

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Juuso Teijonmaa

LAATUKÄSIKIRJA SOFTROI OY:LLE

Opinnäytetyö
Helmikuu 2017



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Juuso Teijonmaa

Nimeke
Laatukäsikirja Softroi Oy:lle

Toimeksiantaja
Softroi Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa työn toimeksiantajalle Softroi Oy:lle sen toimintaa tukeva ja kehittävä laatukäsikirja. Laatukäsikirja on toiminnallinen työ ja se tehtiin haastatteleamalla ensiksi toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa Laadun Portaat -kysymyssarjan pohjalta. Laadun Portaat – Yrittäjän käsikirja on Suomen Yrittäjät ry:n erityisesti suomalaisia pk-yrityksiä varten suunnittelema työkalu yrityksen toiminnan kuvaamiseksi.

Haastatteluista ja muista lähteistä kerätyistä tiedoista laadittiin kattava laatukäsikirja. Laatukäsikirja sisältää muun muassa tarkkoja kuvauksia yrityksen toiminnoista, joten sitä ei sellaisenaan voitu liittää opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan laatua, johtamista ja laatujohtamista sekä laadunhallintajärjestelmää. Laatua ja sen eri näkökulmia sekä määritelmiä käsitellään teoriaosuudessa aiheen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen vuoksi. Samasta syystä teoriaosuudessa käydään läpi liikkeenjohdon vakiintuneet johtamisparadigmat ja laatujohtamisen historiaa. Lisäksi aivan teoriaviitekehyksen lopussa käsitellään hieman myös työssä suuressa roolissa ollutta Laadun Portaat – Yrittäjän käsikirjaa.

Tekemäni laatukäsikirja on tehty toimeksiantajan tarpeiden pohjalta ja se on käytännönläheinen työkalu yrityksen toiminnan tueksi ja sen kehittämiseen. Opinnäytetyön teoriaosuuden avulla laatuajattelusta tietämättömän on helpompi lähestyä laatukäsikirjaa ja näin päästä sisään laatuajattelun maailmaan.

Kieli
suomi

Sivuja 53
Liitteet 3
Liitesivumäärä 6

Asiasanat
laatu, laatujohtaminen, laatuajattelun maailmaan, laatukäsikirjat



THESIS
December 2016
Degree Programme in Business
Economics

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author
Juuso Teijonmaa

Title
Quality Handbook for Softroi Oy

Commissioned by
Softroi Oy

Abstract

The purpose of the thesis was to make a Quality Handbook that supports and helps the client Softroi Oy to improve their operations. The Quality Handbook is a practical thesis and it was made by first interviewing the company's CEO based on the questions in Laadun Portaakirja handbook. Laadun Portaakirja – Entrepreneurs handbook is a practical tool made especially for the small and medium enterprises by Suomen Yrittäjät ry.

The Quality Handbook was constructed using the information from the interviews and other sources. The Quality Handbook contains accurate descriptions of the company's operations so it couldn't be published in this thesis as it is.

The theoretical section of the thesis examines quality, management, quality management and quality systems. In order to better comprehend the subject, quality and its perspectives and definitions are elaborated in a more detailed manner. For the same reason the thesis includes the established management paradigms and theory about quality managements history. In the end of the theoretical section there is also information about the Laadun Portaakirja handbook, which had a big role in the thesis project.

The end result of the thesis project was a Quality Handbook that was made according to the company's needs and it's a practical tool for improving their operations. With the help of the theoretical section of the thesis, it's easier for someone who doesn't know what quality management means and what a quality system is, to approach the Quality Handbook and to get into the quality thinking.

Language
Finnish

Pages 53
Appendices 3
Pages of Appendices 6

Keywords
quality, quality management, quality systems, quality handbook

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne	5
1.2	Käytettävät käsitteet ja teoriaviitekehys	7
2	Laatu	7
2.1	Laadun näkökulmia.....	8
2.2	Harhaluuloja laadusta	8
2.3	Mitä laaduttomuus maksaa?	10
2.4	Laatu on kilpailutekijä	11
2.5	Laatu nykyään ja tulevaisuudessa	12
3	Johtaminen ja laatujohtaminen	13
3.1	Vakiintuneet johtamisparadigmat.....	13
3.2	Laatujohtamisen historia ja kehitys	15
3.3	Nykyaikainen laatujohtaminen	17
4	Laadunhallintajärjestelmä	20
4.1	Laadunhallintajärjestelmän suunnittelu, toteutus ja rakenne	22
4.2	Laadunhallintajärjestelmän ja laadun kehittäminen	25
4.3	Laatustandardit ja -palkinnot.....	26
4.4	Laatustandardien ja -palkintokriteereiden haittapuolia.....	29
4.5	Laatukäsikirja.....	31
4.6	Laadun Portaat – Yrittäjän käsikirja	31
5	Toiminnallinen opinnäytetyö	33
5.1	Aiheanalyysi.....	34
5.2	Suunnittelu- ja tiedonkeruuvaihe.....	35
5.3	Toteutusvaihe	36
5.4	Raportointivaihe.....	37
6	Laatukäsikirja.....	38
6.1	Yrityksen johtaminen	39
6.2	Liiketoiminnan suunnittelu.....	40
6.3	Henkilöstö	40
6.4	Resurssit.....	41
6.5	Prosessit.....	41
6.6	Tulokset	42
7	Pohdinta.....	43
	Lähteet.....	46

Liitteet

Liite 1	Laatukäsikirja (salattu)
Liite 2	Laadun Portaat -käsikirjan kysymysten sisällysluettelo
Liite 3	Laatukäsikirjan sisällysluettelo

1 Johdanto

Laatuajattelu ja -johtaminen elivät Suomessa kulta-aikaansa 1990-luvulla. Aihe oli silloin suurta mielenkiintoa herättävä ja siitä kirjoitettiin useita teoksia 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa. Sittemmin mielenkiinto aihetta kohtaan on laantunut, eikä uusia teoksia ole juurikaan ilmestynyt. Laatujohtaminen onkin niin sanottu johtamistrendi, eikä se enää yksin vastaa kaikkiin yrityksen tarpeisiin. Laatujohtamiseen liittyvä laatuajattelu on kuitenkin vielä nykyään ja tulevaisuudessaakin tärkeä osa menestyvän yrityksen toimintaa sen kaikissa prosesseissa.

Nykyään laatujohtaminen näkyy yrityksissä pääasiassa laadunhallintajärjestelmien ja laatusertifikaattien muodossa. Nämä on saatettu hankkia yritykseen esimerkiksi asiakkaiden painostuksen vuoksi, ilman sen suurempaa mielenkiintoa itse laatuajatteluun ja -johtamiseen. Yritysten mielenkiinto laatujohtamiseen ja -ajatteluun onkin saattanut laantua juuri sertifikaattien sekä jäykkien ja mielikuvituksettomien laadunhallintajärjestelmien myötä. Yrityksissä saatetaan ajatella, että laatujohtaminen on yhtä kuin laadunhallintajärjestelmä ja tälle hankittu sertifikaatti. Ei muuta.

Tosiasiasa laatujohtaminen ja -ajattelu ovat paljon muutakin. Niiden avulla on tarkoitus parantaa ja kehittää yrityksen toimintaa, eikä vain lyödä sitä yksien raamien sisään. Laatujohtaminen käsittää yrityksen kaikki prosessit ja se liittyy kaikkiin yrityksen toimintoihin.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on joensuulainen ohjelmistoalan yritys Softroi Oy, joka tuottaa infran ja rakennusten kunnossapidon sekä rakentamisen toiminnanohjausjärjestelmiä. Softroi Oy on laatuorientoitunut yritys, jolla ei kuitenkaan ole vielä käytössään sertifioitua laadunhallintajärjestelmää. Tästä syystä tein yritykselle toimeksiantona laatukäsikirjan, jonka avulla yrityksen on esimerkiksi mahdollista vahvistaa laatu kulttuuriaan sisältä päin, jolloin laadunhallintajärjestelmän

sisään ajaminen on tulevaisuudessa paljon helpompaa. Tekemäni laatukäsikirja myös sisältää paljon sellaista tietoa, esimerkiksi kuvauksia, jotka voidaan pitkälti sellaisinaan siirtää tulevaisuudessa laadunhallintajärjestelmään.

Tein laatukäsikirjan käyttäen apunani Suomen Yrittäjät ry:n Laadun Portaat - Yrittäjän Käsikirjaa, joka on suunniteltu pk-yrityksiä varten helpottamaan toiminnan kuvaamista ja täten parantamaan toiminnan laatua ja tehokkuutta. Toiminnan kuvaaminen Laadun Portaat - Yrittäjän Käsikirjan avulla oli minulle jo ennestään tuttua aiemmasta koulun projektista, joten se oli luontainen valinta laatukäsikirjan pohjaksi. Laadun Portaat - Yrittäjän Käsikirja on myös todella käytännön läheinen ja helposti lähestyttävä tapa aloittaa laatutyö, joten se sopi hyvin sekä itselleni että toimeksiantajalleni.

Opinnäytetyön tavoitteena on avata laatujohtamisen ja -ajattelun maailmaa lukijalle kertomalla, mitä ne todellisuudessa ovat. Olisi myös hienoa, jos opinnäytetyöni innostaisi lukijaa aktiivisempaan laatuajatteluun omassa yrityksessään. Toivon, että työni palvelee toimeksiantajayritystäni hyvin, kannustamalla sen henkilöstöä laatuajatteluun ja laatukulttuurin luomiseen. Tällöin myös opinnäytetyöni toiminnallinen osuus, laatukäsikirja, tulisi paremmin hyödynnetyksi.

Opinnäytetyöni alussa tarkastelen laatua käsitteenä, jonka jälkeen siirryn tarkastelemaan johtamista sekä laatujohtamista ja lopuksi laatuajatteluun ja -käsikirjaa. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen kerron opinnäytetyöprosessistani, menetelmäni sen toteutukseen ja yleisesti toiminnallisesta opinnäytetyöstä. Opinnäytetyöni rakenne poikkeaa jokseenkin perinteisestä, sillä työni on toiminnallinen opinnäytetyö, eikä siihen liity esimerkiksi minkäänlaista tutkimusta. Sen sijaan tutkimusta korvaa toiminnallinen laatukäsikirja.

Idea opinnäytetyöhöni tuli toimeksiantajaltani, jonka tavoitteena oli saada toimintaansa tukeva laatukäsikirja. Kuten jo mainitsin, toivon myös opinnäytetyöni teoriaosuudesta olevan hyötyä toimeksiantajalleni. Teorian avulla henkilöstön voisi olla helpompi ymmärtää, mistä tässä kaikessa tosiasiasa on kyse.

1.2 Käytettävät käsitteet ja teoriaviitekehys

Ennen kuin voidaan käsitellä laatujohtamista, -ajattelua tai laatukäsikirjaa, täytyy ymmärtää, mitä laatu tosiasiallisesti on. Tämän vuoksi käsittelemme heti työni alussa laatua ja sen eri näkökulmia sekä ominaisuuksia. Lisäksi ennen laatujohtamisen käsitteilyä otamme käyn läpi johtamisen historiaa kertaamalla vakiintuneet johtamisparadigmat, joilla on kaikilla ollut oma vaikutuksensa laatujohtamiseen.

Laatujohtamiseen liittyen kerron sen historiasta ja kehityksestä sen nykyiseen muotoon. Avaan myös sitä, mitä laatujohtaminen nykyaikana on ja minkälaisia haasteita se on matkallaan kohdannut ja kohtaa vielä nykyäänkin. Lopuksi kerron, mikä on laadunhallintajärjestelmä, miten se toimii ja mitä se sisältää. Lisäksi kerron hieman laadunhallintajärjestelmän laatimisesta ja kehittämisestä sekä laadustandardeista, -palkinnoista ja -käsikirjasta. Aivan teoriaviitekehysten lopussa kerron myös työssäni suuressa roolissa olleesta Laadun Portaat – Yrittäjän käsikirjasta.

2 Laatu

Laatu ei ole yksiselitteinen asia ja se onkin muuttunut alkuperäisestä virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Laadulla ei tarkoiteta pelkästään tuotteiden laatua, vaan nykyään sillä käsitetään kaikkea yrityksen toimintaa mukaan lukien prosessien ja asiakasyhteyksien kehittäminen. (Silén 2001, 15.) Laatua on se, että asiat tehdään jo ensimmäisellä kerralla oikein ja virheettömästi, mutta vielä tärkeämpää kokonaislaadun kannalta on oikeiden asioiden tekeminen. (Lecklin 2002, 20.)

Laatu on käsitteenä moniulotteinen ja suhteellinen, jonka vuoksi sitä voi olla vaikea hahmottaa. Laatua tulisikin tarkastella eri näkökulmista paremman kokonaiskuvan saamiseksi. (Lillrank 1998, 19.)

2.1 Laadun näkökulmia

Laatuasiantuntijoiden mukaan laatu tarkoittaa muun muassa sopivuutta käyttöön tai tarkoitukseen (Joseph Juran) ja vastaavuutta vaatimukseen (Philip Crosby). Suomalaisen laatuasiantuntija Timo Silénin mukaan laatu tarkoittaa ”toiminnan laadun avulla jatkuvasti kilpailukykyisenä pysymistä muuttuvissa olosuhteissa”. (Silén 2001, 15.)

Erilaisia laadun näkökulmia ovat Silénin (2001, 16) ja David Garvinin (1984, 2) mukaan

1. valmistuskeskeinen laatu, jossa viitataan virheiden määrään.
2. tuotokeskeinen laatu, jossa tuotteen ominaisuudet määrittävät laadun.
3. arvokeskeinen laatu, jossa kyse on hinta/laatu-suhteesta tai hyötyarvosta, jolloin tuote täyttää täysin käyttäjän tarpeet.
4. kilpailukeskeinen laatu, jolloin laatu vähintään yhtä hyvä kuin kilpailijoiden.
5. asiakaskeskeinen laatu, jolloin tuote tyydyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet.
6. yhteiskuntakeskeinen laatu, jossa laatu määritty sen mukaan, mikä on yrityksen toiminnan laadun kokonaisvaikutus sen ympäristöön ja yhteiskuntaan. (Silén 2001, 16.)

Käytännön toiminnassa kaikki laadunäkökulmat tulevat yleensä edustetuiksi. Tuotanto-osaston vastuulla on valmistuslaatu ja suunnitteluosaston vastuulla tuotelaatu. Markkinointiosasto vastaa asiakaslaadusta ja talousosastoa kiinnostavat arvo- ja kilpailulaatu. Yhteiskuntavastuullista yritystä kiinnostaa toimintansa vaikutus ympäristöön ja yhteiskuntaan. Asiakaskeskeinen laatu eroaa muista näkökulmista siinä, että se ei korosta vain yhtä laadun ulottuvuutta, vaan pakottaa sovittamaan niitä yhteen. (Lecklin 2002, 21.)

2.2 Harhaluuloja laadusta

Yksi yleinen harhaluulo laatuun liittyen on se, että laatu merkitsisi ylellisyyttä tai korkeaa varustelutasoa. Näin ei kuitenkaan ole.

Jos Cadillac vastaa kaikkia Cadillacille asetettuja vaatimuksia, se on laatuauto. Jos Pinto vastaa kaikkia Pintolle asetettuja vaatimuksia, se on

laatuauto. Ylellisyys tai sen puute mainitaan erillisinä vaatimuksina, esim. kokolattiamatto tai kumimatot. (Crosby 1986, 19.)

Sama periaate pätee myös tietokoneohjelmistoihin ja toiminnanohjausjärjestelmiin. Jos ohjelmisto tai toiminnanohjausjärjestelmä vastaa sille asetettuihin ominaisuuksiin, on se silloin laadukas. Toiminnanohjausjärjestelmissä esimerkiksi viimeistellyllä ulkoasulla ja hienoilla kuvakkeilla ei loppupeleissä ole mitään tekemistä laadun kanssa, samoin kuin ei ole auton kokolattiamatoillakaan verrattuna kumimattoihin.

Samoin kuin laatu ja ylellisyys, myös laatu ja luotettavuus saattavat mennä monella usein sekaisin. Laadulla tarkoitetaan kuitenkin lähtökohtaisesti yrityksen kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin, kun taas luotettavuus on ominaisuus, jonka avulla nämä tarpeet pystytään täyttämään toistuvasti. Laatu on tässä suhteessa parempi kilpailuvaltti, sillä asiakas ostaa ennemmin omiin tarpeisiinsa paremmin sopivaa. (Silén 2001, 16.)

Myös laadunhallintaan ja sen kehittämiseen liittyy harhaluuloja. Yksi näistä on se, että laadunhallinta standardisoi organisaatioita samanlaisiksi, viimeiseen asti määritellyiksi, pikkutarkoiksi ja jäykiksi. Näin ei kuitenkaan ole, sillä organisaatioiden tulisi itse määrittää, mitkä asiat ovat sille hyvän laadun kannalta tärkeitä. Organisaatioiden tulee itse päättää omat toimintatapansa, eikä toisten tapoja kannata välttämättä kopioida, vaikka ne miten hyviltä päällepäin vaikuttaisivatkin. (Pesonen 2007, 38.)

Toinen laadunhallintaan liittyvä harhaluulo on suomalaisen laatuasiantuntijan Herkko Pesosen mukaan se, että: ”laatutyö on vain arviointia ja arvostelua, se vie luovuuden”. Pesosen mukaan oikea tulkinta tästä on, että toiminnan arviointi on vasta alku laatutyölle ja toimivalle laadunhallinnalle. Hänen mukaansa laadun kehittäminen on positiivista toiminnan kehittämistä, ja sen tavoitteena on kaikkien osapuolten tyytyväisyys. (Pesonen 2007, 39.)

2.3 Mitä laaduttomuus maksaa?

Yrityksissä saatetaan usein ajatella, että laatu on abstrakti asia, eikä se ole mitattavissa. Tosiasiassa laatu on mitattavissa hyvinkin konkreettisella tavalla, rahassa. Laaduttomuus maksaa yritykselle paljon rahaa. Kansallisen laatustrategiahankkeen (Silén 1997) mukaan suomalaiset yritykset tuhlaavat keskimäärin 20 prosenttia myynnistään laadukustannuksiin (Silén 2001, 63). Palveluyrityksistä puhuttaessa voivat laaduttomuuskustannukset olla vieläkin korkeammat, pahimmillaan 35–40 % liikevaihdosta (Silén 2001, 63). Parhaassa tapauksessa laadukustannukset voivat olla vain muutaman prosentin luokkaa. (Crosby 1986, 19–20.)

Laaduttomuuskustannuksilla tarkoitetaan kaikkia niitä kustannuksia, joita syntyy, kun asioita ei tehdä kerralla oikein. Nämä ovat poikkeamista aiheutuvia kuluja, toisin sanoen virheellisestä työstä koituvia kustannuksia, jonka lisäksi niitä syntyy myös ennaltaehkäisytyössä sekä laaduntarkastuksessa ja -valvonnassa. Myös yrityksen toimittajilla, jakelijoilla ja asiakkailta on oma vaikutuksensa kulujen syntyyn. (Crosby 1986, 20; Dale 1999, 138.) Amerikkalaisen laatuasiantuntijan H.J. Harringtonin (1987, 6) esittämä laaduttomuuskustannusten määrittely ja jaottelu on seuraavanlainen:

I. Suorat laaduttomuuskustannukset

A. Hallittavissa olevat laaduttomuuskustannukset

Ennaltaehkäisyn kustannukset

Valvonnan kustannukset

B. Hallitsemattomuudesta johtuvat laaduttomuuskustannukset

Sisäiset virhekustannukset

Ulkoiset virhekustannukset

C. Laadunhallintavälineiden ja -systemien investointikustannukset

II. Epäsuorat laaduttomuuskustannukset

A. Asiakkaan aiheuttamat kustannukset

B. Asiakkaan tyytymättömyydestä johtuvat kustannukset

C. Maineen menetyksestä johtuva kustannus.

Amerikkalaisen laatugurun Philip Crosby'n iskulause on, että ”laatu on ilmaista”. Tämä pitääkin paikkansa, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti, sillä laadun ja kustannusten suhde ei ole ihan yksinkertainen. Selvää on, että on kannattavampaa tehdä asiat oikein ensimmäisellä kerralla, varsinkin jos se on vain tekemisestä kiinni. Crosbyn mukaan ”laatu ei maksa, virheet maksavat”. Valitettavasti asiat eivät ole näin yksinkertaisia, vaan laadusta kylläkin joutuu maksamaan, esimerkiksi ennaltaehkäisy- ja valvonnan muodossa. Onkin täsmällisempää sanoa, että laatu ja laadun kehittäminen maksavat, mutta se on yleensä kannattavaa. (Lillrank 1998, 46.) Näin ollen, laatu on hyvä sijoitus, johon panostamalla voi rahansa saada moninkertaisina takaisin.

2.4 Laatu on kilpailutekijä

Laatu voi parhaassa tapauksessa olla yritykselle kilpailuetua tuottava tekijä. Laadukkaalla toiminnalla ja tuotteilla on helpompi täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset sekä lisätä asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat yritykselle uskollisempia kuin tyytymättömät ja he todennäköisemmin lisäävät ostojensa määrää. Parhaassa tapauksessa he viestivät positiivisesti muille potentiaalisille asiakkaille. Lisäksi laadukkaat tuotteet ja tyytyväiset asiakkaat antavat yritykselle lisää vapautta hinnoittelussa. Tuotteista on mahdollista saada parempi kate, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää entistäkin paremmaksi. (Lecklin 2002, 26.)

Ylilaatu ei ole yrityksen kannalta hyvä asia. Vaikka tuote saattaa yrityksen näkemysten mukaan olla täydellinen, saattaa se asiakkaan mielestä olla ylilaatua, josta tämä ei ole halukas maksamaan. Vain siinä tapauksessa, että tuote ylittää asiakkaan odotukset ja siitä on hänelle enemmän hyötyä kuin mitä hän siltä odotti, voi tuote tuottaa yritykselle kilpailuetua. Tällöin ei ole kyse ylilaadusta. (Lecklin 2002, 20.)

Organisaation laaduntuottokyvyn ollessa huippuluokkaa voivat turhat laadutto-
muuskustannukset olla jopa 8–10 kertaa saman alan huonoimpien yritysten vas-

taavia kustannuksia pienemmät (Silén 2001, 63). Pienet laatukustannukset vaikuttavat yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen positiivisesti. Kannattavuus yhdistettynä laatuun antaa yritykselle mahdollisuuden pitkäjänteiseen toimintaan ja auttaa muun muassa kilpailuedun tai jopa markkinajohtajuuden saavuttamisessa. (Lecklin 2002, 26–27.)

Laatu todellakin on kilpailutekijä, mutta nykyään se on myös elinehto. Jos yritys ei pitkällä tähtäimellä pysty täyttämään asiakkaidensa tarpeita tarpeeksi laadukkailla tuotteilla, voi se merkitä yrityksen toiminnan loppumista.

2.5 Laatu nykyään ja tulevaisuudessa

Laatu on tullut jäädäkseen. Kokonaisvaltainen laadunhallinta ei häviä yrityksistä mihinkään, mutta se muuttaa muotoaan. Laadunhallinta integroituu yrityksen prosesseihin, jolloin erillisten laatuyksiköiden tarve vähenee. Työntekijät ja tiimit vastaavat omasta laadustaan ja laadun toteumista seurataan mittareilla osana toiminnan tuloksellisuuden ja tehokkuuden seurantaa. (Lecklin 2002, 22.)

Nykyään edelläkävijäorganisaatioissa ja tulevaisuudessa yhä useammassa organisaatiossa työntekijä on vastuussa laajemmista kokonaisuuksista, jolloin hänellä on myös mahdollisuus lopputuotteen ja koko toimintaprosessin laadun parantamiseen. Myös tiimeillä on ja tulee olemaan iso osa laaduntekijöinä. Moni työ tehdään itseohjautuvissa tiimeissä, jotka asettavat omat tavoitteensa, suorittavat työnjaon ja vastaavat tuloksista ja laadusta. (Lecklin 2002, 22–23.)

Yritysten on oltava joustavia ja nopealiikeisiä pysyäkseen markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden muutoksissa mukana. Tämä on helpompaa, jos organisaatiota soja sekä johtajia ja esimiehiä on vähän. Organisaation tulisi muotoutua tärkeimpien prosessiensa mukaan ja asiakkaiden, toimittajien sekä tiimien nivoutua kiinteämmin yrityksen prosesseihin. Asiakaskeskeisyyden tulisi vaikuttaa koko organisaatiossa ja olla suorastaan itsestänselvyys. (Lecklin 2002, 23.)

Tietenkin myös yhteiskunnan muutoksilla tulee aina olemaan oma vaikutuksensa yritysten toimintaan. Yhteiskunta integroituu yhä selvemmin yritystoimintaan ja sen tuottamat palvelut, kuten koulutus, liikenne ja tietoliikenne, tulevat vastaamaan paremmin yritysten tarpeita. Yhteistyö yritysten ja yhteiskunnan välillä tiivistyy laadukustannusten ja hukkainvestointien vähentämiseksi. Korkea kansallinen laaduntuottokyky toimii kansallisen kilpailukyvyn tukijalkana. Myös globaali yhteistyö valtioiden välillä tukee laadun kehittämistä. (Lecklin 2002, 24.)

3 Johtaminen ja laatujohtaminen

Johtamiskirjallisuudessa nousee tiuhaan tahtiin esiin uusia ja erilaisia johtamismuoteja ja -trendejä. Näistä kahdesta johtamismuodit ovat lyhytkestoisempia. Ne vanhenevat ja muuttuvat nopeasti, sillä ne ovat innovatiivisia, rationaalisia ja toiminnallisia välineitä, jotka keskittyvät ratkaisemaan organisaatioille sillä hetkellä ajankohtaisia ongelmia. Johtamistrendit puolestaan ovat organisaatioiden käytäntöjä ja toimintoja pysyvämmällä tavalla muokkaavia tapoja. Laatujohtaminen kuuluu tähän ryhmään. (Seeck 2009, 41–42.)

3.1 Vakiintuneet johtamisparadigmat

Johtamismuoteja ja -trendejä vielä pitkäikäisempiä ovat johtamisparadigmat. Paradigmoina voidaan käsittää teorit tai viitekehykset, joita pidetään yleisesti oikeina ja hyväksytyinä tai jotka ovat vallinneet vuosikymmeniä. Johtamisparadigmat vaikuttavat siihen, miten johtamisen ja organisaation tehtävä ja merkitys ymmärretään. Ne on kehitetty pääasiassa Yhdysvalloissa ja yleisesti käytetyn erottelutavan mukaan teollisuusmaissa on 1900-luvulla vallinnut neljä johtamisparadigmaa. (Seeck 2009, 42–43.)

Ensimmäinen johtamisparadigmoista on tieteellinen liikkeenjohto, jonka aika-kausi sijoittuu viime vuosisadan alkuun. Tieteellisen liikkeenjohdon takana on yh-

dysvaltalainen insinööri Frederick Taylor, joka uskoi vahvasti tieteellisen päätelyn ylivoimisuuteen. Taylor piti ihmistä rationaalisena olentona, jonka työskenteilyn taustalla olivat ennen kaikkea taloudelliset motiivit. Tieteellisen liikkeenjohdon, toiselta nimeltään taylorismin, tärkeimpiä lähtökohtia olivat työn suunnittelun ja suorituksen erottaminen, tarkkojen työohjeiden käyttäminen, tieteellisesti tehokkaimman työtavan löytäminen, työtehtävään parhaiten sopivan työntekijän valinta ja tämän perusteellinen valmennus sekä työntekijän tehokkuuden ja ohjeiden noudattamisen valvonta parhaiden toivottujen tulosten varmistamiseksi. (Silén 2001, 32; Seeck 2009, 43)

Taylorismin opit toimivat parhaiten suhteellisen yksinkertaisten tuotteiden valmistuksessa ja niitä hyödynnetään vanhentuneesta ihmiskäsityksestään huolimatta vielä nykyäänkin (Silén 2001, 32). Taylorismilla on todennäköisesti ollut vaikutusta myös laatujohtamiseen ja sen oppeihin. Yhtymäkohtia ovat tarkkojen työohjeiden laatiminen ja hyödyntäminen sekä perehdytyksen tärkeys.

1920-luvulla teollisuuspsykologit ja henkilöstöasiantuntijat alkoivat pikkuhiljaa tulla insinöörien rinnalle työelämän asiantuntijoiksi ja he kritisoivat tieteellistä liikkeenjohtoa muun muassa sen ihmisläheisyyden puutteesta ja työprosessin paloittelemisesta pieniin osiin. (Silén 2001, 32; Huhtala & Kuokkanen 2007, 36) Rationalisoinnin nähtiin jo uhkaavan työntekijöiden hyvinvointia, sillä heitä käsiteltiin pikemminkin koneen osina kuin yksilöinä. Näin ollen syntyi toinen paradigmoista, ihmissuhdekoulukunta, joka pyrki ratkaisemaan työn yksitoikkoisuuteen, poissaoloihin, vaihtuvuuteen, konflikteihin ja matalaan työmoraaliin liittyviä ongelmia. Näillä kaikilla nähtiin olevan negatiivinen vaikutus yrityksen tuottavuuteen, joten niistä oli päästävä eroon. (Huhtala & Kuokkanen 2007, 36.) Ihmissuhdekoulukunnalle keskeistä oli työpaikan ilmapiiri ja he näkivätkin johtajan tehtävänä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisäämisen työpaikoilla (Seeck 2009, 43).

Ihmissuhdekoulukunnan opeista monet ovat siirtyneet sellaisinaan moderneihin johtamisnäkökulmiin, samoin laatujohtamiseen. Työpaikat koostuvat yksilöistä ja nämä samat yksilöt tekevät laatua. Mitä paremmin yksilöt toimivat yhdessä, sitä parempaa laatua voi heidän olettaa tekevän.

1950-luvulle tultaessa organisaatiot olivat kasvaneet niin suuriksi, ettei niiden ongelmia pystytty enää ratkaisemaan tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan opeilla. Tästä syystä toisen maailmansodan aikana alun perin sotilaalliseen käyttöön tarkoitettuja tilastollisia ongelmanratkaisumenetelmiä ruvettiin hyödyntämään myös talouselämässä. Täten syntyi kolmas paradigma, rakenneanalyysi, toiselta nimeltään systeemirationalismi, jonka avulla organisaatioita pyritään tutkimaan kokonaisuuksina rakenteiden ja toimintojen näkökulmasta. (Silén 2001, 33; Seeck 2009, 43.) Yhdyskohtana rakenneanalyysin ja laatujohtamisen välillä voidaan nähdä prosessiajattelu, sillä molemmissa organisaatioita käsitellään toimintojen kautta.

Tuorein johtamisparadigma on vuodesta 1980 asti vallinnut kulttuuriteoria. Kulttuuriteoreettinen johtamisen lähestymistapa perustuu siihen, että jokaisella organisaatiolla on oma sisäinen kulttuurinsa, joka määrittää, miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan. (Seeck 2009, 43–44.) Kulttuuriteorian kannattajien mukaan yritysten taloudellinen kannattavuus edellyttää työntekijöiden todellista sitoutumista työyhteisöihinsä. Näin ollen, johtajien tulisi pyrkiä muotoilemaan organisaatiokulttuuria poistamalla ei-toivotuttuja ajatuksia ja tuntemuksia ja korvaamaan ne organisaation kannalta hyödyllisillä. Näillä toimilla tavoitellaan yhtenäisiä arvoja ja parempaa henkistä sitoutumista, joiden myötä organisaation taloudellinen kannattavuus paranee. (Silén 2001, 33.)

Laatujohtamiseen ja -ajatteluun liittyy vahvasti laatukulttuuri, joka taasen on selkeä yhtymäkohta kulttuuriteorioiden kanssa. Laatukulttuuria hyödyntävän yrityksen arvot ja normit ovat esimerkiksi sellaisia, että ne tukevat toiminnan jatkuvaa kehittämistä, jonka kautta yrityksen on mahdollista parantaa tulostaan.

3.2 Laatujohtamisen historia ja kehitys

Laatujohtaminen on yhtenä johtamisen käsitteenä osa luontaista jatkumoa, joka on saanut alkunsa 1900-luvun alussa, jolloin alkoi tieteellisestä liikkeenjohdosta ja työorganisaatioiden systemaattisesta johtamisesta puhuminen. Kaikilla vakiintuneilla johtamisparadigmoilla onkin ollut oma vaikutuksensa laatujohtamiseen,

mutta tarkalleen ottaen nykyisten laatujohtamismallien juuret ulottuvat 1930-luvun tilastolliseen laadunvalvontaan Yhdysvalloissa ja Englannissa. Käytännössä laatujohtamisen kehitystyö on kuitenkin pitkälti tapahtunut toisen maailmansodan jälkeen Japanissa ja siellä 1950-luvulla kehitetty TQC (Total Quality Control) on aivan ensimmäisiä laatujohtamisen malleja. TQC:n kehittämisen liittyy myös vahvasti amerikkalainen Edwards Deming, joka luennoi japanilaisille johtajille ja insinööreille tilastollisesta laadunvalvonnasta 1950-luvun alussa. Demingin esittämien vaikeiden tilastollisten mallien vastapainoksi kutsuttiin Japaniin amerikkalainen tohtori Joseph Juran. Hänen korostettua laatujohtamisen tärkeyttä yrityksen kaikissa toiminnoissa, siirtyi tilastollinen laadunvalvonta vain yhdeksi laatujohtamisen työkaluista. (Silén 2001, 31–39.) Edellä mainittujen henkilöiden lisäksi suuria nimiä laatujohtamisen saralla ovat olleet muun muassa Armand. V. Feigenbaum ja Philip Crosby. TQC-termi on alun perin Feigenbaumin kehittämä ja Crosby on tullut tunnetuksi Quality is Free -kirjastaan (1979) ja siinä esitetystä nollavirheajattelusta. (Hannus 1997, 132.)

Suuri osa laatuajattelun ja -johtamisen kehittämisen kunniasta on mennyt yhdysvaltalaisille laaturuville, mutta aiheesta puhuttaessa ei voida sivuuttaa japanilaisia laatuvaikuttajia. Suurimmat japanilaiset vaikuttajat ovat monien mielestä Taiichi Ohno ja Kaoru Ishikawa. Ohnon käsialaa on muun muassa JIT-toimintakonsepti (Just-In-Time), jonka mukaan kaikki hukka (varastot, virheet, tuottamaton aika, tarpeeton työ yms.) johtaa alhaisempaan laatuun ja korkeampiin kustannuksiin, joten siitä on päästävä eroon. Ishikawan ja Ohnon lisäksi tärkeitä japanilaisia laatuvaikuttajia ovat olleet muun muassa Shigeo Shingo, Genichi Taguchi ja Masaaki Imai. Shingo on alun perin kehittänyt nollavirhekonseptin ja Taguchi joukon nimellään tunnettuja laadunvarmistuksen menetelmiä. Imai on laajalti tuonut jatkuvan parantamisen, Kaizenin, periaatteiden tuntemusta esille länsimaissa. (Hannus 1997, 132–133.)

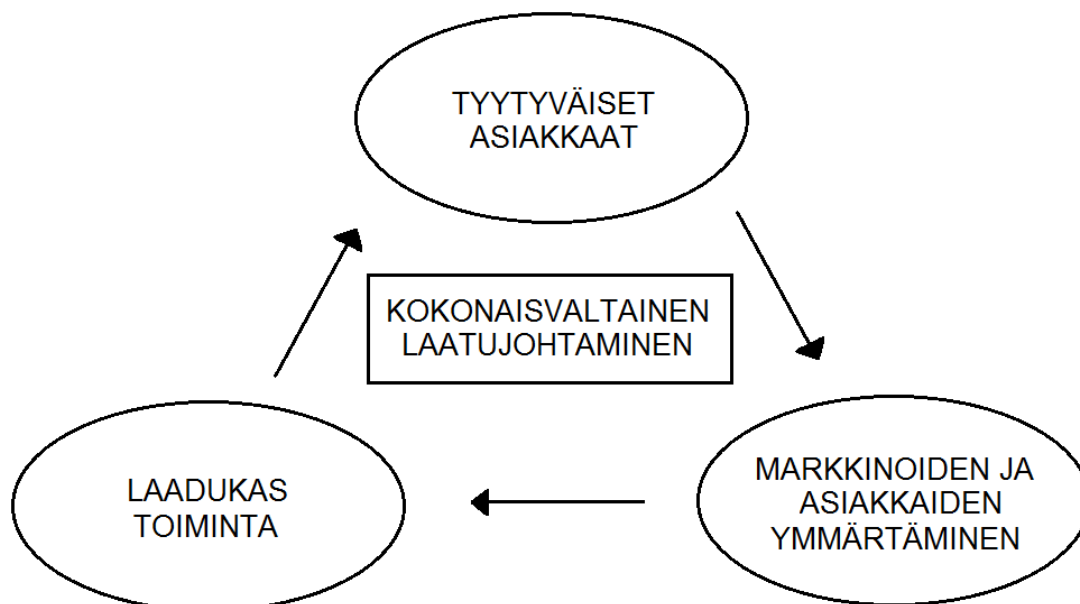
Laatuajattelu ja -johtaminen levisivät laajemmassa mittakaavassa länsimaihin vasta organisaatiokulttuurin esiintulon myötä. Yksi keskeisimpiä tekijöitä laatujohtamisen esiinnousussa oli Yhdysvaltojen autoteollisuuden laatukilpailukyvyn heikkeneminen Japanin autoteollisuudelle 1970-luvun lopulla. Tämän myötä suu-

ret yhdysvaltalaiset autonvalmistajat alkoivat soveltamaan laatujohtamisen oppeja parantaakseen kilpailukykyään. Eurooppalaiset yritykset seurasivat perässä 1980-luvun alkupuolella ja 1980-luvun puolivälin jälkeen laatujohtaminen oli yleistynyt länsimaissa organisaatioissa. Laatujohtamisen japanilainen versio TQC tunnetaan länsimaissa tutummin nimellä TQM (Total Quality Management). Kummankin johtamisjärjestelmän peruseriaatteet ovat pitkälti samat, mutta tiettyjen asioiden painotukset voivat vaihdella. (Silén 2001, 39–42.)

1990-luvun lopulla on julkaistu tutkimuksia, joiden mukaan kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM) ei yksiselitteisesti johda hyvään taloudelliseen tulokseen. Tutkimuksissa huomattiin, että alansa ensimmäisinä kokonaisvaltaista laatujohtamista hyödyntäneet organisaatiot saivat hyviä tuloksia, koska ne sovelsivat oppeja ennakkoluulottomasti omiin tarpeisiinsa sopien. Laatujohtamiseen myöhemmin havahtuneet organisaatiot ostivat sosiaalisesta paineesta johtuen valmiin konsulttituotteen, josta ei loppupeleissä ollutkaan paljoa hyötyä. (Lillrank 1998, 14.)

3.3 Nykyaikainen laatujohtaminen

Nykyaikaisessa laatujohtamisessa tarkastellaan tuotteiden laadun lisäksi koko toimintaprosessin laatua. Teollisuuslähtöisestä virheiden etsimisestä ja tarkastamisesta on pyritty ottamaan pesäeroa, sillä nykyään laadun määrittää asiakas. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. Sisäisen toiminnan tehokkuudella ja virheettömillä tuotteilla ei ole mitään väliä, jos asiakkaan tarpeita ei saada tyydytettyä. Asiakasta ja markkinoita ymmärtämällä voidaan toimintaa kehittää sellaiseksi, että tarpeet pystytään tyydyttämään. Laatujohtamisjärjestelmä ja toimintaprosessit auttavat tässä. Kuviossa 1 esitetyn laatujohtamisen kaikkien sivujen tulee olla kunnossa, jotta toiminta voi kokonaisuudessaan olla laadukasta. (Lecklin 2002, 17–18.)



Kuvio 1. Laatukolmio. (Lecklin 2002, 19)

Laatu- ja prosessijohtaminen ovat erottamaton parivaljakko. Tämä on selvää, sillä TQM eli asiakaslähtöinen, kokonaisvaltainen laatujohtaminen on vanhin prosessijohtamisen koulukunnista. (Hannus 1997, 131.) Nykyaikainen laatujohtaminen on muun muassa laadukkaaseen toimintaan liittyvien prosessien suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, laadukkuuden onnistumisen seuraamista ja tarvittaessa prosessien kehittämistä. Erityisen tärkeää on myös osaamisen hallinta sekä motivaation ylläpito ja kehittäminen. Edellä mainittujen asioiden lisäksi, yritysten ja niiden johdon tulisi aina pitää pääfokus asiakkaissaan ja näiden tarpeissa ja odotuksissa, sillä kuten jo mainittua, asiakkaiden tarpeet ovat koko laatu toiminnan ensisijainen perusta. (Pesonen 2007, 66–67; Lecklin 2002, 17.)

Samoin kuin tuoreimpaan johtamisparadigmaan, kulttuuriteoriaan, myös nykyaikaiseen laatujohtamiseen kuuluu olennaisena osana kulttuurijähtelu. Laatu kulttuuria hyödyntävän organisaation asiakas- ja laatu keskeinen ajattelu- ja toimintatapa ovat levinneet koko organisaatioon ja ne ovat osa sen arvoja ja perusolettamuksia. Tällöin organisaation kulttuurin arvot, normit ja perusolettamukset tukevat kokonaisvaltaista laadun tekemistä ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Kun yrityksellä on vahva laatu kulttuuri, tuo se sille kilpailuetua, jota sen kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Silén 2001, 49–50.)

Tiedonvälityksen nopeutuessa ja sen merkityksen kasvaessa, ovat yritykset entistä riippuvaisempia yhteiskunnan, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mielipiteistä. Yritysten imago vaikuttaa niiden menestymiseen, eivätkä yritykset voi enää menestyä yksin. Kansainvälinen menestyminen edellyttää koko yhteiskunnan apua. (Laatuakatemia 2010.)

Asiakas- ja henkilökuntalähtöinen laatujohtaminen ei yksinään riitä tekemään yrityksestä huippuyritystä. Lisäksi erilaisissa laadunparannusohjelmissa on monia sudenkuoppia, joihin yritykset saattavat takertua. Ericksonin (1992) sekä Schafferin ja Thompsonin (1992) mukaan tärkeimpiä syitä laadunparannusohjelmien epäonnistumiseen ovat seuraavat:

1. Laatuohjelmat keskittyvät liiketoiminnan kannalta vähemmän merkityksellisiin toimintoihin, kriittisimpien ydinprosessien sijaan.
2. Laatuohjelmilta puuttuvat konkreettiset tavoitetasot ja suoritusmittarit.
3. Laatuohjelmat ovat liian laajoja, hajanaisia ja teoreettisia.
4. Yritykset eivät toteuta pitkän tähtäimen kehittymisen kannalta välttämättömiä uudistuksia.
5. Aikaansaatuja parannuksia tarkastellaan erillään yrityksen strategisista tavoitteista.
6. Hankkeet ovat konsulttivetoisia, eikä johdon sitoutumien ole tällöin riittävä. (Hannus 1997, 152.)

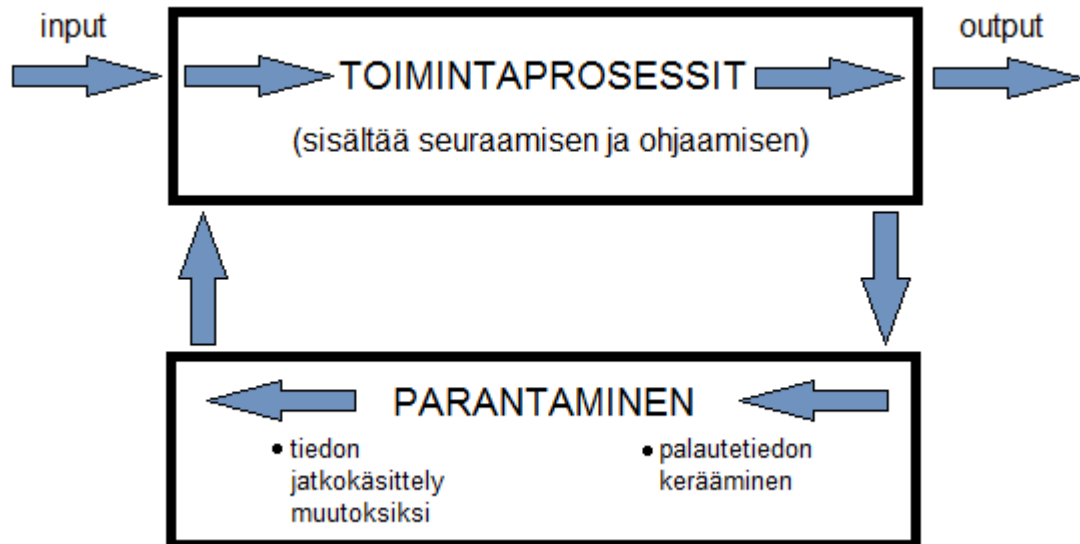
Moderniin laatujohtamisen liittyvät olennaisesti erilaiset laatu järjestelmät ja standardit, tunnetuimpina ISO 9000 ja EFQM. Ne ovatkin harvoja laatujohtamiseen liittyvistä asioista, joita on päivitetty 2000-luvulla. Muutoin laatujohtaminen ei ole juurikaan kehittynyt 2000-luvulla, 2010-luvusta puhumattakaan. Tästä kertoo esimerkiksi aiheesta kirjoitettujen kirjojen ja artikkeleiden vähäisyys. Nykyään laatujohtaminen nivoutuu käytännössä pelkästään laadunhallintajärjestelmiin.

4 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmästä käytetään puhekielessä usein nimeä laatujärjestelmä. Se ei kuitenkaan ole oikeaoppinen termi, vaan se on juurtunut termi vanhasta ISO:n versiosta vuodelta 1994. Vuoden 2000 ISO versiosta eteenpäin oikeaoppinen termi on laadunhallintajärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmässä (Quality Management System) puhutaan asioiden hallinnasta, managementistä. Tästäkin saatetaan käyttää useita eri nimityksiä, esimerkiksi toiminnan ohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä tai johtamisjärjestelmä. Erona näiden välillä on se, että laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan yleensä pelkkää laadunhallintaa, kun taas toimintajärjestelmässä saattaa olla mukana esimerkiksi ympäristöjärjestelmä tai työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä. (Pesonen 2007, 50.)

Väärä käsitys laadunhallintajärjestelmästä on sellainen, jossa ajatellaan, että kun järjestelmä on kehitetty, niin laatu paranee itsestään, eikä sen eteen tarvitse tehdä mitään. Näin ei tietenkään ole, sillä laadunhallintajärjestelmä on samanlainen järjestelmä kuin kaikki muutkin johtamisen järjestelmät, esimerkiksi talousjärjestelmä. Järjestelmän tehtävänä on tuottaa tietoa, jonka pohjalta päättäjät voivat tehdä johtopäätöksiä ja toimia niiden vaatimalla tavalla. (Pesonen 2007, 50, 160.)

Lisäksi laadunhallintajärjestelmän avulla on esimerkiksi mahdollista saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, parantaa työn tuottavuutta, luoda yhtenäiset käytännöt ja varmistaa asiakastytyväisyys. Sen avulla on myös mahdollista viestiä strategiat ja suunnitelmat läpi koko yrityksen sekä hallita laadukustannuksia. (Lecklin 2002, 31–35.) Jotta voidaan sanoa, että organisaatiossa on oikeaoppinen laadunhallintajärjestelmä, on järjestelmässä oltava toimintaprosessien lisäksi toiminnan jatkuvan parantamisen prosessit (kuvio 2) (Pesonen 2007, 50).



Kuvio 2. Laadunhallintajärjestelmän toiminta. (Pesonen 2007, 51)

Oleennaista laadunhallintajärjestelmässä on se, että siitä syntyy toiminnan parantamisen myötä lenkki, niin sanottu luuppi. Toimintaketju on seuraavanlainen:

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

Jokaisessa organisaatiossa on jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä, sillä asioiden oikeanlaisesta tekemisestä on aina sovittu, vähintään suullisesti. Organisaatiossa tapahtuvia asioita seurataan ja tarvittaessa niihin puututaan, mutta niistä ei jää mitään jälkeä, ellei niitä kirjata ylös. Tällöin esimerkiksi virheistä oppiminen jää vain virheen tekijän ja sen ratkaisijan väliseksi. Laadunhallintajärjestelmä on oikein käytettynä työkalu laadun hallitsemiseksi, mutta se vaatii, että sitä käytetään, muutoin siitä ei ole mitään hyötyä. (Pesonen 2007, 51–53.) Kirjaamalla tietoja ylös on myös mahdollista muuttaa niin sanottua ”hiljaista tietoa” näkyväksi, jolloin se on kaikkien siitä hyötyvien saatavilla.

Yksinkertaisuudessaan laadunhallintajärjestelmä perustuu siihen, että organisaation toiminnasta saadaan tietoa ja palautetta, jonka pohjalta prosesseja pyritään kehittämään siten, että seuraavalla kerralla, kun niitä käytetään, niin ne tuottavat paremman tuloksen tai toimivat tehokkaammin (Pesonen 2007, 52). Jatkuvaa kehittämistä tarvitaan, jotta yritys voi esimerkiksi parantaa tuottavuuttaan, hyödyntää kapasiteettiään paremmin, alentaa kustannuksiaan, parantaa katettaan tai eliminoida pullonkauloja (Moisio 2006, 18). Näillä kaikilla toimenpiteillä tähdätään parempaan kokonaislaatuun ja juuri tästä syystä laadunhallinta ja laadunhallintajärjestelmän tarkoituksenmukainen käyttö ovat erityisen tärkeitä.

4.1 Laadunhallintajärjestelmän suunnittelu, toteutus ja rakenne

Laadunhallintajärjestelmä voidaan rakentaa joko massiiviseksi pikkutarkasti määritellyksi järjestelmäksi tai yritysjohton konkreettiseksi apuvälineeksi. Laadunhallintajärjestelmää suunniteltaessa täytyy varoa hukuttamasta olennaisia asioita ei-niin-olennaisten yksityiskohtien alle. Jos tätä ei oteta huomioon, voi seurauksina olla henkilöstön turhautuminen, motivaation lasku ja koko laatutyön kääntymisen negatiiviseksi ja vastentahtoiseksi. Oikein rakennettu laadunhallintajärjestelmä helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa. (Lecklin 2002, 35.)

Laadunhallintajärjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa on tunnistettava tarvittavat prosessit sekä määritettävä näiden keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus. On myös tärkeää varmistaa prosessien toiminnan ohjaus sekä tarvittavien resurssien ja informaation saatavuus. Kun laadunhallintajärjestelmä on saatu toimintaan, tulee prosesseja seurata, mitata ja analysoida. Saatujen tietojen pohjalta prosesseja kehitetään tulosten saavuttamisen ja jatkuvan parantamisen edellyttämällä toimenpiteillä. (Lecklin 2002, 35.)

Paras tapa käynnistää laadunhallintajärjestelmän tekeminen on tehdä siitä projekti. Tällöin yrityksen johdon on otettava asiaan kantaa ja heiltä tulee lupa projektin aloittamiselle. Vaikka laadun kehittämisen tulisi olla jatkuvaa toimintaa, voi sen sijaan laadunhallintajärjestelmän laatiminen olla projektinomaista. Se voi olla

luonteeltaan samanlainen kuin mikä tahansa projekti. Sillä on tavoite, aikataulu, kustannukset, vastuuhenkilöt ja suunnitelma. Lisäksi projektia seurataan sekä tuetaan ja lopulta päästään nauttimaan sen hedelmistä. (Pesonen 2007, 159–161.)

Projektin aikana organisaatiossa tulee pohdituksi laatua ja sitä, miten se omassa toiminnassa näkyy. Projektin jälkeen palataan normaaliin tekemiseen, eikä laatua tarvitse enää pohtia korostetun paljon. Se pysyy luonnostaan mukana, kun toimitaan laadukkaasti sovitulla tavoilla ja toimintaa seurataan sekä kehitetään jatkuvasti paremmaksi muistaen, että laatu itsessään ei ole vain yksi projekti muiden joukossa, vaan se on tapa toimia, jatkuvasti, joka päivä. (Pesonen 2007, 159.)

Tavallisesti laadunhallintajärjestelmistä löytyvät toiminnan kuvaukset, seurannan ja tarkastamisen kuvaukset, vastuut ja valtuudet sekä parantamisen menettelyt. Laadunhallinta ja järjestelmä koostuvat seuraavista osista: (Pesonen 2007, 53–54).

1. Toiminnan kuvaukset:

- Varsinaisen toiminnan kuvaukset: ennen kuvaamista on sovittava ja päätettävä oikeasta tavasta toimia eri tilanteissa.
- Toiminnan ohjaamisen ja parantamisen kuvaukset: ennen kuvaamista on sovittava ja päätettävä oikeasta tavasta ohjata toimintaa eri tilanteissa.

2. Varsinainen toiminta:

- Toimitaan kuvatulla tavalla kussakin tilanteessa.
- Pyritään toimimaan järkeä käyttämällä niissä tilanteissa joita ei ole kuvattu.

3. Näytöt toiminnasta:

- Toimintaa kuvatessa on kerrottu, mitä jälkiä ja tallenteita syntyy toiminnan aikana.
- Tallenteiden perusteella voidaan osoittaa, että on toimittu kuten sovittu ja että suunnitellut tulokset on saavutettu. (Pesonen 2007, 53–54.)

Toiminnan kuvaukset ovat tärkeä osa laadunhallintajärjestelmää, jossa koko toiminta nähdään prosesseina ja tärkeimmät eli avainprosessit tulee olla yksityiskohtaisesti kuvattu prosessikaavioiden avulla. Laadunhallintajärjestelmästä tulisi löytyä vastaukset kysymyksiin mitä, kuka, milloin, miksi, missä ja miten (kuvio 3). Hyvin tehdyt prosessikaaviot selkiyttävät työntekoa ja toimivat kehittämisen apuna. (Lecklin 2002, 33.)

Toiminnan kuvauksissa täytyy käyttää järkeä, sillä kaikkea ei tarvitse kuvata. Hyvä sääntö kuvauksia tehtäessä on, että kuvauksista löytyy tärkeimmät asiat, jotka täytyy kussakin prosessissa tehdä ja ne asiat joita ei saa missään tapauksessa tehdä. Esimerkiksi kuvataan kaikista prosesseista 10 % pakollisia asioita jotka tulee tehdä ja 10 % asioita joita ei saa tehdä. Loput 80 % jätetään kuvaamatta ja luotetaan työntekijöiden kykyyn käyttää osaamistaan ja järkeään tehdä asiat siten, että ne hoidetaan tavoitteiden vaatimalla tavalla. Kuvauksia voidaan aina tarkentaa, jos siihen on tarvetta. (Pesonen 2007, 54–55.)



Kuvio 3. Laadunhallintajärjestelmän tasot. (Lecklin 2002, 32)

4.2 Laadunhallintajärjestelmän ja laadun kehittäminen

Laadun kehittämiseen on monia tapoja ja sen voikin aloittaa sekä pienillä että suurilla teoilla. Laadun kehittämiseen voi tulla käsky ylhäältä tai paremmassa tapauksessa siihen syntyy imu. Se voi myös alkaa vähitellen tai kertarysäyksellä, esimerkiksi projektin muodossa. (Pesonen 2007, 177.)

Laatutyön aloittamiseen ei ole yhtä ainoata oikeaa tapaa, mutta jotkin tavat ovat yleisempiä kuin toiset. Neljä yleisintä tapaa laadun kehittämisen aloittamiseen ovat seuraavat:

1. Prosesseista aloittaminen

Prosesseista aloittaminen on todella yleinen tapa aloittaa laadunhallintajärjestelmän kehittämisprojekti. Tämän taustalla on usein johdon päätös laatutyön aloittamisesta ja projektipäällikön nimeäminen. Prosesseista liikkeelle lähteminen edellyttää prosessiajattelun osaavaa projektipäällikköä.

2. Mittareista aloittaminen

Jokaisessa yrityksessä on yleensä joitain mittarituloksia olemassa, joten niistä aloittaminen on myös yksi hyvä tapa laatutyön aloittamiselle. Mittareista liikkeelle lähteminen tarkoittaa mittaritulosten analysointia, syy–seuraus-suhteiden löytämistä ja tätä kautta toiminnan kehittämistä.

3. Toiminnan parantamisesta aloittaminen

Jotta asioita voidaan parantaa ja kehittää, on tiedettävä niiden nykytila. Nykytila saadaan selville asiakaspalautteista ja itsearviointeista. Työtä helpottaa, jos kirjataan ylös merkittävät virheet ja laatuvaikutteet. On myös tärkeää kirjata ylös hyvät suoritukset ja asiakkaiden kehuja sekä kerätä kehittämisen ideoita. Kun tietoa sekä hyvistä että huonoista asioista on tarpeeksi, voidaan parantamistoimenpiteisiin tarttua hyvinkin nopeasti. Tällä tavalla on mahdollista karsia pois kaikki typerät, yksinkertaiset laaduttomuudet ja samalla saadaan vahvistettua hyviä toimintamalleja.

4. Henkilökohtaisesta laadusta aloittamien

Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa laatu muodostuu yksittäisten työntekijöiden laadusta. Tällöin helpoin ja yksinkertaisin tapa parantaa oman toimintansa laatua on tehdä päätös oman tekemisen laadun parantamisesta. Tämä tarkoittaa, että työntekijä sitoutuu toimimaan huolellisemmin ja esimerkiksi pitää kiinni lupauksistaan. (Pesonen 2007, 177–178.)

4.3 Laatustandardit ja -palkinnot

Suomessa 1980-luvun lopusta lähtien yleisimmät laadun kehittämisen menetelmät ja apuvälineet ovat olleet ISO 9000-standardisto ja lautupalkintokriteeristöt, jotka molemmat perustuvat kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen (TQM). Vaikka molemmat tukeutuvatkin kokonaisvaltaisen laatujohtamisen periaatteisiin ja niillä on monia yhteisiä piirteitä, kuten samat päämäärät ja tavoitteet, eroavat ne kuitenkin olennaisilta osilta toisistaan. (Silén 1998, 16–23.)

ISO 9000

Kansainvälisen standardoimisjärjestön ISO:n (International Organization for Standardization) laadunvarmistusta käsittelevät ISO 9000 -sarjan perustandardit on hyväksytty kansallisiksi laatustandardeiksi ympäri maailmaa. Standardien lähtökohtana toimii kansainvälinen yhdenmukainen näkemys laatujohtamisesta ja laadunvarmistuksesta. (Silén 1998, 17.)

ISO 9000 kertoo yleisesti standardien soveltamisesta ja ISO 9004 on ohjeellinen standardi, joka kertoo, mitä voisi olla ja mitä voitaisiin tehdä (Pesonen 2007, 74). ISO 9001 on standardiperheen varsinainen standardi. Se on myös perheen ainoa standardi, joka voidaan sertifioida ja se määrittää laadunhallintajärjestelmän vaatimukset. Standardi on käytössä yli miljoonassa yrityksessä tai organisaatiossa yli 170 maassa. (International Organization for Standardization 2016.) Suomessa ISO 9001 sertifikaatteja myöntävät sertifiointialan yritykset, joista osa on akkreditoituja eli päteviksi todettuja. Suomessa akkreditoinnista vastaa FINAS

(Finnish Accreditation Service). Akkreditoidut yritykset löytyvät FINASin internet-sivuilta. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2015a.)

Ensimmäinen ISO 9000 -standardi julkaistiin jo vuonna 1986 ja tuoreimpia standardeja ovat vuonna 2015 julkaistut viidennen sukupolven ISO 9000:2015 ja ISO 9001:2015. ISO 9000 -standardisarjan tämän hetken keskeisimmät standardit ovat:

- ISO 9000:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto.
- ISO 9001:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset.
- ISO 9004:2009 Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli.
- ISO 19011: 2012 Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2015a.)

Uudistettu ISO 9001 korostaa muun muassa organisaation toimintaympäristöä, johtajuutta, prosessilähtöisyyttä ja palvelujen tuottajia. Lisäksi uudistetun standardin laadunhallinnan periaatteet on uudistettu ja riskilähtöisyys nostettu päätöksenteon perustaksi. Uudistettu ISO 9001 noudattaa nyt samaa yhteistä rakennetta sekä samoja avaintermejä ja määritelmiä kuin monet muutkin kansainväliset johtamisen standardit, kuten esimerkiksi uusittu ympäristöjärjestelmä-standardi ISO 14001:2015. Standardien yhdenmukainen rakenne helpottaa rinnakkaista käyttöä ja vaatimusten sisällyttämistä organisaation johtamisjärjestelmään ja liiketoimintaan. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2015b.)

ISO 9001 päävaatimusten mukaan organisaation toiminnan täytyy olla määritettyä ja tietyiltä osin dokumentoitua. Organisaation tulee toimia näiden määritysten mukaisesti, ja siitä tulee jäädä määritettyjä näyttöjä. Näin ollen, toiminnan tehokkuudesta saadaan mittareiden avulla tietoa ja tuloksia. Näiden tulosten kautta toimintaa ohjataan ja parannetaan. Näistä kaikista toiminnoista on jäätävä näyttöjä, eivätkä pelkät puheet riitä. (Pesonen 2007, 81.)

EFQM

Erinomaisuuden itsearviointimallin (The EFQM Excellence Model) on kehittänyt European Foundation for Quality Management (EFQM). Se on nykyään eurooppalaisten organisaatioiden eniten käyttämä organisatorinen viitekehys ja siitä on tullut perusta monille kansallisille ja alueellisille laatupalkinnoille, myös Suomen Laatupalkinnolle. (Logistiikanmaailma 2016.)

EFQM-malli on joustava ja se soveltuukin kaikenlaisille julkisille sekä yksityisille organisaatioille niiden koosta, rakenteesta tai toimialasta riippumatta. Se on työkalu, jonka avulla paikannetaan organisaation vahvuudet ja kehityskohteet sekä mitataan kehittymistä kohti erinomaisuutta. Arvioinnin pohjana toimii yrityksen valitsema strategia ja arviointi kertoo, miten vaikuttavasti strategiaa käytännössä toteutetaan. EFQM Excellence -mallia voidaan käyttää sekä itsearviointiin, benchmarkingiin, kehittämisalueiden tunnistamiseen että organisaation johtamisjärjestelmän perustana. (Logistiikanmaailma 2016; Laatukeskus 2016c.)

Laatupalkintokriteerit

Laatupalkintokriteerit sisältävät ne elementit, joilla on perinteisesti pyritty kuvaamaan, mitä laatu ja laatujohtaminen yritystoiminnassa ovat. Ne kattavat myös suuren osan perinteisen liikkeenjohtamisen periaatteista ja pohjautuvatkin tieteellisen liikkeenjohtamisen perinteisiin. Yksi eniten käytetyistä kriteeristöistä, Malcolm Baldrige -laatupalkintokriteeristö, muistuttaakin laadun johtamisen osalta paljolti 1900-luvun alun tieteellisen liikkeenjohdon näkemyksiä. Laatupalkintokriteereihin on pyritty konkretisoimaan se, mitä organisaatioiden tehokas ja asiakaskeskeinen toiminta voisi laadun johtamisen näkökulmasta sisältää. (Silén 1998, 19–20.)

Laatupalkintokriteeristöt toimivat parhaiten silloin, kun niitä käytetään tukemaan yrityksen toiminnan kehittämistä laatu kulttuurin rakentamisen kautta. Niiden avulla on myös mahdollista vertailla organisaatioita keskenään kriteereiden eri

osa-alueilla. Arviointikriteereiden parasta antia ovat arviointien osoittamat kehityskohteet, joita kehittämällä yritys voi kasvattaa kilpailuetua. Arviointikriteereiden käyttäminen ei kuitenkaan itsessään lisää kilpailuetua, vaan tarvitaan myös käytännön tekoja toiminnan parantamiseksi. (Silén 1998, 21.)

Suomen Laatuyhdistys ry myöntää vuosittain Suomen Laaturahaston parhaiten ulkoisissa asiantuntija-arvioinneissa pärjänneille organisaatioille. Arviointi perustuu kymmenien tuhansien organisaatioiden käyttämään EFQM Excellence -malliin ja sen tekee 3–8 koulutetun asiantuntijan arviointiryhmä. Arviointiryhmän fasilitoima johdon itsearviointi on myös osa arviointia. Siinä hyödynnetään jo olemassa olevia kirjallisia kuvauksia organisaation toimintaympäristöstä, strategiasta, toiminnasta ja tuloksista. (Laatukeskus 2016a; 2016b.)

4.4 Laatustandardien ja -palkintokriteereiden haattapuoia

Laatustandardit ovat laaja ja mahdollisesti sekava kokonaisuus erillisiä dokumentteja, jotka lisäksi muuttuvat jatkuvasti. Laatusertifikaattia voidaan myös usein pitää yllä ilman, että sillä on todellista käytännön vaikutusta yrityksen toimintaan ja laadun kehittämiseen. Lisäksi erityisesti ISO 9000 -standardit on nähty yrityksissä laadun kehittämisen esivaiheena ja toiminnan tason minimivaatimuksina. Yrityksen kannalta minimimitavoitteiden kautta etenevä laadunparannus on liian hidasta ja tehotonta, eikä se juurikaan edistä kilpailukykyä. Pahimmillaan yritys voi menettää jopa vuosia todellisen kilpailukykyyn kehittämiseen ja laatu-kulttuurin rakentamiseen, jos se nojaa pelkästään laatustandardien mukaiseen laadun kehittämiseen. Ei myöskään ole mikään itsestäänselvyys, että sertifioitujen yritysten tuotteiden laatu olisi automaattisesti parempi kuin sertifioimattomien. Jos yritys keskittyy pitämään asiakkaan sijasta auditointilaitoksen tarkastajan tyytyväisenä toimintaan, voi tuotteiden laatu jopa laskea. Tämä onkin yksi järjestelmän ongelmista. Asiakkaan tulisi päättää, mikä on laatu, ei auditoijan. (Silén 1998, 17–19.)

ISO 9000 -standardien mukaiset laatujärjestelmät ja niiden sertifiointit ovat vaikuttaneet yritysten toimintaan paljon, eikä vain hyvällä tavalla. Sertifiointien lisääntymisen myötä on syntynyt niin sanotusti keinotekoiset ”sertifiointimarkkinat”. Tästä on syntynyt yrityksille huomattavia sertifiointiin ylläpitokustannuksia, ilman että siitä on välttämättä ollut yritykselle mitään konkreettista hyötyä. (Silén 1998, 18.) Esimerkkinä, organisaatiolla, joilla on akkreditoitu ISO 9001:2008 -sertifikaatti, on kolme vuotta aikaa muuttaa laadunhallintajärjestelmänsä vastamaan uuden ISO 9001:2015 standardin vaatimuksia (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2015b).

Kolmannen osapuolen tekemät sertifiointit eivät tuo välttämättä kirjoakaan lisäarvoa itse yritykselle ja monessa tapauksessa standardien soveltaminen on tuottanut korkeintaan keskinkertaisuutta ja usein jopa kielteisiä tuloksia ja pettymyksiä. Esimerkiksi 1990-luvulla suuri osa suomalaisista vientiteollisuusyrityksistä päätyi hankkimaan ISO 9000 -laatusertifikaatin toisaalta asiakaskunnalta tulleiden toiveiden ja vaatimusten vuoksi sekä toisaalta markkinointi- ja imagosyistä. Toisin sanoen, yritykset hankkivat sertifikaatin täysin ulkoisista syistä. Jotkin yrityksistä hankkivat sertifikaatin ihan vain varmuuden vuoksi, jos joku sellaista sattuisi kysymään. Useilla näistä yrityksistä sertifiointijärjestelmien toiminnalliset yhteydet todelliseen ja laaja-alaiseen organisaation laaduntuottokyvyn kehittämiseen jäivät vähäisiksi. Tämä tuli esille jo Kansallisessa laatustrategiahankkeesta (1995–1997). (Silén 1998, 19.)

Samoin kuin ISO 9000 -laatujärjestelmien kanssa, voivat myös laukupalkintokriteeristöt muodostua itsetarkoitukseksi laadunkehittämisessä. Tällöin ne eivät tule osaksi normaalia innovatiivista kehittämistä, vaan niitä saatetaan hyödyntää vain koska niin muutkin tekevät. Kriteerien uhkana onkin se, että ne muodostuvat vain laatuasiantuntijoiden ja konsulttien uudeksi tavaksi opettaa ylintä johtoa kiinnittämään huomiota laatuasioihin. Pahimmassa tapauksessa yritykset rupeavat jahaamaan laukupalkintokriteeripisteitä aidon kilpailukyvyn kehittämisen sijaan. (Silén 1998, 19.)

4.5 Laatu­käsikirja

Laadunhallintajärjestelmän ylin taso kootaan usein Laatu­käsikirjaksi (kuvio 3). Tavallisesti se sisältää yrityksen lyhyen esittelyn, keskeiset arvot, laatuun liittyvät strategiat ja laatu­politiikan. ISO 9000 -laatu­standardin sertifiointi edellyttää, että organisaation tulee laatia ja ylläpitää laatu­käsikirjaa. (Lecklin 2002, 33.) Laatu­käsikirja helpottaa uusien työntekijöiden opastamisessa ja perehdyttämisessä, sillä laatu­käsikirjan avulla heidän on helpompi oppia niin sanotusti ”talon tavoille” ja päästä näin ollen perille yrityksen toiminnasta. Laatu­käsikirja toimii myös vanhojen työntekijöiden muistin virkistäjänä, jos jotkin yrityksen toimintatavat ovat päässeet unohtumaan.

Laatu­käsikirjan rankentaminen on periaatteessa yksinkertaista, paljon vaativampi asia on ajaa uudenlainen ajattelutapa sisään yritykseen. Työntekijät tulee kouluttaa uusiin laadunhallinnan työkaluihin ja sitouttaa laatuajatteluun kokonaisuudessaan. Tämä prosessi voi viedä useitakin vuosia. (Hannus 1997, 146.)

Tavallisesti laatu­käsikirja on organisaation sisäinen dokumentti, eikä sitä ole tarkoitus näyttää ulkopuolisille. Jos laatu­käsikirjaa lukevat myös organisaation ulkopuoliset henkilöt, on sen luonne erilainen ja siitä täytyy riisua ulkopuolisille kuulumattomat tiedot pois. (Pesonen 2007, 87.)

4.6 Laadun Porta­at – Yrittäjän käsikirja

Laadun Porta­at – Yrittäjän käsikirja on Suomen Yrittäjät ry:n erityisesti suomalaisia pk-yrityksiä varten suunnittelema työkalu yrityksen toiminnan kuvaamiseksi. Käsikirjan avulla yrittäjä voi arvioida toimintansa laatua ja tehokkuutta sekä kehittää sitä dokumentoimalla yrityksen tärkeimmät toiminnot asiakirjaksi. Käsikirja on suunniteltu siten, että se palvelee kaikkia yrityksiä niiden koosta tai toimialasta riippumatta. (Suomen Yrittäjät 2001, 1–3.)

Laadun Portaat -käsikirjan rakenne perustuu sekä Suomen laatupalkinnon arviointiperusteisiin (EFQM) että ISO 9001 -laadunhallintastandardiin. Lisäksi käsikirjassa ovat edustettuina myös ympäristönsuojelu- ja työturvallisuuskulmat. Käsikirjassa on neljä vaativuudeltaan erilaista tasoa ja ne on nimetty kuvaamaan niitä näkökulmia, jotka ovat vahvimmin esillä kullakin tasolla:

Taso I - Asiakkaista liikkeelle

Taso II - Prosessit hallintaan

Taso III - Henkilöstössä menestymisen avaimet

Taso IV - Kohti kansainvälistä huippua

Käsikirjan ensimmäisellä tasolla keskitytään pääasiassa yrityksen asiakkaiden ja asiakassuhteiden hallintaan. Toimintaprosessien ja toiminnan suunnitteluun liittyvät elementit tulevat mukaan toisella tasolla. Kolmannella tasolla keskitytään ISO 9001 asettamiin vaatimuksiin ja kysymykset laatupalkinnon arviointiperusteiden osalta alkavat keskittyä kilpailukyvyyn jatkuvaan kehittämiseen. Kolmanteen tasoon liittyy myös henkilöstön kokeminen voimavarana, jonka avulla yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa kohti neljännen tason kansainvälistä kilpailukykyä. Ylimmän eli neljännen tason kantavana teemana on yrityksen vertaaminen muihin yrityksiin ja oppiminen tästä. (Suomen Yrittäjät 2001, 3–4.)

Siinä missä esimerkiksi EFQM Excellence ja ISO 9001 -mallit alkavat nopeasti tuntua sekavilta ja monimutkaisilta kokonaisuuksilta, loistaa Laadun Portaat helposti lähestyttävällä, tarpeeksi yksinkertaisella ja käytännön läheisellä rakenteellaan. Onkin harmi, ettei Laadun Portaat -käsikirjaa ole enää viime vuosina päivitetty vastaamaan esimerkiksi edellä mainittujen mallien nykyisiä vaatimuksia. Tästäkin huolimatta, Suomen Yrittäjien Laadun Portaat -käsikirja on edelleenkin toimiva pohja laatutyön aloittamiseen ja siihen tutustumiseen.

5 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on yksi ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tekotavoista. Muita tapoja ovat erilaiset tutkimukset, selvitykset ja kartoitukset. On kuitenkin käynyt ilmi, että toimeksiantajien toiveena on saada opiskelijoiden opinnäytteinä myös muitakin työelämää kehittäviä hankkeita kuin tutkimuksellisia opinnäytetöitä. Näin ollen, ammattikorkeakouluissa on hyvä tehdä myös toiminnallisia opinnäytetöitä tai useassa tapauksessa jotain näiden väliltä. Lisäksi opinnäytetyön toiminnallisuus kiinnostaa myös useita opiskelijoita, kuten myös itseäni, sillä sen avulla on mahdollista saada välineitä teorian ja käytännön yhdistämiseen. (Vilkka & Airaksinen 2003, 5–6.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on suositeltavaa, että työn toiminnallisella osalla on toimeksiantaja. Toimeksiannetulla opinnäytetyöllä opiskelija voi tuoda osaamistaan laajemmin esille ja kiinnittää työelämän kiinnostusta itseensä sekä parhaassa tapauksessa jopa työllistyä. Samalla opiskelijalla on mahdollisuus luoda suhteita sekä päästä kokeilemaan ja kehittämään omia työelämän kehittämistaitojaan. Työelämästä saatu opinnäytetyöaihe usein tukee opiskelijan ammatillista kasvua. Toimeksiannetun opinnäytetyön eduksi voidaan myös laskea sen ajankohtaisuus, sillä opiskelija pääsee peilaamaan tietoja ja taitojaan senhetkiseen työelämään ja sen tarpeisiin. (Vilkka & Airaksinen 2003, 16–17.)

Toimeksiannetun opinnäytetyön vaarana on, että työ laajenee paljon suuremmaksi kuin alun perin oli tarkoitus. Toisaalta, joskus opiskelijan on ammatillisen kasvun, urasuunnitelmien ja työllistymisen kannalta välttämätöntä sitoutua opinnäytetyölle asetettua, viittätoista opintopistettä, isompaan projektiin. (Vilkka & Airaksinen 2003, 18.) Näin juuri kävi itsellenikin. Toisaalta, minulle oli heti alusta asti selvää, että työtä tulee olemaan paljon, eikä suuria yllätyksiä tämän suhteen tullut.

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu opinnäytetyöraportin lisäksi itse produkti eli tuotos. Produkti on usein kirjallinen ja siltä vaaditaan erilaisia tekstuaalisia ominaisuuksia kuin raportilta. Raportti on tutkimusviestinnän keinoin kirjoitettu, kun

taas produktissa tulee puhutella sen kohde- ja käyttäjäryhmää, jolloin sen teksti voi olla toisenlaista. (Vilka & Airaksinen 2003, 65.) Omassa tapauksessani produktina eli tuotoksena syntyi laatukäsikirja.

5.1 Aiheanalyysi

Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe on aina aiheanalyysi eli aiheen ideointi. Aiheeksi on hyvä valita sellainen asia, johon opiskelijalla on aidosti kiinnostusta ja mielenkiintoa. Tätä varten opiskelijan tulee pohtia, millaiset asiat häntä alan opinnoissa tai työelämässä erityisesti kiinnostavat. Valitun aiheen tulisi motivoida opiskelijaa ja olisi hyvä, että opiskelija kokisi voivansa syventää omaa asiantuntemustaan aiheesta. Kuten aiemmin mainittua, tulisi aiheen kiinnostaa myös mahdollista toimeksiantajaa. (Vilka & Airaksinen 2003, 23.)

Omalla kohdallani opinnäytetyön aihe tuli työharjoittelupaikkani ehdotuksesta, joten aiheanalyysi jäi omalla kohdallani melko lyhyeksi, sillä ehdotettu aihe oli minusta todella hyvä ja minulla oli aiheesta jo käytännön kokemusta. Minulla on siis koko prosessin ajan ollut toimeksiantaja, mikä on mielestäni ollut todella hyvä asia, sillä pelkästään tieto siitä, että opinnäytetyöni tulee konkreettisesti näkymään yrityksen toiminnassa, motivoi minua. Lisäksi pystyin liittämään opinnäytetyöhöni aiheeseen liittyvää teoriaa, joka on itseäni jo pitkään kiinnostanut.

Vilkan ja Airaksisen (2003, 24) mukaan opinnäytetyön tavoitteena on, että opiskelija pystyy sen avulla näyttämään parhaimmat osaamisalueensa jollakin oman alan osa-alueella. Heidän mielestään opiskelijan tulee tavoitella aihetta alueelta, jossa opiskelija on motivoitunut lisäämään tietojaan ja kehittämään taitojaan ja joka tukisi opiskelijan urasuunnitelmia. Mielestäni olen omassa aiheen valinnassani onnistunut näiltä osin, sillä koen, että opinnäytetyöni tuo esille osaamistani ja se on saanut minut kiinnostumaan aiheesta jopa siinä määrin, että siitä voisi muodostua minulle ura.

5.2 Suunnittelu- ja tiedonkeruuvaihe

Opinnäytetyöprosessini lähti käyntiin jo ollessani työharjoittelussa ilman sen suurempia suunnitelmia. Laadun Portaat -prosessi oli minulle jo ennestään tuttu, joten tiesin, miten se tulee aloittaa. Tämän vuoksi en työni alussa tarvinnut tarkkaa suunnitelmaa siitä, miten työni teen. Suunnitelman tekeminen tuli aiheelliseksi vasta aloittaessani opinnäytetyön raportin tekemisen, sillä se oli minulle tietenkin uusia asia, eikä minulla ollut selvää kokonaiskuvaa prosessista.

Toisin kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä, ei toiminnallisessa opinnäytetyössä tarvitse välttämättä käyttää tutkimuksellisia menetelmiä. Yleisesti ottaen toiminnallisissa opinnäytetöissä tutkimuskäytäntöjä ei käytetä niin oppikirjamaisesti kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä, vaikkakin tiedon keräämisen keinot voivat olla samat. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei myöskään ole aina välttämätöntä analysoida kerättyä aineistoa yhtä tarkasti ja järjestelmällisesti kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä, ainakaan jos kyseessä on laadullisella tutkimuksella kerätty aineisto. (Vilka & Airaksinen 2003, 56–57.)

Haastattelu on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimusetta kehittämistyössä. Yksi syy tähän voi olla se, ettei muita menetelmiä tunneta niin hyvin. Haastattelu myös sopii hyvin esimerkiksi erilaisiin kehittämistehtäviin, sillä haastatteluilla saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.) Omassa tapauksessani keräsin suurimman osan laatuksikirjaa varten tarvitsemistani tiedoista yrityksen toiminnasta teemahaastatteluilla. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta (Tuomi & Sarajarvi 2009, 75).

Teemahaastattelut on hyvä nauhoittaa ja tämän jälkeen litteroida. Litterointi tarkoittaa nauhoitteen puhtaaksi kirjoittamista ja sen suhteen on päätettävä, kirjoitetaanko teksti puhe- vai kirjakielen mukaiseksi. Päätökseen vaikuttaa aineiston hyödyntämistapa analyysi- ja raportointivaiheissa, sillä jos haastattelijaa kiinnostavat vain esille tulleet asiat, voi teksti tällöin olla kirjakielistä. Jos myös sanoilla

ja sanavalinnoilla on merkitystä tutkimuksen tai raportoinnin kannalta, tulee litteointi tehdä sanatarkasti käytetyllä kielellä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 99.)

Omassa työprosessissani tiedonkeruuvaihe alkoi miltei heti aiheen valinnan jälkeen. Teemahaastatteluiden pohjana käytin Suomen Yrittäjät ry:n Laadun Portaat – Yrittäjän käsikirjan valmiita kysymyksiä tasoilta 1–4. Kysymyksistä karsin pois sellaiset, joita ei voinut kohdeyritykseen soveltaa. Haastatteluihin kului aikaa yhteensä noin 10 tuntia ja ne kestivät kerrallaan maksimissaan tunnin. Pyrin aina käymään yhden laatukäsikirjan aihealueen asiat läpi yhdellä haastattelukerralla. Haastatteluista noin 9 tuntia tein kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa ja yhdessä näistä haastatteluista oli mukana myös sillä hetkellä yrityksen talousasioista vastaava henkilö. Lisäksi yhden noin tunnin mittaisen haastattelun pidin yrityksen tuotantoprosessista sekä menetelmä- ja teknologiakehityksestä vastaavien henkilöiden kanssa.

Haastattelut toteutettiin pääasiassa sähköisesti etänä käyttämällä Google Talk -videopuhelusovellusta. Tallensin kaikki haastattelut kokonaisuudessaan käyttämällä BB FlashBack Express 5 – sovellusta, joka mahdollistaa äänen tallentamisen lisäksi myös näytön kuvan tallentamisen. Tästä oli työssäni paljon hyötyä, sillä pystyin vastauksia läpikäydessäni tavallaan ”elämään” haastattelutilanteet uudestaan.

5.3 Toteutusvaihe

Aloitin laatukäsikirjan tekemisen jo ennen ensimmäisiä haastatteluista, sillä haastatteluiden lisäksi keräsin tietoa käyttämällä lähteinä perustajayrityksen IMS-johtamisjärjestelmää ja toimintakäsikirjaa. Täten pystyin haastatteluiden lomassa varmistamaan jo hankkimieni tietojen paikkansapitävyyden. Käytin tietoja edellä mainituista lähteistä niiltä osin kuin ne yrityksen toimitusjohtajan mukaan olivat paikkansapitäviä, sillä esimerkiksi monet kohdeyrityksen prosesseista toteutuvat täysin samalla kaavalla kuin ennen yritysjakautumistakin.

Haastatteluita pidettiin alussa yksi viikossa, joten pystyin työstämään laatukäsikirjaa myös haastatteluiden välillä. Litteroin haastattelut kirjakielellä, sillä laatukäsikirjan kannalta oleellista oli vain vastausten sisältö. Välistä vastaukset olivat niin laajoja, että ne vastasivat samalla useaan kysymykseen. Tällöin kirjoitin vastauksen sen kysymyksen alle, johon se parhaiten vastasi. Jos jokin vastaus jäi vajanaiseksi tai se ei kunnolla vastannut kysytyyn kysymykseen, tarkensin sitä seuraavalla haastattelukerralla.

Kun suurin osa Laadun Portaat -käsikirjan kysymyksistä oli käyty läpi, aloitin vastauksista saamieni tietojen täyttämisen itse laatukäsikirjaan. Suunnittelin karkean rakenteen laatukäsikirjalle ottamalla pääotsikot Laadun Portaat -käsikirjasta. Lisäsin alaotsikoita sitä mukaa, kun aiheeseen liittyvää tietoa kertyi tarpeeksi. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu ja niistä saadut tiedot täytetty laatukäsikirjaan, viimeistelin laatukäsikirjan rakenteen ja päätin lopulliset otsikot. Tämän jälkeen lähetin laatukäsikirjan kohdeyritykseen tarkastettavaksi Google Docs -muodossa, jolloin laatukäsikirjan tekemiseen osallistuneet henkilöt pystyivät muokkaamaan ja kommentoimaan työtä. Kun muutamat tarkennusta vaatineet kohdat oli näiden henkilöiden kohdalta muokattu, pidin viimeisen haastattelun kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa, jolloin tarkistimme laatukäsikirjan vielä kertaalleen. Viimeisen tarkistuksen jälkeen muokkasinkin kaikki ne kohdat jotka sitä vaativat ja viimeistelin laatukäsikirjan sisällysluettelon ja ulkoasun. Kun työ oli mielestäni valmis, lähetin sen toimeksiantajalleni.

5.4 Raportointivaihe

Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden raportoinnin tulee täyttää tutkimusviestinnälle asetetut vaatimukset, myös siinä tapauksessa, että opinnäytetyö olisikin toiminnallinen eikä sisältäisi varsinaista tutkimusta. Toiminnallisuus ei toisin sanoen tarkoita, ettei opinnäytetyöteksteissä tarvittaisi tutkimuksellista otetta, se vain todentuu osittain eri tavoin kuin tutkimuksen raportoinnissa. Opiskelijan tulee lisäksi osata rakentaa työtään tukeva teoreettinen viitekehys. (Vilkka & Airaksinen 2003, 82.)

Myös toiminnallisen opinnäytetyön raportin rakenne eroaa tutkimusraportin rakenteesta muun muassa otsikoinneilla ja niiden sisällöillä. Tekstin on kuitenkin itsessään oltava täsmällistä, yksiselitteistä ja perustelevaa, joten tutkimusviestinnän vaatimuksista ei saa tinkiä. Toiminnallisissa opinnäytetöissä raportointi on kuitenkin vain osa työprosessin dokumentointia, sillä olennainen osa toiminnallista työtä on itse produkti. Opinnäytetyössä olennaista on kokonaisuus ja sen osien, raportin ja produktin, yhteensopivuus. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 83–84.) Olenkin raportoinnissani, erityisesti tietoperustan osalta, pyrkinyt siihen, että se tukee produktia saattamalla lukijan laatujohtamisen ajatusmaailmaan. Toivon myös, että tietoperusta kannustaa ja opastaa lukijaa laatukäsikirjan käyttöön.

6 Laatuksikirja

Kuten jo aiemmin mainittua, on laadunhallintajärjestelmän ylin taso tapana koota laatukäsikirjaksi. Laatukäsikirja tulisi tehdä yrityksen omien tarpeiden pohjalta. Sisältö ja rakenne tulee sovittaa mahdollisimman hyvin näitä tarpeita palveleviksi. Jos yrityksessä halutaan toimia ISO 9000 -laatustandardin mukaisesti, on sen vaatimukset otettava huomioon. Lisäksi käsikirjan olisi hyvä sisältää sen tarkoitus ja tavoitteet, toiminnan yleiskuvaus, määritelmät ja lyhenteet sekä päivitys- ja hyväksymisohjeet. (Lecklin 2002, 34.)

Hyvä laatukäsikirja auttaa esimerkiksi uutta työntekijää ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena. Laatukäsikirja siis palvelee käytännön apuvälineenä toimintaan perehdyttäessä, jonka lisäksi siitä voi olla apua myös jatkossa työn suorittamisessa. Hyvän laatukäsikirjan jaottelu on selkeä, asiat on kuvattu lyhyesti ja ytimekkäästi, mahdollisesti kaavioiden avulla. Laatukäsikirjan ei tulisi olla liian yksityiskohtainen, eikä sen tulisi sisältää jatkuvasti muuttuvia kuvauksia. Tällöin laatukäsikirjaa ei tarvitsisi olla koko ajan päivittämässä. Usein muuttuviin ohjeisiin ja kuvauksiin voi laatukäsikirjassa olla vain viittaukset, jolloin riittää, että niitä päivitetään ja pidetään ajan tasalla. Laatukäsikirjan sähköisesti luettava muoto edesauttaa sen käytettävyyttä ja päivitettävyyttä. (Lecklin 2002, 34.)

Tekemäni laatukäsikirja (liite 1) noudattaa pitkälti Laadun Portaat – Yrittäjän käsikirjan pohjaa (liite 2), esimerkiksi pääotsikot on lainattu suoraan siitä, sillä muutoksella, että Tulokset-osio on yhdistetty kolmesta erillisestä luvusta yhdeksi luvuksi. Rakenne on myös joidenkin väliotsikoiden osalta lainattua kohdeyritykseni perustajayrityksen toimintakäsikirjasta. Suurin osa väliotsikoista on kuitenkin käännetty Laadun portaat –kysymysten pohjalta (liite 2).

Tekemäni laatukäsikirja on jaettu kuuteen osioon. Nämä osiot ovat:

1. Yrityksen johtaminen
2. Liiketoiminnan suunnittelu
3. Henkilöstö
4. Resurssit
5. Prosessit
6. Tulokset

Kuten mainitsen luvussa 4.6, on laatukäsikirja tavallisesti organisaation sisäinen dokumentti. Toimeksiantajalleni tekemä laatukäsikirja on tarkoitettu juurikin yrityksen sisäiseksi ja se sisältää tarkkoja kuvauksia yrityksen toiminnoista. Tästä syystä en pysty julkaisemaan laatukäsikirjaa tämän opinnäytetyön liitteenä, vaan seuraavissa luvuissa kuvailen laatukäsikirjan sisältöä ja rakennetta, menemättä tarkkoihin yksityiskohtiin.

6.1 Yrityksen johtaminen

Laatukäsikirjan ensimmäinen osio käsittelee yrityksen johtamista. Ennen toimintojen läpikäyntiä on kuitenkin yrityksen toiminnan esittely, joka sisältää muun muassa yrityksen arvot, vision sekä toiminta-ajatuksen ja -suunnitelman. Nämä on tärkeä käydä läpi ennen käsikirjaan perehtymistä, jotta lukija saa paremman kuvan yrityksestä.

Toiminnan esittelyn jälkeen käydään läpi konkreettisia toimintoja, joista ensimmäisenä on vuorossa liiketoiminnan tuloksen ja asiakassuhteiden kehityksen

seuranta. Tätä seuraa ohjeiden laatiminen, tarkastus, hyväksyntä ja ylläpito. Seuraavassa luvussa käydään läpi johdon ja henkilöstön vastuut ja valtuudet.

Luvussa 1.5 (liite 3) esitellään yrityksen tietoturvapoliittikka. Se sisältää myös tietoturvaan liittyvien käsitteiden määrittelyn ja ohjeet tallenteiden säilytyksestä. Seuraavassa luvussa esitellään yrityksen laatupoliittikka sekä siihen liittyvät asiakkaiden odotukset, henkilöstön kannustamisen ja jatkuvan parantamisen periaatteen. Luku 1.7 käsittelee yrityksen näkökulmaa yhteiskuntavastuusta ja ensimmäisen osion viimeinen luku käsittelee johdon katselmusta.

6.2 Liiketoiminnan suunnittelu

Liiketoiminnan suunnittelu -osion aluksi käsitellään yrityksen riskienhallintaa ja käydään läpi sen toimintaan liittyvät riskit niin strategisten, operatiivisten kuin vahinkoriskienkin osalta. Riskien läpikäynnin jälkeen käydään läpi yrityksen toimintoja sen asiakkaiden tulevaisuuden tarpeisiin, odotuksiin ja vaatimuksiin liittyen.

Toisen osion kolmannessa luvussa kuvataan yrityksen pitkän tähtäimen suunnittelua. Tämän jälkeen esitellään yrityksen toimintoja sen ympäristövaikutuksiin liittyen. Liiketoiminnan suunnittelu -osion viimeisessä luvussa esitellään yrityksen tavoitteet ja niihin liittyvät toiminnot.

6.3 Henkilöstö

Laatukäsikirjan kolmas osio käsittelee henkilöstöön liittyviä toimintoja. Luvussa 3.1 (liite 3) käydään läpi henkilöstön turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyviä toimintoja. Seuraavassa luvussa kuvataan työhön opastukseen ja perehdytykseen liittyvät toiminnot.

Luku 3.3 käsittelee henkilöstön osaamista ja siihen liittyviä toimintoja. Seuraavassa luvussa käsitellään tiedonkulkua niin johdon kuin henkilöstön tavoitetta-

vuuden kannalta. Lisäksi kuvataan henkilöstön toiveiden ja valitusten teko prosessit. Henkilöstö-osion päättää henkilöstön aloitteellisuuteen, itseohjautuvuuteen ja toimintatapojen kehittämiseen liittyvien toimintojen kuvaukset.

6.4 Resurssit

Laatukäsikirjan neljännessä osiossa käsitellään resursseihin liittyviä toimintoja. Ensiksi käydään läpi lakisääteisten vaatimusten, viranomaisvaatimusten ja standardien valvontaan liittyvät toiminnot. Tähän liittyen kuvataan vaatimusten tunnistamiseen ja tiedottamiseen sekä vaatimusten täyttämiseen ja valvontaan liittyvät toiminnot. Seuraavassa luvussa kuvataan yrityksen toiminnot resurssien riittävyyden ja saatavuuden varmistamiseksi.

Luku 4.3 (liite 3) käsittelee henkilöstöresursseja. Tässä luvussa kuvataan yrityksen toimet henkilöstöresurssien varmistamiseksi. Seuraava luku käsittelee yrityksen toimittajia, alihankkijoita sekä muita ulkoisia palveluyrityksiä ja yhteistyökumppaneita. Näihin liittyen kuvataan yrityksen toimittajien ja alihankkijoiden valintaprosessi sekä mittaamisen ja seurannan toiminnot. Lisäksi käydään läpi yrityksen suurimmat ja tärkeimmät kumppanit yhteistyön, asiakkuuden koon ja tuotekehityksen saralta.

Luvussa 4.5 (liite 3) käsitellään yrityksen ostoprosessia ja siihen liittyvää ostotarpeen määrittämistä sekä ostosopimuksia. Seuraavassa luvussa käydään läpi yrityksen kriittiset resurssit ja niiden kunnossapito. Resurssit-osion lopuksi kuvataan yrityksen tapoja pitää yllä houkuttelevuuttaan työnantajana.

6.5 Prosessit

Prosessit-osiossa käydään läpi yrityksen ydin- ja tukiprosessit sekä kaikkien prosessien omistajat. Lisäksi osiossa kuvataan yrityksen asiakasryhmät ja toiminnot näiden tarpeiden, odotusten ja vaatimusten selvittämiseksi. Lisäksi kuvataan toi-

minnot asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamiseksi ja asiakaspalauteprosessin toiminta. Nämä ovat yrityksen tärkeimmät tekijät tuotteiden laadun kannalta, sillä asiakkaan kokema laatu on yrityksen tärkein laadun mittari. Asiakastyytyväisyyden parantaminen on yrityksen pääasiallinen keino parantaa tuotteidensa laatua.

Luvussa 5.5 (liite 3) kuvataan yrityksen tarjous, tilaus ja sopimuksen teko prosesseja. Sopimusten tekoon liittyen kuvataan myös sopimusneuvotteluprosessia. Seuraavassa luvussa kuvataan yrityksen tuotantoprosessi, johon liittyen kuvataan suunnittelu, toteutus, testaus, versioiden hallinta, työjonon hallinta, laatu sekä mittaus ja seuranta. Prosessit-osion lopuksi kuvataan prosessien hallintaan ja valvontaan liittyvät toiminnot.

6.6 Tulokset

Laatukäsikirjan viimeisessä osiossa kuvataan yrityksen tunnuslukuja ja mittareita liittyen sen asiakkaiden ja henkilöstön näkemyksiin yrityksestä. Lisäksi kuvataan myös yrityksen taloudellista ja toiminnallista tehokkuutta kuvaavia tunnuslukuja ja mittareita sekä kaikkien mittareiden vastuuhenkilöt, jotka ovat vastuussa tulosten keräämisestä.

7 Pohdinta

Tahto laadun kehittämiseen tulisi syntyä luontaisesti yrityksen sisällä. Tällöin on mahdollista päästä toimintaa konkreettisesti parantaviin tuloksiin, toisin kuin, jos esimerkiksi laatujärjestelmää ruvetaan kehittämään ulkoisen paineen vuoksi. Tästä huolimatta, juuri laatujärjestelmiä saatetaan usein ruveta laatimaan asiakailta tulevan painostuksen vuoksi. Huono puoli tässä on se, että tällä ei välttämättä ole mitään tekemistä laadun kehittämisen kanssa. Pahimmassa tapauksessa tilanne on jopa päinvastainen, sillä laatujärjestelmän laatiminen ja sille hankittava sertifikaatti vaativat resursseja, jotka menevät täysin hukkaan, jos yritys ei hyödynnä laatujärjestelmää sen vaatimalla tavalla.

Sertifikaatit ovat liian isossa arvostuksessa, suhteessa niiden tuomaan aitoon hyötyyn, eivätkä ne välttämättä anna oikeaa kuvaa yrityksen toiminnasta. Siksi laatuajattelua ei tulisi pakottaa kenellekään, vaan se täytyisi jokaisen itse sisäistää. Varma tapa saada työntekijät paheksumaan laatuajattelua jäykkänä ja mielikuvituksettomana ajattelutapana on hankkia laatujärjestelmä ja sille laatusertifikaatti, ilman minkäänlaista laadun pohjatyötä.

Tästä syystä olisi tärkeää aloittaa laatuajattelun ja -kulttuurin sisään ajaminen hyvissä ajoin ennen laatujärjestelmän rakentamista ja sertifikaatin hankkimista. Laatujärjestelmien jäykkyys ja mielikuvituksettomuus johtuvat pitkälti siitä, että ne ovat useilla yrityksillä kopioita toisten yritysten laatujärjestelmistä. Niiden tekemisessä ei ole oltu innovatiivisia, vaan toimintatapoja on matkittu vain, koska ne ovat toisella yrityksellä todettu toimiviksi. Tämä ei ole toiminnan kehittämistä. Ei ole mikään itsestäänselvyys, että jos jokin toimintatapa toimii yhdellä yrityksellä, niin se olisi paras tapa kaikille muillekin. Jokaisen yrityksen tulisi löytää omat toimintatapansa, sellaiset jotka tuottavat parhaan mahdollisen tuloksen kyseiselle yritykselle. Se on toiminnan kehittämistä.

Ei ole kuitenkaan täysin yritysten syytä, jos heidän laatujärjestelmänsä on mielikuvitukseton kopio toisesta laatujärjestelmästä. Ensinnäkin, monet yritykset hankkivat laatujärjestelmän vain, koska heidän asiakkaansa sitä vaativat. Heillä

ei toisin sanoen ole minkäänlaista mielenkiintoa itse laatuajattelua kohtaan, mutta laatuajattelu on vain pakko hankkia ulkoisesta paineesta johtuen. Toiseksi, usein laatuajattelu hankitaan ulkopuoliselta yritykseltä, jolla on valmiit kaavat laatuajattelun rakentamiseen. Tällöin siitä tulee helposti samankaltainen kuin edellisellekin yritykselle.

Omalla kohdallani tietoperustan tutkiminen on ainakin avannut silmäni ja antanut minulle paljon tietoa aiheesta. Olen esimerkiksi sisäistänyt, kuinka laatuajatteluun tulisi käyttää, verrattuna siihen, miten olen sitä nähnyt käytettävän. Olen valitettavasti tullut myös siihen lopputulokseen, että laatuajattelu ja -johtaminen eivät enää nykyään ole suuryritysten käyttämiä tapoja. Tai ainakaan ne eivät ole yritysten toimintaa ohjaavia tapoja. Yrityksillä on varmasti laatuajatteluja ja laatuajattelu näkyy täten yritysten toiminnassa, mutta jos maailman suurimman älypuhelinvalmistajan puhelimet räjähtelevät itsekseen viallisten akkujen takia ja, jos yksi suurimmista autonvalmistajista joutuu maksamaan miljardikorvauksia päästöuhjauksen takia, ei voida sanoa, että toimintaa olisi ohjannut laatuajattelu. Nämä ovat tietenkin vain yksittäistapauksia, mutta ne ovat myös jollain tapaa nykyistä ajattelutapaa hyvin kuvaavia tilanteita. Ainakin suurten monikansallisten yritysten suhteen, joiden on tehtävä kaikkensa pärjätäkseen kilpailussa, oli se sitten kyseenalaisten keinojen käyttäminen tai jossakin asiassa säästäminen. Haittapuolena tässä on se, että joskus nämä asiat kustautuvat moninkertaisina.

Onneksi laatuajattelu ei ole kuitenkaan kokonaan unohdettu toimintaa ohjaavana tapana, sillä se on jossain määrin käytössä esimerkiksi elintarviketuotannossa, vaikkapa luomutuotannon tapauksessa. Toisaalta, pelkkä luomutuotantoon ei itsessään takaa sitä, että laatu olisi tuotantoa ohjaava asia, sillä osa tuottajista vie asian vieläkin pidemmälle, tuottamalla jokaisen osa-alueen huomiota ottaen vain kaikkein parasta laatua. Elintarviketeollisuuden osalta on myös hyvä tajuta, että laadunhallintaa on varmasti aivan jokaisella elintarviketuottajalla, mutta laatu ei itsessään ole monenkaan tuottajan toimintaa ohjaava asia.

Kaiken kaikkiaan laatuajattelun hienous on siinä, että parhaillaan sen avulla voi syntyä win-win-win-tilanne, jossa sekä yritys, työntekijä että asiakas voittavat, kun jokaisessa prosessissa pyritään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Tämä

saattaa kuulostaa todella sinisilmäiseltä, mutta mielestäni jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä tähän, kehittämällä toimintaansa jatkuvasti jokaisella osa-alueella ja menestyä täten omilla markkinoillaan.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen jatkuvasti pohtinut sitä, miten hyvin tai huonosti suomalaiset yritykset tosiasiassa hyödyntävät laatujärjestelmiään. Kansainvälisellä mittarilla suomalaisilla yrityksillä olisi vielä parannettavaa ainakin asiakastiedon hyödyntämisessä ja laadun taloudellisten vaikutusten mittaamisessa. American Society for Qualityn (ASQ) laajasta kansainvälisestä tutkimuksesta käy myös ilmi, että suomalaisyritykset ovat kertoneet lisänneensä panoksia laatuun, mutta tutkimuksen perusteella panosten kohdistaminen tapahtuu insinöörilähtöisesti, eikä niinkään asiakaslähtöisesti. ASQ State of Quality Research 2016 -tutkimus antoi myös positiivisia signaaleja, sillä yhä useammat kansainväliset organisaatiot pitävät laatua strategisena voimavarana ja kilpailutekijänä, eivätkä nämä suhtaudu laatuun enää pelkkänä viranomaisvaatimusten edellyttämänä asiana. Suomessa kehitys on ollut myös tämän suuntaista, mutta turhan hidasta. (Laatukeskus 2016d.) Tulevaisuudessa itseäni kiinnostaisi tutkia laatujohtamisen tilannetta Suomessa laajemmin, sillä uskon, että siinä olisi paljon parannettavaa, aivan kuten ASQ:n tutkimuksesta käykin ilmi.

Lähteet

- Crosby, P.B. 1979. Quality is Free – Laatu on ilmaista. Helsinki: Laatuteema Oy.
- Dale, B.G. 1999. Managing Quality. 3. painos. Oxford: Blackwell publishers.
- Erickson, T.J. 1992. Beyond TQM: Creating High Performance Business. Management Review.
- Garvin, D.A. 1984. What Does “Product Quality” Really Mean? http://www.oqrm.org/English/What_does_product_quality_really_means.pdf. 12.4.2016.
- Harrington, H.J. 1987. Poor-quality cost. Milwaukee: ASQC Quality press.
- Huhtala, H. & Kuokkanen, A. 2007. Ihmissuhdekoulukunta - synty, sisältö ja perintö. https://hanneleseeck.files.wordpress.com/2013/03/seeck-kuokkanen-2007-tyc3b6elc3a4mc3a4ntutkimus_ihmissuhdekoulukunnan-synty.pdf. 13.4.2016.
- International Organization for Standardization. 2016. ISO 9000 - Quality management. http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm. 30.5.2016.
- Laatuakatemia. 2010. Laadun historia. Laatu yhteiskuntaan?. <http://www.koti-posti.net/tuurala/Laadun%20historia.htm>. 15.6.2016.
- Laatukeskus. 2016a. Ulkoinen arviointi. <http://www.laatukeskus.fi/palvelut-excellence-finland-arviointipalvelut/ulkoinen-arviointi>. 27.5.2016.
- Laatukeskus. 2016b. Suomen laatupalkinto. www.laatukeskus.fi/palvelut-excellence-finland-arviointipalvelut/suomen-laatupalkinto. 27.5.2016.
- Laatukeskus. 2016c. EFQM. <http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/efqm-malli>. 4.10.2016.
- Laatukeskus. 2016d. Kansainvälinen laatututkimus: suomalaisyrityksillä parannettavaa asiakasrajapinnassa. http://www.laatukeskus.fi/sites/default/files/tiedote_laaututkimus_2016.pdf. 5.2.2017.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Logistiikanmaailma. 2016. Laadunhallinta, laatujohtaminen ja -järjestelmät. http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Laadunhallinta,_laatujohtaminen_ja_-j%C3%A4rjestelm%C3%A4t. 16.6.2016.
- Moisio, J. 2006. Laatu työkalut ja toiminnan jatkuva kehittäminen. Qualitas Fenica Oy. http://media.ims.fi/Artikkelit/Jatkuva-parantaminen/Laatu%20tyokalut_ja_toiminnan_jatkuva_kehittaminen..pdf. 6.2.2017.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Porvoo: WSOYpro Oy.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Schaffer, R.H. & Thompson, H.A. 1992. Successful Change Programs Begin with Results. Harvard Business Review.
- Seeck, H. 2009. Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan (Toim. Kiuru, J.). Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikanlaitos. Julkaisusarja 2:

- Artikkelikokoelmat Nro 3. S. 42–53. [https://doria32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtami-
seen2.PDF?sequence=1#page=42](https://doria32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtami-
seen2.PDF?sequence=1#page=42). 13.4.2016.
- Silén, T. 1997. Kansallista laatustrategiaa koskeva selvitys. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja.
- Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2015a. ISO 9000 Laadunhallinta. <http://www.sfs.fi/iso9000>. 30.5.2016.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2015b. ISO 9001:2015. [http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokei-
lassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015](http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokei-
lassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015). 30.5.2016.
- Suomen Yrittäjät ry. 2001. Laadun Portaat – Yrittäjän käsikirja. Helsinki: Tietosykli Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Laatukäsikirja Softroi Oy (sivumäärä 29). Tämä liite on salattu.

1. Yrityksen johtaminen	2
1.1 Miten yrityksessä seurataan liiketoiminnan tulosta ja asiakassuhteiden kehitystä?	2
1.2 Miten yritysjohto varmistaa, että tarvittaessa löytyy henkilöitä, jotka voivat ottaa yrityksen ohjat käsiinsä?	2
1.5 Miten yrityksessä laaditaan, tarkastetaan, hyväksytään ja ylläpidetään ohjeita?	2
1.6 Miten johdon ja henkilöstön vastuut ja valtuudet on määritelty?	2
1.7 Miten yrityksessä arkistoidaan ja säilytetään tallenteita, tiedostoja, muistioita, raportteja, pöytäkirjoja yms?	2
1.8 Mitkä ovat yrityksen toimintaperiaatteet (laatupolitiikka)?	2
1.9 Miten yrityksen toimintaperiaatteet (laatupolitiikka) ja asiakassuuntautuminen näkyvät johdon toiminnassa (johdon sitoutuminen)?	2
1.10 Millaista yhteistyötä ympäröivän yhteiskunnan kanssa tehdään?	2
1.11 Miten yrityksen johto on helposti tavoitettavissa ja kuuntelee henkilöstön näkemyksiä?	2
1.12 Miten henkilöstöä kannustetaan yhä parempiin suorituksiin?	2
1.13 Miten yrityksessä tehdään ns. johdon katselmuksia?	2
1.14 Miten toiminnan eri alueiden suorituskykyyn liittyviä tietoja yhdistetään ja analysoidaan asiakkaisiin, toimintaan ja talouteen liittyvän suorituskyvyn ymmärtämiseksi (miten eri asiat korreloivat keskenään)? ...	2
1.15 Miten kohdassa 1.14 esitettyjä analyysejä hyödynnetään parantamistoimenpiteiden tärkeysjärjestykseen asettamisessa?	2
2. Liiketoiminnan suunnittelu	2
2.1 Miten yrityksen johto pitää itsensä ajan tasalla yritystoimintaan liittyvistä riskeistä?	2
2.3 Miten nykyisten ja mahdollisten uusien asiakkaiden tulevaisuuden tarpeet, odotukset ja vaatimukset selvitetään?	2
2.4 Miten yrityksessä tehdään pitkän tähtäimen suunnittelua?	2
2.5 Millaisia vaikutuksia yrityksen toiminnalla on ympäristöön ja miten ne otetaan toiminnan suunnittelussa huomioon?	2
2.6 Miten toimintasuunnitelmat johdetaan pidemmän tähtäimen suunnitelmista?	2
2.7 Millaisia pitkän tähtäimen suunnitelmista ja toiminta-suunnitelmista johdettuja henkilöstöön liittyviä suunnitelmia yrityksellä on?	2
2.8 Millaisia pitkän tähtäimen suunnitelmista, toimintasuunnitelmista ja henkilöstö-suunnitelmista johdettuja konkreettisia tavoitteita yrityksellä on?	2
2.9 Miten kohdassa 2.8 esitetyt tavoitteet saatetaan henkilöstön tietoon?	2
2.10 Miten pitkän ja lyhyen tähtäimen suunnitelmat pidetään ajan tasalla?	2
2.11 Miten arvioitte tärkeimpien suorituskykyä kuvaavien tunnuslukujen kehittyvän seuraavien 2 – 5 vuoden aikana?	3
2.12 Miten valitaan asiat ja tiedot, joita verrataan kilpailijoihin ja/tai parhaisiin käytäntöihin (benchmarking)?	3
2.13 Miten vertailu käytännössä toteutetaan?	3
3. Henkilöstö	3
3.1 Miten turvallisuus, ergonomia ja työterveysasiat otetaan huomioon yrityksen toiminnassa?	3
3.2 Miten työhön opastus ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen työtehtäviin järjestetään?	3
3.3 Miten yrityksessä tuetaan henkilöstön hyvinvointia, tyytyväisyyttä sekä työkykyä ylläpitävää ja edistävää toimintaa?	3
3.5 Miten yrityksen ja henkilöstön osaamistarpeet selvitetään?	3
3.6 Miten koulutus suunnitellaan ja järjestetään?	3
3.7 Miten yrityksessä selvitetään henkilöstön tyytyväisyys ja miten sen kehittymistä seurataan?	3
3.8 Miten henkilöstön valitukset ja toiveet käsitellään?	3
3.9 Miten yrityksen toimintatavat ja työtehtävät suunnitellaan sellaisiksi, että tehokas tiedonkulku ja yhteistyö, joustavuus ja nopea reagointi sekä asiakassuuntautuneisuus toteutuvat?	3
3.10 Miten uusien työntekijöiden rekrytoinnissa otetaan huomioon työtehtävien vaatimusten kehittyminen ja näiden vaatima koulutus?	3
3.11 Miten henkilöstölle luodaan mahdollisuuksia aloitteellisuuteen, itseohjautuvuuteen ja toimintatapojen kehittämiseen?	3
3.12 Miten yrityksessä sovitaan henkilöstön kanssa yhteistyössä yksilö- ja ryhmäkohtaisista tavoitteista?	3
3.13 Miten koulutuksen tehokkuutta arvioidaan?	3
4. Resurssit	3
4.1 Mitä omaa toimintaansa koskevia tärkeimpiä lakeja, asetuksia, viranomais määräyksiä, ohjeita ja lupia yrityksen on otettava toiminnassaan huomioon, ja miten niiden muutoksia seurataan?	3

4.2 Miten yrityksessä varmistetaan resurssien riittävyys ja saatavuus?	3
4.3 Miten yrityksessä varmistetaan maksuvalmiuden säilyminen?	3
4.4 Miten yrityksen käyttämät ulkoiset resurssit, kuten toimittajat, alihankkijat, urakoitsijat sekä muut ulkoiset palveluyritykset ja yhteistyökumppanit valitaan?	3
4.5 Miten ostoasiakirjoissa määritellään selkeästi ja yksiselitteisesti ostettavat tuotteet ja palvelut?	3
4.6 Mitkä ovat yrityksen kriittiset resurssit (tilat, laitteet, välineet, koneistot, ATK-järjestelmät, tukipalvelut jne.) ja kuinka niiden kunnossapito on järjestetty?	3
4.7 Miten varmistetaan, että koko henkilöstöllä on työnsä tekemiseksi tarvittavat tiedot?	3
4.8 Miten varmistetaan yrityksen houkuttelevuus työnantajana?	4
4.9 Mitkä ovat yrityksen toimittajilleen asettamat tärkeimmät suorituskyvyn vaatimukset, näihin liittyvät mittarit ja toiminnalta edellytetty taso? Miten toimittajille annetaan palautetta?	4
4.10 Miten yritys itse tai asiakas valvoo toimintaa alihankkijoiden luona?	4
4.11 Miten yrityksessä seurataan teknologian kehittymistä ja hyödynnetään näin syntyviä uusia mahdollisuuksia kilpailukyvyn kehittämiseksi?	4
4.12 Miten parannetaan toimittajien kykyä täyttää sovitut vaatimukset?	4
4.13 Miten kumppanuussuhteita luodaan, hoidetaan ja kehitetään?	4
5. Prosessit	4
5.1 Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakasryhmät ja millä perusteella nämä on valittu?	4
5.2 Miten eri asiakasryhmien tarpeet, odotukset ja vaatimukset selvitetään?	4
5.3 Miten yrityksessä selvitetään asiakkaiden tyytyväisyys ja tyytymättömyys?	4
5.4 Miten asiakkaille tehdään helpoksi tietojen, tuen ja avun hankkiminen, palautteen antaminen ja valitusten tekeminen?	4
5.5 Miten valitukset käsitellään ja miten ehkäistään valituksen syyn toistuminen?	4
5.6 Kuvaa karkeasti peräkkäisinä vaiheina yrityksen pääprosessit (mistä asiakas maksaa?)	4
5.7 Kuvaa karkeasti peräkkäisinä vaiheina yrityksen tärkeimmät tukiprosessit.	4
5.8 Miten asiakkaiden tarpeet, odotukset, vaatimukset ja palaute otetaan huomioon tuotteiden, palveluiden sekä toiminnan kehittämisessä ja parantamisessa?	4
5.9 Miten prosessien, toimintojen ja tuotteiden suunnittelussa ennakoidaan ja poistetaan haitalliset ympäristövaikutukset prosesseissa, loppukäytössä, kierrättämisessä ja hävittämisessä?	4
5.10 Miten jätteiden ja prosesseissa käytettävien aineiden ja materiaalien käsittelyssä ympäristöasiat otetaan huomioon?	4
5.11 Miten yksittäiseen tarjoukseen, tilaukseen ja sopimukseen liittyvät asiakkaiden tarpeet ja odotukset määritetään sekä kirjataan?	4
5.12 Miten ennen tarjousta, tilausta ja sopimuksen hyväksymistä oma toimituskyky varmistetaan?	4
5.13 Miten yrityksessä kehitetään ja/tai asiakaskohtaisesti räätälöidään tuotteita ja palveluita?	4
5.14 Miten tuotteiden ja palveluiden tunnistaminen sekä jäljitettävyyden on yrityksessä järjestetty?	4
5.15 Miten yrityksen tuotanto- ja palveluprosesseissa tarkastetaan, testataan ja valvotaan tuotteiden ja palveluiden avainominaisuuksia?	4
5.16 Miten tuotteiden ja palveluiden tarkastus- ja testaustilanne voidaan osoittaa tuotantoprosessin eri vaiheissa (vastaanotosta lopputarkastukseen)?	4
5.17 Miten sellaisten tuotantoprosessien ("erikoisprosessien") toimivuus varmistetaan, joissa lopputuotteen kelpoisuus selviää vasta aikojen kuluessa käytössä?	4
5.20 Miten asiakkaan omaisuutta valvotaan sen ollessa yrityksen hallussa? (tietoja tässä tapauksessa?).	5
5.21 Miten tuotteiden ja palveluiden sekä tuotanto- ja toimitusprosessien suunnittelussa hyödynnetään koko yrityksen, asiakkaiden, toimittajien, yhteistyö- ja verkostokumppaneiden näkemykset ja osaaminen?	5
5.22 Miten tuotanto- ja toimitusprosessien suunnittelussa otetaan huomioon tuotteiden ja palveluiden laatuvaatimukset?	5
5.23 Miten yrityksen erilaisia prosesseja hallitaan ja valvotaan?	5
5.24 Mitkä ovat tärkeimpien tuotanto- ja toimitusprosessien suorituskyvyn vaatimukset ja niihin liittyvät mittarit?	5
5.25 Miten huolehditaan siitä, että tuotanto- ja toimitusprosessien suorituskyky on vaatimusten mukainen?	5
5.27 Miten yrityksessä tehdään sisäistä auditointia (toiminnan todentamista)?	5
5.28 Mitkä ovat tärkeimpien tukiprosessien suorituskyvyn vaatimukset ja niihin liittyvät mittarit?	5
5.29 Miten huolehditaan siitä, että tukiprosessien suorituskyky on vaatimusten mukainen?	5
6. Asiakkaisiin liittyvät tulokset	5
6.1 Millaisia ovat asiakkaiden näkemykset yrityksen tuotteista, palveluista ja toiminnasta?	5
6.2 Millaisia ovat asiakkaiden näkemyksiin liittyvät yrityksen sisäiset mittaukset?	5

6.5 Millaisia ovat asiakkaiden näkemykset yrityksen tuotteista, palveluista ja toiminnasta? Tällä tasolla kuvataan, millaisia kysymyksissä 6.1 esitetyt tulokset ovat verrattuina kilpailijoihin.	5
6.6 Millaisia ovat asiakkaiden näkemyksiin liittyvät yrityksen sisäiset mittaukset? Tällä tasolla kuvataan, millaisia kysymyksissä 6.2 esitetyt tulokset ovat verrattuina kilpailijoihin.	5
7. Henkilöstöön liittyvät tulokset	5
7.1 Millaisia ovat henkilöstön näkemykset yrityksestä ja sen toiminnasta?	5
7.2 Millaisia ovat henkilöstön näkemyksiin liittyvät yrityksen sisäiset mittaukset?	5
7.5 Millaisia ovat henkilöstön näkemykset yrityksestä ja sen toiminnasta? Tällä tasolla kuvataan, millaisia kysymyksissä 7.1 esitetyt tulokset ovat verrattuina asianmukaisiin vertailutietoihin.	5
7.6 Millaisia ovat henkilöstön näkemyksiin liittyvät yrityksen sisäiset mittaukset? Tällä tasolla kuvataan, millaisia kysymyksissä 7.2 esitetyt tulokset ovat verrattuina asianmukaisiin vertailutietoihin.	5
8. Yhteiskunnalliset tulokset	5
8.1 Millaisia yhteiskunnan odotuksia ja tarpeita tyydyttäviä tuloksia on saavutettu?	5
8.3 Millaisia yhteiskunnan odotuksia ja tarpeita tyydyttäviä tuloksia on saavutettu? Tällä tasolla kuvataan, millaisia kysymyksissä 8.1 esitetyt tulokset ovat verrattuina asianmukaisiin vertailutietoihin.	6
9. Liiketoiminnan tulokset	6
9.1 Mitkä ovat yrityksen taloudellista tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut?	6
9.2 Millaisia ovat yrityksen toiminnallista tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut?	6
9.5 Mitkä ovat yrityksen taloudellista tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut? Tällä tasolla kuvataan, millaisia kysymyksissä 9.1 esitetyt tulokset ovat verrattuina asianmukaisiin vertailutietoihin.	6
9.6 Millaisia ovat yrityksen toiminnallista tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut? Tällä tasolla kuvataan, millaisia kysymyksissä 9.2 esitetyt tulokset ovat verrattuina asianmukaisiin vertailutietoihin.	6

Sisällysluettelo

1	Yrityksen johtaminen	4
1.1	Toiminnan esittely	4
1.2	Liiketoiminnan tuloksen ja asiakassuhteiden kehityksen seuranta	4
1.4	Johdon ja henkilöstön vastuut ja valtuudet	4
1.5	Tietoturvapoliittika	5
1.5.1	Käsitteiden määrittelyä	6
1.5.2	Tallenteiden säilytys	7
1.6	Laatupoliittika	8
1.6.1	Asiakkaiden odotukset	8
1.6.2	Henkilöstön kannustaminen	9
1.6.3	Jatkuvan parantamisen periaate	9
1.7	Yhteiskuntavastuu	10
1.8	Johdon katselmus	10
2	Liiketoiminnan suunnittelu	11
2.1	Riskienhallinta	11
2.1.1	Strategiset riskit	11
2.1.2	Operatiiviset riskit	13
2.1.3	Vahinkoriskit	14
2.2	Asiakkaiden tulevaisuuden tarpeet, odotukset ja vaatimukset	15
2.3	Pitkän tähtäimen suunnittelu	15
2.4	Ympäristövaikutukset	16
2.5	Tavoitteet	16
3	Henkilöstö	17
3.1	Turvallisuus ja hyvinvointi	17
3.2	Työhön opastus ja perehdytys	17
3.3	Henkilöstön osaaminen	18
3.4	Tiedonkulku	18
3.4.1	Johdon tavoitettavuus	18
3.4.2	Henkilöstön tavoitettavuus	18
3.4.3	Henkilöstön toiveet ja valitukset	19
3.5	Henkilöstön aloitteellisuus, itseohjautuvuus ja toimintatapojen kehittäminen	19
4	Resurssit	20
4.1	Lakisääteisten vaatimusten, viranomaisvaatimusten ja standardien valvonta	20
4.1.1	Vaatimusten tunnistaminen ja tiedottaminen	20
4.1.2	Vaatimusten täyttäminen ja valvonta	20
4.2	Resurssien riittävyys ja saatavuus	20
4.3	Henkilöstöresurssit	21
4.4	Toimittajat, alihankkijat sekä muut ulkoiset palveluyritykset ja yhteistyökumppanit	21
4.4.1	Toimittajien ja alihankkijoiden valinta Softroissa	22
4.4.2	Toimittajien mittaaminen ja seuranta	22
4.4.3	Kumppanuussuhteet	22
4.5	Ostot	22
4.5.1	Ostotarpeen määrittäminen	22
4.5.2	Maksuliikenne (ostosopimukset)	23
4.6	Kriittiset resurssit	23
4.7	Yrityksen houkuttelevuus työnantajana	23

5	Prosessit	24
5.1	Pääprosessit	24
5.2	Tukiprosessit	24
5.3	Prosessien omistajat	24
5.4	Asiakasryhmät	24
5.4.1	Asiakasryhmien tarpeet, odotukset ja vaatimukset	25
5.4.2	Asiakkaiden tyytyväisyys	25
5.4.3	Asiakaspalaute	25
5.5	Tarjoukset, tilaukset ja sopimukset	26
5.5.1	Sopimusneuvottelu	26
5.6	Tuotanto	27
5.6.1	Suunnittelu	27
5.6.2	Toteutus	27
5.6.3	Testaus	27
5.6.4	Versioiden hallinta	28
5.6.5	Työjonon hallinta	28
5.6.6	Laatu	28
5.6.7	Mittaus ja seuranta	28
5.7	Prosessien hallinta ja valvonta	28
6	Tulokset	29
6.1	Asiakkaisiin liittyvät tulokset	29
6.1.1	Asiakkaiden näkemykset yrityksen tuotteista, palveluista ja toiminnasta	29
6.2	Henkilöstöön liittyvät tulokset	29
6.2.1	Henkilöstön näkemykset yrityksestä ja sen toiminnasta	29
6.3	Liiketoiminnan tulokset	29
6.3.1	Yrityksen taloudellista tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut	29
6.3.2	Yrityksen toiminnallista tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut	29