

Laatujärjestelmän palauteprosessin kuvaaminen ja kehittäminen

Juha Kuokkanen

Tekijä Juha Kuokkanen	
Suuntautuminen Master opinnäytetyö Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutus	
Opinnäytetyön nimi Laatujärjestelmän palauteprosessin kuvaaminen ja kehittäminen	Sivumäärä + liitesivumäärä 55 + 6
<p>Laatu on toimimista asiakkaan odotuksien mukaan saaden hänet tyytyväiseksi. Asiakkaan odotusten muuttuessa myös vaatimukset laadun suhteen muuttuvat. Laatujärjestelmään ja -johtamiseen liittyvän palautejärjestelmän avulla pyritään osaltaan varmistamaan jatkuvan parantamisen mallin avulla koko ajan kehittyvä laatu.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata ja kehittää laatujärjestelmään liittyvä palautekokonaisuus. Opinnäytetyön tarkoituksena oli innovoida selkeästi hahmotettava malli palautekyselyistä ja niiden toteuttamisesta sekä vaikutuksesta laatujärjestelmään. Samalla myös kehitettiin palauteprosesseja ja varmistettiin, että jatkossa palautteiden perusteella valittujen vahvuusien hyödyntäminen ja kehityskohteet siirtyvät toimintaan. Oma roolini kehitystyössä on fasilitoida kehitysprosessi yhteistoiminnallisesti. Opinnäytetyön toimeksiantaja Perho Liiketalousopisto on yksityinen toisen asteen ammatillinen oppilaitos, joka on perustettu Ravintolakoulun Perhon ja Helmi Liiketalousopiston yhdistyessä vuonna 2017.</p> <p>Opinnäytetyön teoriataustassa on esitelty kohdeorganisaatio, kartoitettu laatukäsitettä, erinomaisen organisaation laadukasta johtamista ja johtamisjärjestelmiä sekä erilaisia laatujärjestelmiä. Koska tarkoitus on kuvata palauteprosessi ja kehittää sitä, teoriataustassa käsitellään myös prosesseja ja niiden innovointia, kehittämistä sekä sen fasilitointia yleisesti.</p> <p>Työn empiirinen osuus on laatujärjestelmään liittyvä konstrukttiivinen yhteistoiminnallinen kehittämistyö. Opinnäytetyössä on hyödynnetty joitain toimintatutkimuksen elementtejä, mutta työn lähestymistapana painottuu innovaatioiden tuottaminen yhteistoiminnallisia, osittain digitaalisia, menetelmiä käyttäen.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena Perhon Intrassa julkaistiin laatujärjestelmään liittyvä Palautekyselyjen vuosikello. Samalla laadittiin ja vuosikelloon linkitettiin myös toimintaohjeet kaikkiin palautekyselyihin, linkit palautekyselyihin sekä lomake palautteiden perusteella tehtävään kehitystyöhön ja vahvuuksien hyödyntämiseen. Palautekyselyjen vuosikello on selkeä ja systemaattinen tapa esittää palautekyselyjen prosessi organisaatioissa, välittää tarvittava tieto palautteisiin liittyen ja varmistaa palauteprosessien toimivuus. Palautekyselyjen vuosikello on hyödynnettävissä myös muiden koulutuksenjärjestäjien organisaatioihin, minkä käsityksen vahvistivat muiden koulutusorganisaatioiden laatuasiantuntijat kahdessa eri laatuseminaarissa.</p>	
Asiasanat Palautejärjestelmä, laatujohtaminen, laatu, palauteprosessi	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaation ja lähtötilanteen kuvaus	3
3	Laatu- ja palautejärjestelmät sekä niiden kehittäminen	7
3.1	Laatu käsitteenä.....	7
3.2	Laatujohtaminen	8
3.3	Laatujärjestelmä.....	15
3.4	Palautteen merkitys laadun kehittämisessä.....	18
3.5	Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen	21
4	Kehittämistyö ja innovointi.....	25
4.1	Kehittämisprosessit ja -menetelmät.....	25
4.2	Digitaalisuus kehittämistyössä ja innovoinnissa	28
5	Palautevuosikellon kehittämistyö.....	32
5.1	Palautekyselyjen vuosikellon kehitystyön käynnistys.....	32
5.2	Palautekyselyjen vuosikellon kehitysprosessi	33
5.3	Koko henkilöstön osallistaminen digitaalisuutta hyödyntäen.....	34
5.4	Palautekyselyjen vuosikellon viimeistely ja toteutus	37
5.5	Palautekyselyjen vuosikellon lanseeraaminen.....	38
5.6	Arviointi ja kehittäminen	39
6	Tulokset	42
6.1	Palautekyselyjen vuosikello.....	42
6.2	Toimintaohjeet ja kehittämiskohdelomakkeet	43
6.3	Palaute ja arviointi.....	44
7	Pohdinta ja arviointi	46
7.1	Tulosten pohdinta	46
7.2	Johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset	47
7.3	Opinnäytetyön ja prosessin arviointi.....	48
	Lähteet	51
	Liitteet.....	56
	Liite 1. Palautekyselyjen toimintaohje	56
	Liite 2. Lomake vahvuuksien ja kehittämiskohteiden kirjaamiseen	57
	Liite 3. Intrakommentit palautekyselyiden vuosikelloon ensimmäinen osa	58
	Liite 4. Intrakommentit palautekyselyiden vuosikelloon toinen osa	59
	Liite 5. Kutsu Lark-laatuverkoston seminaariin	60
	Liite 6. Laatustrategian toteuttaminen -Webinaarin ohjelma	61

Johdanto

Uudistetun vuonna 2020 julkaistun EFQM-laatumallin mukaan ”organisaatiota ei tule nähdä lineaarisena, mekaanisena tai ennustettavana, vaan ennemminkin ymmärtää se monimutkaisena muuntautuvana systeeminä, jonka muodostavat toisistaan riippuvaiset ihmiset dynaamisessa maailmassa” (Laatukeskus 2020, 9). Tämänäyttävyydessä maailmassa ympäristön ja kaikkien sidosryhmien jatkuva näkemysten kartoitus kasvattaa merkitystään, sitä voidaan osaltaan mahdollistaa laatujärjestelmään liitetyllä hyvin organisoidulla palautejärjestelmällä. Laatujärjestelmä ja siihen liittyvät elementit on tärkeä pystyä esittämään selkeänä kokonaisuutena, joka ohjaa kaikkia organisaation osa-alueita ja henkilöitä tavoitteen mukaiseen suuntaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja kehittää laatujärjestelmään liittyvä palautekokonaisuus. Opinnäytetyön tarkoituksena on innovoida selkeästi hahmotettava malli palautekyselyistä ja niiden toteuttamisesta sekä vaikutuksesta laatujärjestelmään. Opinnäytetyön aihe valikoitui Keudan syksyllä 2019 Perho Liiketalousopistoon tekemän vertaisarvioinnin ja siihen liittyneen 31.10.2019 auditoinnin kehityskohde-ehdotuksista henkilöstön työpaikassa. Yhdeksi Perhon kehityskohteeksi valittiin laatujärjestelmään liittyvän palautejärjestelmän kuvaaminen ja kehittäminen. Kehittäminen on tarkoitus toteuttaa niin, että laatutyöryhmää, yrityksen johtoa ja henkilöstöä osallistetaan kehitystyöhön yhteistoiminnallisin menetelmin. Lisäksi tavoitteena on myös kehittää palauteprosesseja ja varmistaa palautteiden perusteella valittujen vahvuuksien ja kehityskohtien huomioon ottaminen organisaation toiminnassa ja toimintasuunnitelmissa. Oma roolini kehitystyössä on fasilitoida kehitysprosessi ja varmistaa selkeästi hahmotettavan mallin kehitystyö samalla palautejärjestelmää kehittäen.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Perho Liiketalousopisto on yksityinen toisen asteen ammatillinen oppilaitos, joka on perustettu Ravintolakoulun Perhon ja Helmi Liiketalousopiston yhdistyessä vuonna 2017 (Perho Liiketalousopisto 2019, 5). Perholla on koulutuksenjärjestäjänä pitkä laatuhistoria laatupalkintoineen (Räisänen & Frisk 2002, 36), mutta pysyäkseen laadukkaana, on laatua jatkuvasti kehitettävä (Goetsch & Davis 2010, 4-5). Perho Liiketalousopiston laatujärjestelmään on kehitetty nyt kolmen vuoden ajan työryhmätyöskentelynä, hyödyntäen Kestävän kehityksen sertifikaatin hakuprosessia, GRI-vastuullisuusraportin laatimisprosessia ja vertaisarviointimenettelyä. Keväällä 2020 Perho Liiketalousopisto laati myös ensimmäisen Opetushallituksen ammatillisen koulutuksen laatupal-

kintohakemuksen yhdistyneenä organisaationa Perho Liiketalousopisto 2020). Perho Liiketalousopisto pääsi ammatillisen koulutuksen laatupalkintokilpailussa kuuden parhaan joukkoon saaden kunniamaininnan (Opetushallitus 2020).

Työn empiirinen osuus on laatu järjestelmään liittyvä konstruktivinen yhteistoiminnallinen ja innovatiivinen kehittämistyö. Opinnäytetyössä on hyödynnetty joitain toimintatutkimuksen elementtejä, mutta työn lähestymistapana painottuu innovaatioiden tuottaminen kevään 2020 erityistilanteeseen (covid-19-pandemia) soveltuvia menetelmiä käyttäen. Käytetyistä menetelmistä on kerrottu tarkemmin sekä teoriataustassa että itse kehittämistyöhön liittyvässä raporttiosuudessa.

Opinnäytetyön teoriataustassa on esitelty kohdeorganisaatio, kartoitettu laatu käsitettä, erinomaisen organisaation laadukasta johtamista ja johtamisjärjestelmiä sekä erilaisia laatu järjestelmiä. Palautteen merkitykseen ja sen osuuteen laatu järjestelmässä on perehdytty teoria-aineiston kautta. Koska tarkoitus on kuvata palaute prosessi ja kehittää sitä, teoriataustassa käsitellään lisäksi prosesseja ja niiden kehittämistä sekä innovointia yleisesti.

Innovointiin ja osallistavaan kehitystyöhön sekä kehitystyöryhmän fasilitointiin liittyen on omat osionsa. Johtuen digitaalisuuden tuomien mahdollisuuksien paranemisesta kehitystyöhön liittyen, sekä covid-19-pandemian aiheuttamasta haasteesta kasvokkain työskentelyyn, teoriaosuudessa käydään läpi digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia, sekä sen asettamia vaatimuksia virtuaalisen kehitystyöryhmän vetäjälle. Tämän jälkeen työssä esitellään palautejärjestelmän kuvaamisen ja kehittämisen kehitys prosessi, tulokset sekä pohditaan ja arvioidaan saatuja tuloksia.

2 Kohdeorganisaation ja lähtötilanteen kuvaus

Kohdeorganisaation tarina alkoi 85 vuotta sitten, kun vuonna 1935 ravintola-alan toimijat ja yrittäjät perustivat Suomen Hotelli- ja Ravintolakoulun. Omaa koulutaloa ei aluksi ollut, lähiopetukseen käytettiin Helsingin ammattikoulun tiloja. Suuri osa oppimisesta oli työskentelyä Helsingin hotelleissa ja ravintoloissa. Koulun toiminnan rahoitus perustui ensimmäisinä vuosikymmeninä lahjoituksiin. Vuonna 1946 perustettiin Hotelli- ja ravintolakoulusäätiö, jossa oli jäsenenä työntekijäjärjestöjä, alan työnantajajärjestö sekä ravintola-alan yritystoimintaa harjoittavia yrityksiä. Vuonna 1952 rahaa koulun toimintaan ja omaan koulurakennukseen alettiin kerätä Alkon kautta promillemaksuin, joita määrättiin ravintoloille anniskellun alkoholimäärän perusteella. Arne Ervin suunnittelema koulurakennus valmistui lopulta Perhonkadulle 28.1.1957. Työelämä on ollut koulun toiminnassa mukana vahvasti. Osa oppimisesta on alusta lähtien tapahtunut työelämässä. (Catani 2015, 11-16.)

Tasaisempien vuosikymmenien jälkeen vuonna 1983 koulun nimi vaihtui Ravintolakoulu Perhoksi. Laatuasioihin Perho alkoi erikoistua vuonna 1995, kun Perholle haettiin ja saatiin European Foundation for the Accreditation of Hotelschool Programmes (EFAH) akkreditointi (Räisänen & Frisk 2002, 36). Silloinen vararehtori Marit Nieminen alkoi kehittää Ravintolakoulu Perhoon EFQM:n mukaista laatuajattelua, laatuajattelussa oli johdon edustajien lisäksi alusta asti opetuksen ja koulumme oman ravintolan edustus. Perholle myönnettiin Maaherran lautupalkinto vuonna 1999 sekä vuosina 2000 ja 2004 ammatillisen koulutuksen lautupalkinto, tunnustuksena toiminnan, tulosten ja toiminnan jatkuvan kehittämisen laadusta sekä esimerkillisestä työstä ammatillisen koulutuksen kehittämisessä. Marit Nieminen siirtyi rehtoriksi vuonna 2002, mikä vahvisti entisestään koulumme laatujohtamista ja siirryimme tiimiorganisaatioon vuonna 2010. Samalla vuosikymmenellä alettiin selvittämään mahdollisuutta muodostaa suurempi monialainen, mutta toisiaan tukeviin koulutusaloihin perustuva yksityinen oppilaitos. (Catani 2015, 11-16.)

Elinkeinon omistama Malmin Kauppaopisto perustettiin vuonna 1957 Malmin kaupallisen keskikoulun perustalle. Aluksi toimittiin vuokratiloissa ja oma koulurakennus valmistui vuonna 1959. Yrityksen tukivat koulun toimintaa lahjoituksin ja toiminta alkoi laajentua. Vuonna 1965 noin 30 prosenttia hakijoista otettiin opiskelemaan ja opiskelijamäärä kokonaisuudessaan oli 129. Nykyinen Malmin koulurakennus valmistui vuonna 1972. 1970-luku oli kasvun aikaa, ylioppilasosaston lisäksi kouluun perustettiin mm. Suomen toinen iltalinja vuonna 1973. (Kortejärvi-Nurmi 2007, 11-44.)

Vuonna 1978 koulun nimi vaihtui Malmin kauppaoppilaitokseksi ja koulurakennusta laajennettiin mm. liikuntatilojen osalta vuonna 1983. Koska hakijamäärä oppilaitokseen kasvoi, siihen perustuen vuonna 1981 perustettiin Hiekkaharjun sivutoimipiste. Oppilaitoksen opiskelijamäärä ylitti tuhannen rajan vuonna 1982. Malmin kampusta laajennettiin ja laajennus valmistui vuonna 1986, viimeisenä valmistui urheiluhalli. Vuonna 1986 käynnistyi urheilijoiden markkinointilinja. Tuolloin opiskelijamäärä nousi 1300:aan ja luokkia oli 42. 1990-luvulla koulurakennusta edelleen laajennettiin ja vuonna 1997 opistotasoinen koulu loppui ja se siirtyi Haaga Instituutin ammattikorkeakouluun opintouudistuksen myötä. Ammattikorkeakouluun liittynyt osa nimettiin Malmin Liiketalousinstituutiksi ja toinen aste jatkoi nimellä Malmin kauppaoppilaitos. Samalla opiskelijamäärä pienentyi osan siirtyessä AMK-opiskelijoiksi. (Kortejärvi-Nurmi 2007, 45-88.)

Toisaalta kilpailu oppilaitosten välillä kasvoi ja toisaalta yhteistyö lisääntyi 1990-luvulla. Vuonna 1997 Malmilla aloitettiin kaksoistutkinnon suorittaminen. Henkilökohtaiset HOPSit ja näyttökokeet muuttivat opetusta ja oppimista. 1990-luvun lopussa kokeiltiin harjoitusyri-tystoimintaa, joka ei täyttänyt sille asetettuja odotuksia. Vuonna 1997 oppilaitos osallistui Uudenmaan läänin Maakerran laatupalkintokilpailuun ja sijoittui kuuden parhaan joukkoon. 2000-luvun alussa koulurakennusta jälleen laajennettiin ja vuonna 2005 oppilaitoksen nimeksi vaihdettiin Liiketalousopisto Helsinki-Malmi. Myöhemmin nimi vaihtui vielä kerran Helmi Liiketalousopistoksi ja muuttuneessa toimintaympäristössä alettiin hakea keinoja toimintaedellytyksien edelleen parantamiseen (Kortejärvi-Nurmi 2007, 71-100.)

Vuoden 2017 alusta Haaga Instituutti säätiö (Ravintolakoulu Perhon omistaja) ja Helmi Liiketalousopisto OY, muodostivat 50 prosentin osuuksilla uuden koulutuksen järjestäjän Perho Liiketalousopiston. Perho Liiketalousopistossa voi opiskella ravintola- ja catering-, matkailu, tai liiketoiminnan alojen perustutkintoa huippu-urheilun, kestävän kehityksen ja kansainvälisyyden painotuksilla. Perustutkinto-opiskelijoita Perhossa on noin 1600 ja henkilöstöä 160. Lisäkoulutus ja kehityshankkeet hoidetaan Perho PRO -yksikössä. Kaikkien koulutusalojen yhteisenä oppimisympäristönä toimii muun muassa Ravintola Perho, Perhon Panimo ja liikuntakeskus Helmi Center. Perho Liiketalousopistolla on kolme kampusta: Töölössä, Malmilla ja verkossa. (Perho Liiketalousopisto 2019, 5.)

Perho Liiketalousopiston visio palautejärjestelmää kuvatessa ja kehitettäessä oli vuoteen 2020 asti: ”Parasta palvelua ammattilaisten kouluttajalta. Tule siksi, mikä haluat olla! Meiltä valmistuvat halutuimmat ja ammattitaitoisimmat osaajat. Tuotamme rohkeita innovaatiota ravintola-, matkailu- ja liiketalouden toimialojen kehittämiseksi erityisesti palveluosaamisen, hyvinvoinnin, kansainvälisyyden, digitaalisuuden ja yrittäjyyden alueilla”. (Perho Liiketalousopisto 2019, 7.)

Perho Liiketalousopiston missiota luonnehditaan GRI -vastuullisuusraportissa seuraavasti: ”Luomme menestyksen mahdollisuuksia. Koulutamme ammattitaitoisia ja ennakkoluulottomia palvelualojen osaajia ja varmistamme heidän työllistymisensä ja urakehityksensä”. Perho Liiketalousopistossa on neljä arvoa: Palveleva, innostava, edelläkävijä ja vastuullinen. Näistä arvoista on toiminnassa kolmen toimintavuoden aikana yhä enemmän alkanut korostua vastuullisuus. (Perho Liiketalousopisto 2019, 7.)

Myös Perho Liiketalousopiston toimintajärjestelmä rakentuu vuoden 2012 EFQM Excellence -mallin viitekehyksen mukaisesti (Laatukeskus 2012, 9), ja laatujärjestelmää kutsutaan nimellä Perho Quality 2020. Laatutyöstä päävastuun kantaa hanke- ja laatujohtaja, mutta laatutyötä hän koordinoi yhdessä laatutyöryhmän kanssa. Laatutyöryhmässä on mukana hanke- ja laatujohtaja, toimitusjohtaja, opintopalvelupäällikkö, ravintolan vuoro esimies, koulutusasiantuntija Perho Prosta sekä koulutusalojen opettajaedustajat ravintolan, matkailun sekä liiketoiminnan PT-tutkintojen tiimeistä. Vuoden 2017 aikana Laatutyöryhmästä muodostettu pienempi Palautetyöryhmä kehitti johtoryhmän laatimaa strategiaa tukevan palautejärjestelmän kyselyineen yhteistyössä tiimien ja työryhmien sekä niiden vetäjien kanssa. Palauteprosessia ei kuitenkaan tuolloin vielä kuvattu. (Perho Liiketalousopisto 2020.)

Ensimmäinen laajempi ulkoinen arviointi Perho Liiketalousopiston toiminnasta tehtiin Kestävän kehityksen sertifikaatin (Opetus-, kasvatust- ja koulutusalojen säätiö – OKKA-säätiö 2020) osalta vuonna 2017. (Perho Liiketalousopisto 2020.) 2019 syksyllä Perho Liiketalousopisto ja Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keuda sopivat vertaisarvioinneista toistensa oppilaitoksiin. Vertaisarviointi on osa Euroopan unionin tukemaa ja Opetushallituksen Suomessa koordinoimaa hanketta, jossa yhdessä koulutuksen järjestäjien kanssa päivitettiin kansalliset vertaisarviointikriteerit. Vertaisarviointi on kehitetty laadun arvioinnin, kehittämisen ja keskinäisen oppimisen avuksi. (Opetushallitus 2019, 5.)

Perho Liiketalousopistossa tehty vertaisarviointi koski arviointialuetta neljä: Osaamisen hankkiminen. Tuossa osa-alueessa on kuusi indikaattoria, sekä kaikkiin osa-alueisiin liittyvät yhteiset indikaattorit: seuranta- ja arviointi sekä parantaminen. Indikaattoreihin liittyvien arviointikriteerien määrä osaamisen hankkimisessa vaihtelee kahdesta kahdeksaan. (Opetushallitus 2019, 1-25.)

Johtoryhmä yhdessä laatutyöryhmän kanssa valitsi Perho Liiketalousopiston arviointialueeksi osaamisen hankkimisen (Opetushallitus 2019, 23-25). Vertaisarviointiin sisältyi Per-

hon laatutyöryhmän organisoima itsearviointi sekä Keudan arvioitsijoiden tekemä vertaisarviointikäynti Perho Liiketalousopistossa haastatteluineen. Vertaisarviointiraportissa Keudan arvioijat nimesivät kehittämiskohteita sekä vahvuuksia liittyen arviointialueeseen. (Perho Liiketalousopisto 2020.)

Johtoryhmä laatutyöryhmän esityksestä päätti, että vertaisarviointiraportin yli kahdestakymmenestä neljästä kehittämiskohde-ehdotuksesta valitaan kolme tärkeimmäksi koettua välittömiksi kehittämiskohteiksi. Laatutyöryhmä ideoi henkilöstökokoukseen työpajan, jossa me-we-us-tyyppisellä menetelmällä valittiin kolme kehittämiskohdetta, joista yksi oli palautejärjestelmän kuvaaminen ja kehittäminen. (Perho Liiketalousopisto 2019.) Menetelmä avataan luvussa neljä.

3 Laatu- ja palautejärjestelmät sekä niiden kehittäminen

Luvussa kaksi esitellään teoriataustaa laadusta yleisellä tasolla sekä laatujohtamista ja laatujärjestelmiä. Luvussa selvitetään myös palautteen merkitystä laadun ja organisaation kehittämisessä. Luvun viimeisessä kappaleessa kerrotaan prosesseista, niiden kehittämisestä ja kuvaamisesta.

3.1 Laatu käsitteenä

Laatu voidaan tulkita subjektiiviseksi käsitteeksi, jonka jokainen määrittelee itse. Teknisesti laatua voidaan arvioida tuotteeksi tai palveluksi, joka täyttää asetetut tarpeet tai on vailla puutteita. (The American Society For Quality 2020.) Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen mallin (Total Quality Management/TQM) kehittäjän Arman Feigenbaumin mukaan laadun määrittelee asiakas käyttämänsä palvelun tai tuotteen osalta verraten kokemusta omiin tietoihin tai tiedostamattomiin odotuksiinsa. Asiakas voi kuvata laadun subjektiivisen kokemuksen perusteella. (Summer 2010, 2.)

Taguchi (teoksessa Foster 2017, 61) määrittelee tuotteen laadun ihanteelliseksi, jos tuote toimii suunnitellusti koko suunnitellun käyttöiän ajan kohtuullisissa käyttöolosuhteissa ilman haitallisia sivuvaikutuksia. Palvelun ihanteellinen laatu on toimimista asiakkaan odotuksien mukaan saaden hänet tyytyväiseksi. (Foster 2017, 61.)

Suomen Laatuokeskuksen mukaan laatu on tarkoittanut tehokkuutta ja tuottavuutta, näiden ominaisuuksien lisäksi laatuun liittyvät nykyään myös ennakointi, riskienhallinta, vastuullisuus, läpinäkyvyys ja ketteryys (Laatuokeskus 2020). Slack, Brandon-Jones ja Johnston (2016, 573) määrittelevät laadun johdonmukaiseksi asiakkaiden odotusten mukaiseksi toiminnaksi.

Garvin (1990, teoksessa Foster 2017, 26) esittelee tuotteen laadun ulottuvuuksiksi: suorituskyvyn, ominaisuudet, luotettavuuden, tasalaatuisuuden, kestävyys, huoltovarmuuden, estetiikan sekä kuluttajan arvioiman laadun. Vastaavasti samassa kirjassa tuodaan ilmi Parasuraman, Zrithamelin ja Berryn julkaisemat palvelun laadun ulottuvuudet: esteetiikka, palvelun luotettavuus, palvelualltius, vakuuttavuus ja empatia. Fosterin mukaan laatua voidaan tarkastella myös eri näkökulmista. Näkökulmiksi voidaan valita vaikka insinöörien, lähijohdon, strategisen johdon, markkinoinnin, rahoituksen, henkilöstöhallinnon tai kulttuurillinen näkökulma. (Foster 2017, 26-43.)

Laadun määritykset eroavat jonkin verran, mutta tässä työssä ne liittyvät aina asiakkaan odotusten saavuttamiseen ja ylittämiseen tarkasteltavien osa-alueiden osalta. Laatu voi liittyä tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin, ihmisiin ja toimintaympäristöön. Laatu on muuttuvaa ja usein laatuvaatimukset kasvavat ajan myötä. Jotta asiakas kokee laadun erinomaiseksi, laadun pitää kehittyä kaikki osa-alueet huomioiden.

3.2 Laatujohtaminen

Hope ja Player esittelevät neljäkymmentä erilaista työkalua yrityksen suorituskyvyn ja prosessien ohjaamiseen ja kehittämiseen. Näistä monet soveltuvat myös laadun johtamiseen (Hope & Player 2012, 9-371). Soveltuvina laadun johtamisen välineinä esitellään esimerkiksi Lean, Six Sigma, ISO Standardit sekä erilaisiin laatuprojekteihin usein liittyvä benchmarking (Sartor & Orzes 2019, v-vi). Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM) on yksi ensimmäisistä jo 1980-luvulla suosioon nousseista laadunhallinnan menetelmistä, sitä käytetään myös edelleen ja ISO 9000 -standardi usein yhdistetään Total Quality Managementtiin (Slack ym. 2016, 587-594).

Benchmarkingissa yritykset vertailevat käytäntöjään alansa parhaiden yritysten kanssa tai oman yrityksen sisällä toisen toimintakokonaisuuden tai prosessin osalta. Benchmarkingissa yritykset ovat usein saman alan yrityksiä, mutta aina tämä ei ole välttämätöntä, jos arvioitava prosessi on sovellettavissa omaan yritykseen. Benchmarkingia voidaan yritysverailun lisäksi soveltaa myös arvioimalla toimintaa verraten sitä sertifikaatti- tai palkintokriteereihin. (Summers 2009, 292-293.)

Benchmarkingilla haetaan erityisen toimivia käytänteitä ja siirretään niitä omaan toimintaan avoimesti kertoen niiden alkuperä. Samalla yrityksen omaa toimintaa ja prosesseja voidaan arvioida kriittisesti, innovoida uusia toimintoja avoimesti toimien. Prosessin aikana on hyvä huomioida kokonaisuus ja arvioida hyödynnettävissä olevat toiminnot sekä laatia realistinen aikataulu muutokselle. (Hope & Player 2012, 87-94.)

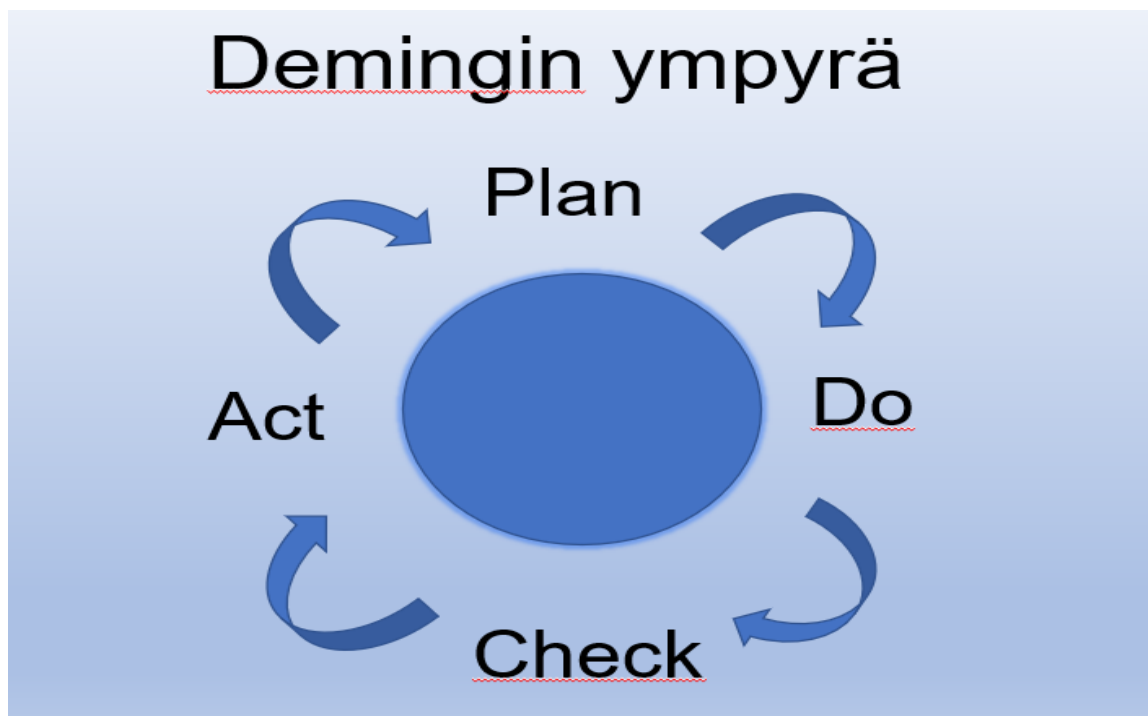
Vuorinen tunnistaa neljä tapaa toteuttaa benchmarkingia: yrityksen sisäinen benchmarking eri toiminnoissa ja yksiköissä, kilpailijabenchmarking alan parhaisiin organisaatioihin, toiminnallinen benchmarking eri alan huippuorganisaatioon tai koko toimialaan kohdistuva benchmarking (Vuorinen 2013, 158-161).

Benchmarking-prosessi käynnistyy, kun on havaittu sopiva yritys omaan kehityskohteeseen nähden. Kehityskohteena oleva osa-alue tai prosessi on menestyksen kannalta merkityksellinen, ja siihen löytyy toisesta yrityksestä erinomainen tapa toimia. Aluksi pitää selvittää yrityksen oma tapa toimia ja suorituskykyä haittaavat tekijät. Tämän jälkeen selvitetään benchmark-yrityksen menetelmät ja toimintatavat saman asian hoitamisessa ja pyritään analysoimaan niiden vahvuudet. Sitten vertaillaan tapoja toimia ja määritellään syyt suorituskykyeroihin. Kun paras toimintamalli on selvillä, tehdään välittömät, lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet oman toiminnan parantamiseksi. Suunnitellaan muutokset ja paras toimintamalli otetaan käyttöön. Uusi toimintamalli vakiinnutetaan ja sitä kehitetään edelleen. (Tuominen 2016, 10.)

Koulutuksessa vertaisarviointia 2000-luvulla käytetty koulutuksen järjestäjien välisessä laadun arvioinnissa, ja sen kehittämiseksi. Vuonna 2019 Opetushallitus on koordinoitunut kehittämistyöryhmää, joka on liittynyt Action Grant 2017 – Support to the European Quality Assurance in Vocational Education and Training hankkeeseen, ja laatinut ammatillisen koulutuksen kansalliseen vertaisarviointiin arviointialueet- ja kriteerit. Laadussa opissa arviointi on jaettu 15 eri arviointialueeseen, kussakin arviointialueessa on vaihteleva määrä indikaattoreita, joihin liittyy erilaisia arviointikriteerejä. (Opetushallitus 2019, 1-25.)

1980-luvulla levinneessä Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen mallissa (Total Quality Management/TQM) laatu on organisaation toiminnan keskiössä. Vastuu laadusta ulotetaan koko organisaatioon. Laatuongelmat selvitetään ja pyritään estämään, että ainoastaan laatustandardien mukaiset tuotteet ja palvelut pääsevät markkinoille. Keskeisiä tavoitteita kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa on asiakkaiden odotusten ja tarpeiden toteuttaminen. Kaikki tuotteen laatuun liittyvät kulut selvitetään ja erityisesti virheistä johtuvat kulut pyritään poistamaan. Järjestelmien ja prosessien suunnittelussa on tarkoitus aina edistää laatua ja kehittymistä. Laadun kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Kokonaisvaltaista laatujohtamista on arvosteltu liian jäykästä ja muodollisesta suhteesta sidosryhmiin, mikä estää yhteiskehittämistä. Tämän lisäksi mitatut asiat saattavat korostaa enemmän kovia helpommin mitattavia asioita, kuin vaikeammin mitattavia pehmeämpiä asioita, jotka saattavat kuitenkin vaikuttaa yrityksen menestykseen jopa enemmän. Vaikka Total Quality Managementin suosio on vähentynyt, siihen liittyvä ISO 9000 -laatustandardijärjestelmä on yhä laajalti käytössä. (Slack ym. 2016, 587-595.)

Total Performance Scorecard (TPS) yhdistää laatujohtamista, tuloskorttiajattelua sekä osaamisen hallintaa. TPS-mallin avulla pyritään parantamaan, oppimaan sekä kehittämään. Mallin avulla voidaan kehittää sekä yksilön että organisaation toimintaa. TPS-malliin voidaan yhdistää viisi elementtiä: henkilökohtainen tuloskortti (HK BSC), koko organisaation tuloskortti Balanced Scorecard (BSC), Total Quality Management (TQM), osaamisen hallinta koko organisaation osalta sekä Kolbin ympyrä (kokemusten hankkiminen, havaintojen tekeminen ja arviointi, johtopäätösten tekeminen ja mallittaminen sekä ideoiden testaus). Organisaation Balanced Scorecardiin määritellään organisaation missio, visio ja ydinarvot. Tämän lisäksi sinne määritellään kriittiset menestystekijät, tavoitteet, suorituskykymittarit tavoitteineen ja parantamistoimenpiteet. Balance Scorecardissa yrityksen toiminta jaetaan usein neljään osa-alueeseen: talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä osaaminen ja oppiminen, mutta myös muut jaot ovat mahdollisia. Total Performance Scorecardiin kuuluu keskeisesti myös Demingin ympyrän (Kuvio 1.) hyödyntäminen toiminnassa: 1. Kehitä (plan), 2. Sovella (do), 3. Tarkista toimivuus (check) ja 4. Toteuta testatut parannukset (act). (Rampersad 2004, 32-51.)

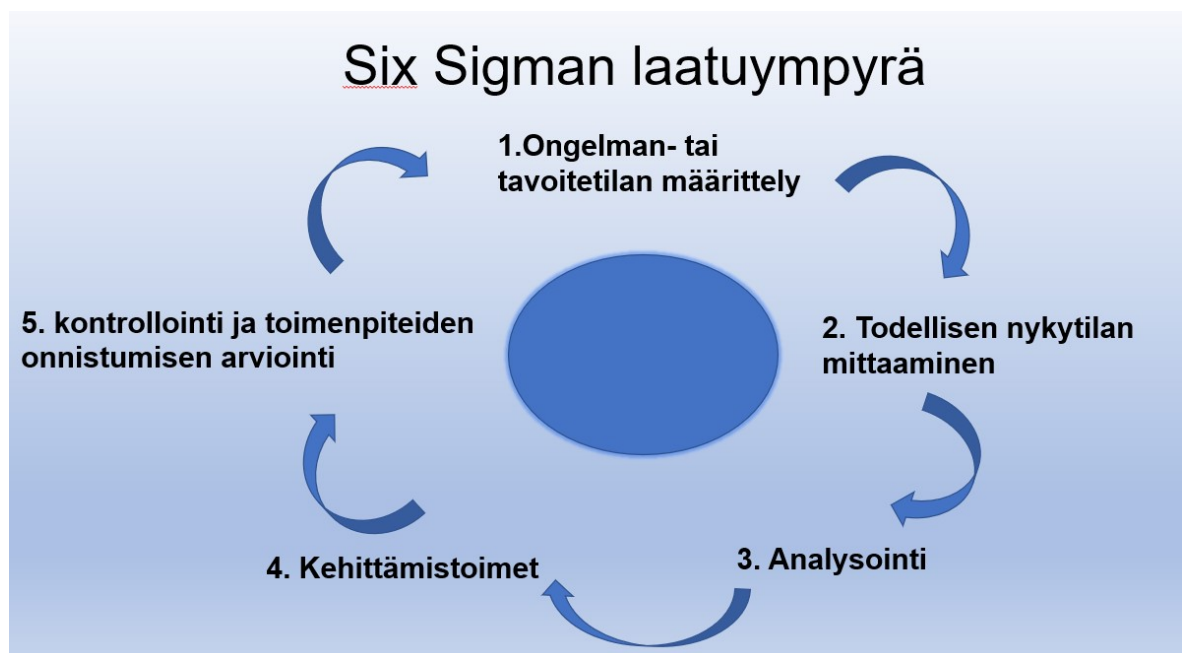


Kuvio 1. Demingin ympyrä (mukaillen Deming 1990)

Six Sigma -mallin kerrotaan kehittyneen Total Quality Managementin pohjalle (Hope & Player 2012, 221). Six Sigma -malli pyrkii virheiden minimointiin. Asiakas on tyytyväinen, kun tuotteet (tai palvelut) toimitetaan ajallaan, ilman vikoja, ne toimivat käytössä ja kestä-

vät vähintään oletetun ajan. Six Sigman avulla pyritään vähentämään toiminnassa tapahtuvaa vaihtelua ja virheitä (Slack & Brandon-Jones & Johnston 2016, 549). Six Sigman nimi tulee tilastollisesti erittäin pienestä laatupoikkeamasta (Foster 2017, 362)

Kun perinteisessä Total Quality eli Demingin laatuympyrässä on neljän vaihetta: 1. suunnittelu, 2. toteutus, 3. arviointi ja 4. kehittäminen, on Six Sigman laatuympyrässä (kuvio 2) viisi vaihetta: 1. ongelman- tai tavoitetilan määrittely, 2. todellisen nykytilan mittaaminen, 3. analysointi, 4. kehittämistoimet ja 5. kontrollointi ja toimenpiteiden onnistumisen arviointi. Viimeisen kohdan jälkeen molemmissa laatuympyröissä toiminta alkaa alusta. (Slack ym. 2016, 540-541)



Kuvio 2. Six Sigman laatuympyrä (mukaillen Slack ym.)

Six Sigma on hyvä laatumenetelmä erityisesti, kun tavoitteena kulujen vähentäminen, eikä pelkästään jatkuva parantaminen. Six Sigma sisältää selkeät työkalut laadun jatkuvaan parantamiseen ja siihen on tarjolla järjestelmällinen koulutusmalli. Six Sigmaa on myös yhdistetty Lean-laatujärjestelmään, josta on tietoa seuraavissa kappaleissa. (Foster 2017, 362.)

Toyota kehitti omaa auton valmistustaan vuosikymmeniä niin, että asiakas saisi juuri sellainen auton ja silloin kun haluaa. Syntyi aiempaa autonvalmistusta joustavampi ja kehittyneempi valmistusjärjestelmä, jota kutsutaan myös Just-in-Time-nimellä. Tältä pohjalta on syntynyt Lean-johtamisoppi. "Lean perustuu erityisesti asiakasarvon kasvattamiseen prosessin hukkaa ja turhia toimintoja vähentämällä" (Vuorinen 2013, 71.)

Leaniin liittyvän Kaizen-ajattelun keskeisiä ajatuksia on yhdistäminen, yksinkertaistaminen ja eliminoiminen (Summers 2009, 358-360) Prosesseja on tarkoitus yksinkertaistaa ja standardisoida kaikki turha "hukka" poistaen. Osa ajattelusta keskittyy arvoketjun parantamiseen ja osa prosessien kehittämiseen. Asiakkaalle pitää toimittaa juuri sitä mitä hän haluaa, oikea määrä, halutussa paikassa ja mahdollisimman pienin kuluin. (Slack ym. 2016, 499-502.)

Toinen keskeinen periaate Lean-ajattelussa perustuu viiden S-kirjaimen periaatteeseen: Seiri (erotellaan tarvittavat työkalut ja ohjeet tarpeettomista), Seiton (työympäristön järjestäminen tehokkaaksi), Seisi (työympäristön ja työvälineiden siisteys), Seiketsu (uuden työskentelymallin standardisointi) ja Shitsuke (itsekontrolli ja vastuullisuus toimia sovitusti). Kolmas virheitä poistava Lean-menetelmä on Poka-Yoke (poistaminen, korvaaminen, helpottaminen, havaitsemisen lieventäminen). Tässä menetelmässä jo suunnitteluvaiheessa virheet pyritään eliminoimaan. Riskialtisprosessi korvataan toimivalla. Prosessit fasilitoidaan virheiden välttämiseksi. Pyritään valitsemaan toimintatapoja, jolla mahdolliset virheet havaitaan etukäteen. Tämän lisäksi pyritään minimoimaan virheen vaikutus, jos sellainen pääsisi tapahtumaan. Neljäs Leanin yhteydessä käytetty menetelmän on Kanban, jossa visuaalisella tavalla pyritään selventämään prosessia ja sen osia. Kanban-järjestelmä voi perustua prosessin ja sen osien ohjekortteihin tai Internet-pohjaiseen järjestelmään. (Summers 2009, 358-365.)

Lean-suunnittelun voidaan ajatella etenevän viidessä vaiheessa. Ensin pitää määrittää tuotteiden ja palvelujen asiakasarvo, mitä asiakas haluaa ja mihin hintaan. Tämän jälkeen pitää tunnistaa ja kuvata yrityksen arvoketju. Se mikä ei tuota lisäarvoa voidaan poistaa. Tuotanto ja prosessit pitää suunnitella jatkuviksi, lyhyiksi ja selkeiksi. Kun turhat elementit on poistettu, tuotteet valmistetaan asiakkaan tilausten perusteella. Kaikkien prosessien kehittäminen tulee olla jatkuvaa ja se tulee toteuttaa koko henkilöstö osallistaen sekä täydellisyyteen pyrkien. Vastuu laadusta ja tuottavuudesta on työntekijöillä. (Vuorinen 2013, 73-74.)

Perinteisessä kehitysprojektissa liiketoimintasuunnitelma perustuu testaamattomiin hypoteeseihin, jota tukevat aiemmat tutkimukset ja markkinatutkimukset. Leaniin perustuvassa investointisuunnitelmassa päätös perustuu tietoon toimivasta tuotteesta tai palvelusta, jota on testattu oikeilla asiakkailla. Perinteisesti ensimmäisen suunnitteluvaiheen jälkeen rakennetaan tarkemmat yksityiskohdat, tehdään tuote tai palvelu, testataan sitä ja sitten jul-

kaistaan. Lean-systeemissä varmistettu tieto on jo olemassa, tuote tai palvelu voidaan rakentaa heti täydentäen sitä asiakkailta aiemmassa vaiheessa tulleen palautteen mukaan. Perinteisesti tuotteen tai palvelun lopullinen onnistuminen voidaan mitata vasta kun se on markkinoilla. Leaniä hyödynnettäessä tuo tieto on kerätty jo tuotetta suunniteltaessa. (Humble & Molesky, O'Reilly 2015, 51-52.)

Lean-työskentelyllä voidaan parantaa asiakkaan kokemusta suunnitellen toiminta heidän näkökulmastaan virheet ja turhat asiat minimoiden. Työntekijöiden viihtyvyys työssä lisääntyy, kun he pystyvät itse ratkaisemaan asiakkaan ongelmat. Kustannukset pienenevät, kun asiat tehdään tehokkaammin ja tarvitaan vähemmän kontrollia. (Hope & Player 2012, 217.)

Yrityksellä johtamiseen liittyy käytännössä aina myös oma vuosikello, joskus tuo kello voi olla tiedostamaton ja joskus sellaisen tietoinen hyödyntäminen on osa yrityksen strategiaa. Tietoinen vuosikellon laatiminen auttaa aikataulujen hahmottamisessa ja myös yrityksen osat ja henkilöstö pystyvän sen avulla yhdistämään oman toimintansa sujuvasti yrityksen aikatauluihin. Vuosikello on mahdollista laatia kerrokselliseksi, jolloin sen kautta voidaan hahmottaa toiminnan ja strategian eri osa-alueita mutta erityisesti havainnollistaa toimintavuoden eri ajankohtiin kuuluvia toimintoja. (Alhola & Lauslahti 2005, 62-63.)

Strategiavuosikello auttaa organisaatiota hahmottamaan ja ajoittamaan strategiaan liittyvä suunnittelua. On kuitenkin tärkeää huomioida, että vuosikello ei saa tehdä prosessia kankeaksi, vaan vallitseviin olosuhteisiin ja tilanteisiin täytyy aina pystyä reagoimaan aikataulusta riippumatta. Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen ja varsinkin isot muutokset kuten teknologiset läpimurrot, erilaiset kriisit, asiakkaiden käytöksen ja tarpeiden isot muutokset sekä kilpailijoiden toimenpiteet vaativat reaktiota nopealla aikataululla. (Lindroos & Lohivesi 2006, 52-53.)

Tehokkaassa yrityksessä sekä yksittäiset henkilöt että ryhmät pystyvät toimimaan tehokkaasti tavoitteet saavuttaen. Motivaatiolla on keskeinen vaikutus tuloksiin. Yleisesti motivaatiota edistävinä tekijöinä on katsottu olevan: turvallisuus työn suhteen, oikeudenmukaisuus ja palkkaus, työskentelyolosuhteet, henkilöstösuhteet sekä merkityksellinen ja sopivasti haastetta antava työ. (Harrison 2005, 57.) Yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet ja muuttuvat vauhdilla. Perinteiset strategiatyökalut saattavat olla liian hitaita ja riittämättömiä muuttuvan maailman tulkintaan. Myös asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja tarpeet ovat muutoksessa. Digitaalisuus vaikuttaa vahvasti toimialojen sisällä, muuttaa niitä ja synnyttää uusia. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 13-18.)

Koska yritysten välisessä kilpailussa tiedon ja osaamisen merkitys on korostunut ja toisaalta tiedon vanhentuminen on nopeutunut, kyvystä oppia on tullut keskeinen kilpailutekijä. Muuttuvassa maailmassa menestyviin korkean laadun yrityksiin yhdistyy usein oppivan organisaation malli. Oppiva-organisaatio rakentuu jaettuun visioon perustuvaan systeemijatteluun, jossa toiminta rakentuu tiimityöskentelylle motivoituneiden, pätevien ja oppimishaluisten työntekijöiden kesken. Oppiva organisaatio menestyy oppimalla ja uudistamalla hyödyntäen työntekijöiden, asiakkaiden, muiden sidosryhmien ja kilpailijoiden näkemyksiä, kokemuksia ja tietoa. Johdon tehtävä on edistää kokeilukulttuuria, oppimista tukevaa positiivista ilmapiiriä. (Vuorinen 2013, 177-179.)

Nonaka ja Takeuchi (2019) ovat luoneet tiedon hyödyntämiseen organisaation toiminnassa SECI-mallin. Se koostuu neljästä osa-alueesta: sosiaalisaatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). Mallissa käytännön tekemistä ja tietoa yhdistetään eksplisiittiseen dokumentoituun tietoon, näin myös hiljainen tieto saadaan paremmin käyttöön. Sosiaalisaatiovaiheessa yksilöt jakavat tietojaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa muodostaen yhteisen ymmärryksen, he ymmärtävät lopulta myös toistensa ajattelu- ja tunnemaailmaa. Ulkoistamisvaiheessa he muodostavat ryhmän tasolla yhteisen näkemyksen sosiaalisaatiovaiheessa keräämästään hiljaisesta tiedosta. Tässä vaiheessa hiljainen tieto myös artikuloidaan selväksi kielen, kuvien ja mallien ja metafoorien muodossa. Yhdistämisvaiheessa kerätään kaikki mahdollinen dokumentoitu tieto organisaatiosta ja sen ulkopuolelta ja yhdistetään kerättyyn aiempaan nyt dokumentoituun hiljaiseen tietoon. Neljännessä sisäistämisvaiheessa uusi tieto jaetaan ja sisäistetään, ja laitetaan käytäntöön. Asioita opitaan niitä tehdessä ja malli alkaa pyöriä uudestaan sosiaalisaatiovaiheesta eteenpäin. Kun yksilöt jakavat jo olemassa olevaa tietoaan toistensa kanssa, se yhdistyy uudeksi tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 2019, 59-63.)

Tässä työssä laatujohtamisen käsite perustuu jatkuvan kehittämisen malliin. Jatkuva kehittäminen vaatii nykytilanteen analyysin ja kehittämisen jälkeen jälleen uutta analyysiä ja tarvittaessa uutta kehittämistä. Laadun kehittäminen on jatkuva prosessi, joka ei pysähdy. Erinomaisen laatujohtamisen onnistumiseen tarvitaan lisäksi myös kykyä huomioida kaikki saatavissa oleva tieto. Nopeasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan nopeaa kykyä reagoida saatuun uuteen tietoon. Organisaation osallistaminen kehittämiseen ja oppiva organisaatio nopeuttaa yrityksen reaktiokykyä. Laatujohtamista helpottamaan on kehitetty erilaisia laatujärjestelmiä, joita esitellään seuraavissa kappaleissa.

3.3 Laaturjestelmä

Laaturjestelmää voidaan kuvata kolmijalkaisella tuolilla, jossa asiakas on kuljettajan paikalla ja määrittelee mitä laatu on. Yksi jaloista sisältää prosessit, joita pyritään koko ajan kehittämään, niin että pelkästään hyvä ei koskaan riitä. Toinen jaloista on mittaaminen, joka perustuu laaturyökaluihin, benchmarkingiin sekä siihen, että laatu mitataan konkreettisilla mittareilla. Kolmas jalka sisältää ihmiset, eli henkilökunnan, joka on voimaantunut ja sisäistänyt laadun sekä ymmärtää, että laadukas toiminta on aina oletustila. (Goetsch & Davis 2010, 6-7.)

Laadunhallintajärjestelmässä on tarvittavat ainesosat, jotta organisaation työntekijät voivat tunnistaa, suunnitella, kehittää, tuottaa, toimittaa asiakkaan haluamia tuotteita tai palveluita ja tarvittaessa tarjota heille tukitoimintoja. Toimivat laadunhallintajärjestelmät ovat dynaamisia ja kyvykkäitä omaksumaan asiakkaan tarpeet ja muuttamaan toimintaa huomioiden asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Tehokkaiden organisaatioiden johto etsii jatkuvasti työkaluja ja oivalluksia, joiden avulla he voivat ohjata yritystä paremmin, nopeammin ja tehokkaammin muuttuvassa toimintaympäristössä ja kilpailussa. (Summers 2009, 54.)

Slack ym. (2016) tuo esille laadunhallintaan ja kehittämiseen suunniteltuja laaturjestelmiä kuten ISO 9000, ISO 14000 ja The EFQM Excellence Model sekä itsearviointien ja laaturpalkintohakemuksien sekä standardoinnin merkityksen laadun kehittäjänä (Slack ym. 2016, 573-597.) ”Standardisointi on yhteisten toimintatapojen laatimista. Standardit on tarkoitettu helpottamaan viranomaisien, elinkeinoelämän ja kuluttajien elämää” (Suomen Standardisoimisliitto, 2020). Kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO on julkaissut vuonna 2015 uudistetun version laadunhallintajärjestelmiä käsittelevästä standardista ISO 9001. Samalla on julkaistu uudistettu versio myös laadunhallinnan perusteita ja sanastoa käsittelevästä standardista ISO 9000 (Suomen Standardisoimisliitto, 2020.)

ISO 9000 perustuu toiminnallisesti aiemmin Total Performance Scorecardiin yhteydessä esiteltyyn Demingin ympyrään (kuvio1). ISO 9000 perustuu kahdeksaan Total Quality managementin periaatteeseen: asiakasnäkökulmaan, henkilöstöjohtamiseen, henkilöstön osallistamiseen, prosessi suuntautuneisuuteen, johtamisen systemaattisuuteen, jatkuvaan kehittämiseen, faktapohjaiseen päätöksen tekoon ja toisiaan hyödyntäviin sidosryhmäsuhteisiin. ISO 9000 -mukainen laaturjestelmä sisältää yleisen laaturpolitiikan ja ISO 9000 -mukaisen laaturmanuaalin. Tämän lisäksi dokumenteissa tulee olla määritelty laaturpolitiikan mukaiset laaturavoitteet. (Goetsch & Davis 2010, 332-335.)

ISO 14 000 on standardi, jota käytetään ympäristöjohtamisessa. ISO 22000:n perusteella laadittava elintarviketurvallisuuden hallintajärjestelmä auttaa kehittämään elintarviketurvallisuutta. ISO 26000 -standardi käsittelee yhteiskuntavastuun periaatteita, yhteiskuntavastuun tunnistamista ja sidosryhmien osallistamista sekä seitsemää yhteiskuntavastuun ydinaihetta. ISO/IEC 27000 -sarja tarjoaa malleja tietoturvallisuuden hallintaan, riskeihin ja kontrollointiin. Henkilöstöjohtamisen pelisääntöihin ja prosesseihin malleja antaa ISO 30400-sarja. Lisäksi ISO-standardeja on riskienhallintaan (ISO 31000), energian hallintaan (ISO 55000), omaisuuden hallintaan (ISO 55000), työterveys- ja työturvallisuusjohtamiseen (ISO 45001 ja johtamisjärjestelmiin (ISO 19011)). (Suomen Standardoimisliitto, 2020.)

EFQM-malli perustuu eurooppalaisille arvoille sekä YK:n määrittelemille kestävän kehityksen ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden periaatteille. Vuoden 2012 EFQM-mallissa on yhdeksän osa-alueita, joista ensimmäiset viisi liittyvät organisaation toimintaan: johtajuus, strategiat, henkilöstö, yhteistyökumppanit ja resurssit sekä prosessit, tuotteet ja palvelut. EFQM-malliin kuuluu myös tulosalueet: asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja liiketoiminnan tulokset. EFQM-malli on luotu tunnistamaan ja edistämään kestävästä menestystä ja tarjoaa apuvälineen erinomaisuuden tavoitteluun. Kukin osa-alue on mallissa tarkennettu jakamalla ne alakohtiin, jotka kertovat tarkemmin mitä erinomaisessa toiminnassa tulee huomioida. (Laatukeskus 2012, 1-7.)

Vuonna 2020 EFQM-malli uudistui ja uusi malli ”tarkastelee organisaatiota kokonaisuutena, ottaa holistinen näkökulman ja arvostaa sitä monimutkaisena mutta kuitenkin samanaikaisesti järjestäytyneenä systeeminä.” Vuoden 2020 malli jakautuu kolmeen osa-alueeseen: suunta, toiminta ja tulokset. Kriteerit yksi ja kaksi sisältyvät osa-alueeseen suunta. Suunnan osalta ensimmäinen kriteeri on perustehtävä, visio ja strategia. Siinä määritellään organisaation perustehtävä, ja se, miksi työ on merkityksellistä. Tämän lisäksi luodaan puitteet arvon tuottamiseksi sidosryhmille ja määritellään miten organisaatio ottaa vastuuta toiminnastaan ja sen vaikutuksesta ekosysteemiinsä. Visiossa kuvataan pitkän tähtäimen tavoitetila. Strategia tarkoittaa perustehtävän toteuttamisen sekä suunnitelmia vision saavuttamiseksi. Toinen kriteeri on organisaatiokulttuuri, edelläkävijäisyys ja johtajuus. Edelläkävijäksi pyrkivä organisaatio ohjaa organisaatiokulttuuria ja vaalii omia arvojaan, mahdollistaa muutosten toteuttamisen, kannustaa luovuuteen ja innovointiin sekä osallistaa ja sitouttaa sidosryhmät perustehtävään, visioon ja strategian toteuttamiseen. Johtajuus ilmenee tekoina kaikkialla organisaatiossa, eikä se ole vain rooli. (Laatukeskus 2020, 1-33.)

Vuoden 2020 EFQM-mallissa osa-alueeseen toiminta liittyvät kriteerit kolme, neljä ja viisi. Kolmas kriteeri on sidosryhmien sitouttaminen. Erinomainen organisaatio sitouttaa ja osallistaa tärkeimmät sidosryhmänsä. Sidosryhmäsuhteet perustuvat läpinäkyvyyteen, vastuuseen, luottamukseen ja eettiseen toimintaan. Edelläkävijä organisaatio kerää tärkeiden sidosryhmien näkemyksiä oma-aloitteisesti ja arvioi omaa suorituskyykyään sidosryhmytyössä. Keskeisiksi sidosryhmiksi voidaan määritellä: asiakkaat, henkilöstö, taloutta ohjaavat ja toimintaa säätelevät sidosryhmät, yhteiskunta, kumppanit, toimittajat ja alihankkijat. Neljäs kriteeri on kestävän arvon luominen. Erinomainen organisaatio luo kestävää arvoa pitkällä aikavälillä sidosryhmilleen, jolla tavalla se varmistaa myös taloudellisen vahvuutensa. Organisaatio suunnittelee arvon luomisen, viestii ja myy arvoa ja tuottaa arvoa välitsemilleen sidosryhmille. Viides kriteeri on suorituskyyvyn ohjaaminen ja uudistuminen. Organisaation tulee hallita nykyistä liiketoimintaa tuloksellisesti sekä sen tulee hallita sisäistä ja ulkoisista tekijöistä johtuvaa jatkuvaa muutosta. Suorituskyyvyn ohjaamista ja uudistumista pitää pystyä tekemään samanaikaisesti. Organisaatio käyttää hyväkseen innovointia ja teknologiaa sekä hyödyntää kaikkea tietoa ja tietämystä ja osaa toimia nämä huomioiden hallitessaan käytössä olevia resursseja. (Laatukeskus 2020, 1-33.)

EFQM 2020 -mallissa tulokset osa-alue sisältää kaksi kriteeriä, kriteerit kuusi ja seitsemän. Kuudes kriteeri on sidosryhmien näkemykset. Nämä ovat nykyisten ja entisten sidosryhmien henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä yrityksestä. Näkemyksiä tulee hyödyntää strategian ja sidosryhmien tarpeiden toteutumisen arviontiin, hyödyntää toiminnan ennakkoinnissa sekä käyttää strategiatyössä ja johtamisessa. Näkemyksiä voidaan kerätä useista lähteistä erilaisten palautteiden lisäksi vaikkapa mediasta, sosiaalisesta mediasta, organisaatioiden luokituksista. Keskeiset sidosryhmät on määritelty jo kriteerissä kolme. Seitsemäs kriteeri on strateginen ja operatiivinen suorituskyyky. Tässä arvioidaan onnistumista perustehtävässä, strategian toteuttamisessa, kestävän arvon luomisessa sekä valmiuksia menestyä tulevaisuudessa. Tässä osiossa arvioidaan myös taloudellista suorituskyykyä. Kriteerin osa-alueita voidaan kuvata erilaisin mittarein ja tunnusluvuin. Vuoden 2020 EFQM-mallin mukaista toimintaa voidaan arvioida RADAR-työkalulla, jolla toiminta voidaan pisteyttää osa-alueittain. (Laatukeskus 2020, 1-33.)

Laadun kehittämiseen liittyvät kiinteästi lisäksi laatupalkinnot. Laatupalkintoja haettaessa tehdään itsearviointi ja jatkoon päässeet yritykset saavat itselleen ulkopuolisen auditoinnin. Samalla kun toimintaa kuvataan ja arvioidaan, saadaan selville organisaation kehityskohteet. Maailmalla tunnettuja laatupalkintoja ovat mm. Deming Price, Malcolm Baldrige National Quality Award ja European Quality Award (Slack & Brandon-Jones & Johnston). Suomessa laatukeskuksen kautta voi osallistua Suomen Laatupalkinnon hakemiseen,

joko EFQM-mallin tai Total CAF assessment-arvioinnin perusteella. Palkinnon myöntää Suomen Laatu yhdistys ry vuosittain parhaille ulkoisiin asiantuntija-arvioiteihin osallistuneille yrityksille. (Laatukeskus – Excellence Finland) Opetushallitus järjestää Suomessa ammatillisen koulutuksen laatupalkintoprosessin. ” Vuoden 2020 kilpailun teemana on laadunhallinnan kokonaisvaltaisuus ja koulutuksen järjestämisen kokonaislaatu”. (Opetushallitus 2020.)

Laatujärjestelmät eivät ole tuoneet automaattista menestystä organisaatiolle ja sitä myötä laatutyö on saanut osakseen myös arvostelua. Samaan aikaan laadun käsite on laajentunut ja laatujärjestelmät ovat uusiutuneet. Yrityksen tuotteiden, palvelujen, prosessien ja muun toiminnan lisäksi laatu on ulottunut koskemaan myös organisaation vaikutukseen toimintaympäristöönsä ja sen ulkopuolelle. Laatutyön on alettu nähdä ennakoiva enemmän kuin reagoivana ja dynaamisuus on tärkeä osa modernia laatutyötä. Laatu nähdään osaksi koko organisaation ja sen kumppanien toimintaa, eikä pelkästään yrityksen laatutyöryhmän työksi. (Sartor & Orzes 2019, 17-19.)

3.4 Palautteen merkitys laadun kehittämisessä

Laatujärjestelmiä kuvataan perinteisesti laatuymyrällä, nämä saattavat erota toisistaan hieman näkemyksestä riippuen, mutta ne ovat periaatteeltaan ja tavoitteiltaan yhteneväisiä. Laatujohtaminen kappaleessa on esitelty Demingin (kuvio 1) ja Six Sigma-mallin (kuvio 2) mukaiset laatuymyrät. Jotta tuotteesta tai palvelusta tulisi asiakkaan tarpeiden mukainen, on välttämätöntä kartoittaa asiakkaan näkemyksiä. Tämän jälkeen tuote tai palvelu valmistetaan, jonka jälkeen taas tarkistetaan, että tuote on tavoitteiden mukainen. Tässäkin vaiheessa on hyvä kartoittaa eri näkemyksiä asiasta. Tämän jälkeen tuotetta tai palvelua markkinoidaan ja myydään laajemmin. Sitten analysoidaan, kuinka tuote on menestynyt markkinoilla laadun, kustannusten ja muiden mahdollisten kriteerien osalta. Täähänkin vaiheeseen kuuluu näkemyksien kartoittaminen. Tämän jälkeen ympyrä alkaa alusta palvelun tai tuotteen suunnittelusta. Näkemysten eli palautteiden kartoitus on kiinteä osa erinomaisen laadun tavoittelua, jossa tavoitellaan jatkuvaa palvelujen ja tuotteiden laadun paranemista hyvän kilpailukyvyn varmistamiseksi. (Goetsch & Davis 2010, 15-16.)

Palautetta voidaan määritellä useilla tavoilla. ”Hyvä palaute ohjaa, kehittää, kannustaa ja innostaa. Se voi myös käynnistää vastaanottajan oman pohdinnan. Palaute voi vaikuttaa esimieheen, työntekijään tai koko työyhteisöön” (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 22.) Tässä työssä palautetta käsitellään osana laatujärjestelmää ja apuvälineenä laadun kehittämisessä palautteiden perusteella. Eri näkemyksien eli palautteiden perusteella saadaan

asioihin monipuolinen näkemys ja organisaation osaamista ja tietoa voidaan hyödyntää laajasti.

Uusi EFQM-laatumalli painottaa asiakkaiden keskeistä asemaan organisaation toiminnassa sekä sidosryhmäkeskeisyyttä. Lisäksi syys-seuraussuhteiden ymmärtäminen on keskiössä, siinä mitä yritys toiminnallaan saavuttaa ja miksi. Kaikkien sidosryhmien näkemysten kerääminen eri vaiheissa on välttämätöntä, jotta nämä periaatteet voidaan käytännössä toteuttaa. (Laatukeskus 2020, 5.)

Kun organisaatio haluaa hyödyntää kokemuksellista oppimista, kokemuksia pitää käsitellä tietoisesti yhdessä. Yhteisten kokemusten käsittelyn kautta pystytään hakemaan vastauksia yhä monimutkaisempiin kysymyksiin. Organisaation pitää osata hyödyntää ihmisten erilaista asiantuntemusta, osaamista ja näkemyksiä. Toisaalta yksilön merkitys kasvaa mitä paremmin hän osaa hyödyntää yhteisön osaamista ja käyttää omaa osaamistaan organisaation eduksi. (Kehusmaa 2010, 234-235.)

Usein esteet palautteen antamiseen perustuvat uskomuksiin, mutta ne saattavat liittyä epätietoisuuteen ja heikkoihin palautekäytäntöihin. Palautteiden antamiseen tulee olla selvät pelisäännöt ja tavoitteet. Varsinkin rakentavan palautteen antamiseen haasteena voi olla pelko seurauksista. Tämä voi johtaa virheitä peittelevään työkulttuuriin ja vaikuttaa heikentävästi työilmapiiriin, jota kautta heijastuu takaisin toimintaan. Omia tunteita voi olla vaikea näyttää ja tunnejohtamisen merkitystä onkin korostettu viime aikoina. Ennakkoluulot ja hiljainen palaute vaikuttavat väärinä tulkintoina ja olettamuksina. Kiire saattaa omalta osaltaan havainnointiin ja palautteen antamiseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2017, 40-59.)

Organisaatiot ovat kansainvälistyneet ja kulttuuritausta on monimuotoisempi. Työyhteisössä työskentelee myös voimakkaasti sitoutuneita sekä pinnallisemmin yritykseen suhtautuvia työntekijöitä. Eri ikäiset ja eri kulttuuritaustan omaavat ihmiset kokevat motivoiviksi tekijöiksi työssään monentyyppisiä asioita, ei ole mahdollista kehittää yhtä tapaa palauttaa ja siten motivoida kaikkia. Organisaatiossa tarvitaan kuitenkin kaikkien kehittämispainosta ja osaamisen ja tietojen hyödyntämistä. (Kupias & Peltola 2019, 243–248.)

Henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa laadunhallintaa. Motivoituneet työntekijät kohtelevat paremmin asiakkaita. Suurin osa työntekijöistä haluaa olla ylpeä työstään ja päästä käyttämään kaikkea tietoaan, taitoaan ja kykyjään. Joskus työntekijät joutuvat käyttämään

paljon aikaansa miettiessään mitä heiltä odotetaan. Kun työntekijät otetaan mukaan muutokseen, tulevat tavoitteet kaikille selväksi, samalla motivaatio yhdessä asioita suunniteltaessa kasvaa ja on muutos helpompaa. Tämän lisäksi työntekijät tarvitsevat toki myös riittävän koulutuksen, välineet ja taidot tavoitteen saavuttamiseen. Koska toiminnan tulee perustua asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin on tärkeää, että organisaatiokulttuuri nojaa näkemysten laajaan hyödyntämiseen, yhteistyöhön ja hyvään vuorovaikutukseen koko organisaation kesken. (Summers 2009, 186-197.)

Appreciative inquiry -lähestymistapa perustuu koko henkilöstön rohkaisemiseen tehokkaaseen positiiviseen muutokseen. Lähestymistavan peruslähtökohta on löytää organisaation vahvuudet ja alkaa kehittää toimintaa niiden pohjalta, eikä keskittyä ainoastaan kehittämiskohteisiin. Positiivinen kehittäminen voi liittyä mihin tahansa organisaation toimintoon tai osa-alueeseen. Tätä lähestymistapaa voidaan soveltaa erityyppisiin ja kokoihin organisaatioihin. (Cooperrider, Whitney & Stavros 2008, XV-XVI.)

Appreciative inquiry on yhteisöllinen osallistava koko organisaation kattava systeemi, jossa pyritään tunnistamaan ja vahvistamaan ihmisten ja organisaation kannalta oleellisia vahvuuksia. Menetelmässä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan organisaatiota. Kun vahvuudet on saatu selville, niitä pyritään kaikin tavoin hyödyntämään toiminnassa. (Watkins, Mohr & Kelly 2011, 22.) Sosiaaliset rakenteet, niiden muodostama vuorovaikutuksessa muodostama tieto on yksi menetelmän perusteista. Rakennamme sitä mitä voimme yhdessä kuvitella. Samanaikaisuuden periaatteen mukaan tutkimus ja muutos etenevät saman aikaisesti ja muutos on ennakoivaa ja perustuu kollektiiviseen näkemykseen tulevasta. Organisaatio on kuin kirja, joka kehittyy vuorovaikutuksessa henkilöstön ja sidosryhmien välillä. Näkemyksen mukaan positiiviset kysymykset johtavat organisaatiota positiiviseen ja kestävään muutokseen. Ihmiset yhdessä keskittyvät ennakoimaan kokonaisuutta yksittäisten osien sijaan. (Watkins ym. 2011, 72-76.)

Ketterä oppiminen mahdollistaa nopeamman reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin organisaatiossa. Ketterä oppiminen koskee koko henkilöstöä, ei pelkästään johto- ja esimiesasemassa olevia. Oppimisen valmiudet parantavat yksilön pärjäämistä työelämän jatkuvissa muutoksissa. Organisaation kehittymiseen ketteräksi on monta reittiä ja vuorovaikutuksessa oppimismahdollisuudet moninkertaistuvat. Kasvun asenne ja avoin suhtautuminen ympäristöön on perusedellytys, jotta ihminen kykenee ketterään oppimiseen. Organisaatio voi parantaa mahdollisuuksia joustavaan oppimiseen muokkaamalla sen rakenteita ja toimintamalleja niin, että ne tukevat ketterää oppimista. (Ojala 2018, 29-30.)

Ketteryys auttaa organisaatiota reagoimaan ja kehittämään uusia toimintatapoja nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Organisaation koko tiedon ja näkemysten hyödyntäminen auttaa kehittämään toimintaa innovatiivisella tavalla. Kehittämiskohteiden lisäksi on tärkeää keskittyä organisaation vahvuuksien hyödyntämiseen ja ylläpitämiseen.

3.5 Prosessien kuvaaminen ja kehittäminen

Prossiajattelu perustuu organisoitumiseen. Ihmiset organisoituvat olosuhteiden ja tilanteiden perusteella. Prosessit syntyvät vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutuksessa. Organisoitumista tapahtuu mikrosysteemissä, mesosysteemissä, eksosysteemissä ja makrosysteemissä. Organisoitumiseen vaikuttaa ihmisten ja olosuhteiden lisäksi kulttuuri, emotiot, kieli ja erilaiset intressit. Organisaatio pyrkii johonkin päämäärään ja sen toiminta edellyttää materiaa ja teknologiaa. Organisaatio elää ajassa, muuttuu sovittaen toimintaa ja tekemistä monimutkaisten ja kerroksellisten systeemien kautta. (Puutio & Heikkilä 2018, 22-41.)

Prosessi määritellään lähteestä riippuen hieman eri tavoin, mutta yleensä määritelmä liittyy tapahtumaketjuun tai kehitysvaiheiden sarjaan (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012). Karjalaisen (2007 teoksessa Luukkonen ym. 2012) mukaan prosessit voidaan jakaa neljään pääryhmään. Vaiheittain etenevät prosessit: prosessin alkutilanteesta edetään selkeiden perättäisten vaiheiden kautta kohti loppua. Tämä on perinteinen staattinen malli prosesseista, josta esimerkiksi käy liukuhihnatyö. Toisena ryhmänä on päämäärän määrittämä prosessi. Prosessilla on alkuvaihe ja joukko vaiheita, joiden kautta määritettyyn tavoitelaan päästään, mutta vaiheiden suoritusjärjestys määräytyy prosessin edetessä. Kolmantena ryhmänä on vuorovaikutteiset prosessit, joissa prosessi kehittyy kahden toimijan välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Tästä esimerkkinä on opetusprosessi, jossa prosessi muodostuu opettajan ja opiskelijan vuorovaikutuksena. Neljännä ryhmänä on mukautuvat ja oppivat prosessit, jolloin prosessi kehittyy tilanteiden ja ympäristön asettamien vaatimusten mukaisesti niihin mukautuen. (Luukkonen ym. 2012, 8.)

Prosesseja mallinnettaessa on hyvä ottaa huomioon ja selventää seuraavat asiat ennen kuvausten laatimisen aloittamista. Keskeistä on lähtösyys, minkä vuoksi prosesseja ylipäänsä aletaan mallintamaan, mikä on motivaatio tai muutostarve niiden kuvaamisen taustalla. Toinen tärkeä seikka on kuvausten pääasiallinen käyttötarkoitus, mitä kuvauksilla halutaan kertoa ja kenelle, mikä on ajallinen tavoite kuvausten valmistumiseen, mitä välivaiheita ja tarkistuspisteitä tarvitaan. On myös selvitettävä tuotettavien dokumenttien

laajuus ja tarkkuus, missä määrin prosessikuvausten on tarkoitus kertoa nykytilasta, vai onko prosessikuvauksessa tarkoitus kuvata tavoitetilä. Täytyy määritellä, mitä näkökulmia kuvauksissa painotetaan (esimerkiksi johto-, työntekijä-, asiakas- käyttäjä- ja kehittämisnäkökulma). Seuraavaksi priorisoidaan kuvattavat prosessit tai toiminnot lähtösyyn ja kuvausten käyttötarkoituksen perusteella, sitten rajataan se mille tasolle prosessikuvaukset tuotetaan (esimerkiksi prosessitaso, toimintataso, tehtävätaso). Pitää sopia myös yhteisistä mallinnuskäytännöistä ja ulkoasusta. (Luukkonen ym. 2012, 53.)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta määrittelee prosessikaavion tavaksi kuvata prosessin toiminnot graafisesti. Prosessin toiminnot ja tietovirrat kuvataan siinä sovitulla symboleilla. Prosessikaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. Prosessikartta vastaavasti on organisaation tasolla tehty yleinen, usein graafinen kuvaus organisaation tärkeimmistä prosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. Prosessin omistaja vastaa prosessin toiminnasta, tuloksesta ja kehittämisestä. Ydinprosessit ovat keskeisiä organisaation toiminnalle ja liittyvät suoraan asiakkaiden palveluun liittyvään toimintaan. Tukiprosessit ovat ydinprosesseja avustavia prosesseja ja luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle. Tukiprosesseilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita ja näitä prosesseja ovat mm. muassa hallinnolliset toiminnot, sekä osaamisen ja toimintojen kehittäminen. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008, 3.)

Prosessien kuvaamiseen käytetään erilaisia prosessikaavioita, joita ovat mm. vuokaaviot, uimaratakaaviot, aktiviteettikaaviot, 2.0. aktiviteettikaaviot, välinekohtaisia prosessikaavioita. Prosesseja voidaan hahmottaa myös toimintatarinoiden avulla sekä työnkulkuja voidaan kuvata sanallisesti. Erilaiset organisaation tarpeet ja näkökulmat vaikuttavat valittavaan kuvaustapaan. (Luukkonen ym. 2012, 53.)

Prosessien kuvaamiseen voidaan käyttää myös palveluarkkitehtuuria, jonka englanninkielinen nimi on Service Oriented Architecture (SOA). Tämä malli perustuu siihen, että organisaation kaikki toiminnot ovat palveluja ja prosessien kuvaamiseen käytetään ohjelmistosuunnittelua ja ohjelmistoarkkitehtuuria. Palveluarkkitehtuurin avulla prosessein suunnittelua voidaan automatisoida, niin että on helpompi ymmärtää monimutkaisia prosesseja, seurata ja tarvittaessa tehostaa niitä. Prosessien optimaalinen toimivuus on organisaation toiminnan kannalta keskeistä. Toiminnan parantaminen ja kehittyminen vaatii muutosta aina myös organisaation henkilöstöltä. Palveluarkkitehtuuria hyödynnettäessä prosessit suunnitellaan kuitenkin aina vuorovaikutuksessa ja organisaation toiminnan pitää olla keskiössä tietotekniikan sijaan. (Pant & Juric 2008, 37-41.)

Palveluarkkitehtuurin mukaiseen prosessien kuvaamiseen on vaihtoehtona visuaalinen kieli Business Process Modeling Notation (BPMN). Keskeistä siinä on muotojen ja kuvakkeiden valinta, joita käytetään yksilöityihin graafisiin elementteihin. BPMN:n tarkoituksena on luoda standardi visuaalinen kieli, jonka kaikki prosessimallintajat ymmärtäisivät. (Object Management Group 2008.) Kuvaamiseen voidaan käyttää myös aktiviteetti kaavioita. Unified Modeling Language (UML) aktiviteettikaavio on menetelmä sekä prosessi- että tehtävätasojen kuvaukseen ja myös osaksi toiminto- ja tekotasojen kuvauksia. Kaavioiden uimaratojen avulla voidaan kuvata eri toimijoiden suorittamia työn etenemisen vaiheita varsinkin prosessitasolla tai käyttäjien ja tietojärjestelmien välistä vuorovaikutusta tehtävä- tai tekotasolla. (UML 2020.)

Vastaavasti Little-JIL on yleiskäyttöinen prosessien graafinen kuvauskieli, joka soveltuu toiminto-, prosessi- ja tehtävätasojen kuvauksiin. Siinä määritellään prosessin tuotosten, resurssien sekä koordinaatioon liittyviä asioita. Se poikkeaa useista muista kuvauskielistä mm. rajapintakeskeisyyden sekä yhtäaikaisuuden, resurssien ja poikkeusten käsittelyn osalta. Kielen avulla voidaan määritellä sisäkkäisiä kuvauksia henkilöiden tai ryhmien suorittamista tai automaattisesti suoritetuista prosesseista ja tehtävistä. Vastaavasti Yet Another Workflow Language (YAWL) on työnkulkujen graafinen kuvauskieli. Kieli tukee työnkulkumallien (workflow patterns) kuvaamista oman notaationsa avulla. Kieltä on käytetty mm. asiakaspalveluprosessien kuvaamiseen. (Luukkonen ym. 2012, 54.)

Innovation Management -kirjassa kuvataan innovaatioprosessien kehittyminen kuudessa vaiheessa 1950-luvulta lähtien niin, että kehitys on alkanut lineaarisesta teknologiakeskeisestä kehitystyöstä. Tämän jälkeen 1960-luvulla kehittyi markkinoiden tarpeeseen perustuva lineaarinen innovaatioprosessi. 1970-luvulla osa yrityksistä alkoi yhdistää kahta aiempaa näkökantaa. 1980-luvun puolella välissä ensivaiheessa japanilaiset yhtiöt alkoivat tehdä kehitystyötä interaktiivisena rinnakkaisena prosessina valmistamisen kanssa. Kehitystyössä oli mukana sidosryhmiä ja kehitystyötä tehtiin ketterästi rinnakkaisena prosessina muiden prosessien kanssa. Länsimaissa japanilaista yhteiskulttuuria oli osalla yrityksistä vaikea soveltaa omaan organisaatiokulttuuriinsa. Seuraavaksi tähän toi helpotusta tekniikan kehittymisen myötä syntynyt informaatioteknologian avulla integroitu kehittämistoiminta. Perinteisen kasvokkain tehdyn kehittämistoiminnan sijaan kehittämistoimintaa voitiin nyt tehdä ajasta ja paikasta riippumatta laajasti kaikkea osaamista hyödyntäen. Tästä seuraava vaihe innovaatioiden kehittämisessä on toimiminen avoimessa toimintaympäristössä. Tämä ”open network” tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää laajasti muiden ihmisten kykyjä ja asiantuntemusta myös organisaation ja sidosryhmien ulkopuolelta. (Ahmed & Shepherd 2010, 166-175.)

Kirjallisuuden mukaan prosessi kuvaa ihmisten vuorovaikutusta ja systeemejä organisaatiossa. Prosessien kuvaamiseen on paljon erilaisia menetelmiä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sellainen prosessimalli, joka helpottaa palautekokonaisuuden hallintaa ja samalla varmistaa palauteprosessien toimivuuden ja toiminnan kehittämisen palautteiden perusteella. Palauteprosessi on vaiheittainen, mutta sitä täytyy pystyä myös vuorovaikuttaisesti kehittämään.

4 Kehittämissyö ja innovointi

Luvussa neljä käsitellään teoriataustaa kehittämistyöstä ja innovoinnista huomioiden kehittämistyöhön valitut menetelmät. Tässä luvussa käsitellään lisäksi kehitystyöryhmien fasilitaattorin rooliin liittyviä asioita, koska oma keskeinen roolini oli fasilitoida kehitysprosessi. Digitaalisia menetelmiä hyödynnetään tässä kehittämistyössä, ja luvussa on käsitelty kirjallisuuden valossa huomioonotettavia seikkoja digitaalisia menetelmiä käytettäessä. Luvun lopussa on yksilöity valitut kehitystyön menetelmät tämän opinnäytetyön toteuttamisessa. Tämä opinnäytetyö perustuu konstruktiviseen tutkimukseen, sillä kehitettävä malli on siirrettävä ja sitä on mahdollista hyödyntää myös muissa organisaatioissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja kehittää laatujärjestelmään liittyvä palautekokonaisuus. Opinnäytetyön tarkoituksena on innovoida selkeästi hahmotettava malli palautekyselyistä ja niiden toteuttamisesta sekä vaikutuksesta laatujärjestelmään. Kehittäminen on tarkoitus toteuttaa niin, että laaturyöryhmää, yrityksen johtoa ja henkilöstöä osallistetaan yhteistoiminnallisilla menetelmillä kehitystyöhön. Samalla tavoitteena on myös kehittää palauteprosesseja ja varmistaa palautteiden perusteella valittujen vahvuuksien ja kehityskohtien huomioon ottaminen toimintasuunnitelmissa. Käytännön kehitystyön toteutus on kuvattu luvussa 5.

4.1 Kehittämissprosessit ja -menetelmät

Kehittämissyön prosessi voidaan jakaa osa-alueisiin. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan kehittämiskohteet ja määritellään niille alustavat tavoitteet. Tämän jälkeen haetaan kehittämisen kohteesta tietoa sekä teorialähtöisesti että käytännössä. Kun on saatu kerättyä riittävä tietoperusta, voidaan määritellä tarkemmin kehittämistehtävä ja rajata se. Samalla voidaan määritellä lähestymistapa, joita ovat tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktivinen tutkimus, palvelumuotoilu, innovaatioiden tuottaminen, ennakointi ja verkostotutkimus. Tämän jälkeen valitaan tarkoitukseen soveltuvat menetelmät. Koska kehittämistyössä on tärkeää saada aikaan muutos, pitää tämän jälkeen keskittyä tavoitteiden mukaisen organisaatiota hyödyttävän ratkaisun luomiseen. Lopuksi kehittämispöessi ja lopputulokset arvioidaan ja niistä saadut tulokset jaetaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 22-39.)

Konstruktivisen tutkimuksen kuuluu myös innovaatioiden tutkiminen ja tuottaminen. Innovointikyvyn merkitys on lisääntynyt erinomaista kilpailukykyä tavoiteltaessa. Innovaatiot

voivat olla prosessi-innovaatioita, joilla voidaan esimerkiksi parantaa kustannustehokkuutta tai luoda toimivampia prosesseja. Tuote- ja palveluinnovaatioiden avulla yritys voi saada markkinaetua kilpailijoihin nähden tai organisoida jopa koko toimintansa uudella tavalla ja päätyä uusilla tuotteilla tai palveluilla kokonaan uusille markkinoille. (Ojasalo ym. 2015, 82-83.)

Hyvä idea ei pelkästään ole innovaatio. Innovaatioon vaaditaan hyvän idean lisäksi käytännön toteuttaminen ja toteutuksen jalkauttaminen. Innovaation pitää luoda ja tuoda asiakkaalle uutta lisäarvoa. Innovaatioon liitetään positiivinen muutos ja hyöty. Hyvään innovaatioon liitetään sen toivottavuuden lisäksi myös käytännön toteutettavuus sekä taloudellinen kannattavuus. Innovaation hyödynnettävyyteen vaikuttaa myös sen käytettävyys laajasti ja että se hyödyttää mahdollisimman suurta osaa asiakkaista. Innovaatio voi olla radikaali muutos toimintaan tai prosessin tai tuotteen asteittainen kehittäminen. Innovaatioita voi syntyä hyödyntäen tehokkaasti vuorovaikutussuhteita, kyseenalaistamalla asioita, havainnoimalla toimintaa, verkostoitumalla sekä kokeilemalla. Innovaatiot eivät välttämättä vaadi kehitysryhmän heterogeenisuutta, mutta enemmistä tutkijoista pitää heterogeenisen tiimiä potentiaalisempina innovaatioiden tuottajana. (Smith 2013, 127-140.)

Menestyvät liiketoimintaympäristöt pitää suunnitella omaksumaan uusia tapoja toimia, kun sisäiset ja ulkoiset suhteet sitä vaativat. Liiketoiminta pitää suunnitella mukautumaan nopeasti asiakkaiden ja kilpailijoiden edellyttämiin muutoksiin. On olemassa monimutkaisiakin ongelmia, jotka selviävät analysoimalla, mutta on olemassa myös niin haastavia ongelmia (wicked problems), että niistä selvittää vain ennakoivalla ja joustavalla yhteistyöllä ja oppimisella organisaatiossa. (Hawryszkiewycz 2017, 4.)

Innovaatioprosessi voi rakentua viidestä vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään tarvittava tieto ja analysoidaan se. Tämän jälkeen tuotetaan aiheeseen soveltuvia ideoita soveltuvien menetelmin. Kun tarvittava määrä ideoita on kerätty, ideat arvioidaan ja tehdään valinta jatkokäsittelyyn. Sitten muodostetaan alustava ratkaisu, sitä edelleen kehitetään ja pyritään lopulta konseptoimaan. Viimeiseksi on vuorossa idean toteuttaminen ja mahdollinen kaupallistaminen. (Ojasalo ym. 2015, 86.)

Ryhmätyöskentelyä, vaikka innovaatiotoimintaa, ohjaavan fasilitaattorin tehtävät voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen. Ensimmäiseksi pitää osata rajata mikä on fasilitoinnin tavoite. Osallistujien kanssa pitää rakentaa luottamukseen perustuva suhde, jossa kaikilla on ymmärrys käsiteltävistä haasteista ja mitä tavoitellaan. Sitten pitää varmistaa fasilitoinnin käytännön järjestelyt, niin käytännön asioiden osalta kuin tiedollisestikin. Fasilitointiin

kannattaa suunnitella toteutusmoduulit niin, että päästään etenemään välitavoitteiden kautta kohti päämäärää. Tämän jälkeen päästään näkyvimpään osaan, jossa fasilitaattori auttaa tilaisuudessa osallistujia orkesterin johtajan tapaan saavuttamaan halutun tavoitteen. Viime vaiheessa fasilitaattori auttaa jäsentämään saadun lopputuloksen käyttökelpoiseksi ratkaisuksi. Keskeisiä taitoja hyvälle fasilitaattorille ovat läsnä oleva kuunteleminen sekä hyvät vuorovaikutus- ja keskustelutaidot. (Newman 2015, 7-13.)

Ryhmätyöskentelyn fasilitoinnissa on hyvä arvioida omaa osaamista ja kehittymistä säännöllisesti. Fasilitaattorin kannattaa pyytää ja kuunnella palautetta avoimesti. On tärkeää pysyä riittävän jämäkkänä, mutta toisaalta osata mukautua ryhmän tilanteeseen ja tarpeisiin. Omat tunteet on opeteltava sanoittamaan ja toimia ne tiedostaen. Fasilitaattorin on hyvä tunnistaa mihin hänen oma toimintansa ja valinnat perustuvat, onko vaikuttava tekijänä esim. järki, tunteet, arvot, usko tai joku muu. On keskeistä myös pystyä kommunikoidaan vakuuttavasti ja arvovaltaisesti. Fasilitaattorin on helpompi rakentaa luottamusta, kun ottaa mukaan fasilitointiin omaan persoonaansa liittyviä ja sopivia elementtejä. (Sipponen-Damonte 2020, 148-157.)

Tämän kehitystyön yhteydessä fasilitointia on tapahtunut useassa eri toimintaympäristössä ja toimintatavalla. Seuraavassa kappaleessa esitellään me-we-us-menetelmä, jossa fasilitointi liittynyt koko henkilöstön ohjaamiseen perinteisessä työpajassa. Tämän lisäksi fasilitointia on pitänyt sopeuttaa työryhmätyöskentelyyn sekä kasvokkain, että etäyhteydellä toimittaessa. Luvussa 5 kuvataan palautekyselyjen vuosikellon kehitystyö ja luvussa seitsemän pohditaan valittujen menetelmien ja fasilitoinnin onnistumista.

Me-we-us-menetelmässä pyritään aktivoimaan tasapuolisesti kaikkia ryhmän jäseniä. Tässä mallissa kukin työskentelee ensin yksin rauhassa asiaan tutustuen ja tehden tarvittaessa muistiinpanoja. Tämä helpottaa osallistumista yhteiseen keskusteluun. Fasilitaattorin tärkeää huolehtia työrauhasta, mahdollistaa erilainen tiedon käsittely ja oppiminen sekä pitää kiinni aikataulusta. Yksilötyöskentelyn jälkeen esitellään pienryhmässä kunkin näkemys asiasta. Tämän jälkeen yhdessä muodostetaan pienryhmän käsitys parhaista ideoista asian suhteen perustellen. Kolmannessa vaiheessa pienryhmien käsitykset esitellään ja valitaan koko ryhmän ratkaisuvaihtoehto ja toimintamallit käsiteltävään asiaan. Kaikki toimintavaiheet on hyvä dokumentoida. (Kantojärvi 2012, 54-55.)

Tämän kehitystyön lähtökohta on muodostunut vertaisarvioinnin ja koulutuksen järjestäjien laatuverkoston hyödyntämisen avulla. Vertaisarvioinnin raportin analyysiin ja kehittä-

miskohteiden valintaan valittiin me-we-us-menetelmä, jonka prosessin seurauksena päätettiin tämän kehitystyön aihe. Yhdessä tekemällä on pyritty löytämään tärkeimmiksi koettua kehittämisen alueita useista vaihtoehdoista.

Luovaan ongelmaratkaisun prosessiin kuuluu aluksi ideointia, kun ideat alkavat loppua, saattaa löytyä uusia näkökulmia. Riittävä määrä ideoita synnyttää laatua, joten on hyvä malttaa, ennen kuin siirrytään ideoiden arviointiin. Onnistuneen luovan ongelmanratkaisun edellytyksenä on avoin ja positiivinen ilmapiiri. Voidaan esimerkiksi esittää aina jokaisesta ideasta kolme positiivista näkökulmaa, ennen kuin rakentavasti tuodaan esille haasteet. Osallistujien määrällä voi olla vaikutusta, liian vähällä määrällä ideoita ei synny riittävästi ja vastaavasti liian isossa ryhmässä ideoita voi olla vaikea esittää, useissa menetelmissä sopiva ryhmäkoko on neljästä kymmeneen henkeä. Tyypillinen ideointimenetelmä on aivoriivi, josta on olemassa erilaisia muunnoksia. (Ojasalo ym. 2015, 158-173.)

Aluksi asetetaan tavoitteet ideoinnille, sitten luodaan ennakkoluuloton ideointi-ilmapiiri. Seuraavassa vapaassa ideointivaiheessa ideoidaan vapaasti perustelematta eikä ideoita saa arvostella. Tämän jälkeen valintavaiheessa ideoita tarkastellaan rakentavan kriittisesti ja niitä saa myös kehittää. Sitten esimerkiksi erilaisilla äänestysmenetelmillä valitaan parhaat tai paras idea. Samantyyppiseen päämäärään voidaan pyrkiä myös ideakävelyllä, brainwritingilla, oppimiskahvilalla, 8X8 menetelmällä, jotka ovat vastaavan tyyppisiä hienon strukturoidumpia menetelmiä. Kuuden ajatteluhatun kautta voidaan hakea ideoita uusien näkökulmien kautta, kun kuudelle osallistujalle jaetaan erilaiset roolit, rooleja voidaan halutessa myös vaihtaa prosessin aikana. Osbornin kysymyslistan avulla pyritään välttämään tavanomaisilta ratkaisuilta ja kehittämään uusia ratkaisuja kysymyslistan avulla. Näiden lisäksi luovaan ongelman ratkaisuun voidaan käyttää myös bodystromingia, ekskursiotekniikoita, heuristista ideointitekniikkaa, toivelistatekniikkaa tai crowdsourcingia. (Ojasalo ym. 2015, 158-173.)

Työryhmätyöskentelyssä tämän kehitystyön aikana hyödynnetään ryhmässä ideointia, jossa luodaan palautekyselyjen kokonaisuutta kuvaamaan visuaalinen malli, jota sitten systemaattisesti osallistamisen kautta kehitetään. Lähdekirjallisuuden perusteella innovatiivisessa ideoinnissa ja kehittämisessä korostuvat yhdessä tekeminen. Onnistunut kehittämistyö onnistuu hyödyntämään organisaation osaamista laajasti, mukaan saadaan parhaimmillaan myös organisaatiossa oleva hiljainen tieto. Kehittämistyön toteutumista edistää positiivinen kannustava fasilitointi, joka kuitenkin jämäkästi osaa ohjata toimintaa yhteiseen tavoitteeseen. Yhteisen tavoitteen hahmottamiseen erityisesti ideoiden karsimisvaiheessa on syytä kiinnittää erityishuomiota. Myös tunteet on hyvä tiedostaa ja sanoittaa.

Yhdessä tekeminen auttaa myös innovaation saattamista käytäntöön mahdollistaen myös innovaation arvioinnin ja jatkokehittämisen tulevaisuudessa.

4.2 Digitaalisuus kehittämistyössä ja innovoinnissa

Perho Liiketalousopisto toimii kahdella kampuksella ja sen lisäksi aikataulujen yhteensovittaminen perinteiseen yhteisölliseen kehittämistyöhön tuo omat haasteensa. Palautejärjestelmän kuvaaminen ja kehittäminen valikoitui henkilöstökokouksen työpajassa toimintamme kehityskohteeksi, joten on tärkeää, että henkilöstö pystyy osallistumaan myös itse kehitystyöhön. Tämän lisäksi kehityshankkeen aikana covid-19-pandemia rajoittaa yhteisiä isompia tapaamisia.

Nykyaikaiset yhteistyöalustat ja -järjestelmät luovat mahdollisuuden yhteydenpitoon ja neuvotteluun ilman fyysistä liikkumista. Yritysten ja ihmisten välinen yhteydenpito on siirtynyt yhä enemmän verkkoon, mikä tekee siitä nopeampaa ja myös alentaa kuluja. Uuden teknologian avulla voidaan parantaa ja tehostaa vuorovaikutusta eri sidosryhmien välillä. Myös tutkimus- ja kehittämistoimintaa tehdään erilaisilla yhteistyöalustoilla uudella tapaa osallistaen. (Hämäläinen & Maula, Suominen 2016, 22-30.)

Wiki on internet-pohjainen sivusto, jota jokainen sinne käyttöoikeudet saanut pystyy muokkaamaan. Wiki tarjoaa mahdollisuuden työstää ajasta ja paikasta riippumatta yhdessä dokumentteja. Wikin käyttöä on pidetty onnistuneena valintana erityisesti, kun osallistujille annettu tehtävä on selkeästi määritelty. Sen avulla voidaan lyhyellä aikataululla tehdä konsensukseen perustuvia ratkaisuja; vaikkapa manuaaleja. Kun halutaan yksittäisten ihmisten mielipiteitä ja ideoita jostain asiasta, keskustelualueet saattavat olla parempi digitaalinen ratkaisu. Wikin ongelmaksi saattaa myös muodostua luotettavuus, jos sisältöä voi muuttaa suuri joukko ihmisiä. (Cook 2008, 63-68.)

Internetiä suppeampi organisaation oma intranet tarjoaa hyvän suojauksen kautta turvallisen digitaalisen tavan kommunikoida ja välittää tietoa esimerkiksi organisaatitiedoista, yrityssuunnitelmista ja erilaisista organisaation luottamuksellisista asioista. Perinteisen sähköpostin lisäksi sisäiset keskustelualueet, viestisovellukset sekä blogit ovat yleistyneet vuorovaikutuksessa ja tiedonvälityksessä. Ne tarjoavat uuden mahdollisuuden kehittämiseen ja ideointiin. Erilaiset videoneuvottelusovellukset tarjoavat mahdollisuuden kommunikoida ajasta ja paikasta riippumatta ja helpottavat kehittämistä. (Gibson & Donnelly, Ivancevich, Konopaske 2012, 441-446.)

Intranet-komentointi valittiin koko henkilöstön digitaaliseksi osallistamismenetelmäksi tässä kehittämistyössä. Intranetin kautta jokaisella henkilöstön jäsenellä on mahdollisuus osallistua kehittämiseen. Kommentointia voi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta itselleen sopivana aikana.

Virtuaalinen tiimityöskentely tuo mukanaan myös haasteita. Kun tavataan yhteisissä työtiloissa, opitaan tuntemaan toiset helpommin ja havainnoidaan ja opitaan asioita vuorovaikutuksessa myös epämuodollisissa tapaamisissa. Tiimin jäsenet saattavat kasvokkain antaa myös enemmän palautetta toisilleen. Kun kyseessä on monikulttuurinen yhteisö kulttuurillisten ja aikatauluihin liittyvien asioiden huomioiminen vaatii työtä. Virtuaalisen tiimin vetäjän on kiinnitettävä erityistä huomioita tiimin jäsenten motivointiin ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen, koska perinteistä sosialisatiota on vähemmän. Tiimin vetäjän voi olla vaikeampaa havainnoida ja tunnistaa kaikkien tiimin jäsenten kyvykkyyksiä, vaatii myös työtä pitää kaikkien keskittyminen virtuaalisen työryhmän yhteisessä tavoitteessa. Jotta kaikki kokevat tulevansa huomioiduksi ja arvostetuksi virtuaalinen kokous vaatii hyvää ennakkosuunnittelua. Erinomaiseen virtuaalisen työryhmän ohjaamiseen vaaditaan vakuuttavaa johtamistaitoa, hyvää kommunikointikykyä, kärsivällisyyttä, motivointitaitoa, kulttuurien ymmärrystä, coaching-taitoa ja teknistä osaamista virtuaalisten välineiden käyttämiseen. (Settle-Murphy 2013, 1-5.)

Organisaation kehittämisessä voidaan käyttää sekä analyyttisiä menetelmiä että luovaa muotoiluajattelua. Näistä muotoiluajattelu on yleistynyt vasta viime vuosikymmenien aikana. Analyttisesti ajatellen toimintoja ja prosesseja kehitetään parhaan suorituskyvyn ja arvon saavuttamiseksi. Luovan näkemyksen mukaisesti fokus on enemmän innovoinnissa. Analyttisesti toimien kehitetään yksittäisiä tehtäviä tehokkaiksi erillisinä toimintoina, kun taas luovassa toiminnassa ratkaisuihin pyritään yhteistoiminnan ja sidosryhmien etua korostaen. Analyttisessä toiminnassa tulosta arvioidaan osittain, ja vastaavasti luovassa toimintamallissa etsitään innovatiivisia kokonaisratkaisuja. Analyttinen malli perustuu toiminnan yksittäisten osien kehittämiseen käytännön työkalujen avulla, kun taas luovassa mallissa korostetaan visualisatiota, luovuutta ja innovaatioita. (Hawryszkiewicz 2017, 54-57.)

Digitaaliset menetelmät lisäävät mahdollisuuksia paikasta ja jopa ajastakin riippumattomaan kehitystyöhön. Kirjallisuuden mukaan pelkkä tekninen osaaminen ei kuitenkaan riitä, sillä etäisyys saattaa tuoda haasteita ryhmän vuorovaikutukseen verrattuna kasvok-

kain tehtävään kehitystyöhön. Virtuaalisen työryhmän fasilitoimiseen vaaditaan johtamistaitoa, hyvää kommunikointikykyä, motivointitaitoa ja coaching-taitoa. Tarvittaessa on ymmärrettävä myös erilaisia kulttuureja ja olla kärsivällinen.

Tässä kehitystyössä innovaation tuottamisessa käytetään yhteisöllistä heterogeenistä ja organisaation toiminnot kattavaa työryhmätyöskentelyä huomioiden etäfasilitoinnin vaatimukset. Intranet tarjoaa työryhmätyötä täydentävän koko henkilöstöä osallistavan menetelmän kehittämiseen. Kehitysinnovaation osia myös pilotoidaan ja jatkokehitetään, ennen varsinaista prosessikonaisuuden käyttöönottoa. Nämä valinnat perustuvat tässä luvussa kuvattuihin hyvän kehittämistyön edellytyksiin huomioon ottaen kohdeorganisaation ja covid-19-pandemian vaatimukset.

5 Palautekyselyjen vuosikellon kehitystyö

Kehittämistyön kohde valikoitui Keudan 31.10. 2019 tehdyn vertaisarvioinnin tuottamasta 24 eri kehityskohdevaihtoehdosta. Ideoin Laatutyöryhmän kanssa Perho Liiketalousopiston henkilöstökokoukseen me-we-us-tyyppisen kehittämistyöpajan. 11.12. 2019 henkilöstökokouksessa työpaja oli yksi toimintapiste. Muita samanaikaisesti järjestettäviä toimintapisteitä henkilöstökokouksessa oli kolme, ja henkilöstö oli jaettu sattumanvaraisesti neljään ryhmään. Me-we-us-työpajassa oli rakennettu valmiiksi 4-5 hengen pöydät, joihin tulijat ohjattiin sisääntulojärjestyksessä. Kussakin pöydässä jokainen osanottaja tutustui ensin itse vertaisarviointiraporttiin ja sen kehityskohteisiin. Tämän jälkeen pöytäseurueiden tehtävä oli muodostaa konsensus kolmesta tärkeimmästä kehityskohteesta, ja kirjata ne ylös perusteluineen pöytäseurueen yhteiseen lomakkeeseen.

Näiden lomakkeiden yhteenvedon kautta palauteprosessien kuvaaminen ja kehittäminen todettiin kuuluvan henkilöstön mielestä kolmen tärkeimmän kehittämiskohteen joukkoon, ja johtoryhmä vahvisti henkilöstökokouksessa todetun kehittämistarpeen. Palautekyselyjen prosessin kuvaaminen kehittäminen muodostui näin kehittämistyökseni ja opinnäytetyön aiheekseni. Fasilitoin kehitystyön siihen liittyvissä työryhmissä ja kehitin menetelmiä henkilöstön osallistamiseen muullakin tavoin. Tässä luvussa on kuvattu koko kehitystyö.

5.1 Palautekyselyjen vuosikellon kehitystyön käynnistys

Olin aiemmin fasilitoinut vuosina 2017-2018 uuden organisaation palautekyselyjen kehitystyön Perho Liiketalousopistolle. Ydinryhmä tässä kehitystyössä oli neljähenkinen palautetyöryhmä, joka oli osa laatutyöryhmästämme. Palautetyöryhmässä oli opettajaedustaja jokaiselta koulutusosalta sekä laatu- ja hankejohtajamme. Koska palautekyselyjen kehittäminen tuon palautetyöryhmän kanssa yhdessä muiden tiimiemme ja työryhmien sekä niiden vetäjien kanssa oli sujunut hyvin, aloitimme tämän uuden kehitystyön samalla kokoonpanolla.

Laatujärjestelmän palautekyselyjen prosessi oli koottu isoon Excel-taulukkoon, josta oli hankala kerralla hahmottaa kokonaisuus tai löytää tietoa yksittäisestä kyselystä. Ensivaiheessa kokoonnuimme palautetyöryhmän kanssa ja aloimme ideoimaan visuaalisempaa ratkaisua. Ryhmän jäsenet tunsivat toisensa, ryhmä oli heterogeeninen, mutta ryhmässä kaikki toivat omat näkemyksensä esiin ja tunnelma oli positiivinen.

Aloitimme 5.12.2019 ensimmäisen palaverin epämuodollisilla asioilla ja soitolla laatu- ja hankejohtajallemme, joka oli estynyt tulemaan ensimmäiseen tapaamiseen. Mietimme miten vuosittaista palauteprosessia voisi kuvata visuaalisesti ja helposti hahmotettavasti. Ideoinnin tuloksena syntyi melko pian ajatus vuosikellosta. Osa palautteista ajoittuu tiettyyn aikaan vuodesta ja toimintaa suunnitellaan ja kehittämistä tehdään kalenterivuositain. Jo tällä tapaamiskerralla syntyi ajatus visuaalisesta vuosikellomaisesta esityksestä, josta tarkemmat tiedot kustakin asiasta löytyisivät linkkien kautta. Kun ajatus vuosikellosta oli yksimielisesti todettu erittäin potentiaaliseksi visuaaliseksi vaihtoehdoksi, PP-pohjaan alettiin hahmottaa vuosikelloa mallia. Suunnittelutyö eteni niin, että PP-pohjaan lisättiin ja poistettiin elementtejä ja testattiin millä tavoin sekä visuaalisuus ja käytännöllisyys toteutuisivat parhaiten.

5.2 Palautekyselyjen vuosikellon kehitysprosessi

6.2.2020 esittelimme ensimmäistä versiota palautekyselyjen vuosikellosta toimitusjohtajalle yhdessä laatu- ja hankejohtajan kanssa. Tapamme alkaa työstämään palautekyselyiden kuvausta ja ohjeistusta todettiin tuossa palaverissa hyväksi. Päätimme jatkaa palauteprosessien kuvaamista vuosikellopohjalta. Tuossa vaiheessa palautevuosikellossa oli jo lopullisia visuaalisia muotoja, mutta sisältö oli vasta hahmottumassa.

Samaan aikaa oli käynnissä ydinprossien kuvaamiseen liittyvä laajempi työ, jossa työryhmän jäsenenä olivat johtoryhmän jäsenet, johon laatu- ja hankejohtajakin kuuluu sekä minä. Esittelin tuon ensimmäisen version palautekyselyjen vuosikellosta 13.2.2020 myös tuossa työryhmässä Ensimmäistä hahmotelmaamme pidettiin hyvänä ja esiin tuli käytännön vinkkejä esim. fonttikokoihin liittyen. Saimme yleisen hyväksynnän jatkaa kehitystyötä aloittamaltamme pohjalta.

11.3.2020 palautekyselyjen silloista versiota esiteltiin ja käsiteltiin koko Laatutyöryhmän kokouksessa. Saimme joitain kommentteja ja mielipiteitä jatkotyöstämistä varten. Esittelin sen hetkiset aikaansaannoksemme Laatutyöryhmälle, joka ehti vielä kerran kokoontua ennen siirtymistä etämenetelmiin. Laatutyöryhmältä saimme joitain kommentteja lomakkeisiin liittyen, mutta myös Laatutyöryhmä piti palautekyselyjen vuosikellon formaattia hyvänä tapana esittää kokonaisuus. Tässä vaiheessa palautetyöryhmämme pääsi työstämään yksityiskohtia.

Seuraavassa kokous oli 24.3.2020. Tuon suunnittelukokouksen pidimme covid-19-pandemian vuoksi Skypessä. Pyrin kokouksen alkuun käyttämään aikaa yleisen positiivisen tunnelman luomiseen ennen varsinaista asiasisältöä. Aloimme tuolloin kehittämään myös palautekyselyn vuosikellon kautta linkittyviä lomakkeita: kyselyjen toimintaohjeita (liite 1), vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin liittyvää lomaketta (liite 2). Samalla päätimme pilotoida tuolloin kehittämäämme sen hetkistä vahvuuksien ja kehittämiskohteiden kirjaamiseen suunniteltua lomaketta yhteistyössä henkilöstö- ja tiedotuspäällikön kanssa.

Jokaisessa tapaamisessamme myös palautekyselyjen vuosikello kehittyi. Palautetyöryhmän kanssa teimme myös toimintaohjeistusta kunkin kyselyn osalta. Kaikkien kyselyjen osalta jotain toimintamallia oli käytännössä jo toteutettu, mutta pyrimme kirjaamaan ne ylös ja tarvittavilta osin kehittämään prosesseja. Suhtauduimme kriittisesti kaikkien kyselyjen tarpeellisuuteen ja päädyimme lopettamaan oman työpaikkaohjaajille tehtävän kyselyn, koska Opetushallitukselta oli tulossa valtakunnalliset kyselyt työelämälle.

Olin mukana valtakunnallisessa työryhmässä kommentoimassa Opetushallituksen työelämälle suunnittelemaa ammatillista koulutusta koskevia palautteita ja hyödynsin siellä saatua suunnittelutietoa toimintaohjeiden laatimiseen noiden kyselyjen osalta. Jatkoimme samojen teemojen parissa palautetyöryhmän kanssa Skypen kautta seuraavaksi 2.4.2020. Kaikissa etäkokouksissa pyrin keskittymään lähdemateriaalin mukaisesti etäideointikokouksien fasilointiin, kuten tiimin jäsenten motivointiin ja luottamuksellisen positiivisen ilmapiirin luomiseen.

5.3 Koko henkilöstön osallistaminen digitaalisuutta hyödyntäen

Varsinaisen visuaalisen palautekyselyjen vuosikellon osalta halusin tässä vaiheessa laajentaa osallistamista. Tavoitteena oli varmistaa esitystavan selkeyttä, sekä saada lisäkehitysvinkkejä. Olimme siirtyneet etätöihin mikä varmisti digitaalisen menetelmävalintani, jota olin muutenkin suunnitellut tässä kehitystyön vaiheessa käyttää, koska se mahdollistaa osallistumisen ajasta ja paikasta riippumatta. Lähdekirjallisuus puolsi kommentoinnin käyttämistä yhteissuunnittelussa, niinpä laadin Intraamme uutisen viikolla 17 (taulukko 1), joka sisälsi sen hetkisen version palautekyselyjen vuosikellostamme. Uutisessa henkilöstöä pyydettiin pienen selventävän saatteen avustamana kommentoimaan vuosikellon selkeyttä ja pyydettiin siihen kehittämisehdotuksia. Aikaa kommentointiin annettiin puolitoista viikkoa. Intran uutisesta muistutettiin aina tilaisuuden tullen myös sanallisesti päivittäisessä kanssakäymisessä.

Taulukko 1. Intran kommentoitava uutinen

Kommentteja palautevuosikelloon

Viime syksyn Keudan vertaisarviointiraporin ja siihen liittyneen henkilöstökokouksen työpajan perusteella, valittiin kolme kehittämiskohdetta Perho Liiketalousopiston toimintaan. Yksi valituista kehittämiskohteista oli palauteprosessin kuvaaminen ja selventäminen. Olen laatutyöryhmän jäsen ja opiskelen myös parhaillaan työn ohella Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa Master-tutkintoa, Perho Liiketalousopiston palauteprosessin kuvaaminen on opinnäytetyöaiheeni. Olemme työstäneet palautetyöryhmän toimesta yhteistyössä prosessityöryhmän ja laatutyöryhmän kanssa mallin, johon haluan tässä vaiheessa kommentteja. Kyseessä on vuosikello, josta kunkin palautekyselyn kohdasta tulee aukeamaan linkki toimintaohjeeseen sen palautekyselyn osalta. Toimintaohjeesta on vastaavasti linkki kunkin palautekyselyn perusteella kirjattaviin vahvuuksiin ja kehittämiskohteeseen tiimeittäin ja työryhmittäin (sekä joidenkin omien palautekyselyjen osalta linkki vuosittain vaihtuviin palautekyselyiden kyselylinkkeihin).

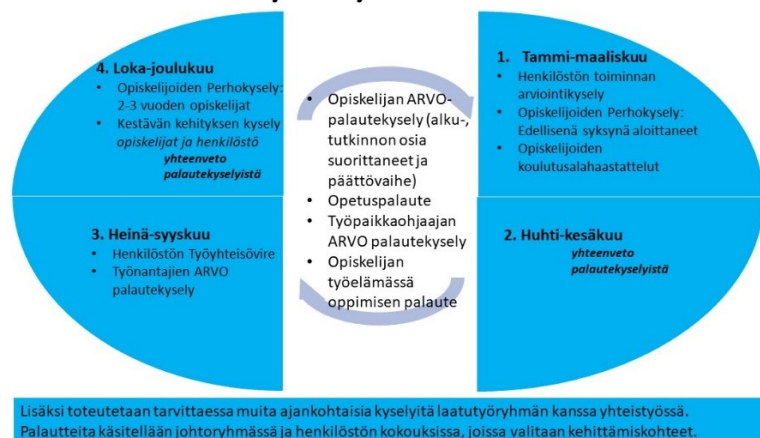
Palautteiden vuosikello on tarkoitus sijoittaa helposti löydettävästi Intraan. Vuosikellon avulla on tarkoitus selventää ja hahmottaa yhdellä kuvalla palautekyselykokonaisuus, sekä tarjota samalla mahdollisuus löytää myös jatkossa klikkaamalla antaa yksityiskohtaiset tiedot ja toimintaohjeet kuhunkin palautekyselyyn liittyen. Olemme nyt myös määritelleet tarkasti palautekyselyiden toimintaohjeisiin vahvuuksien hyödyntämisen ja kehityskohteiden parantamisen seurannan ja sen aikataulun.

Koska elämme tässä hetkellä Koronan myötä vahvasti digitaalista aikaa, toivoisin saavani mahdollisimman paljon kommentteja tämän uutisen perään siitä, onko palautevuosikellomme selkeä tai onko vielä jotain mitä työryhmämme eivät ole huomanneet sitä laatiessaan. Varsinaisten palautekyselyjä tai niiden sisältöä emme tässä yhteydessä käy läpi.

Toivon mahdollisimman paljon kommentteja, vaikka ihan lyhyesti, koska tässä tilanteessa digitaalinen tapa on ainoa keino varmistaa, että olemme oikeilla jäljillä palautejärjestelmän kuvaamisessa ja selkiyttämisessä. Kommentit mielellään viikon kuluessa.

terveisin Juha Kuokkanen, Perho Liiketalousopiston Laatutyöryhmä

Palautekyselyiden vuosikello



Palautekyselyjen vuosikello sai Intrassa 114 tarkastelukertaa, 11 kommenttia ja viisi tykkäystä kehitystyöhön varattuna aikana (kuvio 3). Kaksi kriittistä kommenttia liittyivät kyselyjen numeroimiseen kvartaaleittain, jotka tekivät vuosikellon vastaajien mielestä vaikeaksi hahmottaa (liite 3). Olimme tehneet numeroinnin, koska Perho Liiketalousopisto siirtyi 2021 alusta kalenterivuosiin opintovuoteen. Kommentteihin tuli myös vastakommenttina ratkaisuehdotus, numeroiden poistaminen vuosikellosta (liite 4). Kehittämisehdotuksina kommentteissa mainittiin myös linkit kyselyjen tuloksiin, linkit vuosittain vaihtuviin kyselylinkkeihin ja linkit vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin (liite 4). Ennen kommentointia palautekyselyjen vuosikellossa oli vain linkit kyselyjen toimintaohjeisiin, jonne oli toki suunniteltu mahdollisia jatkolinkkejä. Viisi kommenttia kertoi, että Palautekyselyjen vuosikello on selkeä ja helpottaa asioiden hahmottamista.



5 henkilöä tykkäsi tästä 11 kommenttia 114 näyttökertaa Tallenna myöhempää käyttöä varten

11 kommenttia

Kuvio 3. Kommentoitu versio ”Palautekyselyjen vuosikellosta”

Kaksi kriittistä kommenttia liittyivät kyselyjen numeroimiseen kvartaaleittain, jotka tekivät vuosikellon vastaajien mielestä vaikeaksi hahmottaa (liite 3). Olimme tehneet numeroinnin, koska Perho Liiketalousopisto siirtyi 2021 alusta kalenterivuosiin opintovuoteen. Kommentteihin tuli myös vastakommenttina ratkaisuehdotus, numeroiden poistaminen vuosikellosta (liite 4). Kehittämisehdotuksina kommentteissa mainittiin myös linkit kyselyjen tuloksiin, linkit vuosittain vaihtuviin kyselylinkkeihin ja linkit vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin (liite 4). Ennen kommentointia palautekyselyjen vuosikellossa oli vain linkit

kyselyjen toimintaohjeisiin, jonne oli toki suunniteltu mahdollisia jatkolinkejä. Viisi kommenttia kertoi, että palautekyselyjen vuosikello on selkeä ja helpottaa asioiden hahmottamista.

Kokoonnuimme palautetyöryhmän kanssa 5.5.2020 käsittelemään Intran uutisen kautta tulleita kommentteja. Päätimme poistaa kvartaalien numeroinnin, koska kahden kommentin mukaan numerointi vaikeutti vuosikellon hahmottamista. Myös Intran kautta saamamme linkkien lisäämisehdotus päätettiin toteuttaa, jonka toivottiin parantavan palautekyselyjen vuosikellon käytettävyyttä. Palautekyselyjen vuosikelloon lisättiin suorat linkit kyselyjen tuloksiin, linkit vuosittain vaihtuviin kyselylinkkeihin ja linkit vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin. Samat linkit laitettiin myös kaikkien kyselyjen toimintaohjeisiin. Näin kaikista dokumenteista pääsi aina linkin avulla eteenpäin haluamaansa kohteeseen.

5.4 Palautekyselyjen vuosikellon viimeistely ja toteutus

Huhti- ja toukokuussa tapasin viikoittain useita kertoja kahdestaan osittain kasvokkain ja osittain Teamsin kautta Laatutyöryhmään kuuluvan Intrastamme vastaavan päällikön kanssa ja selvitimme teknisiä ratkaisuja palautekyselyjen vuosikellon rakentamisesta Intraan. Lean-ajattelua hyödyntäen pyrimme mahdollisimman selkeään ja helppoon toteutukseen kaikkea turhaa välttäen, niin palautekyselyjen vuosikellon käyttäjän kuin ylläpitäjänkin kannalta. Päädyimme siihen, että kaikki vuosikelloon linkittyvä materiaali sijoitetaan Intrassa Laatutyöryhmän työtilan yhteiseen kansioon, päivitykset tehtäisiin yhteen paikkaan, josta materiaali linkitettäisiin tarvittaviin kohteisiin Intrassa.

Vuosikellon käyttäjän kannalta kaikki palautekyselyihin liittyvä materiaali on itse palautekyselyjen vuosikellon kautta löydettävissä. Palautekyselyjen vuosikellosta laadittiin pdf-tiedosto, johon linkitettiin Laatutyöryhmän työtilasta tarvittavat kansiot ja tiedostot. Laatutyöryhmän työtilasta dokumentit ovat helposti päivitettävissä ja linkitettävissä muihin kohteisiin. Tiedostot julkaistiin pääosin pdf-muotoisina, mutta linkkien kopioinnin helpottamiseksi kyselylinkkejä sisältävä dokumentti julkaistiin Word-muotoisena. Intrassa on myös oma laatuosio kohdassa "Tietoa meistä", sinne palautekyselyjen vuosikello päätettiin lisätä kuvana. Klikkaamalla kuvaa pääsee varsinaiseen varsinainen pdf-muotoinen tiedostoon.

Ensimmäiset linkeillä varustetut versiot palautekyselyjen vuosikellosta julkaistiin toukokuussa Intrassa taustalla, ennen varsinaista julkaisua. Testivaiheessa huomasimme esimerkiksi, että linkkipalkkia täytyi nostaa vuosikellossa ylöspäin, koska muuten se peittyi Windowsin alalaidassa olevaan pieneen välillä esillä olevaan pop-up-ikkunaan.

Palautekyselyn helppo löytyminen päätettiin varmistaa sijoittamalla linkki palautekyselyjen vuosikelloon heti lounaslistalinkkien alapuolelle. Samalla poistettiin suoralinkki opetuspa-lautelinkkiin, jolla osaltaan haluttiin varmistaa se, että tietoa palauteasioissa opitaan etsi-mään palautekyselyjen vuosikellon kautta. Samalla löytyisivät kaikki muutkin kyselylinkit, ja muu palautteisiin liittyvä tieto. Testasimme vielä julkaisematonta ”Palautekyselyjen vuo-sikelloa” ja sen toimivuutta noin kolmen viikon ajan. Myös kaikista näistä teknisistä ratkai-suista keskusteltiin sekä laatu- ja hankejohtajan kanssa, mutta myös palautetyöryhmässä.

Viimeinen palautetyöryhmän palautekyselyjen vuosikellon käyttöönottopalaveri pidettiin 4.6.2020. Silloin viimeistelimme vielä toimintaohjeita osaan kyselyistä. Koska olimme ope-tushallituksen kyselyissä siirtymässä automaatioon 26.6.2020, tarvittiin noihin kyselyihin osittain uudet toimintaohjeet. Olin myös pitänyt uravalmentajien kanssa 1.6.2020 palave-rin, jonka lopputuloksena oma opiskelijoille suunnattu päättövaiheen kyselymme lopetet-tiin. Tärkeimpänä syynä oli halu vähentää kyselyjen määrää ja parantaa OPH:n päättövai-heen kyselyn vastaamisprosenttia. Tämä kysely ohjeinen piti poistaa, myös vuosikellosta. Kaiken kaikkiaan onnistuimme vähentämään kaksi kyselyä, millä oli tarkoitus parantaa edellytyksiä jäljellä olevien kyselyjen käsittelyyn ja hyödyntämiseen. Olimme saaneet myös Kestävän kehityksen työryhmän vetäjältä palautetta Kestävän kehityksen kyselyn toimintaohjeesta ja korjasimme toimintaohjeen saamamme palauteen perusteella. Toimin-taohjeet sijoitettiin myös Word-muotoisina Laatutyöryhmän sisäiset kansioon, jotta niiden päivittäminen olisi myös jatkossa helppoa.

Henkilöstö- ja tiedotuspäällikkö oli toimittanut meille palauteen vahvuudet ja kehittämis-kohteet lomakkeen pilotoinnista, palaute oli erittäin kokonaisuutena rohkaiseva. Kahdella tiimillä tehdyn pilotoinnin mukaan lomake positiivisessa mielessä pakottaa konkretisoi-maan valittuja kehittämiskohteita, aikatauluttamaan ja vastuuttamaan tekemistä. Lomak-keessa olevat asiat olivat pilotoinnin mukaan tiiviisti, mutta ymmärrettävästi kommunikoitu, eivätkä vaatineet käyttöohjetta. Kehittämisehdotuksena pilotoinnista saimme käsittelypäi-vämäärän lisäämisen lomakkeeseen. Käsittelypäivämäärän lisääminen konkretisoi kehi-tysaloittamista ja päivämäärä päätettiin lisätä.

5.5 Palautekyselyjen vuosikellon lanseeraaminen

Suurimman osan opettajista jo jäätyä kesälomalle palautekyselyjen vuosikello julkaistiin näkyväksi Intrassa 10.6.2020. Tuo julkaistu versio oli viides kehitystyön versio. 11.6.2020

esittelin palautekyselyn vuosikellon ja sen toiminnot Johdon katselmuksessa kaikkien tiimien ja työryhmien esimiehille. Samalla sovimme päälinjoista jatkotiedottamisessa. Selvitimme myös, kuinka vahvuuksien hyödyntämisen ja kehittämiskohteiden kehittämisen tiedot lisättäisiin tiiminvetäjien kehityspalaverien jälkeen linkitetyiksi palautekyselyjen vuosikelloon. Sovimme, että lomakkeet toimitetaan Laatutyöryhmän jäsenille, jotka hoitavat teknisen lisäämisen. Kesälomakauden vuoksi sovittiin, että isompi tiedottaminen keskitetään elokuun alkuun lomien jälkeen. Tiimien ja työryhmien kautta tiedottamisen lisäksi päätimme tiedottaa henkilöstöä myös suoraan Intran ja henkilöstökokouksien kautta.

Elokuun 2020 alussa julkaisin Intrassa uutinen uudesta palautekyselyjen vuosikellosta ja sen toiminnoista. 10.8.2020 esittelin palautekyselyjen vuosikellon toimintoihin ja kaikki palautteisiin liittyvät muutokset Töölön kampuksen syksyn avaustilaisuudessa henkilöstölle. 11.8.2020 esitimme samat asiat yhdessä Laatu- ja hankejohtajan kanssa Malmin kampuksella. Palautekyselyjen vuosikellon käytön tekeminen osaksi Perho Liiketalousopiston arkea valittiin myös toiseksi kahdesta laatutyöryhmän toimintavuoden kehityskohdeista. Sovittiin, että laatuun liittyvissä uutisoinneissa palautekyselyjen vuosikello tuodaan aina esille tiedon lähteenä palautteisiin ja palauteprosesseihin liittyen. Syksyllä 2020 Intrassa julkaistiin kolme uutista laatuajattelun palautteisiin liittyen, niissä kaikissa akutiin asian lisäksi esiteltiin aina palautekyselyjen vuosikello kuvana, sen toiminnot ja miten palautekyselyjen vuosikello löytyy.

Konkreettisin käyttötarve palautekyselyjen vuosikellon osalta lienee koko henkilöstön osalta omien kyselyidemme vuosittaiset linkit, mutta pyrimme rohkaisemaan myös muiden vuosikellon tarjoamien tietojen hyödyntämistä. Palautekyselyjen vuosikellon kautta pyrittiin myös parantamaan laatutyön läpinäkyvyyttä. Esimerkiksi palautekyselyjen tulosten yhteenvedet julkaistaan sen avulla koko henkilöstölle, kuten myös niiden perusteella tehtävät kehityssuunnitelmat. Se, että annettu palaute oikeasti johtaa toimenpiteisiin, on palautteiden osalta keskeisin osa palautejärjestelmää. Palautekyselyjen vuosikellon kautta koko henkilöstö pystyy seuraamaan kehittämistyön toteutumista.

5.6 Arviointi ja kehittäminen

Palautekyselyjen vuosikellon kehittämisprosessi pysyi hyvin aikataulussa ja lopputulos täytti ja jopa ylitti sille asetetut tavoitteet. Kehitystyöpohjana ollut vertaisarviointi antoi hyvää vertaispalautetta kehittämistarpeistamme ja henkilöstön me-we-us-työpaja toimi kehitystyön priorisointivälineenä onnistuneesti. Näin myös henkilöstöä saatiin mukaan ja sitoutettua laatukehitystyöhön.

Työryhmätyöskentely antoi hyvän perustan innovointiin ja kehitystyöhön. Perustyöryhmän pieni, mutta heterogeeninen koko mahdollisti tehokkaan, mutta useita näkökantoja sisältävän toimintamallin. Uusia näkemyksiä saatiin osallistamalla muita Perho Liiketalousopiston pysyviä kehitystyöryhmiä mukaan Palautekyselyjen vuosikellon kehitystyöhön. Työskentely sujui positiivisessa hengessä.

Koko henkilöstön ja samalla käyttäjien näkemyksiä onnistuttiin hyödyntämään digitaalisia menetelmiä apuna käyttäen julkaisemalla alkuvaiheen versio palautekyselyjen vuosikellosta kommentoitavaksi uutiseksi Intraan. Kommenttien määrä olisi voinut olla suurempi, mutta toisaalta lähes kaikki annetut kommentit hyödynnettiin kehitystyöhön, niin että palautekyselyjen vuosikelloa muokattiin annettujen kommenttien mukaisesti ja siitä tuli huomattavasti toimivampi.

Palautekyselyjen vuosikellon kehitystyön yhteydessä syntyi myös toimintaohjemalli ja toimintaohjeet kaikkiin palautekyselyihin sekä vahvuudet ja kehittämiskohteet lomake, jota pilotoitiin kahdella tiimillä ennen käyttöönottoa. Työskentelyn ja pilotoinnin aikana lomakeisiin ja toimintaohjeisiin tuli monia tarkennuksia, käyttöä helpottavia ominaisuuksia ja toimintaohjeet tarkentuivat eri näkemyksiä huomioiden. Onnistuimme myös karsimaan varsin suurta palautekyselyjen, Lean näkemyksen mukaan turhaa karsien, kahdella kyselyllä. Vertaisarviointiraportissa oli tuotu esiin myös kyselyjen suuren määrän haasteet laadulliseen kehitystyöhön ja kehityskohteiden seurantaan.

Teknisessä toteutuksessa hyödynnettiin oman organisaation IT-asiantuntijoiden osaamista. Ennen julkaisua myös teknistä ratkaisua testattiin taustalla noin kolme viikkoa ennen varsinaista julkaisua. Tämä varmisti, että kesäkuussa 2020 julkaistu Palautekyselyjen vuosikello oli myös teknisesti toimiva. Palautekyselyjen vuosikello kehittyi ennen julkaisua useissa eri vaiheissa, ensin testattu ja kesäkuussa 2020 julkaistu versio vuosikellosta oli viides.

Kehitystyön aikana covid-19-pandemia muokkasi toimintaa monin tavoin, mutta onnistuimme toteuttamaan siitä huolimatta kehitystyön suunnitellusti. Jatkossa palautekyselyjen vuosikello ja siihen liittyvät dokumentit vaativat kuitenkin jatkuvaa päivitystä, jotta ne mahdollistavat osaltaan sidosryhmien näkemyksen huomioon ottamisen strategian mukaisesti ja varmistaen organisaation jatkuvan ja ketterän kehittymisen.

Palautekyselyjen vuosikellosta on jo ensimmäisen toimintavuoden aikana julkaistu useita versioita ja samoin siihen liittyviä muita dokumentteja on kehitetty. Palautekyselyjen vuosikello vaatii jatkuvan parantamisen lisäksi myös toimintavuosittain laajemman tarkastelun siihen liittyvien palautekyselyiden, toimintaohjeiden ja muiden dokumenttien osalta. Onko jokainen palautekysely tarpeellinen toiminnan kehittämisen kannalta ja tukevatko annetut toimintaohjeet sujuvia palauteprosesseja, kun olosuhteet ovat muuttuneet.

6 Tulokset

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tuotoksena syntyneen laatu järjestelmään liittyvän palautekyselyjen vuosikello (kuvio 4) lisädokumentteineen. Kehitystyön tuloksena laadittiin myös toimintaohjeet kaikkiin palautekyselyihin sekä lomake ja menetelmä palautteiden perusteella tehtävään kehitystyöhön. Luvun lopussa on palautekyselyjen vuosikellosta saatua laatuasiantuntijoiden palautetta.

6.1 Palautekyselyjen vuosikello

Palautevuosikello (kuvio 4) toimii samalla palautejärjestelmän prosessikuvauksena, että toimintaohjeistuksena ja johtamisen apuvälineenä linkkeineen. Palautekyselyjen vuosikello lanseerattiin kesäkuun 2020 alussa Perho Liiketalousopiston Intranetissä. henkilöstölle palautevuosikello esiteltiin Intranetin uutisoinnin lisäksi kesäkeskeytyksen jälkeen uuden lukuvuoden avauskokouksissa Töölössä ja Malmilla.



Kuvio 4. Palautekyselyjen vuosikello (syyskuu 2020 versio)

Linkit varsinaiseen palautekyselyjen vuosikelloon löytyvän intranetin etusivulta, sekä laatuun liittyvästä intran ”tietoa meistä”-osiosta. Itse palautevuosikellon linkkien kautta löytyy

vastaavasti palautteiden toimintaohjeet, kyselylinkit, linkki kyselyiden tuloksiin sekä kansiot jonne kerättyjen palautteiden perusteella tehdyt kehittämissuunnitelmat ja vahvuuksien hyödyntämissuunnitelmat on kirjattu.

Vuosikello dokumentteineen tarjoaa hyvän apuvälineen toiminnan kehittämiseen sidosryhmien näkemyksiä hyödyntäen. Myös itse palautekyselyjen vuosikello, niin kuin siihen liittyvät toimintaohjeet ja lomakkeet vaativat kuitenkin jatkuvaa parantamista tarpeen mukaan.

Koska esimerkiksi OPH:n valtakunnallisen työnantajapalautteen nimi muuttui ”Työpaikka-palautteeksi”, julkaistiin syksyllä 2020 jo kuudes kehitysversio palautekyselyjen vuosikellosta. Jo ennen syksyn 2020 Työilmapiirikyselyä sen toimintaohjeet yhteistyössä henkilöstöpäällikön ja laatutyöryhmän kanssa. Joulukuussa 2020 päivitettiin Laatutyöryhmän palauteryhmän, henkilöstöpäällikön ja toimitusjohtajan kanssa vuosittain helmikuussa toteutettava henkilöstön toiminnan arviointikysely saadun palauteen ja strategiauudistuksen mukaiseksi ja samalla päivitettiin myös kyselyyn liittyvät toimintaohjeet. Joulukuussa 2020 arvioitiin uudestaan myös koko palautekyselyjen vuosikellon kyselykokonaisuus ja tarkistettiin kaikkien palautekyselyjen toimintaohjeistus. Päivitys on jatkossa tarkoitus tehdä jatkossa vuosittain toimintavuoden päätteeksi.

6.2 Toimintaohjeet ja kehittämiskohdelomakkeet

Laatujärjestelmän toimivuuden kannalta on, että sen käyttäjät löytävät helposti ymmärrettävät toimintaohjeet ja prosessikuvaukset. Keskeinen osa palautekyselyjen vuosikelloa on siihen linkitetyt eri palautekyselyjen toimintaohjeet. Kaikkien kyselyjen toimintaohjeet on laadittu samalla lomakepohjalle (liite1).

Kun palautekyselyjen vuosikellon malli oli päätetty, seuraavaksi työryhmissä ideoitiin yhteinen lomake kaikkien kyselyjen toimintaohjepohjaksi. Lomakkeeseen määriteltiin koko kyseisen palautekyselyn prosessi (vastuut, toteuttajat, aikataulut, käsittely, tiedottaminen jne.). Kun lomakepohja oli muutaman kehitysversion jälkeen saatu toimivaksi, kävimme työryhmissä läpi kaikkien palautekyselyjen prosessit ja laadimme niistä toimintaohjeet.

Jatkuvan parantamisen perusedellytys on, että saatua tietoa hyödynnetään ja toimintaa kehitetään jatkuvasti. Kehittämistyön tuloksena muokkasimme myös vahvuudet ja kehittämiskohteet lomakkeen (liite 2). Lopullinen versio lomakkeesta syntyi pilotoinnin jälkeen toukokuun 2020 lopussa. Läpinäkyvyyden ja kehitystyön varmentamisen edistämiseksi myös nämä lomakkeet linkitettiin kalenterivuosittain ja tiimeittään palautekyselyjen vuosikelloon. Näin koko henkilöstö voi halutessaan seurata kuinka lomakkeisiin aikataulutetut

ja vastuutetut vahvuuksien hyödyntämiset ja toisaalta kehittämistoimet käytännössä toteutuvat. Tämä varmistaa jatkuvan kehittämisen kulttuuria organisaatioissa, palautteen merkitys on helposti todennettavissa ja tämä motivoi antamaan palautetta.

6.3 Palaute ja arviointi

Kehitystön perustana ollut Keudan 31.10. 2019 tekemä vertaisarviointi, kuului ammatillisten oppilaitosten laadun kehittämiseen tarkoitettuun Lark-hankkeeseen (Laatua ammatillisen koulutuksen arkeen). Lark-hankkeessa on Perho Liiketalousopiston lisäksi mukana: Ava-Instituutti, Business College Helsinki, Careeria, Hyria, Kanneljärven opisto, Keuda, Luksia, Mercuria, Salpaus, Suomen ympäristökeskus, Stadin ammattiopisto, Practicum ja Työtehoseura. Pääsin esittelemään palautekyselyjen vuosikellon ja sen toiminnot 9.9.2020 Lark-laatuseminaariin Teamsin kautta. Lark-seminaarissa oli paikalla organisaationsa laatutyöstä vastaavat henkilöt. Pyysin osallistujilta palautetta Mentimeter-sovelluksen avulla. Pyysin osallistujia luonnehtimaan esiteltyä palautekyselyjen vuosikelloa kolmella sanalla. Ohessa on Mentimeter-tilauskuva (kuvio 4), josta selviää tulokset, jotka viittaavat, että laatutyön ammattilaisten mielestä tavoiteltu selkeys toteutuu hyvin ja muutenkin palaute on erittäin positiivista.

Go to www.menti.com and use the code 99 60 88 1

Word Cloud

Mentimeter



Kuvio 5. Lark-verkoston palaute Perhon Palautekyselyjen vuosikellosta

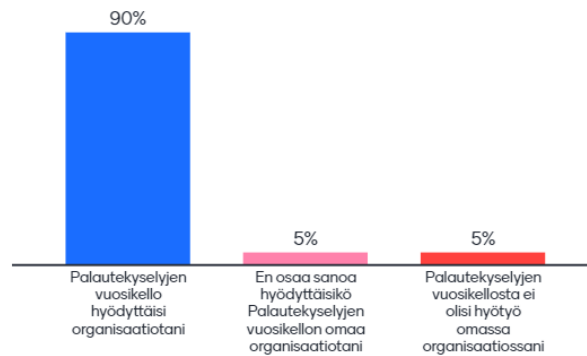
Palautekyselyjen vuosikello valittiin myös malliesimerkiksi laatuhankeeseen käytännön toimista esiteltäväksi 28.10.2020 Opetushallituksen laatuverkkohankkeiden yhteisessä valtakunnallisessa seminaarissa (liite 6). Tuossa seminaarissa laatuverkkohankkeet esittelivät

kukin yhden esimerkin kyseisen hankkeen tuloksista. Lark-laatuverkon esimerkkinä toimi Perhon Palautekyselyjen vuosikello.

Esiteltyäni Palautekyselyjen vuosikellon laatuverkkohankkeiden seminaarissa, pyysin osallistujia lopuksi Mentimeterin avulla vastaamaan olisiko palautekyselyjen vuosikellosta hyötyä heidän organisaatiossaan (kuvio 6). Kahdestakymmenestä yhdestä vastaajasta 90 prosenttia oli sitä mieltä, että vastaava vuosikellon olisi hyödyllinen myös heidän organisaatiossaan, 5 prosenttia ei osannut sanoa ja 5 prosenttia vastasi, että siitä ei olisi hyötyä. Tämän palautteen perusteella voi päätellä, että palautekyselyjen vuosikello on hyödynnettävissä myös kohdeorganisaation ulkopuolella.

Palautekyselyjen vuosikellon kaltainen menetelmä hyödyttäisi omaa organisaatiotani

Mentimeter



Kuvio 6. Palautekyselyjen vuosikellon hyödynnettävyys kansallisesti muissa organisaatioissa

Näiden kahden laatuasiantuntijatilaisuuden näkemysten perusteella voidaan päätellä, että Palautekyselyjen vuosikello on selkeä ja systemaattinen tapa esittää palautekyselyjen prosessi organisaatiossa ja varmistaa palauteprosessien toimivuus. Palautekyselyjen vuosikello koetaan myös menetelmäksi, joka on hyödynnettävissä myös muiden koulutuksen järjestäjien organisaatioihin.

7 Pohdinta ja arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata ja kehittää laatujärjestelmään liittyvä palautekokonaisuus. Opinnäytetyön tarkoituksena oli innovoida selkeästi hahmotettava malli palautekyselyistä ja niiden toteuttamisesta sekä vaikutuksesta laatujärjestelmään.

Tässä kappaleessa pohdin saatuja tuloksia. Teen johtopäätöksiä kehitystyöstä ja mietin jatkokehitystarpeita ja -mahdollisuuksia. Arvioin myös kehitystyöhön ja opinnäytetyöhön liittyviä prosesseja

7.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tuloksena syntyi laatujärjestelmään liittyvän palautekyselyjen vuosikello lisädokumentteineen. Kehitystyön tuloksena laadittiin myös yhtenäinen kyselyiden toimintaohjelomake sekä toimintaohjeet kaikkiin palautekyselyihin. Tämän lisäksi kehitettiin lomake ja menetelmä palautteiden perusteella tehtävään kehitystyöhön. Goetchin ja Davisin (2010) mukaan palautteiden huomiointi on keskeinen osa erinomaista laatua ja jatkuvaa laadun paranemista. Palautekyselyjen vuosikello otettiin kohdeorganisaatiossa käyttöön kesäkuussa 2020. Lean-ajatteluun kuuluu hukan minimoinnin ja tehokkuuden edistämisen lisäksi, myös Kanban, jossa visuaalisella tavalla pyritään selventämään prosessia tai sen osia (Summers 2009, 358-365), palautekyselyjen vuosikello perustuu tähän filosofiaan.

Tämän kehitystyön keskeisimmästä tuloksessa palautekyselyjen vuosikellosta saatu ulkoinen ja sisäinen palaute vahvistaa näkemyksen, että se selkeyttää palautekokonaisuuden hallintaa. Tämän voidaan katsoa vastaavasti edistävän Lean-ajattelun viiden S-kirjaimen periaatetta (Summers 2009, 358-365). Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheisiin kuuluu saadun ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu (Ojasalo ym. 2014, 67). Saadun palautteen perusteella palautekyselyjen vuosikellon on todettu olevan hyödynnettävissä myös muihin organisaatioihin. Saatua uusia malleja on siis teoreettisesti perusteltu ja se on siirrettävissä.

Työkaluna palautekokonaisuuden hallinnassa palautekyselyjen vuosikello mahdollistaa Demingin ympyrän (kuvio 1) mukaisen toiminnan kehittämisen sidosryhmien näkemyksen huomioiden. Alholan ja Lauslahden (2005, 62-62) mukaan vuosikellomalli auttaa aikataulujen hahmottamisessa ja myös yrityksen osat ja henkilöstö pystyvän sen avulla yhdistämään oman toimintansa sujuvasti yrityksen aikatauluihin. Palautekyselyjen vuosikello oli merkittävä Opetushallituksen laatupalkintohakemusraportin vahvuuksiin kohtaan prosessit,

tuotteet, palvelut seuraavasti: "Palautekyselyprosessi toimii ja kehitteillä oleva palautekyselyiden vuosikello selkiyttää tiedolla johtamista palautteiden osalta" (Opetushallitus 2020).

Kehittämissuunnitelmien, niiden vastuuttamisen ja aikatauluttamisen seuranta helpottuu palautekyselyjen vuosikellon avulla. Kehitysprosessin alkuvaiheessa suunniteltiin palautekyselyn vuosikelloon lomaketta (liite 2.), jossa kehittämistä dokumentoitaisiin havaittujen kehityskohteiden vastuutetulla ja aikataulutetulla Lean-tyyppisellä kirjallisella kehittämissuunnitelmalla. Ottaen prosessin aikana vaikutteita appreciative inquiry -menetelmästä havaittiin kuitenkin, että yhtä keskeistä on havainnoida vahvuuksia. Niin lomakkeeseen lisättiin kohta myös vahvuuksien kirjaamiseen ja niiden ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen.

Kaikessa laatujärjestelmään liittyvässä kehitystyössä on Lean-periaatteiden lisäksi huomioitu Perhossa käytössä olevan EFQM 2012 -järjestelmä sekä Balanced Scorecard.

Laatujärjestelmän perusta jatkuva kehittäminen aiheuttaa vaatimuksia myös käytetyille työkaluille. EFQM-järjestelmää ollaan lähitulevaisuudessa päivittämässä EFQM 2020 -malliin, jota huomioitiin jo palautevuosikellon kehitystyössä. Itse palautevuosikelloa on jo ehditty päivittämään useita kertoja ja on todettu, että jatkossa se vaatii aina toimintavuoden päätteeksi isomman arvioinnin ja päivittämisen.

7.2 Johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset

On tärkeää, että palautekyselyjen vuosikello muodostuu osaksi arkea Perho Liiketalousopistossa ja myös vuosikelloa kehitetään toimintaympäristö ja tarpeet huomioiden. Palautekyselyn vuosikellon arkipäiväistäminen osaksi käytännön toimintaa on yksi Perhon Laatutyöryhmän keskeinen tavoite tulevan vuoden toiminnassa. Palautekyselyjen vuosikello on työväline, mutta laatutyö vaatii lisäksi konkreettista jatkuvaa tekemistä ja kehittämistä. Tiimien ja työryhmien pitää varata aikaa ja resursseja palautteiden ja tulosten mukaiseen toiminnan kehittämiseen.

Palautekyselyjen vuosikellon jatkuva kehittäminen ja päivittäminen vuosittain turvaa jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti siitä saatavan hyödyn myös jatkossa. On hyvä kriittisesti arvioida myös kaikkien palautekyselyjen merkitys toiminnan kehittämiseksi, niiden toteuttamisen aikataulu sekä saatujen näkemysten käsittely. Palautekyselyistä saadut näkemykset kehittävät toimintaa, mutta toisaalta niiden käsittelyyn kuluva aika ei voi olla kohtuuton. Tarvittavat kehittämistoimet pitää pystyä myös toteuttamaan. Lindroosin ja Lohiveden (2006, 52-53) mukaan on tärkeää huomioida, että vuosikello ei saa tehdä prosesseja

liian kankeaksi, vaan vallitseviin olosuhteisiin ja tilanteisiin täytyy aina pystyä reagoimaan aikataulusta riippumatta.

Watkinsin, Mohrin ja Kellyn (2011, 72-74) mukaan positiiviset kysymykset johtavat organisaatiota positiiviseen ja kestäväan muutokseen. Myös vahvuuksia havainnoimalla on tarkoitus miettiä ja varmistaa, että niitä hyödynnetään toiminnassa. Toinen keskeinen ajatus oli varmistaa, että vahvuudet eivät heikentyisi ja niiden pohjalle rakennettaisiin toimintaa. Jatkossa koenkin, että vahvuuksien havainnointia ja hyödyntämistä tulee jatkossa kehittää vahvemmin kuin tähän asti on tehty. Tuo osa-alue tarjoaa myös jatkokehitysmahdollisuuksia Perhossa niin laadunhallinnan kuin strategisen johtamisenkin osalta.

Nonakan ja Takeuchni (2019) luoman SECI-mallin tiedon pyritään hyödyntämään kaikkea, myös hiljaista tietoa organisaation toiminnassa. Tiedon hyödyntäminen mahdollisimman laaja-alaisesti on tärkeää kehittämisessä. Tämän vuoksi siantuntijaorganisaatiossa oppivan organisaation mallien tarkastelu ja hyödyntäminen voisi olla hyödyllistä tulevaisuuden menestyksen varmistamiseksi. Perho Liiketalousopistossa on hyvä jatkossa selvittää myös muita keinoja osalistaa koko henkilöstöä ja muita sidosryhmiä yhteiseen kehittämiseen ja suunniteluun niin, että Perho Liiketalousopisto pystyy toimimaan edelläkävijänä ja ennakoivana koulutuksen järjestäjänä muuttuvassa toimintaympäristössä myös tulevaisuudessa.

Perho on ollut eteenpäin katsova koulutuksen järjestäjä ja edelläkävijyys on myös yksi Perhon arvoista. Otalan mukaan ketterä oppiminen mahdollistaa nopeamman reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin organisaatiossa (Ojala 2018, 29). Kun maailma ja toimintaympäristö muuttuu koko ajan vauhdilla, on organisaation resilienssi ja ketteryys korostunut organisaation menestyksen varmistamisessa.

7.3 Opinnäytetyön ja prosessin arviointi

Opinnäytetyöhön liittyvä kehitysprosessi on perustunut konstruktiiiviseen innovaation tuottamiseen. Työssä on kehitetty yhteistoiminnallisesti innovatiivista mallia, sitä ja sen osia samalla testaten. Keskeistä prosessissa on ollut vuorovaikutteisuus, jota on edistetty työpajoilla, työryhmätyöskentelyllä sekä digitaalisella osallistamisella kommentoitavan uutisen avulla.

Siitä kun henkilöstökokouksen työpajassa aihe valikoitui, alkoi viiden kuukauden kehitystyö ja testaus, jonka jälkeen ensimmäinen versio palautevuosikellosta dokumentteineen

julkaistiin. Kehitystyöhön haasteita toi keväällä covid-19-pandemia, ilman sitä kehitystyötä olisi tehty enemmän kasvokkain työpajoissa. Nyt työryhmätyöskentely toteutettiin maaliskuusta 2020 lähtien ensin Skypessä ja toukokuusta lähtien Teamsissä. Vaikka mielestäni ja saadun palautteen perusteella onnistuimme noilla menetelmillä saamaan erinomaisen lopputuloksen, olisi kehittämistyölle ollut enemmän menetelmämahdollisuuksia perinteisemmin toimien.

Settle-Murphyn (2013) mukaan virtuaalisen tiimin vetäjän on kiinnitettävä huomioita tiimin jäsenten motivointiin, luottamuksellisen ilmapiirin, koska perinteistä sosialisatiota on vähemmän. Tiimin vetäjän voi olla vaikeampaa havainnoida ja tunnistaa kaikkien tiimin jäsenten kyvykkyksiä. Tärkeää on myös varmistaa kaikkien keskittyminen virtuaalisen työryhmän yhteisessä tavoitteessa. Toimiessani fasilitaattorina Skypen ja Teamsin kautta kehitystyöryhmille, huomasin käytännössä, että Settle-Murphyn huomiot virtuaalisen työryhmän fasilitoinnin haasteista on tärkeä huomioida. Työtä tehtiin positiivisella mielellä, mutta myös työryhmässä oli kaipuuta kasvokkain toimimiseen.

Koko henkilöstön osallistaminen palautekyselyjen vuosikellon kehittämiseen Intrassa julkaistun uutisen avulla tuotti kehitystyön kannalta oleellisia kommentteja. 114 tarkastelukertaa, 11 kommenttia ovat määrällisesti kuitenkin vähemmän kuin oletin. Koko henkilöstömäärä Perho Liiketalousopistossa on 152 henkeä (Perho Liiketalousopisto 2020). Toisaalta annetut kommentit olivat asiaan perehtyneitä ja oikeasti paransivat palautekyselyjen vuosikelloa. Tämän tyyppinen osallistamismenetelmä oli uusi organisaatiossamme ja vastausaikaa oli hieman vajaa kaksi työviikkoa. Muistuttamalla vielä enemmän muilla keinoin kommentointimahdollisuudesta ja tarjoamalla pidemmän vastausajan olisi kommentteja ehkä saatu hieman enemmän ja henkilöstön osallistaminen olisi ollut vielä laajempaa.

Palautekyselyjen vuosikellon kehitystyön aikana keskityin kehitystyön fasilitointiin teoria-aineistoa hyödyntäen. Varsinaisen opinnäytetyöraportin kirjoittamiseen keskityin vasta, kun ensimmäinen versio palautekyselyjen vuosikellosta kesäkuussa 2020 oli julkaistu. Jos kehitystyön aikana olisi ollut aikaa aloittaa myös raportin kirjoittaminen, ei olisi tarvinnut turvautua niin paljon muistiinpanoihin sitä tehdessä. Raportin kirjoittamisen alkuvaiheessa keskityin lähinnä keskeisimmän sisällön tuottamiseen ja olisin voinut alusta lähtien huomioida paremmin myös opinnäytetyön muotoseikat.

Pystyin hyödyntämään kehittämistyössäni monipuolisesti Haaga-Helian useiden opintosisältöjen tuomaa osaamista. Keskeisintä työssäni oli, että valittujen menetelmien avulla

pystyin fasilitoimaan innovointi- ja kehittämisprosessin hyödyntäen monipuolisesti organisaatioissamme olevaa osaamista. Tämän osaamisen hyödyntämisen tuloksena saimme toimivan käytännön työkalun helpottamaan arkeamme laatujärjestelmän palautteiden käsittelyyn ja hyödyntämiseen. Saatu malli on myös hyödynnettävissä kohdeorganisaation ulkopuolella. Organisaation oma ja ulkopuolisten laatuasiantuntijoiden sekä Opetushallituksen laatupalkintoauditoinnin palaute vahvistaa opinnäytetyön tavoitteen onnistumisen keskeisimmän tuloksen palautekyselyjenvuosikellon osalta.

Kiitos kuuluu kaikille kehittämistyöhön osallistuneille, opinnäytetyön ohjaajalleni, sekä kohdeorganisaatiolle Perho Liiketalousopistolle mahdollisuudesta toteuttaa näin laaja kehittämishanke opinnäytetyöhöni liittyen.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2017. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest. Espoo.

Ahmed, P. & Shepherd, C. 2010. Innovation Management – Context, strategies, systems and processes. Pearson Education Limited. Harlow.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Edita Publishing Oy. Helsinki.

The American Society for Quality 2020. Quality Glossary. Luettavissa: <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>. Luettu: 25.12.2020.

Gibson, J., Donelly, J., Ivancevich, J. & Konopaske, R. 2012. Organizations – Behavior, structure, processes. McGraw-Hill Education. New York.

Catani, J. 2015. Tervetuloa Perhoon – 80 vuotta suomalaisen ravintolakulttuurin puolesta. Ravintolakoulu Perho. Helsinki.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Cook, N. 2008. Enterprise 2.0 – How social software will change the future of work. Gower Publishing Limited. Surrey.

Cooperrider, D., Whitney, D. & Stavros, J. 2008. Appreciative Inquiry handbook – for leaders on change. Crown Custom Publishing, Inc ja Berrett-Koehler Publishers, Inc. Oakland.

Foster, T. 2017. Managing Quality – Integrating the Supply Chain. Pearson Educational Limited. London.

Goetsch, D. & Davis, S. 2010. Quality Management for Organizational Excellence. Pearson Educational International. London.

Harrison, M. 2005. Diagnosing Organizations – Methods, Models and Processes. Sage Publications. Newbury Park.

Hawryszkiewicz, I. 2017. Designing creative organizations – Tools, Processes and practice. Emerald Group Publishing Limited. Bingley.

Humble, J., Molesky, J. & O'Reilly, B. 2015. Lean Enterprise – How High Performance Organizations Innovate at Scale. O'Reilly Media. Sebastopol.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Talentum Media Oy, Helsinki.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2020. JHS-Sanasto. Luettavissa: http://jhs-sanasto.jhs-suositukset.fi/JHS/fi/page/c_65d09f27. Luettu: 31.7.2020.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2008. Prosessien kuvaaminen. Luettavissa: http://www.jhs-suositukset.fi/c/document_library/get_file?folderId=31753&name=DLFE-513.pdf. Luettu: 31.7.2020.

Juric, M. & Pant, K. 2008. Business Process driven SOA using BPMN and BPEL. Packt Publishing Limited. Birmingham.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppa-kamari / Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Kupias, Peltola & Saloranta. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro. Helsinki.

Laatukeskus Excellence Finland 2012. EFQM Excellence Model. Laatukeskus Excellence Finland. Espoo.

Laatukeskus Excellence Finland 2020. EFQM johtamis- ja kehittämismalli (tiivistelmä, versio 2020). Laatukeskus Excellence Finland. Espoo.

Laatukeskus Excellence Finland 2020. Meidän tarinamme. Luettavissa: <https://www.laatu-keskus.fi/laatukeskus/tutustu/tarina.html>. Luettu: 3.7.2020.

Laatukeskus Excellence Finland. 2020. Suomen Laatupalkinto. Luettavissa: <https://www.laatukeskus.fi/palvelut/kilpailut-tunnustukset/suomen-laatupalkinto.html>. Luettu: 5.8.2020.

Lindroos, E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu Strategiassa. WSOYpro, Helsinki.

Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T. & Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen. Itä-Suomen Yliopisto ja Aalto Yliopisto. Luettavissa: <https://www3.uef.fi/documents/677096/736588/SOLEA-Luukkonen-ym-Prosessien-ja-toiminnan-kuvaaminen.pdf/b8e58ae0-2e53-48d0-97ef-512ee74b526e>. Luettu: 31.7.2020.

Newman, D. 2015. From the front of the room – Notes on facilitation for experienced practitioners. Matter Group. Rooma.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 2019. The Wise Company – How the companies create continuous innovation. Oxford University Press. New York.

Object Management Group 2008. Business Process Modeling Notation. Luettavissa: <https://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF>. Luettu: 1.8.2020.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö – OKKA-säätiö 2020. Oppilaitosten kestävän kehityksen sertifiointi. Luettavissa: <https://koulujaymparisto.fi/>. Luettu: 2.7.2020.

Opetushallitus 2020. Ammatillisen koulutuksen laatupalkinnot. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillisen-koulutuksen-laatupalkinnot>. Luettu: 5.8.2020.

Opetushallitus 2020. Vuoden 2020 Laatupalkinto. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattillisen-koulutuksen-laatupalkinnot>. Luettu: 16.1.2021.

Opetushallitus 2020. Laatupalkintohakemuksen palauteraportti Perho Liiketalousopisto. Opetushallitus. Helsinki.

Opetushallitus 2019. Vertaisarvioinnin arviointialueet ja -kriteerit ammatilliseen koulutukseen. Opetushallitus. Helsinki.

Otala, L. 2018. Ketterä Oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Perho Liiketalousopisto 2019. Intranet. Kuukausikatsaus. Luettu: 2.7.2020.

Perho Liiketalousopisto 2020. Intranet. Johtosääntö. Luettu: 2.7.2020.

Perho Liiketalousopisto 2020. Intranet. Laatutyöryhmän työtila. Luettu: 3.7.2020.

Perho Liiketalousopisto 2020. Intranet. Laatupalkintohakemus. Luettu: 5.8.2020.

Perho Liiketalousopisto 2020. Intranet. Organisaatiokaavio. Luettu: 2.7.2020.

Perho Liiketalousopisto 2020. Intranet. Vertaisarviointiraportti. Luettu: 2.7.2020.

Perho Liiketalousopisto 2019. Vastuullisuusraportti. Luettavissa: https://perho.fi/wp-content/uploads/2019/09/PerhoLTO_GRI-vastuullisuusraportti-2017-2019.pdf. Luettu: 31.5.2020.

Perho Liiketalousopisto 2020. Sertifikaatit ja laatustandardit. Luettavissa: <https://perho.fi/kestava-kehitys-ja-laatu/sertifikaatit-laatustandardit/>. Luettu: 31.5.2020.

Player, S. & Hope, J. 2012. Beyond Performance Management. Harvard Business Review Press. Boston.

Puutio, R. & Heikkälä, J-P. 2018. Organisaatio prosessina – muodonmuutoksen konsultointi. Metanoia Instituutti. Jyväskylä.

Rambersad, H. 2003. Johda ihmisiä, mittaa tuloksia – Total Performance Scorecard. Suomen Laatukeskus Oy. Espoo.

Räisänen, A. & Frisk, T. 2002. Ammatillisen koulutuksen tila - Yhteenveto vuosina 1995–2001 tehtyjen arviointien tuloksista ja arvioinnin kehitystyöstä. Opetushallitus. Helsinki.

Settle-Murphy, N. 2013. Leading effective virtual teams. Taylor & Francis Group. Oxfordshire.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Alma Talent. Helsinki.

Smith, K. 2013. Teamwork and project management. McGraw-Hill Education. New York

Slack, N., Brandon-Jones, A. & Johnston, R. 2016. Operations management – Eighth edition. Pearson Educational Limited. Harlow.

Sartor, M. & Orzes, G. 2019. Quality Management: tools, methods and standards. Emerald Publishing Limited. Bingley.

Summers, D. 2014. Pearson New International Edition – Quality. Pearson Education Limited. Harlow.

Summers, D. 2009. Pearson International Edition- Quality Management. Pearson Education Limited. Harlow.

Suomen Standardisoimisliitto 2020. Mitä Standardointi on. Luettavissa: https://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on. Luettu: 20.7.2020.

Suomen Standardisoimisliitto 2020. Julkaisut ja palvelut. Luettavissa: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta. Luettu: 20.7.2020.

Tuominen, K. 2016. Benchmarking-käsikirja. Oy Benchmarking Ltd. Helsinki.

UML 2020. What is UML. Luettavissa: <https://www.uml.org/what-is-uml.htm>
Luettu: 2.8.2020.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum. Helsinki.

Watkins, J, Mohr, B. & Kelly, R. 2011. Appreciative Inquiry – change at the speed of imagination. Pfeiffer. San Francisco.

Liitteet

Liite 1. Palautekyselyjen toimintaohje (kesäkuussa 2020 julkaistu versio)

PALAUTEKYSELYN TOIMINTAOHJE:

Tärkeät linkit: Kyselylinkit Kyselyiden tulokset Vahvuudet ja kehittämiskohteet	
Kyselyn nimi	
Kyselyn kohderyhmä	
Prosessin omistaja/toimeenpanija	
Kyselyn toteuttaja	
Kyselyn toteuttamisajan-kohta	
Toteutustapa	
Vastausaika	
Tulosten kerääminen ja yhteenveto	
Kyselyn tuloksien viestintä	
Tulosten käsittely, analysointi (aiempi vuosi, trendi, vertailu, benchmarking verrokki-kohteisiin) ja viestintä	
Vahvuuksien ja kehittämistoimien kirjaaminen	Vahvuudet ja kehittämistoimet kirjataan ”toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet” taulukkoon sekä myös toimintasuunnitelmiin
Viestintä kehittämistoimista	
Kehittämistoimenpiteiden seuranta	

TOIMINNAN VAHVUUDET JA KEHITTÄMISKOHTEET

Palautekysely:			
Perho Lto / Tiimi / Työryhmä:			
Laatimispäivämäärä:	KOHDE 1	KOHDE 2	KOHDE 3
Vahvuudet			
Vahvuuksien hyödyntäminen (vahvuuksien ylläpito ja hyödyntäminen toiminnassa)			
Kehittämiskohteet			
Tavoitteet /tavoitetila			
Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi			
Aikataulu toimenpiteille			
Toimenpiteen toteuttamisen vastuut			
Kehittämistoimien seuranta ja seurannan aikataulu			
Onko tavoite toteutunut? (seuraavan vuoden johdon katselmukseen mennessä)			

Liite 3. Intrakommentit palautekyselyiden vuosikelloon ensimmäinen osa

Luottamuksellinen liite.

Alkuperäisessä liitteessä on yksittäisten henkilöiden Perhon Intrassa antamia kommentteja palautekyselyjen vuosikellon kehitysvaiheen versiosta.

Liite 4. Intrakommentit palautekyselyiden vuosikelloon toinen osa

Luottamuksellinen liite.

Alkuperäisessä liitteessä on yksittäisten henkilöiden Perhon Intrassa antamia kommentteja palautekyselyjen vuosikellon kehitysvaiheen versiosta.

Liite 5. Kutsu Lark-laatuverkoston seminaariin

Luottamuksellinen liite.

Alkuperäisessä liitteessä on kutsu Lark-laatuverkon seminaariin. Kutsussa on mainittu, että tilaisuudessa esitellään Perhon palautekyselyjen vuosikello.

Liite 6. Laatustrategian toteuttaminen -Webinaarin ohjelma

Luottamuksellinen liite.

Alkuperäisessä liitteessä on ohjelma Laatustrategian toteuttaminen -webinaarin ohjelmasta, jossa Perhon palautekyselyjen vuosikellon esittely Lark-hankkeen laatuyhteistyön esimerkkinä on mainittu.