän keskittyä nykyisiin ydintehtäviinsä.

Kyselyä tullaan hyödyntämään HR Palvelukeskuksen toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä. Laatukyselyn tuloksia ei sisällytetty laatukäsikirjaan, vaan se toimi omana osanaan hyvän laatuhyöntein kehittäjänä.

### 5.3 Käsikirjan kokoaminen

Laatukäsikirja tehtiin Word-tiedostomuotoon, josta se on helposti muokattavissa, jaettavissa ja tulostettavissa. Toimeksiantaja voi halutessaan tulevaisuudessa lisätä käsikirjan Stora Enson henkilöstöpalveluiden sivuille tai lisätä sen osia muihin esittelymateriaaleihin. Konkreettista kansiota laatukäsikirjasta ei tehty, sillä sen ei ajateltu palvelevan tarkoituseriään: HR Palvelukeskuksella on henkilöstöä ympäri Suomea ja matkustelua tapahtuu paljon, minkä takia kansio ei olisi ikinä oikeassa paikassa saati sitten ajan tasalla. Sähköinen versio on helposti saatavilla, oli sitten missä päin maailmaa tahansa. Käsikirja on tämän lisäksi tarkoitettu muokattavaksi: sitä ja sen sisältämiä prosesseja tulee päivittää ja täydentää HR Palvelukeskuksen mukana.

Laatukäsikirjan sisältö koostuu laatupolitiikasta, joka toimii samalla johdantona laatukäsikirjaan, prosessikartasta sekä tärkeimpien ydinprosessien kuvauksista. Johdannossa esitellään HR Palvelukeskuksen toiminta. Stora Ensosta puhutaan vain strategian tasolla, sillä laatukäsikirjaa tutkivilla on luultavasti vahva linkki yritykseen, ja näin ollen heillä luultavasti on jo runsaasti tietoa konsernista. HR Palvelukeskuksella oli valmiina paljon sisäiseen ja ulkoiseen käyttöön tarkoitettua esittelymateriaalia, joista poimittiin laatukäsikirjaan oleellimmat asiat. Esimerkiksi laatupolitiikka hahmoteltiin toimeksiantajalle näiden materiaalien pohjalta. Lisäksi laatukäsikirjan teossa hyödynnettiin HR Palvelukeskukselle muutama vuosi sitten tehtyä pro gradu -tutkielmaa.

Laatupolitiikan tulee Pesosen mukaan sisältää lupauksia, eli sitoutumisen asiakasvaatimusten täyttämiseen, laatupäämäärät- ja tavoitteet sekä johdon ja organisaation sitoutumisen jatkuvaan parantamiseen. Se on organisaation yleisen linjan mukainen, selkeä ja päivitettävissä. Laatupolitiikan avulla johto siis ilmaisee tahtonsa organisaation laadun suhteen. (2007, 91 - 92.) Näitä ohjenuoria soveltamalla suunniteltiin toimeksiantajan näköinen laatupolitiikka. Se alkaa johdannolla, eli pienellä esittelyllä HR Palvelukeskuksesta, minkä jälkeen kerrotaan organisaation missiosta ja tavoitteista peilaten niitä samalla Stora Enson strategiaan. Laatupolitiikassa kerrotaan organisaation voimavaroista ja menestystekijöistä.



## 5.4 Prosessien kuvaaminen

Toimeksiantajan kanssa keskusteltua päädyttiin rajaamaan laatukäsikirja koskemaan HR Palvelukeskuksen ydinprosesseja. Näin ajateltiin työmäärän pysyvän kohtuullisena ja myös työn jäljen pysyvän hyvänä koko kuvausprojektin ajan. Koska laatukäsikirja oli tarkoitettu myöhemmin muokattavaksi ja täydennettäväksi, oli ensiarvoisen tärkeää saada ydinprosessien kuvaukset kuntoon. HR Palvelukeskus on asiantuntijaorganisaation ja palveluorganisaation sekoitus. Se tarjoaa asiantuntijapalveluitaan niin työehtosopimusten kuin työlainsäädännön tulkinnassa, mutta työssä suuri osa on myös palvelu yritykselle ominaisia prosesseja, joissa hyöty asiakkaalle on selkeä.

HR Palvelukeskuksessa oli aiemmin jaoteltu tehtävät toimintoihin, joilla oli omat tiimensä ja tiiminvetäjänsä. Erikseen jaoteltiin palkanlaskenta, palkkakirjanpito, henkilöstöpalvelut, matkahallinto tehtävät sekä pääkäyttäjien työt. Näiden funktioiden yhdistämisessä ja uudelleenjaottelussa ilmeni haasteita, sillä organisaatiossa oli totuttu tähän jaottelumalliin. Kaikki ehdotukset uusien prosessimallien muodostamisesta eivät sopineet organisaation tyyliin. Toimeksiantajan ehdotuksien, opinnäytetyön tekijän omien kokemusten ja kirjallisuudesta saatujen esimerkkien perusteella päädyttiin erilaisiin malleja tarpeeksi pyöriteltä lopputulokseen, jossa palvelukeskuksella olisi viisi ydinprosessia:

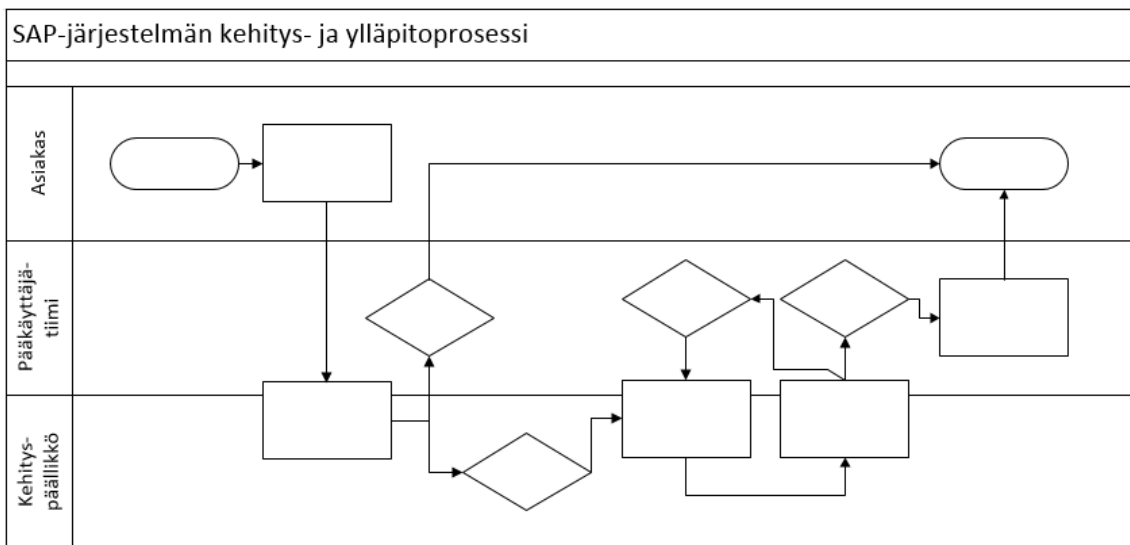
- 1) Palkkahallintoprosessi
- 2) Henkilöstön hallintaprosessi
- 3) Kehitys- ja ylläpitoprosessi
- 4) Matkahallintoprosessi
- 5) Palkkakirjanpito prosessi.

Palkkahallintoprosessi on kenties suurin prosessi HR Palvelukeskuksessa. Se sisältää palkkakausittaisen ja vuosittaisen prosessin, ja siihen osallistuvat niin palkanlaskijat, henkilöstöspesialistit kuin pääkäyttäjätkin. Henkilöstön hallintaprosessiin osallistuvat myös kaikki edeltävät henkilöt. Palveluiden kehittämisprosessi on palvelukeskuksen kehityksen kannalta tärkein prosessi, sillä siihen kuuluu palvelutasosopimuksien suunnittelu ja niistä neuvottelu, järjestelmän kehitystyöt ja ylläpito sekä uusien palveluiden kehittäminen. Matkojen hallintaprosessi on varsin pieni, mutta selkeästi muista erillään oleva prosessi. Sen takia se laitettiin omaksi ydinprosessikseen. Myös palkkakirjanpidon tehtävät eroavat muun palkkahallinnon tehtävistä niin paljon, että niiden yhdistäminen aiheuttaisi sekaannusta.

Jotta laatukäsikirjasta saatiin oikeasti todellisuutta kuvaava, prosessikuvaukset tehtiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Prosessien peruskuvauksia varten valikoiduille toimeksiantajan edustajille esitettiin Pesosen 11 kysymyksen sarja (2007, 145 – 147) (katso liite 2). Kysymyksiin vastaamisen oli tarkoitus selkeyttää prosessin tarkoitusta, mikä ei välttämättä ole yksiselitteinen asia edes prosessin parissa monta vuotta työskennelleelle asiantuntijalle. Näiden kysymysten pohjalta koottiin prosessikuvaukset ja tehtiin määritelmät, millaisille graafisille kuvauksille olisi tarvetta.

Prosessikuvauksissa kerrottiin prosessin menestystekijöistä ja tarkoituksesta sekä asiakkaista ja heidän vaatimuksista. Lisäksi prosessikuvauksissa mainittiin, miten kutakin prosessia voidaan mitata ja sen onnistumista arvioida. Kuvauksissa kerrottiin prosessille asetetut resurssit ja vastuhenkilöt, sekä keinot, miten prosessia ohjataan ja kehitetään. Ydinprosessien ali- ja tukiprosessit mainittiin nimeltä. Näin laatukäsikirjaa on helppo lähteä täydentämään, kun otsikkotasolla aiheet ovat jo valmiina.

Prosessikaavioiden tekoon saatiin myös apua HR Palvelukeskuksen henkilöstöltä. Prosessit päätettiin alun perin kuvata niin sanotun uimaratamallin mukaan (kuvio 6). Uimaratamallissa kuvion vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen merkitään prosessiin osallistujat, kun taas oikealle merkitään prosessin vaiheet. Jokainen vaihe tulee sijoittaa sen toimijan ”uimaradalle”, jota kyseinen vaihe koskee. Vaiheet on numeroitava, jotta niihin voidaan myöhemmin selitteissä viitata. (Pesonen 2007, 149 - 151.)



KUVIO 6. Esimerkki uimaratamallista

Prosessikuvauksia tehdessä tuli huomattua, ettei kaikkien prosessien kuvaamiseen sovi uimarata-malli. Jotkin ydinprosessit olivat kokonaisuudessaan niin laajoja, että niiden aliproessit eivät olleet toisiinsa juuri sidonnaisia. Prosessit, joiden vaiheet eivät tapahtuneet välttämättä kronologisessa järjestyksessä, päätettiin suosiolla kuvata muunlaisilla kuvioilla. Uimaratamallit tehtiin Microsoft Visio -ohjelmalla.

## 5.5 Jatkotoimenpiteet

Laatukäsikirjasta tuli projektin alkuperäisen tarkoituksen mukainen: siinä kuvattiin organisaation toiminnan päätoiminta-alueet eli ydinprosessit. Se loi HR Palvelukeskukselle pohjan, jonka päälle se voi jatkossa alkaa rakentaa kattavaa prosessikuvausten kokonaisuutta. Lisäykset ja muutokset on helposti liitettävissä laatukäsikirjaan, sillä se toimitettiin toimeksiantajalle avoimena Word-tiedostona. Toimeksiantaja arvioi työn tulosten olevan hyvä perusta jatkaa laatukäsikirjan rakentamista HR Palvelukeskuksessa.

Toimeksiantajalla on tarkoitus jatkossa laajentaa ja tarkentaa prosessikuvauksia. Tavoitteena on, että loppujen lopuksi HR Palvelukeskuksella on tarjottavana kattava kirjasto, jossa olisi aukaistut tiedot organisaation ydinprosesseista aina toimintaohjeisiin saakka. Sisällysluettelon kautta tietoa etsivä löytäisi haluamansa helposti ja nopeasti. Loppujen lopuksi koko laatukäsikirja tulee löytymään yhtiön WeShare-tietokannasta. HR Palvelukeskuksen haasteena tulee olemaan myös jo valmiina olevan tiedon jäsentely. Kaikenlaisia esittelymateriaaleja, toimintaohjeita ja prosessikuvauksia on ajan saatossa kertynyt tietokoneille valtavat määrät. Henkilöstö ei voi välttämättä luottaa löytämänsä tiedoston paikkansapitävyyteen, sillä sama ohje saattaa löytyä eri paikoista useana eri versiona. WeShare-tietokannassa on tällä hetkellä jo paljon erilaisia ajantasaisia toimintaohjeita, ja tavoitteena on viedä loputkin koko organisaation saataville.

Laatukyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään organisaation laadun kehittämässä. Kyselyssä huomioitiin nimenomaan henkilöstön näkökulma, mitä kautta on hyvä lähteä kehittämään toimintaa käytännönläheisemmällä tavalla. Kun jokainen sai itse kertoa omassa työssään olevista ongelmista ja mahdollisuuksista, päästiin syvemmälle kiinni laadunhallintaan ja sen parantamiseen. HR Palvelukeskuksessa tullaan käymään läpi tulokset, joiden perusteella arvioidaan tehtävät parannukset.

Parhaan lopputuloksen saamiseksi toimeksiantajan olisi hyvä kerätä laadunhallintajärjestelmän kehittämiprojektia varten useampi henkilö eri toimenkuvista kehittämään osaprosessien kuvauksia. Projekti voi hyvin toimia muun työn taustalla, kun tarkoituksena on kuvata prosessit. Projektiin kannattaa valita sellaisia henkilöitä, jotka ovat visuaalisesti taitavia, mutta hallitsevat myös kirjoittamisen ja osaavat katsoa omaa työtään ulkopuolisen silmin. Mikäli toimeksiantajalla tulee tarve kehittää joitain prosesseja isommassa mittakaavassa, kannattaa silloin projektiin varata enemmän resursseja; enemmän motivoituneita osallistujia, joille varataan myös enemmän aikaa.

Tulevaisuuden laajasta ja yksityiskohtaisesta prosessikuvausten kirjastosta tulee olemaan suuri hyöty henkilöstölle. Sen avulla toimintaohjeet voidaan tarkistaa nopeasti ja luotettavasti. Henkilöstöä ohjeistetaan esimerkiksi kerran vuodessa tulevien tapahtumien käsittelyssä: ohjeet voisi tulevaisuudessa päivittää suoraan kirjastoon. Prosessikirjastoa voidaan käyttää myös uusien henkilöiden perehdyttämiseen: työtehtävien läpikäynti prosessikuvauksien kanssa auttaa esimerkiksi kesätyöntekijää hahmottamaan omaan työhönsä liittyvän kokonaiskuvan toiminnasta. Kuvaukset toimivat myös esittelymateriaalina, kun halutaan kertoa jostain prosessista tarkemmin sidosryhmien jäsenille.

## 6 POHDINTA

Tutkimusraportin sijaan toiminnallisessa opinnäytetyössä kuvataan työprosessi, eli avataan ja selitetään toiminnallisen osuuden valmistamiseen liittyvät toiminnot. Varsinaista tutkimusongelmaa ei ole, sillä opinnäytetyön ”ongelmana” on itse projekti. Opinnäytetyö on toiminnallinen, kun sen tuotoksena on jonkinlainen tapahtuma tai ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohjeistus tai opas. Siinä yhdistyvät käytännön toteutus sekä sen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu usein myös tutkimusosuus, sillä opinnäytetyön toteutus vaatii monesti selvitystä toimeksiantajaorganisaatiossa. (Vilka & Airaksinen 2003, 9, 83 - 85.) Laatukäsikirja täyttää toiminnallisen opinnäytetyön piirteet, sillä sen tuotoksena on konkreettinen teos.

Laatukäsikirja sisälsi salaiseksi luettavaa tietoa HR Palvelukeskuksen toimintatavoista. Tämän vuoksi laatukäsikirjaa ei kokonaisuudessaan liitetty opinnäytetyöhön. Salassapito varmistettiin tarkistuttamalla opinnäytetyöraportti toimeksiantajalla ennen seminaareja ja opinnäytetyön julkaisua. Toimeksiantaja määrittelee jatkossa laatukäsikirjan jakelun laajuuden organisaatiossaan.

Laatukäsikirjan kokoaminen vaati tutustumista kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan, prosessijohtamiseen sekä muihin saatavilla oleviin laatukäsikirjoihin. Lokakuussa alkoi opinnäytetyön kirjoitusprosessi tietopohjan keräämisellä. Opinnäytetyössä käytettiin alan kirjallisuutta että digitaalisia lähteitä. Tiedonhakuprosessi alkoi etsimällä koulun kirjaston tietokannasta Leevistä esimerkiksi hakusanoilla laatu, laatukäsikirja, laatujärjestelmä, prosessi, quality management, quality manual. Haku antoi runsaasti esiintymiä, ja opinnäytetyötä varten lainattiin useita niin suomen-, kuin englanninkielisiäkin teoksia, joista osaa käytettiin tässä opinnäytetyössä lähdeveksina. Digitaalisia artikkeleita etsittiin Proquestin, Emerald Libraryn kautta.

Benchmarking, eli vertaisoppiminen on kirjallisuuden mukaan usein käytetty menetelmä laatujohtamisessa. Myös opinnäytetyöstäni kuulleet opettajat ehdottivat minulle, että käyttäisin kyseistä menetelmää laatukäsikirjan teossa. Päädyin kuitenkin lopulta käyttämään muita menetelmiä, sillä henkilöstöhallinnon laatukäsikirjat osoittautuivat salassa pidettäviksi, eikä minulla ollut resursseja tehdä laajempaa tutkimusta asiasta.

Opinnäytetyöksi aihe sopii, mutta tekijällä kannattaa olla jonkinlainen side toimeksiantajaorganisaatioon. Laatukäsikirjan teko vaatii nimittäin laajaa perehtymistä organisaation prosesseihin, arvoihin, toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin, mikä ei välttämättä täysin ulkopuoliselta onnistu. Toimeksiantajan kanssa kannattaa olla hyvä ja keskustelulle avoin suhde, sillä työ vaatii paljon kommunikointia. Tämän kokoisessa laatuprojektissa riitti tiivis yhteistyö ja molemminpuolinen viestintä johdon kanssa, mutta laajemmassa projektissa olisi hyvä ottaa mukaan myös muita organisaation avainhenkilöitä.

Aiheesta kiinnostunut toimeksiantaja oli oleellinen asia tämän opinnäytetyön valmistumisessa ajallaan. Aikataulu oli tiukka, eikä venymisvaraa juuri ollut. Työ saatiin silti valmiiksi ajallaan laadusta kärsimättä. Tästä voi kiittää toimeksiantajaa ja sen avuliaita edustajia, joilta sai aina apua tarvittaessa, ja joita oikeasti kiinnosti työn lopputulos. Opinnäytetyö vei paljon työaikaa varsinkin HR Palvelukeskuksen palvelupäälliköltä Paula Kivilompololta, joka oli aina sähköpostin päässä ja kiinnostuneena opinnäytetyön etenemisestä.

Itse olin ollut HR Palvelukeskuksessa kaksi kesää töissä ennen opinnäytetyötä, mistä oli paljon hyötyä tarkemmin tutustuessa organisaation prosesseihin ja johtamiseen. Toisaalta näin myös vahvuudeksi sen, että olin ollut vasta näin pienen ajan yrityksessä: pystyin asettautumaan ulkopuolisen asemaan ja tarkastelemaan prosesseja kauempaa laajempina, toisiinsa liittyvinä kokonaisuuksina. Yhtenä haasteena olikin prosessien kuvaus funktiorajat ylittävinä kokonaisuuksina. Laatukäsikirjan tarkoituksena oli saada nimenomaan sidosryhmät ymmärtämään HR Palvelukeskuksen toimintaa, minkä takia tässä projektissa ulkopuolisen näkökulma toimi hyvin.

Organisaation prosessien asiantuntijoita kannattaa ehdottomasti käyttää apuna laatukäsikirjan teossa riippumatta siitä, millainen organisaatio on kyseessä. Laatukäsikirjassa kuvattujen prosessien tulee kuitenkin useimmiten olla ymmärrettäviä myös niille, joilla ei ole suoraa yhteyttä kyseiseen prosessiin, tai jopa täysin organisaation ulkopuoliselle henkilölle. Tämän takia jonkun muun kuin asiantuntijan kannattaa kirjoittaa prosessikuvaukset ja tehdä prosessikaaviot, jotta erikoisilta ammattitermeiltä vältytään eikä mennä liian yksityiskohtaiseen nippelitietoon.

Laatukäsikirjan teossa voi hyödyntää organisaatiolle aiemmin tehdyt tutkimukset ja organisaation toimintaa kuvaavat dokumentit, kuten toimintakertomukset, liiketoimintasuunnitelmat ja yritysesitelymateriaalit. Pienimmillään yrityksillä on todennäköisesti jotain materiaalia tallessa, josta voi olla

hyötyä laatukäsikirjan kokoamisessa. Asioita, jotka löytyvät valmiina jostain, on turhaa lähteä uudelleen pohtimaan itse tai vaihtoehtoisesti kyselemään kiireiseltä johdolta.

Laadunhallintajärjestelmän kehitysprojektia aloittaessa tulee perehtyä kunnolla aiheeseen ja projektin laajuudesta riippuen hankkia kouluttaja puhumaan aiheesta, varsinkin jos tavoitteena on saada ISO 9001 -sertifikaatti. Projektin tavoitteet on myös hyvä määritellä ja tehdä selväksi asianomaisille. Suunnitelmallisuus auttaa pysymään aikataulussa, ja sen avulla varmistetaan myös, että jokaisella on selvä käsitys omasta roolistaan laadunhallintajärjestelmän kehittämisessä.

Tärkeää on muistaa, että projektin jälkeen kehittämisen tulisi jatkua edelleen todellisten hyötyjen saamiseksi. Laatu paranee, kun prosesseja kehitetään ja toimintaa parannetaan. Tuloksia saadaan, kun havaitaan riskit ja mahdollisuudet, ja osataan reagoida niihin oikealla tavalla.

## LÄHTEET

Baird, K., Jia Hu, K. & Reeve, R. 2011. The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. Hakupäivä 20.10.2015. <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/872349696/920CF7471AC849DDPQ/5?accountid=13030>

Dale, B. 2003. *Managing Quality*. Oxford: Blackwell Publishing.

Grimes, K. 2004. *Basic Requirements of a Quality Manual*. Hakupäivä 12.10.2015. <http://search.proquest.com/docview/214737598?accountid=13030>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

International Organization of Standardization. 2015a. *ISO 9000 – Quality Management*. Hakupäivä 7.10.2015, [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm).

International Organization of Standardization. 2015b. *Quality Management Principles*. Hakupäivä 7.10.2015, <http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>.

Kanji, G. & Asher, M. 1996. *100 Methods for Total Quality Management*. Lontoo: Sage Publications.

Laamanen, K. 2001. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. *Laadunkehittäjän työkalupakki*. Helsinki: Talentum.

Lillrank, P. 1990. *Laatunmaa*. Helsinki: Gaudeamus.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. *Balanced Scorecard*. Helsinki: Talentum.



Mustonen, L., HR Palvelukeskuksen johtaja, Stora Enso Oyj. RE: Prosessit. Sähköpostiviesti Kivilompolo Paula 20.5.2015.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Helsinki: Infor.

Plowman, B. 1997. Liiketoimintaprosessien hallinnalla kustannustehokkuuteen. Helsinki: Rastor.

Stora Enso Oyj. 2014. Progress Book. Hakupäivä 19.10.2015.  
[http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Progress\\_Book\\_2014\\_FIN.pdf](http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Progress_Book_2014_FIN.pdf)

Suomen standardisoimisliitto SFS. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Hakupäivä 28.12.2015. <https://online.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/9/394310.html.stx>

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.



## Laatu HR Palvelukeskuksessa

Kyselyn tavoitteena on kartoittaa nykyinen laadun tila HR Palvelukeskuksessa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömänä. Pyydämme vastaamaan rehellisesti ja oman mielipiteen mukaan, jotta vastauksista olisi suurin mahdollinen hyöty palvelukeskukselle.

Vastaamiseen menee noin 10 - 20 minuuttia vastaustyylistä riippuen.

### 1. Mikä on päätehtävänkuvasi HR Palvelukeskuksessa? \*

- Palkanlaskija/Travel Controller/Eryystehtävät
- Palkkakirjanpitäjä
- Henkilöstöspesialisti
- Pääkäyttäjä
- Esimiesasema

### 2. Ketkä ovat ajankäytöllisesti merkittävimmät asiakkaat? Valitse kolme vaihtoehtoa. \*

- Palkansaajat
- Esimiehet
- Paikallinen/Divisioona HR
- CAS/taloushallinto
- KELA/Sairauskassat
- Eläke- ja vakuutusyhtiöt
- Verohallinto
- Ammattiliitot
- Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**3. Mitkä ovat tärkeimpiä työtehtäviäsi? Kerro niistä lyhyesti. \***

---

---

**4. Mitkä työtehtävät ovat mielestäsi sellaisia, joihin menee liikaa aikaa verrattuna niistä saatavaan hyötyyn? Miksi näin? \***

---

---

**5. Voisiko edellisessä kysymyksessä mainitsemiasi asioita jotenkin helpottaa? Miten? \***

---

---

**6. Mitä parannuksia toivot työsi järjestelyihin? Mikä helpottaisi kiireisintä aikaa? \***

---

---

**7. Mitkä työtehtävät/prosessit toimivat jo mielestäsi tehokkaasti? \***

---

---

**8. Mitkä ovat mielestäsi HR Palvelukeskuksen menestystekijöitä? \***

---

---

**9. Onko jotain, mitä haluaisit lisätä työnkuvaasi? Mitä palveluita HR Palvelukeskus voisi jatkossa tarjota lisää? \***

---

---

Pesonen 2007, 145 -146, mukailtu.

1. Mikä on prosessin tarkoitus? Miksi se on olemassa? Mitä sillä on tarkoitus saada aikaiseksi?
2. Mitkä ovat prosessin ensimmäinen ja viimeinen vaihe?
3. Mikä on prosessin syöte (input, sisään menevä asia), mikä on suorite (output, tuote, ulostuleva asia)?
4. Ketkä ovat prosessin asiakkaita tai asiakasryhmiä? ("itsestään selvä", organisaatio itse, joitain muita?)
5. Mitä odotuksia ja vaatimuksia eri asiakkailta on? Eritellään 4. kysymyksen asiakkaiden tarpeet.
6. Mitkä ovat prosessin menestystekijät? Mikä on sen tuotoksen tärkein ominaisuus, mitä vaaditaan että se "kelpaa"? Mikä prosessissa on onnistuttava, jotta lopputulos on hyvä? Mainitse kaksi menestystekijää, yksi itse prosessille ja yksi lopputuotokselle.
7. Mitä resursseja prosessiin tarvitaan? Mitä henkilöitä, laitteita, tietoja? Mitä ilman ei tulla toimeen?
8. Kuka tai mikä tiimi on vastuussa prosessista, eli kuka on prosessinomistaja? Kuka vastaa siitä, että prosessi on hyvä ja siitä, että prosessi tuottaa hyvän lopputuloksen, jos sitä käytetään oikein ja jos prosessihenkilöt toimivat sovitulla tavalla?
9. Mitkä ovat prosessin mittarit? Nopeat mittarit kertovat prosessin aikana, ollaanko oikealla tiellä, hitaat kertovat joskus myöhemmin, miten onnistuttiin.
10. Miten prosessia ohjataan? Mitä asioita seurataan, mitkä nopeat mittarit, kuka seuraa, kuka päättää ohjaustoimenpiteistä?
11. Miten prosessia parannetaan? Mitkä asiat kertovat, mitkä hitaat mittarit, kuka analysoi tuloksia, missä niitä käsitellään, kuka päättää muutoksista ja prosessin parannuksista?