

Opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulututkinto

Thesis

Bachelor's Degree

Liiketalous

Karin Hydén-Harkko

Laatujohdantamisjärjestelmän
kehittäminen Proput Oy:lle

2013



Kymenlaakson
ammattikorkeakoulu

University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

| | |
|---------------------|--|
| HYDÉN-HARKKO, KARIN | Laatujohtamisjärjestelmän kehittäminen Proput Oy:lle |
| Opinnäytetyö | 75 sivua |
| Työn ohjaaja | Lehtori Päivi Hurri |
| Toimeksiantaja | Proput Oy Kotka |
| Marraskuu 2013 | |
| Avainsanat | laatu, laatujohtaminen, prosessit, prosessijohtaminen, suorituskky, konsultointi |

Asiakastyytyväisyyteen, yrityksen hyvään suorituskkyyn sekä sujuvaan toimintaan tähtäävä laatujohtaminen on olennainen osa nykyaikaista liiketoimintaa.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää Proput Oy:n johtamistapaa perustumaan laatujohtamiseen. Kehitysprojektissa laatujohtamisen tueksi rakennettiin viiden kirjallisen tuotoksen kokonaisuus. Toiminnan kehittämisen suuntaviivat luotiin toimeksiantajayritykselle strategisessa toimintasuunnitelmassa. Lisäksi tunnistettiin ja kuvattiin yrityksen prosessit, rakennettiin mittausjärjestelmä sekä kirjattiin laatuksikirja. Käsikirjoja tehtiin kaksi kappaletta, toinen yrityksen omaan käyttöön sekä toinen asiakkaille selventämään yrityksen toimintaperiaatteita. Opinnäytteen tekijä toimi konsultin roolissa ohjaten kehitysprojektia.

Projektin tuotosten tavoitteena on parantaa toimeksiantajayrityksen suorituskkyä sekä laadunhallintaa, mutta myös asiakas- ja työtyytyväisyyttä.

Teoreettisen viitekehyksen pohjana toimivat laatu- ja prosessiajattelu sekä suorituskky. Lisäksi käsitellään lyhyesti hyvän laatuksikirjan ominaisuuksia ja konsultoinnin käsitteistöä. Lopuksi raportoidaan kehittämisprojektin vaiheista.

Tilaaorganisaatio piti opinnäytetyön tuotoksia onnistuneina, ja uusien toimintamallien organisointi käytäntöön aloitetaan vähitellen, mutta jo kuluvan vuoden puolella.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

HYDÉN-HARKKO, KARIN

Quality Management System for Proput Oy

Bachelor's Thesis

75 pages

Supervisor

Päivi Hurri, lecture

Commissioned by

Proput Oy Kotka

November 2013

Keywords

quality, quality management, process management, performance, consulting

The subject of this functional thesis was to develop management in Proput Oy so that it would be based on the quality thinking. Five different documents were written during the development project to support the new way of management. These documents are strategic plan of action, description and charts of the processes, measurement system and a quality handbook. The handbook was made as two versions, one for the client organization and one for their customers. In the development project, the author of this thesis was in role of consultant.

The aim of this thesis was to improve the client organizations performance and quality control with the help of the development project, but also to enhance the satisfaction of customers and employees. The written documents are to be used on a daily basis in management, in installation, and when the customer is selecting the contractor.

The theoretical framework of this thesis consists of quality and process thinking and performance. The features of a high-quality handbook and consulting are shortly discussed.

The client organization was pleased in the development process and they will take the quality management system in use gradually during the end of year 2013 and beginning of 2014.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | KÄSITTEITÄ | 7 |
| 3 | LAATU | 9 |
| | 3.1 Laatujohtaminen | 11 |
| | 3.2 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen eli TQM | 13 |
| | 3.3 Laatumuutokset | 16 |
| | 3.4 Laadun kehittäminen | 19 |
| | 3.4.1 Laatuvoimat | 19 |
| | 3.4.2 Laatuvaatukset | 21 |
| | 3.4.2.1 ISO 9000 -standardi | 22 |
| | 3.4.2.2 Sähköurakoitsijasertifikaatti | 22 |
| | 3.5 Laatujohtamisen käynnistäminen ja laatuvoimien vaiheet | 24 |
| | 3.6 Laatujohtamisen haasteet | 27 |
| 4 | PROSESSIT | 28 |
| | 4.1 Prosessilajit | 28 |
| | 4.2 Prosessijohtaminen | 29 |
| | 4.3 Prosessin asiakas | 30 |
| | 4.4 Prosessin omistaja | 31 |
| | 4.5 Prosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja prosessin mukaisen toiminnan organisointi | 32 |
| | 4.6 Prosessijohtamisen haasteet | 38 |
| 5 | SUORITUSKYKY | 39 |
| | 5.1 Perusteita mittaukselle | 39 |
| | 5.2 Mittausjärjestelmän suunnittelu | 40 |
| | 5.3 Suorituskyvyn seuranta | 43 |
| | 5.4 Mittauksen haasteet | 45 |
| 6 | MINKÄLAINEN ON HYVÄ LAATUKÄSIKIRJA? | 46 |

| | |
|---|----|
| 7 KONSULTOINTI | 48 |
| 7.1 Konsultin roolit | 49 |
| 7.2 Konsultaatioprosessi | 51 |
| 7.3 Konsultoinnin haasteet | 53 |
| 8 PROPOT OY | 54 |
| 8.1 Johtamisen nykytila | 54 |
| 8.2 Laatuprojektin tavoitteet, rajaukset, riskit ja resurssien asettelu | 55 |
| 9 PROPOT OY:N LAATUJOHTAMISJÄRJESTELMÄN KEHITYSPROJEKTI | 56 |
| 9.1 Strategisen toimintasuunnitelman suunnittelu ja kirjoittaminen | 59 |
| 9.2 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen | 61 |
| 9.3 Mittausjärjestelmän rakentaminen | 66 |
| 9.4 Toiminnanohjauksen käsikirjan kirjoittaminen | 67 |
| 10 KEHITYSPROJEKTIN ARVIOINTI | 69 |
| 11 PÄÄTELMÄT | 70 |
| LÄHTEET | 73 |

1 JOHDANTO

Laadunhallinta on olennainen osa nykyaikaista liiketoimintaa. Laatu syntyy, kun johtaminen on asiakaslähtöistä ja yrityksen toiminta sujuvaa (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikfrorow 2006, 25). Varmasti siis jokaisessa yrityksessä pyrkimykset laatuun ovat uurastuksen arvoinen tavoite ja päämäärä.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus on kehittää Proput Oy:n johtamistapaa perustumaan laatuajatteluun. Toimeksiantajalle rakennetaan kehitysprojektissa laatujohtamisen tueksi viisi kirjallista tuotosta, jotka ovat strateginen toimintasuunnitelma, prosessikaaviot ja -kuvaukset, mittausjärjestelmä ja laatukäsikirja yrityksen omaan käyttöön sekä asiakkaille vapaasti annettava versio. Laatukäsikirjan tulee täyttää vähintään Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy:n myöntämän Sähköurakoitsijan sertifiointivaatimukset. Opinnäytteen tekijä tulee toimimaan laatujohtamisen kehitysprojektissa konsultin roolissa ohjaten kehitystoimintaa.

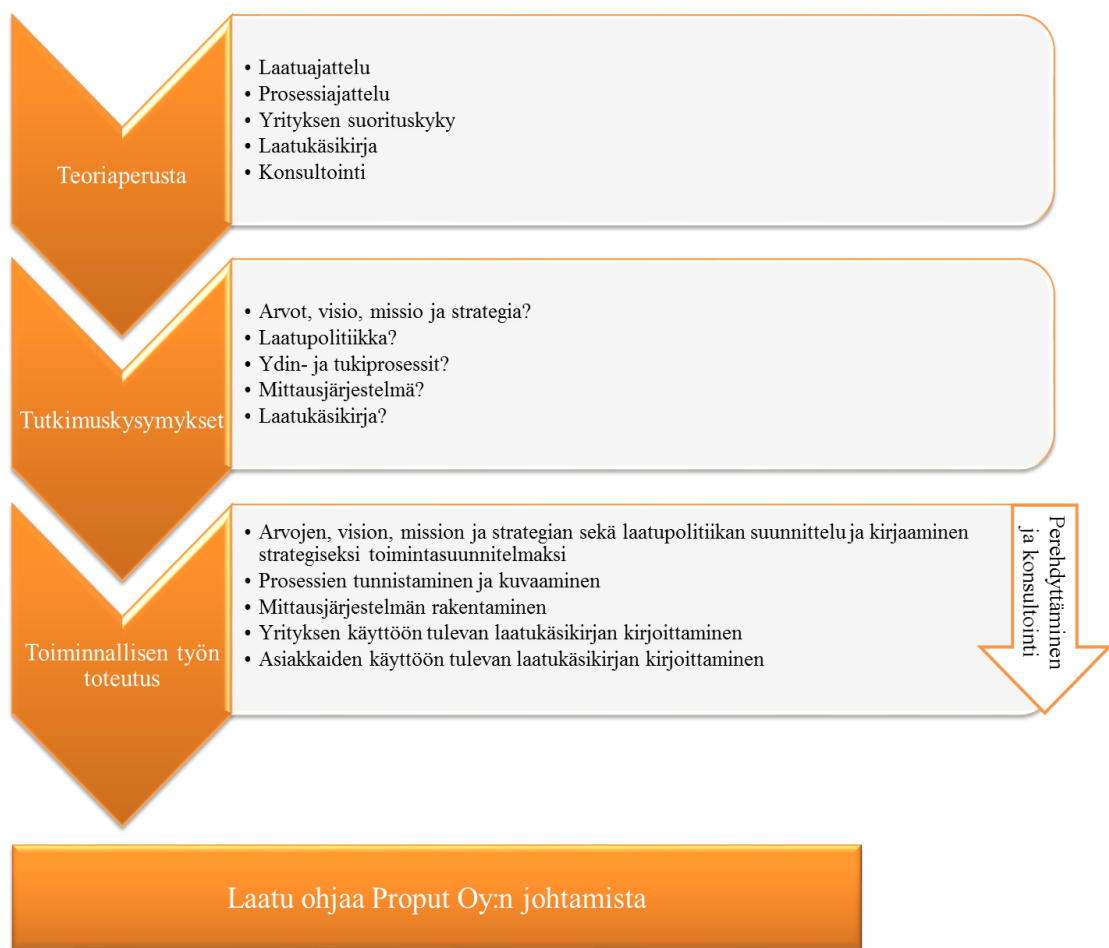
Tavoite on kehitysprojektin ja sen tuotosten avulla parantaa toimeksiantajayrityksen suorituskykyä sekä laadunhallintaa, mutta myös asiakas- ja työtyytyväisyyttä. Työllä tavoitellaan myös urakointiprosessien kustannustehokkuutta poistamalla tai minimoimalla tuottamattomia prosessin osia ja luomalla sujuvuutta työmailla itsenäisesti toimivien asentajien toimintaan. Kehittämistyön kirjallisia lopputuotteita johto hyödyntää johtamisen tukena, henkilöstö päivittäisissä työtehtävissään ja asiakkaat valitsemaan urakoitsijaa.

Teoreettisen viitekehyksen pohjana ovat laatu- sekä prosessiajattelu ja suorituskyky. Hyvän laatukäsikirjan ominaisuuksia käsitellään omassa luvussaan. Lisäksi lyhyesti käsitellään myös konsultoinnin käsitteistöä konsultin roolin muodostamiseksi. Lopuksi raportoidaan toimeksiantajan laatujohtamisjärjestelmän kehittämisprojektista.

Onnistuneen laatutyön edellytys on, että johto on sitoutunut laatuun ja toimii esimerkkinä. Lisäksi johdon tulee pitää henkilöstöä aidosti voimavarana ja motivoitava heidät mukaan laadun kehittämiseen. (Lecklin 2006, 56, 213.) Tilaajayrityksen johtohenkilöiden ja vähintäänkin prosessikuvaukseen osallistuvan työryhmän on siis ymmärrettävä laadun keskeiset tekijät, ja heidät tulee perehdyttää laatuajatteluun. Tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen onkin koottu kattavasti tietoa, ja se toimii poh-

jana opinnäytetyön toiminnallisessa vaiheessa suoritettaviin johdon ja työryhmän perehdyttämisiin. Kuvallisen ilmaisun määrä on myös laaja nimenomaan perehdyttämistarkoituksen vuoksi.

Kuvassa 1 on havainnollistettu opinnäytteen tutkimussuunnitelmaa (Kuva 1). Toiminnallisen osuuden ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan ja kirjataan yrityksen strateginen toimintasuunnitelma ja vaiheessa kaksi tunnistetaan ja kuvataan prosessit. Kolmannen vaiheen sisältönä on mittausjärjestelmän rakentaminen ja neljäntenä laatukäsikirjan kirjoittaminen yritykselle ja asiakkaille. Toiminnallisen osuuden kaikkiin vaiheisiin liittyy perehdyttäminen ja konsulttina toimiminen.



Kuva 1. Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma

2 KÄSITTEITÄ

Taulukossa 1 on taulukoituna aakkosjärjestyksessä tämän työn ymmärtämiseen tarvittavaa käsitteistöä (Taulukko 1).

Taulukko 1. Käsitteitä

| Käsite | Selitys |
|--------------------|---|
| Avainprosessi | Kaikki ydin- sekä toiminnan sujuvuuden kannalta tärkeät tukiprosessit (Pesonen 2007, 131) |
| EFQM | Euroopan laatupalkinto EFQM-Excellence (EFQM) |
| Laatu | Organisaatiossa tehdään oikeita asioita kannattavasti ja mahdollisimman virheettömästi jatkuvan parantamisen periaatteella (Lecklin 2006, 18) |
| Laatujohtaminen | Laatua merkittävänä pitävä johtamistapa, joka perustuu koko henkilöstön osallistamiseen pitkän tähtäimen tavoitteinaan asiakastytyväisyyden tuoma menestys (Oulun yliopisto) |
| Laatukustannukset | Ovat virheistä aiheutuvia ja laatua edistäviä kustannuksia (Oulun yliopisto) |
| Laatukäsikirja | Dokumentoitu menetelmäohjeistus organisaation työ- ja toimintatavoista (Lecklin 2006, 31-32) |
| Laatupalkintomalli | Laadun viitekehys laadun ja kilpailukyvyn kehittämiseen sekä tunnustus organisaation hyvästä laadusta (Lecklin 2006, 318) |
| Laatusertifikaatti | Myönnetään yritykselle sen osoittaessa laatustandardia valvovalle taholle täyttävänsä vaatimukset (Pesonen 2007, 221) |
| Laatustandardi | On laadulle asetettujen vaatimusten sarja, ja toteutumista valvoo puolueeton taho (Lecklin 2006, 308) |
| Prosessi | On toisiinsa liittyvien toimintojen arvoa tuottavaa ketju tuotteiden tai palveluiden aikaansaamiseksi (Oakland 2003, 168) |
| Prosessijohtaminen | On osastorajat ylittävien prosessien avulla toteutettava tosiasioihin perustuva johtamistapa, jonka perusajatus on, että yrityksen tulokset ovat seurausta loogisesti toisiinsa liittyvien toimintojen kokonaisuudesta (Hannukainen ym. 2006, 86-87; Lecklin 2006, 126-127) |
| Prosessin omistaja | Prosessin omistajan vastuulla on prosessin kuvaaminen sekä kehittäminen ja koko prosessin suorituskyvyn tavoitetason saavuttaminen (Lecklin 2006, 131) |
| Suorituskyky | Tarkoittaa organisaation kykyä toimia tarkoituksen mukaisesti saaden aikaan tavoitteiden mukaisia tuloksia (Laamanen 2009, 117) |

| Käsite | Selitys |
|------------------------------|--|
| Toiminnanohjauksen käsikirja | Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy:n käyttämä nimitys yrityksen työ- ja toimintatapoja kuvaavasta dokumentoidusta menetelmäohjeistuksesta (Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy 2013a) <i>Huomautus: Koska tämän opinnäytetyön toimeksiantaja tulee hakemaan SETI Oy:n myöntämää Sähköurakoitsija-sertifikaattia, käytetään laatukäsikirjasta toiminnallisessa osuudessa nimitystä toiminnanohjauksen käsikirja</i> |
| TQM | Kokonaisvaltainen laatujohtaminen kattaa tuotelaadun lisäksi koko toimintaprosessin laadun ulottuen myös sidosryhmiin (Lecklin 2006, 17) |
| Tukiprosessi | Luo edellytykset ydinprosessien suorittamiselle (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29) |
| Ydinprosessi | Yrityksen toiminnan päätehtäviä (Kiiskinen ym. 2002, 280) |

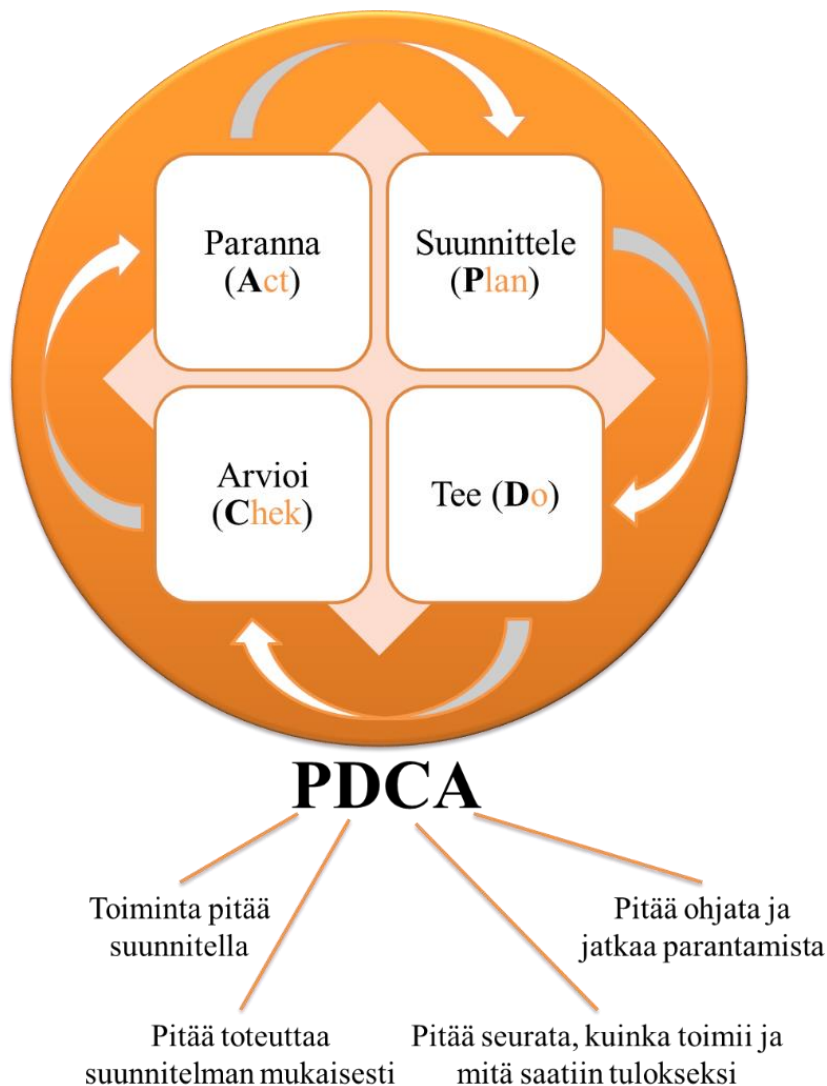
3 LAATU

Käsitteelle laatu löytyy useita määritelmiä. Laatu näkyy kahdella tavalla: sopivuutena käyttötarkoitukseensa sekä yhdenmukaisuutena vaatimuksiin verrattuna (Laamanen & Tinnilä 2009, 130). Laatukäsityksen näkökulmana voi olla muun muassa tuote-, toiminta-, arvo- kilpailu- ympäristö- tai asiakaskeskeinen laatu. Ne saattavat jossain määrin olla toistensa kanssa vastakkain. Onkin tärkeää, että laadusta keskustellessa sitä tarkastellaan samasta näkökulmasta. (Hannukainen ym. 2006, 25-26; Lecklin 2006, 20.)

Toimintakeskeisen laatukäsitteen perusajatus on kehittää yhdenmukaisia ja luotettavia toimintamalleja pyrkien vaihtelun hallintaan ja virheiden minimointiin. Sillä saavutetaan kustannustehokas toiminta ja lopulta tasainen tuotelaatu. Arvolaadusta puhutaan puolestaan silloin, kun kustannus-hyötysuhde eli arvo sijoitetulle pääomalle on korkea. Kilpailulaadun saavuttamiseen riittää, että laatu ylittää kilpailijoiden tasolle, ja kaikki sen ylittävä on resursseja haaskaavaa ylilaatua. Mittarina laadulle voidaan pitää myös ympäristön ja yhteiskunnan huomioon ottamista tuotteen suunnittelussa tarkastellen tuotteen koko elinkaarta aina hävittämiseen saakka. Asiakkaan odotusten täyttä-

miseen tähtäävä asiakaskeskeinen laatukäsite, on kuitenkin keskeisessä osassa modernia laatujohtamista. Useimmissa yrityksissä laatumääritelmän näkökulma on asiakaskeskeinen: laatu on hyvää, kun asiakas on tyytyväinen. Asiakastyytyväisyyseen ei kuitenkaan saa olla ainut laadun mittari, vaan yrityksen kannattavuus ja tuotto-odotukset on pidettävä mielessä. (Hannukainen ym. 2006, 25-26, 30; Lecklin 2006, 18, 20.)

Laatua voisi kuitenkin yksinkertaisimmillaan määritellä näin: tehdään oikeita asioita mahdollisimman virheettömästi sortumatta ylilaatuun. Toisaalta laatuun liittyy myös tavoite kehittymisestä ja sitä kautta suorituskyvyn jatkuvasta parantamisesta (Kuva 2). Yrityksen on seurattava systemaattisesti niin omaa laatuaan kuin ulkomaailman muutoksia ja asetettava omalle laatutyölleen uudenlaisia vaatimuksia. (Lecklin 2006, 18-19.)



Kuva 2. Demingin ympyrä, PDCA, kuvaa laadun jatkuvaa parantamista (mukaiillen Lecklin 2006, 49; Pesonen 2007, 63)

Toinen yksinkertainen määritelmä laadulle on sana erinomaisuus. Perusajatuksena yritysmaailmassa paljon käytettyyn kuvaukseen on, että erinomaiset liiketoiminnalliset tulokset ja menestys markkinoilla saavutetaan tuottavalla ja tehokkaalla toiminnalla. (Hannukainen ym. 2006, 30.)

Laadulle on määritelty kahdeksan osatekijää, joista yrityksen on kilpailutilanteesta ja asiakkaista riippuen päätettävä tekijät, joita kehittämällä kilpailuetua haetaan. Jokaisen tuotteen tai palvelun perusominaisuudet määrittävät sen suorituskyvyn ja houkuttelevuutta voidaan pyrkiä luomaan lisäominaisuuksilla. Luotettavuudesta kertovat puolestaan muun muassa toimivuus, turvallisuus ja pienet ympäristövaikutukset ja kestävydestä tuotteen elinkaari. Prosesseja kehittämällä voidaan luoda tuotteelle tai palvelulle yhdenmukaisuutta. Varaosien saannin ja huollon helppous tai toisaalta imagolliset ja esteettiset tekijät voivat myös olla tekijöitä, joilla kilpailuetua haetaan. (Hannukainen ym. 2006, 28.)

Palvelun laadulle asettaa vaativuutta tapahtuman ainutlaatuisuus: jälkeenpäin korjaaminen ei ole mahdollista. Palvelun laatu muodostuu muun muassa asiakaspalvelijan palvelutavoista, vuorovaikutus- sekä ammattitaidosta, palvelutapahtuman miellyttävyydestä sekä saatavuustekijöistä. (Hannukainen 2006, 29-30.)

3.1 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on laatua merkittävänä pitävä johtamistapa, joka perustuu koko henkilöstön osallistamiseen pitkän tähtäimen tavoitteinaan asiakastyytyväisyyden tuoma menestys sekä organisaation kaikkien jäsenten ja yhteiskunnan hyöty (Oulun yliopisto).

Laatujohtaminen rakentuu yrityksen arvojen, vision, mission ja strategian sekä kirjattun ja hyvin jalkautetun laatu politiikan pohjalta. Arvot ovat periaatteita, joiden ympärille toimintaa rakennetaan, ja ne kohdistuvat yleensä liiketoiminnassa tärkeinä pidettäviin asioihin. Usein arvot ovat vain johdon mielessä, vaikka ne kannattaisi kirjata selkeästi, avata ja viestiä ymmärrettävästi henkilöstölle. Näin kaikille tulee niistä yhteinen käsitys ja toiminnan suunnasta tulee yhdenmukainen. (Lecklin 2006, 35-36.)

Visio puolestaan on tulevaisuuden näkymä. Sen tulee toimia motivoivana ja innostavana tekijänä sekä luoda mielekkyyttä työlle. Vision muoto tulee olla yksinkertainen

ja ymmärrettävä. Missiolla tarkoitetaan yrityksen toiminta-ajatusta, ja se kertoo toiminnan päämääristä sekä vastaa kysymyksiin yrityksen olemassaolon syystä, liikeideasta, asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä tuotteista ja palveluista. Missio toteutetaan strategian antamien suuntaviivojen perusteella. Strategia on siis operatiivisen toiminnan ohjaaja ja vastaa yleensä kysymyksiin yrityksen ydinosaamisesta, kohdemarkkinoista, tarjottavista tuotteista, liiketoiminnan onnistumisesta tai epäonnistumisesta vastaavista kriittisistä menestystekijöistä sekä kilpailueduista, ja niiden ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Strategian avulla pyritään toimintaa suuntaamaan kohti visiota. Strategian toteutumisen seuraamiseksi asetetaan tavoitteita ja mittareita, joissa olisi ilmevä taloudellisten asioiden lisäksi myös laadun näkökulma. (Laamanen 2005, 62; Lecklin 2006, 23, 37-40.)

Laatupolitiikka on yrityksen johdon arvoista johtama viesti, joka määrittää keskeiset toimintaperiaatteet ja tavoitteet laadun tuottamiseksi. Suositeltavaa olisi kirjata laatupolitiikka ja jalkauttaa se hyvin koko henkilöstölle. Tällöin voidaan varmistaa, että kaikilla on samat periaatteet, jotka ohjaavat laadun suuntaa. Kirjatussa laatupolitiikassa määritellään useimmiten yrityksen toiminta-alue, laadun merkitys yritykselle ja laadun ilmeneminen niin henkilöstön kuin johdon toiminnassa sekä myös suhteessa sidosryhmiin. (Lecklin 2006, 40.)

Kun yrityksessä on sisäistetty laatujohtamisen keskeiset periaatteet ja toiminta on niiden mukaista, puhutaan laatuyrityksestä. Laatuyrityksessä koko henkilöstö sekä johto ovat sitoutuneet työskentelyyn ja laadunkehittämiseen, ja toimintaa ohjaavat tavoitteet ovat yhteinen asia. Sekä prosesseja että suorituskykyä mitataan laajasti, ja vastuita ja päätösvaltaa on jaettu tiimeille ja prosessinomistajille. Laatuyritykset ovat juurruttaneet yrityskulttuuriinsa tunnustuksen antamisen ja suoritusten huomioon ottaen tapoja: muun muassa erilaiset palkitsemisjärjestelmät ovat yleisiä. Lisäksi henkilöstön kehittäminen ja valmentaminen tiedostetaan laadun tärkeäksi osatekijäksi. Olennainen laatuyrityksen tunnusmerkki on laatuun sitoutunut ja esimerkkinä toimiva johto. Johto on näkyvä osa organisaation arkea niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin keskuudessa. (Hannukainen ym. 2006, 158-159, 164-165, 169.) Laatukeskuksen määrittelemät laatuyrityksen tunnusmerkit on esitelty kuvassa kolme (Kuva 3).



Kuva 3. Laatuyrityksen tunnusmerkit Laatukeskuksen mukaan (mukaillen Lecklin 2006, 26-28)

3.2 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen eli TQM

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen eli TQM (Total Quality Management) on kokonaisvaltainen johtamiskonsepti ja yksi merkittävimpiä organisaatiofilosofioita (Hannukainen, ym. 2006, 31). Se kattaa nimensä mukaisesti tuotelaadun lisäksi koko toimintaprosessin laadun ulottuen myös sidosryhmiin (Lecklin 2006, 17-19).

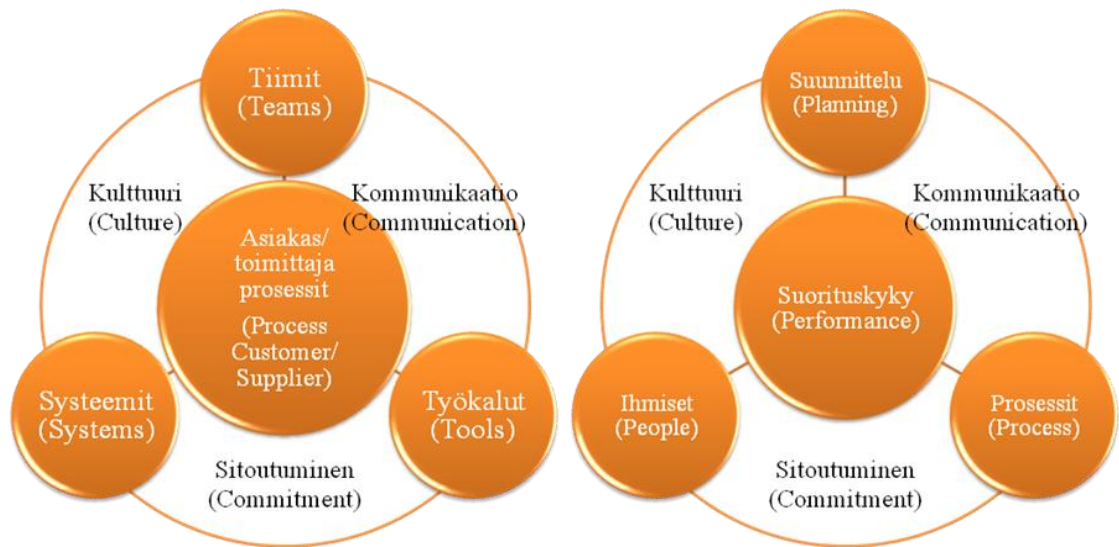
Kuvassa neljä esitellään TQM:n perusajatus (Kuva 4). Asiakasnäkökulma on keskeinen, koska asiakas tekee lopullisen arvioinnin yrityksen laadusta. Kun asiakasta ja markkinoita ymmärretään, ovat lähtökohdat hyvät suunnitella ja kehittää toimintaa asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Puolestaan prosesseja kehittämällä toiminta saadaan asiakasta tyydyttäväksi, ja palautetta analysoimalla jatketaan toiminnan kehittämistä edelleen. (Lecklin 2006, 17-19.)



Kuva 4. TQM:n perusajatus (mukaiillen Lecklin 2006,19)

John S. Oaklandin (2003, 27-28) mukaan liiketoiminnan erinomainen suorituskyky saavutetaan lähestymällä sitä uuden TQM-viitekehyksen kautta (Kuva 5). Se sisältää 4P:n ja 3C:n ajattelun. 4P:tä ovat välttämätöntä ”kovaa johtamista”. Suunnittelemalla (Planning) ihmisten (People) eli henkilöstön osallistamisen prosessien (Process) parantamiseen tuotetaan laadukkaita tuotteita ja palveluita asiakkaille ja saavutetaan erinomainen suorituskyky (Performance). 3C:tä, kulttuuri (Culture), kommunikaatio (Communication) ja sitoutuminen (Commitment), ovat puolestaan tapoja, joilla TQM-malli integroituu yhdeksi ja auttaa yritystä saavuttamaan liiketoiminnan erinomaisuuden.

Oaklandin (2003, 21) mukaan TQM:ssä on aikaisemminkin tiedostettu yrityksen laatu- ja kommunikation suuri merkitys laatutyön onnistumisen kannalta, ja oleellisimpana onnistumisen edellytyksenä silloinkin pidettiin sekä henkilökunnan että johdon sitoutumista. TQM-viitekehyksessä oli siis aiemminkin 3C:n periaate, mutta erona oli, että suorituskyvyn sijasta keskiössä oli asiakas-toimittaja-arvoketju sekä siihen liittyvät prosessit ja kehällä puolestaan tiimit, esimerkiksi laaturyhmät, työkalut, kuten tilastollinen prosessin ohjaus, ja systeemit, kuten ISO 9000 -standardi (Kuva 5). Yhtenä syynä epäonnistuneisiin laadunparannusohjelmiin onkin Hannukaisen ym. (2006, 56) mukaan ollut laatuammattilaisten tekniikka- ja metodipainotteinen lähestymistapa, jossa asiakkaan ääni on unohdettu.



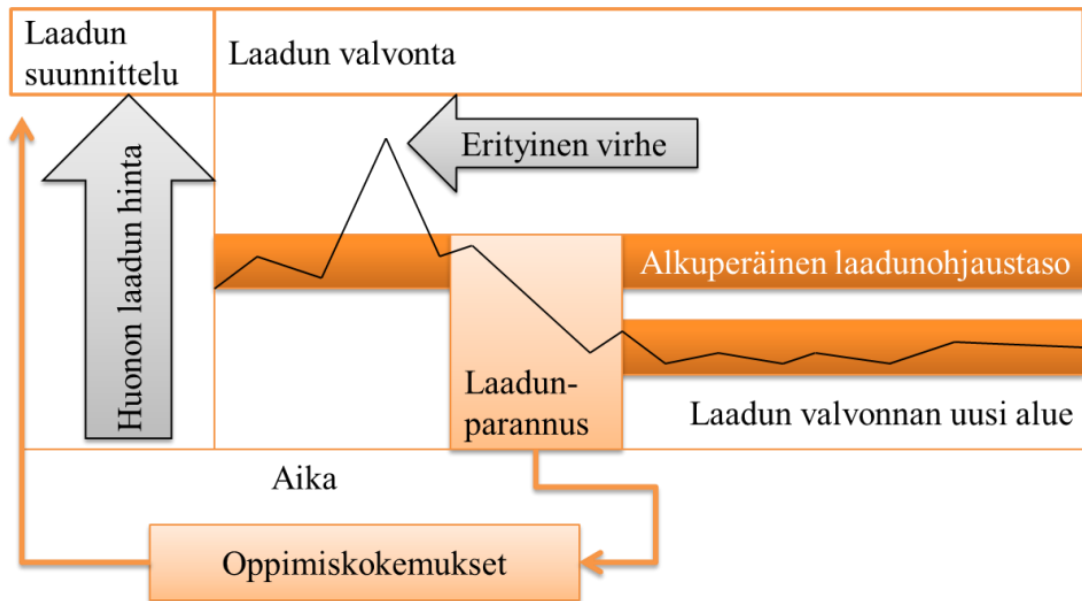
Kuva 5. TQM:n vanha (vasemmalla) ja uusi viitekehys (mukailien Oakland 2003, 21, 27)

TQM:n vaikutukset näkyvät niin yrityksen sisällä kuin myös markkinoilla. Yrityksen sisäisillä vaikutuksilla tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden virheettömyyttä, jolloin myös laatu- ja kustannukset (katso luku 3.3) pysyvät kurissa ja toiminta on kustannustehokasta. Vaikutukset markkinoilla puolestaan tarkoittavat, että laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, toiveet ja odotukset. Tämä lisää asiakastyytyvyyttä ja asema markkinoilla vahvistuu. Sekä sisäiset että markkinavaikutukset vaikuttavat siis oleellisesti yrityksen kannattavuuteen. (Lecklin 2006, 24.)

TQM-mallin syntyyn kaiketi voimakkaimmin ovat vaikuttaneet jatkuvan parantamisen viitekehysten luoneet Walter Deming ja Joseph Juran, jotka molemmat ovat olleet edistämässä Japanin valmistavan teollisuuden nousua 1900-luvun puolen välin tietämillä. Länsimaiden kiinnostuttua menestyksestä, he kirjasivat ajatuksensa Japanin kilpailukykyisestä suorituskyvystä. Alussa puhuttiin kokonaisvaltaisesta yrityksen laadunohjauksesta, joka korosti yrityksen eri toimintojen merkitystä ja niiden yhteistyötä. Myöhemmin alettiin puhua kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta TQC:stä (Total Quality Control) ja lopulta TQM:stä. (Hannukainen ym. 2006, 33; Oakland 2003, 18.)

Sekä Demingin että Juranin ajattelun kulmakivinä ovat johdon suuri panos ja esimerkiksi rooli laatutyössä, koko henkilöstön aktivointi ja osallistaminen sekä tuotekehityksen tärkeys. He myös painottavat, että johdon on rakennettava henkilöstölleen edellytykset tehdä laatua ja vastata työnsä laadusta. Edellytykset ovat selkeät laatuvaatimukset, palaute ja mahdollisuus palautteen perusteella korjaaviin toimenpiteisiin.

Aiemmin tässä työssä esitellyn Demingin ympyrän (Kuva 2) kehittänyt Deming korostaa lisäksi tilastollista näkökulmaa: niin laatua, tuottavuutta ja siten kilpailukykyä parannetaan vain prosessien vaihtelua pienentämällä. Juran puolestaan on lanseerannut laadun trilogian, johon kuuluvat laadun suunnittelu, ohjaus eli valvonta valmistuksen aikana ja parantaminen sekä tuotannosta että markkinoilta saatavan palautteen perusteella (Kuva 6). (Hannukainen ym. 2006, 32-35, 38-39.)



Kuva 6. Joseph Juranin laadun trilogia (mukailien Hannukainen ym. 2006, 39)

3.3 Laatukustannukset

Laatukustannuksilla tarkoitetaan virheistä aiheutuvia ja laatua edistäviä kustannuksia (Oulun yliopisto). Jälkimmäisiä kohdennetaan virheiden ennaltaehkäisyyn ja eliminointiin, muun muassa investoinnit laatujohtamiseen tai kehitysprojekteihin kuuluvat kyseiseen kategoriaan. Jos laatukustannukset halutaan kohdistaa tarkemmin, jaottelu voidaan tehdä neljään tekijään, jotka ovat ulkoiset ja sisäiset virhekustannukset, laadun ylläpitokustannukset sekä huonon laadun ehkäisykustannukset. (Lecklin 2006, 155.)

Asiakaan havaitsemien laatu puutteiden aiheuttamien korjaavien toimenpiteiden kustannuksia voidaan kutsua ulkoisiksi virhekustannuksiksi. Kyseiset virheet ovat yrityksen kannalta vakavampia: ne haittaavat yrityksen imagoa ja aiheuttavat korkeammat kustannukset, kun jo valmistusvaiheessa havaitut laatu puutteet. Ulkoisiin virhekustan-

nuksiin lukeutuvat muun muassa takuu-, korjaus-, tuotepalautus- ja reklamaatiokustannukset, myöhästymissakot, tuotevirhealennukset, vahingonkorvaukset ja luottotappiot. (Lecklin 2006, 156-157.)

Useissa yrityksissä kuitenkin suurimman laatukustannuserän aiheuttavat sisäiset virhekustannukset. Ne ovat laatuviikoja tai -puutteita, jotka havaitaan yrityksen sisällä jo ennen toimitusta asiakkaalle. Muun muassa virheiden tekeminen ja korjaaminen, sekundatuotteet, puutteet toimittajien laadussa, häiriöt tietojärjestelmissä sekä joutoaika ja toisaalta turhat ylityöt tai poissaolot aiheuttavat sisäisiä virhekustannuksia. Myös huono suunnittelu ja erilaiset korjauslinjat tai selvitysosastot kuuluvat tähän ryhmään. (Lecklin 2006, 157.)

Laadun ylläpitokustannuksiin lukeutuvat muun muassa laadun valvontaan, tarkastukseen, testaukseen, mittaukseen ja auditointeihin kuluvat erät. Laadun ylläpito on siis lopputuotteen laadun tarkastamista ja varmistamista. (Lecklin 2006, 157.)

Virheiden ehkäisykustannukset ovat kuluerä, jolla pyritään minimoimaan virheitä ja laaturiskejä ennakoimalla. Ennakointitapoja ovat suunnittelu, koulutus ja kehittäminen. Tähän kuluerään panostaminen pienentää laadun kokonaiskustannuksia ja maksaa siten itsensä takaisin. (Lecklin 2006, 158.)

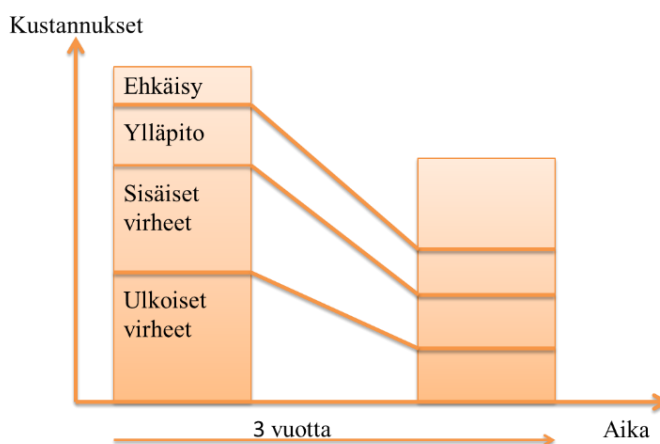
Edellä ollut jaottelu oli esimerkki perinteisestä tyypittelystä. Koska standardia määrittelyyn ei ole, on jokaisen yrityksen suunniteltava oma tarkastelutapansa. Jos yrityksessä halutaan edelleen laajentaa laatukustannusten tarkastelua, voidaan mukaan tulkita myös esimerkiksi tappiot investoinneista, liiketoimintayksiköiden lopettamiset, markkinoille kelpaamattomien tuotteiden tuotekehitysmenot sekä muut tuottojen menetykset. (Lecklin 2006, 155, 158.) Monet laatustandardit myös vaativat laatukustannuksien kirjaamisen ja raportoinnin (Pyzdek & Keller 2013, 142).

Kun yrityksessä tarkastellaan laatukustannuksia laajasti, paljastuu samalla myös uusia piilokustannuksia tai näiden komponentteja. Näin myös laatukustannusten kokonaistaso nousee. Kyseistä ilmiötä voidaankin kuvata laatukustannusten jäävuorimallina (Kuva 7). (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 55.)



Kuva 7. Laatukustannusten jäävuorimalli (mukaillen Andersson ym. 2004, 56)

Toisaalta monissa yrityksissä laatukustannukset ovat edelleen kokonaisuudessaan piilokuluja. Harvassa kirjanpitojärjestelmässä on valmista varausta laatukuluille, joten niiden tunnistaminen vaatii ylimääräistä panostusta. (Pyzdek & Keller 2013, 143.) Laatukustannusten hallinta ja niiden pienentäminen on kuitenkin yksi laatujohtamisen päämääristä. Laatuun panostamattomassa yrityksessä virheiden korjaamiseen kuluvien menojen osuus laadun kokonaiskustannuksista on usein jopa 70 - 80 %. Kuten kuvasta 8 selviää, satsaamalla huonon laadun ehkäisyyn, saadaan muokattua kokonaiskustannuksien rakennetta ja pienennettyä kokonaissummaa, ja kehitystyön avulla voidaan virhekustannukset jopa puolittaa kolmessa vuodessa (Kuva 8). (Lecklin 2006, 159-160).



Kuva 8. Laatukustannusten rakenne ja kehitys (mukaillen Lecklin 2006, 160)

Usein paras tapa laatukustannusten pienentämiseksi on ottaa tietty prosessi tarkastelun alle. Tutkimalla prosessin vaiheita, nähdään niiden aikaansaamat kustannukset, ja näin kyetään selvittämään, missä mahdollisesti voidaan nopeuttaa prosessin kiertoa tai vähentää virheitä. (Lecklin 2006, 159-160).

Tietoja laatukustannuksista hyödynnetään laadunohjauksen ja parhaan mahdollisen laadun etsimisen välineenä. Tietojen avulla pyritään suuntaamaan kustannuksia tarkoituksen mukaisesti ja siten ohjaamaan laatua. Laadunkokonaiskustannuksia verrataan yritysmaailmassa usein liikevaihtoon ja esitetään prosentuaalisena osuutena myynistä. (Tuurala 2010a.)

3.4 Laadun kehittäminen

Laadun kehittämistyössä yksi olennaisimmista asioista on muistaa henkilöstön tärkeä rooli laadun tuottamisessa. Vaikka yrityksen prosessit olisivat hiottuja ja tekniikka uutuuttaan kiiltävää, on motivoitunut ja osaava henkilöstö kuitenkin vasta laadun tae. (Lecklin 2006, 213.) Avuksi laatutyöhön on kuitenkin kehitetty erilaisia menetelmiä, jotka helpottavat tietä laadukkaaseen johtamistapaan. Tässä luvussa esitellään yritysmaailmassa yleisesti käytössä olevat laatupalkintomallit ja laadunvarmistuksen standardiperhe ISO 9000 sekä tämän työn viitekehukseen oleellisesti kuuluva sähköura-koitsijoiden oma sertifikaatti vaatimuksineen.

3.4.1 Laatupalkinnot

Laatupalkintomallien arviointiperusteet ovat johdon työkalu laadun kehittämistyössä (Laamanen 1995). Laatupalkinnot ovat alun alkaen olleet tunnustuksia teollisuustuotteiden hyvästä laadusta, mutta ovat kehittyneet käsittämään laajasti laadun ja kilpailukyvyn kehittämistä. (Lecklin 2006, 318.) Ensimmäinen laatupalkinto oli 1950 Japannissa perustettu Demingin-palkinto. Tuolloin palkinnonjakoperuste oli panostukset tuotteen laatuun ja luotettavuuteen, mutta nykyään merkitys on laajempi. Deming-palkinto luovutetaan yritykselle, jonka toiminnassa TQM ohjaa asianmukaisesti liiketoiminnan tavoitteita ja strategioita. (Oakland 2003, 21-22.)

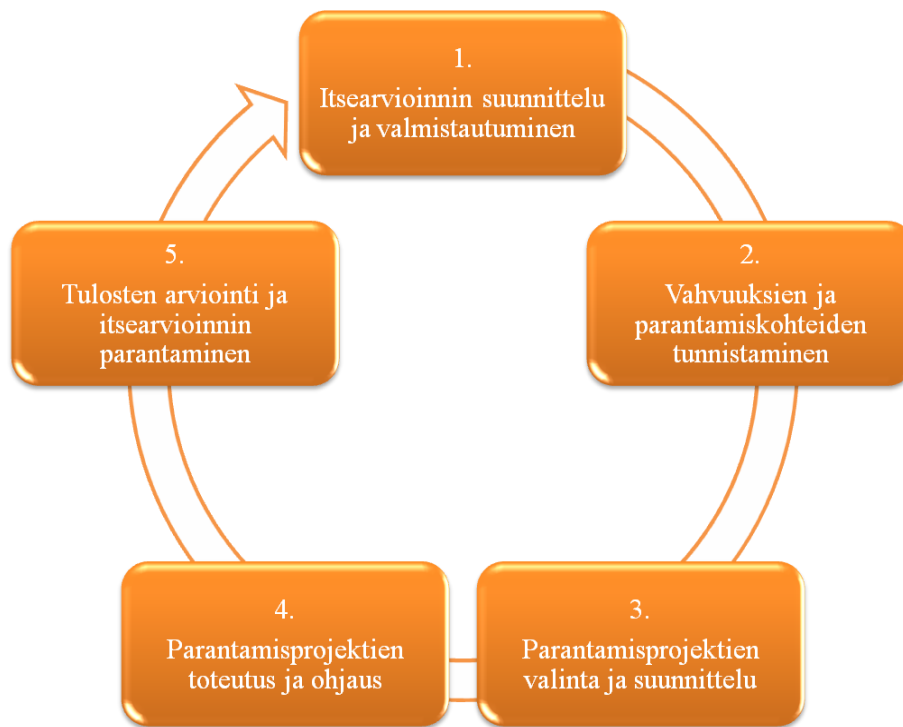
Kuuluisin ja nykyään yleisesti käytössä oleva laadun viitekehys on 1980-luvun lopussa Yhdysvalloissa perustettu Malcolm Baldrige National Quality Award eli MBNQA. Kyseinen laatupalkinto esittelee vuosittain yrityksiä, joiden laatujohtaminen

on erinomaista, ja lisäksi se on hyvä viitekehys TQM:ään ja yrityksen itsearviointiin. (Oakland 2003, 23.) MBNQA:n päämääriä ovat kilpailun avulla laatu-tietouden lisääminen ja toimivien strategiamallien jakaminen, ja kaikki nykyään länsimaissa yleisesti käytössä olevat lautupalkintomallit pohjautuvat siihen (Lecklin 2006, 318).

Vuonna 1991 perustetusta Euroopan lautupalkinnosta EFQM:stä vastaa European Foundation For Quality. Se on kehitetty palkitsemaan länsieurooppalaisia yrityksiä, jotka toimivat jatkuvan parantamisen periaatteella osoittaen erinomaisuutta laadunhallinnassaan. (Lecklin 2006, 320.)

EFQM-Excellence arviointikriteereitä on yhdeksän. Kriteereistä viisi arvioi yrityksen toimintatapoja. Näitä ”mahdollistajia” (Enablers) ovat johtajuus, henkilöstö, strategia, yhteistyökumppanit ja resurssit sekä prosessit. Loput kriteerit kohdistavat arvioinnin toiminnalla saavutettuihin tuloksiin (Results). Näitä ovat henkilöstö-, asiakas-, yhteiskunnalliset sekä keskeiset suorituskykyä ilmaisevat tulokset. Jokaisen kriteerin merkitys on määritelty tarkoin, ja sen painoarvo on pisteytetty. (EFQM.) Systemaattiseen toiminnan kehittämiseen kannustava Suomen lautupalkinto Excellence Finland perustuu EFQM-Excellence malliin (Laatukeskus).

Lautupalkintomalleissa laadun kehittämistyössä käytetään yleisesti itsearviointia parantamiskohteiden paikallistamisessa. Itsearviointin päämäärä on kehittää organisaation toimintaa omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamisen avulla. (Lecklin 2006, 295-296.) Myös tietoisuus jatkuvan parantamisen välttämättömyydestä lisääntyy, ja joissain tapauksissa parantamiskohteen havaitsemisella saatetaan välttää jopa kriisiin ajautuminen. Lisäksi vahvuuksien paikallistaminen mahdollistaa tunnustusten antamisen erinomaisten menettelyiden kehittäjille ja soveltajille. (Laamanen 1995, 7.) Kuvassa yhdeksän on konkretisoitu itsearviointiprosessia ja sen vaiheita (Kuva 9). Kuvasta selviää, että ensimmäisenä tulee suunnitella itsearviointia ja tilaisuutta, jossa vahvuudet ja kehittämiskohteet tunnistetaan. Kun kehittämiskohteet on havaittu, valitaan niistä kohteet kehitysprojekteille. Toteutuneiden projektien tuloksia analysoidaan, ja laatujohtamisen periaatteiden mukaan käynnistetään uusi kehittämis-kierros.



Kuva 9. Itsearviointiprosessi (mukaillen Laamanen 1995, 23)

3.4.2 Laatustandardit

Laatustandardilla tarkoitetaan yhteisesti laadulle asetettuja yhdenmukaistettuja vaatimuksia, joiden toteutumista valvoo puolueeton taho. Alun perin standardit olivat laadun varmistamiseen asetettuja suoritusvaatimuksia, mutta nykyään ne palvelevat yrityksiä myös suorituskyvyn parantamisessa. (Lecklin 2006, 308-309.)

Laatustandardeilla pyritään tehokkaaseen ja laadukkaaseen toimintaan, joka sisältää kehittyneet prosessit, turvalliset ja riskittömät toimintatavat niin yrityksen, henkilöstön ja muiden sidosryhmien kuin ympäristönkin näkökulmasta. Laadukkaalla toiminnalla saavutetaan tyytyväisemmät asiakkaat, työntekijät ja muut sidosryhmät. (Suomen Standardoimisliitto SFS Ry 2013a.)

Kun organisaatio osoittaa standardia valvovalle taholle, että se täyttää kyseessä olevan standardin vaatimukset, voidaan sille myöntää laadunhallinnansertifikaatti. Sertifikaatin tarkoitus on osoittaa yrityksen sidosryhmille, että yrityksen asiat ja toiminta ovat vähintään yleisesti asetettujen vaatimusten tasolla. (Pesonen 2007, 221.)

3.4.2.1 ISO 9000 -standardi

ISO 9000 -sarja on laadunhallintaan kehitetty standardisarja, jonka sisällä on ISO 9001 -laatusertifikaatti. Lyhenne ISO tulee sen kehittäneen järjestön nimestä International Organisation for Standardization. Järjestö kehittää ja markkinoi yleisiä standardeja niin tuotteille ja palveluille kuin toiminnallekin. (Pesonen 2007, 74.) Sertifikaatin myöntää akkreditoidut sertifiointialanyritykset. (Suomen standardoimisliitto SFS Ry 2013b.)

ISO 9000 -standardiperheen standardeja voi hyödyntää johtamisen sektoreiden, kuten laadun- ja tietoturvallisuuden hallinnan kehittämiseen. Kansainvälisesti käytössä olevassa hallintajärjestelmästandardissa korostetaan asiakas- ja sidosryhmäkeskeistä ajattelua sekä tavoitteellisuutta, järjestelmällisyyttä ja jatkuvaa parantamista. (Suomen Standardoimisliitto SFS Ry 2013a.) ISO 9000 -standardisarja ei määritä yrityksen tuotteen tai palvelun laadun tasoa, vaan yrityksen tavoitteet ja laatupolitiikka määrittää tason. Standardisarjan perusajatus on, että ensin määritellään tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan hoitamalla määritellyt asiat kuntoon. (Pesonen 2007, 75.)

ISO 9000 -standardiperheen sertifikaattia pidetään laatuyrityksen merkinä, ja siitä on muodostunut oleellinen kilpailuetu kansainvälisessä kaupassa, kun toimittajayritys on ostajalle vieras. Vaatimuksena sertifikaatin myöntämiselle on muun muassa dokumentoitu johtamisjärjestelmä, laatukäsikirja, ja sen mukainen toiminta. Eurooppalaisesta ISO 9000 -standardisarjasta on muodostunut merkittävin yleisstandardi. (Lecklin 2006, 309, 314-315.)

3.4.2.2 Sähköurakoitsijasertifikaatti

Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy arvioi sähköalalla toimittavien yritysten pätevyyttä ja myöntää vaatimukset täyttävälle hakijalle Sähköurakoitsijasertifikaatin. Sertifikaattia hakevan yrityksen on täytettävä SETI Oy:n sähköurakoitsijasertifiointilautakunnan asettamat vaatimukset. Sähköurakoitsijasertifikaatti on määräaikainen ja uusia tehdään vuoden välein. Voimassaoloaikaanakin voi sähköurakoitsijasertifiointilautakunta perua sertifikaatin, jos ilmenee, ettei yritys täytä asetettuja vaatimuksia. (Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy 2013a, 1-2.) Seuraavissa kappaleissa kerrotaan sertifikaatin vaatimukset.

Yrityksessä on oltava sähkötöidenjohtaja, jolla on sähköurakoinnin toimialueen laajuuden määrittävä Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy:n myöntämä sähköpätevyystodistus 1, 2 tai 3 tai Sähkötarkastuskeskuksen myöntämä sähköpätevyystodistus A, B, C tai D. Hänen on oltava urakoitsijaan työ- tai virkasuhteessa tai kiinteästi kosketuksissa töiden suorittamiseen oleva vastuullinen yhtiömies tai johtaja. Jos sähkötöidenjohtaja eroaa yrityksestä tai asema muuttuu sellaiseksi, ettei hän voi toimia vastuuhenkilönä, on yrityksen nimettävä uusi henkilö ja tehtävä siitä kolmen kuukauden sisällä ilmoitus Henkilö- ja yritysarviointi SETI Oy:lle sekä Turvallisuus- ja kemikaalivirasto TUKES:lle, jonka sähköurakoitsijarekisteriin tulee myös olla kirjautuneena. (Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy 2013a, 1-2.)

Yrityksen käytössä tulee olla töiden tekemisen kannalta tarpeelliset toimitilat sekä työn tekemiseen että käyttöönottotarkastuksiin tarvittavat työvälineet. Käytettävissä pitää olla sähkötöidenjohtajan pätevyysluokan mukaiset ajan tasalla olevat sähköturvallisuutta koskevat säännökset ja määräykset. Lisäksi yrityksessä on oltava käytössä sähköurakoinnin myyntityö- ja toteutusprosessit kattava Toiminnanohjauksen käsikirja, jossa on kuvattuna sähköurakointiin liittyvä myyntityö-, sähköurakan asennustyö- ja laskutyötoiminta. Käsikirja tulee toimittaa SETI Oy:lle sertifikaattihakemuksen liitteenä. Ennen sertifikaatin myöntämistä yritykseen tehdään arviointikäynti, jossa todennetaan toiminnan olevan kuvauksen mukaista. Auditointikäynti uusitaan joka kolmas vuosi. Yritys on myös velvollinen raportoimaan Sähköurakoitsijasertifikaatin vuosiraportoinnin yhteydessä sähköurakoinnin toiminnanohjauksen kehittymisestä. (Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy 2013a, 1-2.)

Lisäksi hakemuksessa tulee olla vähintään viiden toteutuneen urakointikohteen tiedot, jotka ovat kohde, tilaaja, urakointiselvitys sanallisesti, valmistumisaika ja urakan kesto. Vuosiraporttien mukana tulee olla vähintään kolmen kuluneen vuoden aikana toteutuneen urakointikohteen tiedot. Yrityksen toiminnan on myös oltava jatkuvaa ja yhteiskuntavastuut hoidettu. Tämä tarkoittaa, että yrityksellä tulee olla voimassa oleva Tilaajavastuu.fi/ Luotettava Kumppani -palvelusopimus. Myös yrityksen vero- ja työeläkemaksujen hoitamista valvotaan Tilaajavastuu.fi-valvontapalvelun kautta. (Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy 2013a, 1-2.)

Perusteena sähköurakoitsijoiden omaan sertifikaattiin on ISO 9000 -standardin huono sopivuus sähköurakoinnin standardointiin. ISO 9000 on kehitetty valmistavan teollisuuden tasalaatuisten tuotteiden tuotannon varmistamiseen, ja vain harvat sähköurakointiyritykset ovat rakentaneet johtamisjärjestelmänsä kyseiseen standardiin tukien. Sähköurakoitsijasertifikaatin kehitystyössä ja sen hyväksynnässä on ollut mukana alan eri järjestöjen edustajista koottu lautakunta. (Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy 2013b.)

Sähköurakoitsijasertifikaatin vaatimukseen kuuluu siis dokumentoitu menetelmäohjeisto, toiminnanohjauksen käsikirja. Siinä kuvataan asiakaslähtöisesti muun muassa yrityksen toimintaa myynti-, sähköurakka-, asennustyö- ja laskuprosesseissa. (Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy 2013c.) Vaikka laatukäsikirja-termi on yleisemmin käytössä laatuajattelun termistössä, käytetään tämän opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa siitä nimitystä Toiminnanohjauksen käsikirja.

3.5 Laatutoiminnan käynnistäminen ja laatuprojektin vaiheet

Laatutyön aloittaminen yrityksessä voi lähteä liikkeelle joko omasta aloitteesta tai ympäristön paineesta, ja se voidaan tehdä kerralla tai pikku hiljaa pala palalta. Jokaisen organisaation on siis itse suunniteltava oman tarpeensa mukainen laatujohtamisjärjestelmän kehittäminen. (Pesonen 2007, 177.)

Sujuvan liikkeelle lähdön kannalta on olennaista miettiä, miksi organisaation tulee panostaa laatuun ja asettaa tavoitteet sekä aikaraja tavoitteiden täyttymiseen. Laatutyön aloitusvaiheessa tavoitteet eivät välttämättä vielä ole kovinkaan tarkkoja, mutta täsmentyvät myöhemmin strategisiksi tavoitteiksi. Ennen aloittamista olisi syytä myös kartoittaa laatutyön riskit, ettei laatuprojekti epäonnistuisi monien muiden projektien tavoin. Lisäksi laadun nykytila kuvataan kirjaten keskeiset havainnot siitä, missä mennään ja missä on kehitettävää. (Lecklin 2006, 51-53.)

Kun pohjatyö on tehty hyvin, on aika organisoida laatu- eli muutosprojekti. Koska laatu on osa johtamisjärjestelmää, ei yleensä erillistä laadun ohjausryhmää nimetä, vaan johto toimii laadunkehittämisen valvojana. Organisoinnin vaiheessa johto muun muassa asettaa laadulle strategiset tavoitteet, valitsee käynnistettävät laatuprojektit ja niille vetäjät. Johto myös hyväksyy projektisuunnitelmat, asettaa raamit resursseille

sekä suorittaa katselmuksia. Ideaalitapauksessa toimitusjohtaja vetää laatutoimintaa apunaan laatupäällikkö koordinoimassa kokonaisuutta. (Lecklin 2006, 53.)

Kun johto on asettanut raamit ja hyväksynyt laatuprojektin projektisuunnitelman, on aika käynnistää projekti. Tämän jälkeen koulutetaan henkilöstö tietoisiksi laadusta. Koulutustilaisuudet voi vetää joko laatuun perehtynyt projektipäällikkö tai laatuammattilainen, ja käsiteltäviä aihealueina ovat laatuajattelun perusteet sekä mahdollisen laatustandardin asettamat vaatimukset. Johdon tulee olla läsnä koulutustilanteissa hankkiakseen riittävät perustiedot sekä osoittaakseen sitoutumisensa laatuun. (Pesonen 2007, 160-164.)

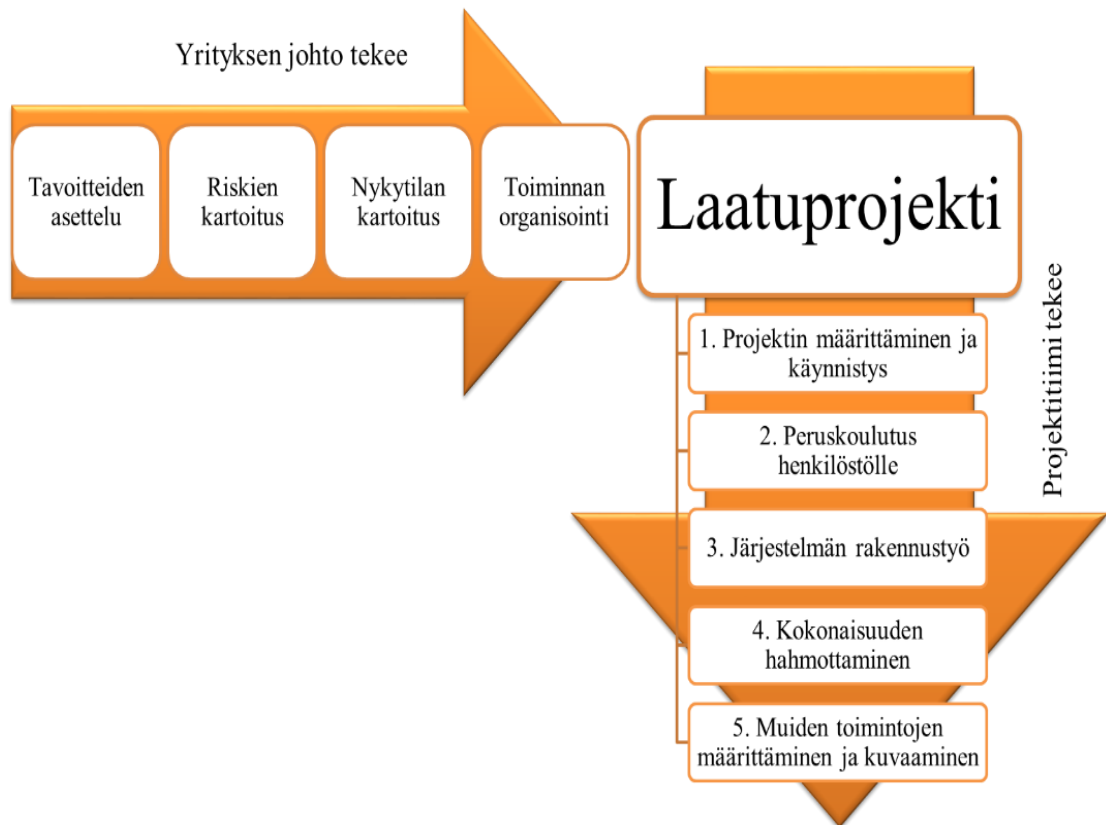
Vaiheessa kolme ryhdytään toimeen, laatujohtamisjärjestelmän kehittämistehtävään, projektisuunnitelman mukaisesti. Kuten aiemmin on todettu, voi laatujohtamisjärjestelmää kehittää kerralla kuntoon, mutta myös paloissa, ja laatuconsultti Herkko Pesosen (2007, 165, 177) mukaan yleisin tapa on aloittaa prosessien parantamisesta. Toinen tapa käynnistää laadun kehittäminen on aloittaa mittareista. Tällä tarkoitetaan jo olemassa olevien mittaustulosten analysointia: mahdollisten syy-seuraussuhteiden havaitsemista ja sitä kautta kehitystoimien päättämistä. Useimmiten yrityksillä on joitain tuloksia valmiina ainakin taloudenmittareista. Lisäksi saattaa löytyä tulostietoja esimerkiksi reklamaatioista, tilauskannasta tai tuotantoprosessin toimivuudesta. Myös asiakaspalautetta kannattaa mittaristolähtöisessä laadunkehitystyössä hyödyntää.

Pesosen (2007, 178) mukaan laadun kehittäminen voidaan aloittaa myös organisaation tai henkilökohtaisen laadun parantamisen kautta. Organisaation vahvuuksien ja parantamistoimien etsimisessä hyvänä välineenä toimii jo aiemmin esitelty itsearviointiprosessi (Kuva 9), johon kannattaa osallistaa koko henkilöstö. Toisaalta henkilökohtaista laatua voi jokainen parantaa omalla päätöksellä tehdä asiat jatkossa paremmin. Kuitenkin, jotta yksilö olisi riittävän motivoitunut itse parantamaan omaa toimintaansa, vaatii se useimmiten organisaatiolta vahvoja panostuksia, ja yritysjohton on aidosti pidettävä henkilöstöä voimavarana. Henkilökohtaisen laadun lähtökohta on yksilön kyky ottaa vastuuta ja hallita riskejä. Lisäksi on myös ymmärrettävä oman työpanoksensa merkitys kokonaisuudessa sekä sisäistettävä yrityksen laatua ohjaava laatu politiikka. Laatutyötä käynnistettäessä henkilökohtaisen laadun parannuksen kautta, kannattaa henkilökunnalle teettää testi laatu-tietoisuuden selvittämiseksi. Tulosten avulla

voidaan kartoittaa sen hetkinen laatutaso sekä kehittämistarpeessa olevat alueet. (Lecklin 2006, 213-215.)

Kun projektin varsinainen kehittämistehtävä on tehty, on aika hahmottaa kokonaisuus laatukäsikirjaksi. Laatukäsikirja eli laatujohtamisjärjestelmän kuvaus kannattaa aloittaa sisällön kartoittamisella ja sisällysluettelon hahmottelulla. Jos yritys aikoo noudattaa jotain standardia ja hakea sertifikaattia, on laatuprojektin viimeisessä vaiheessa kuvattava ja määriteltävä muut toiminnalta vaaditut asiat. (Pesonen 2007, 165-167.)

Kuvassa 10 on pyritty havainnollistamaan laatu työn käynnistäminen ja laatu projektin vaiheet. Siinä on yhdistetty sekä Olli Lecklinin (2006, 51-53) että Herkko Pesosen (2007, 160-167) ajatuksia laatu projektia ennen ja sen aikana olevista tehtävistä. Näin on saatu kokoon askelmerkit laadun kehittämiseen (Kuva 10).



Kuva 10. Laatu toiminnan käynnistäminen ja laatu projektin eteneminen (mukailien Lecklin 2006, 51-53; Pesonen 2007, 160-167)

3.6 Laatujohtamisen haasteet

Koska laatutyössä unohdetaan usein ihmiset, eikä henkilöstöä ole aidosti osallistettu, on laatu-käsite saanut kolhuja. Laatuajattelu ei myöskään toteudu organisaatiossa, jos johto ei toimi esimerkkinä ja tee ohjeidensa mukaan. Lisäksi monien yritysten käyttämät laatupalkintokriteerit ovat alun perin kehitetty auto- ja muun massateollisuuden tarpeisiin ja istuvat siksi usein hyvin vain kypsässä vaiheessa olevien suurempien yritysten tarpeeseen. Suomessa laatuajattelussa ongelmalliseksi voidaan katsoa myös keskittyminen tuotelaatuun toiminnan laadun kustannuksella. (Hannukainen ym. 2006, 56, 67; Lecklin 2006, 58.)

Laatujohtamisjärjestelmää rakennettaessa olisi myös syytä muistaa, että se palvelee nimenomaan yrityksen tarpeita. Irrallisena sertifikaatin haun välineenä se ei nivoudu yrityksen arkeen, eikä sen mukaan todellisuudessa todennäköisesti toimita. Myös liian pikkutarkaksi ja massiiviseksi rakennettuna, sen seurauksena voi olla henkilöstön turhautuminen ja motivaation lasku, ja sitä kautta koko laatuajatuksen kääntyminen itseään vastaan. (Lecklin 2006, 31-33.)

Haasteena laatutoiminnalle on myös mahdollinen muutosvastarinta. Muutosvalmius tuleekin varmistaa valmistautumalla vastustukseen sekä käsittelemällä muutoksen herättämiä reaktioita. Yrityksen muuttaessa toimintatapojaan olisikin muistettava johtaa vanhoista tavoista luopumisen prosessia samaan aikaan tai mieluummin hieman ennen uutta rakentavan muutosprosessin kanssa. Haastavinta uusien toimintatapojen omaksuminen on usein osaavalle ja tietävälle henkilölle, koska hän osaa vakuuttaa sekä muut että itsensä muutoksen tarpeettomuudesta. (Kiiskinen ym. 2002, 39-41.)

Organisaation johdon tulee tiedostaa, että muutostilanteissa muutos tapahtuu tunnetasolla. Jos muutoksia tapahtuu liian paljon ja liian nopeasti, saatetaan se kokea ahdistavana ja stressaavana. (Laamanen 2001, 258.) Suurissa muutoksissa olisikin syytä asettaa välitavoitteita, ja pyrkiä vasta niiden kautta hiljalleen kohti lopullista päämäärää (Kiiskinen ym. 2002, 41).

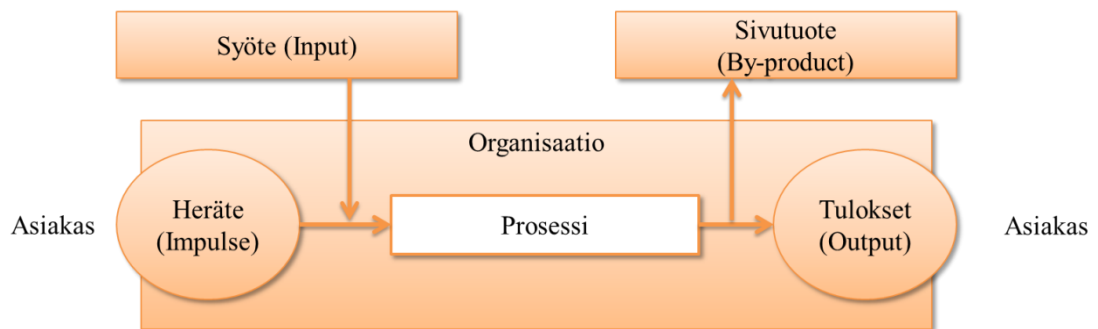
Jotta muutos on mahdollinen, on henkilöstö saatava sitoutumaan siihen. Aitoon sitoutumiseen ei kuitenkaan pelkkä tiedotus uusista toimintamalleista riitä, vaan se vaatii

osallistumista muutoksen valmisteluun. Osallistamisen tavoite on muuttaa yksilö tuntemaan itsensä muutoksen tekijäksi kohteena olemisen sijaan. (Laamanen 2001, 260-261.)

4 PROSESSIT

Prosessit, ja niiden kehittäminen, ovat laatutyössä avainasemassa. Ne ovat toisiinsa liittyvien toimintojen arvoa tuottava ketju tuotteiden ja palveluiden aikaansaamiseksi. (Oakland 2003, 26, 168.) Kaikki prosessit saavat aina herätteensä asiakkaalta ja myös päättyvät asiakkaaseen, oli asiakas sitten sisäinen tai ulkoinen (Pesonen 2007, 131). Prosessit tarvitsevat toteutuakseen resursseja, kuten osaamista, aikaa, rahaa, tiloja ja laitteita (Laamanen 2005, 150).

Kuvassa 11 on kuvattuna prosessin vaiheet (Kuva 11). Prosessin käynnistää asiakkaan suunnalta tullut heräte. Syötteet ovat prosessin tarvitsemia panoksia kuten raaka-aineita ja energiaa, ja sivutuotteet puolestaan mahdollisia päästöjä tai jätteitä. (Tuurala 2010b.) Prosessi päättyy valmiin tuotteen tai palvelun päätyessä asiakkaalle (Pesonen 2007, 131).



Kuva 11. Prosessin vaiheet (mukailten Pesonen 2007, 131; Tuurala 2010b)

4.1 Prosessilajit

Ydinprosessit ovat yrityksen toiminnan ydintehtäviä (Kiiskinen ym. 2002, 280). Ne alkavat aina ulkoisen asiakkaan herätteestä ja päättyvät ulkoiselle asiakkaalle tuotteena tai palveluna. Tavallisia ydinprosesseja ovat muun muassa myynti-, tuotanto-, toimitus- sekä tuotekehitysprosessit. (Pesonen 2007, 133.) Ydinprosessien kehittäminen pohjana on yrityksen visio ja siitä johdettu strategia (Kiiskinen ym., 2002, 38).

Tukiprosessit ovat yrityksen toissijaisia toimenpiteitä ja luovat edellytykset ydinprosessien suorittamiselle. Ne palvelevat yrityksen sisäisiä asiakkaita. Tukiprosesseja voidaan usein myös ulkoistaa. Esimerkkejä tukiprosesseista ovat johtaminen, talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. (Kiiskinen ym. 2002, 28-29.)

Avainprosessi-termin tarkoituksena on määritellä ehdottoman tärkeitä prosessit yritystoiminnan sujuvuuden kannalta. Niihin kuuluvat kaikki ydinprosessit ja toiminnan kannalta tärkeimmät tukiprosessit. (Pesonen 2007, 131.) Synonyyminä avainprosessille saatetaan käyttää termiä pääprosessi (Tuurala 2010b).

Osaprosessi tarkoittaa prosessihierarkiassa alempana olevaa prosessin osaa, joka koostuu työvaiheista. Työvaihe puolestaan on prosessiin kuuluva tavallisesti kerralla suoritettava osa, josta ei tehdä prosessikaaviota, vaan siihen kytketään työohje. (Lecklin 2006,130; Tuurala 2010b.)

4.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisella tarkoitetaan osastorajat ylittävien prosessien avulla toteutettavaa tosiasioihin perustuvaa johtamistapaa. Sen perusajatus on, että yrityksen tulokset ovat seurausta loogisesti toisiinsa liittyvien toimintojen kokonaisuudesta. Prosessijohtamisella tavoitellaan muun muassa laatua, nopeutta ja joustavuutta eli operatiivisen kyvykkyyden vahvistumista. Lisäksi on pyrkimys vähentää funktionaalissa organisaatiorakenteessa ilmeneviä yhteistyö- ja kommunikaatio-ongelmia sekä asiakastarpeiden laiminlyöntiä. (Hannukainen ym. 2006, 86-87; Lecklin 2006, 126-127.)

Kun yritystä johdetaan prosessijohtamisen keinoin, se merkitsee siis luopumista toimintoihin perustuvasta funktionaalista organisaatiomallista: esimieskeskeinen tulosjohtaminen vaihtuu prosessikeskeiseksi tulosjohtamiseksi. Tarkasteltava kokonaisuus ei ole enää tulosyksikkö vaan prosessit. On toki myös mahdollista jättää osa toiminoista funktionaalisen johtamisen piiriin ja soveltaa prosessijohtamista vain helpoimpiin ja loogisesti eteneviin prosesseihin. (Hannukainen ym. 2006, 87; Lecklin 2006, 126-128.)

Prosessijohtamisessa yritystä katsotaan asiakkaan näkökulmasta, sarjana toisiinsa kytkeytyviä työtehtäviä, joihin liittyvä informaatio halkoo liiketoimintaa horisontaalisesti rikkoen osastojen välisiä raja-aitoja. Monet yritykset, joita johdetaan prosessiajattelun

periaatteilla, ovat muuttaneet mittausjärjestelmänsä toimintoihin perustuvista tavoitteista prosesseihin perustuviin päämääriin. Myös palkitsemisjärjestelmät ja urakehitysmahdollisuudet perustuvat usein prosessien suorituskykyyn. (Oakland 2003, 167-168.)

4.3 Prosessin asiakas

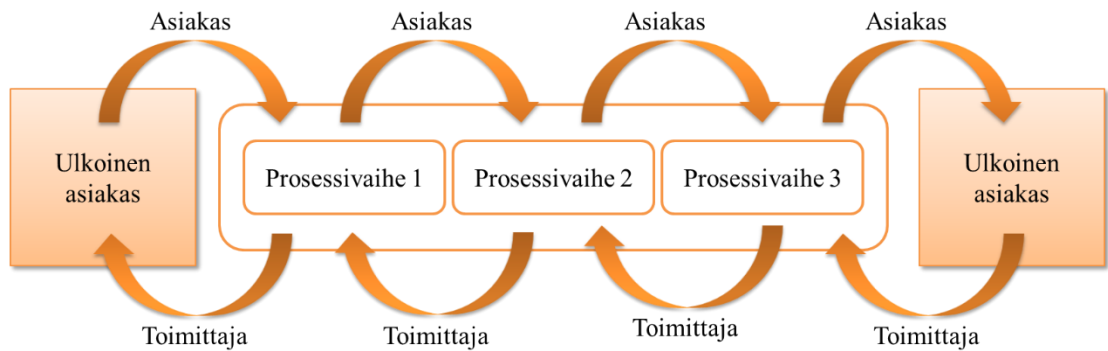
TQM:ssä laatuajattelu on asiakaslähtöistä, ja kehittämistyössä on olennaista ymmärtää yrityksen moninaiset asiakkuudet. Kun henkilöllä on kontakti yrityksen henkilöstöön, tuotteeseen, toimipaikkaan, järjestelmiin tai hänelle lähetetyn mainoksen välityksellä, on TQM-ajattelun mukaan asiakassuhde olemassa. (Lecklin 2006, 79.)

Välittömät asiakkaat ovat helposti tunnistettava asiakkuus. He ovat suorassa kontaktissa yritykseen esimerkiksi tarjouspyynnön, toimituksen vastaanottamisen tai laskun maksamisen keinoin. On myös hyvä muistaa, ettei tilaaja ja tuotteen vastaanottaja välttämättä ole sama henkilö, jolloin yhteen yritykseen voi olla monia asiakassuhteita samaan aikaan. Yrityksen tehdessä kauppaa suuren organisaation kanssa onkin hyvä pitää koko organisaatiota asiakkaana, vaikka jatkon kannalta loppukäyttäjän tarpeiden tyydyttäminen on kuitenkin tärkeintä. (Lecklin 2006, 79-80.)

Välillinen asiakas puolestaan ei ole itse suorassa yhteydessä yritykseen, mutta on tuotteen käyttäjä ja välittömän asiakkaan asiakas. Välillisiä asiakkaita voi myös olla monta, pitkässäkin asiakasketjussa. Tukku- ja vähittäisliikkeiden käyttäminen jake- lussa perustuu välillisiin asiakkaisiin. Lecklin (2006, 83) esittääkin mielenkiintoisen esimerkin uistintehtaan asiakasketjusta. Uistimen valmistuttua ketjussa on mahdollisesti ennen kalastajaa tukkuliikkeittä ja vähittäiskauppoja, mutta lopullinen asiakas on kala. Jos uistin ei kiinnosta kalaa, ei myöskään kalastaja, eivätkä jatkossa niitä myyvät liikkeetkään ole tyytyväisiä tuotteeseen. Oleellista onkin, että tuote kiinnostaa myös välillistä asiakasta eikä ainoastaan jakeluketjun ensimmäisenä olevaa. (Lecklin 2006, 80.)

Yrityksen toiminnan rahoittava ulkoinen asiakas voi olla siis suorassa tai välillisessä kontaktissa yritykseen. Lisäksi asiakkuus voi myös olla sisäinen: jokaisen prosessivaiheen päättyessä ja toisen alkaessa, on kyseessä asiakaskohtaaminen. Harvemmin ajatellaan, että asiakkuus on olemassa myös esimiehen asettaessa alaisilleen odotuksia ja vaatimuksia ja arvioidessa heidän suoriutumistaan. Tässä asiakas-toimittaja suhteessa alainen toimittaa esimiehelleen informaatiota ja tuloksia. (Lecklin 2006, 80-81.)

Kuvassa 12 on pyritty havainnollistamaan moninaisia asiakkuuksia (Kuva 12). Herätteen tekeminen tai valmiin tuotteen vastaanottaminen on ulkoinen asiakkuus, ja silloin muodostuu myös toimittajasuhde. Sisäiset asiakas-toimittajasuhteet ovat puolestaan organisaation sisällä prosessin vaiheiden välillä.



Kuva 12. Ulkoiset ja sisäiset asiakkaat (mukaillen Lecklin 2006, 81)

Edellä tunnistettujen asiakkuuksien lisäksi toimintaa sekä tuotteita ja palveluita suunniteltaessa on yrityksen huomioitava potentiaaliset asiakkaat, mutta myös pyrittävä keräämään arvokasta tietoa menetetyiltä asiakkailta, joiden takaisin saaminen on haastavaa (Lecklin 2006, 82).

Yrityksen tunnistettua moninaiset asiakkuutensa, on heidän otettava selvää heidän arvoista ja tarpeista. Asiakkaan arvojenmäärittämisprosessin päämäärä on saada tuote vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden arvomaailmaa. Prosessi etenee arvojen tunnistamisen ja niiden merkitysmäärittelyn kautta asiakastyytyväisyyden toteutumisen tutkimiseen. Jos tyytyväisyydessä ilmenee ongelmia, ovat arvojen toteutumisen ongelmat selvitettävä. Lisäksi on ennakoitava mahdolliset arvomuutokset, jotta tuotteen tai palvelun kehitys ei jää laahaamaan. (Lecklin 2006, 84-87.)

4.4 Prosessin omistaja

Prosessijohtaminen tuo yritykseen uuden roolin, prosessin omistajan. Hänen vastuullaan on prosessin kuvaaminen sekä kehittäminen ja koko prosessin suorituskyvyn tavoitetason saavuttaminen. Lisäksi prosessin omistaja sopii rajapinnoista muiden prosessien kanssa sekä nimeää mahdollisille osaprosesseille omistajat. Tehtäviin kuuluu myös järjestää katselmuksia, suunnitella mittaristot ja seurata sekä kehittää niitä.

Myös ongelmien selvitystyö, resursointi ja henkilöstön osaamisen kartoittaminen kuuluvat prosessin omistajan vastuulle. Prosessin omistajan on myös kyettävä valmentajan tavoin haastamaan henkilöstöä tehokkaaseen ja itseohjautuvaan toimintaan. (Lecklin 2006, 130-131.)

Prosessin omistaja nimeää prosessille tiimin, jonka jäsenet edustavat keskeisiä toimintoja tai osaprosesseja. Tiimi suunnittelee ja toteuttaa prosessiin liittyvää kehitystyötä prosessin omistajan johdolla. (Hannukainen ym. 2006, 88.)

Organisaation siirtyessä toimimaan prosessijohtamisen periaatteella, tulisi johtoryhmä muodostaa avainprosessien omistajista. Vaikka johtaminen jatkuisi funktionaalisen organisaatiomallin mukaan, on prosessin omistaja silti nimettävä. Prosessin omistajaa valitessa, tulee henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi ottaa huomioon prosessiin liittyviä tekijöitä, kuten vastuu prosessin kriittisistä vaiheista. (Lecklin 2006, 127, 131.)

4.5 Prosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja prosessin mukaisen toiminnan organisointi

Prosessien kehittäminen muodostuu neljästä vaiheesta (Kuva 13). Ensimmäisen vaiheen tehtävälistalle kuuluvat prosessiajatteluun tutustuminen, prosessien tunnistaminen, rajaaminen ja hyväksyminen ja kehitystyön organisointi. Perustan johtamisen kehittämiseksi luo prosessien tunnistaminen. Toisessa vaiheessa prosessit avataan ymmärrettävään muotoon eli kuvataan. Kuvaukseen sisällytetään muun muassa miten prosessit liittyvät asiakkaisiin, tavoitteisiin, kriittisiin menetystekijöihin, syötteisiin, tuotteisiin, vaiheisiin ja vastuihin. Kolmantena on haastavin vaihe eli toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi. Tähän voi mennä organisaatiossa kolmesta viiteen vuotta. Kuten kaikessa laatutyössä, myös prosessien kehittämisessä tulee huomioida jatkuvan parantamisen ajatus. (Laamanen 2001, 50; 2005, 157, 161.)

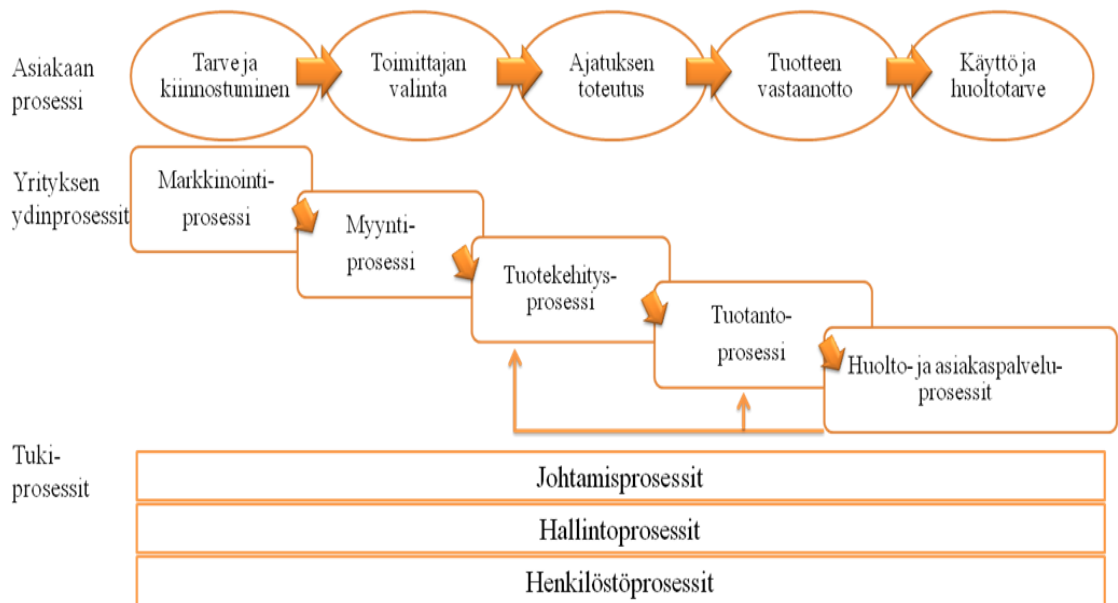


Kuva 13. Prosessien kehittämisen vaiheet (mukaillen Laamanen 2005, 156)

Prosessin tunnistamisella tarkoitetaan prosessien alkamisen ja päättymisen sekä keskeisimpien asiakkaiden, tuotteiden (Output), syötteiden (Input) ja toimittajien määrittelyä. Kuten jo kuvassa 11 esiteltiin, prosessiajattelun asiakaskeskeinen lähestymistapa näkyy siinä, että prosessin tulee aina alkaa sekä päättyä asiakkaaseen (Kuva 11). Prosessien rajaaminen oikein, onkin erittäin oleellinen osa onnistunutta kehitystyötä. (Laamanen 2001, 52.)

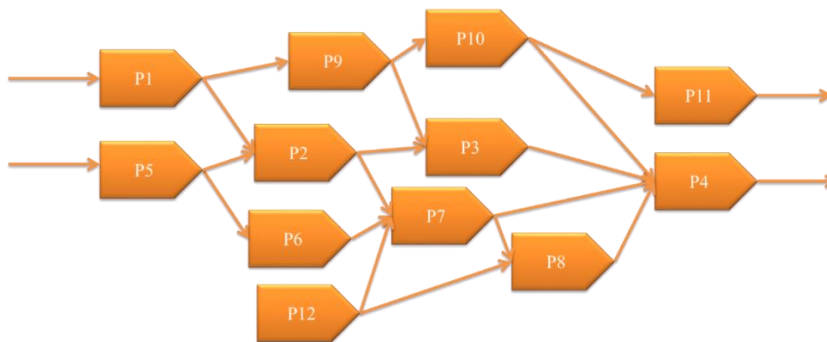
Tunnistettujen prosessien suhteet kuvataan graafisesti prosessikartassa, yritystason prosessikaaviossa (Lecklin 2006, 136). Se on yksi kuva, jossa näkyvät yrityksen kaikki prosessit yhteyksineen. Prosessikartta on prosessiajattelun kulmakivi, ja se antaa katsojalleen heti kokonaiskuvan, mitä yrityksessä tehdään. Prosessikartalla ei ole standardimallia, ja se ei myöskään ole pysyvä muodossaan, vaan sitä muokataan prosessien kehittyessä. Useimmiten syynä prosessikartan muokkaamiseen on huomioida yksittäisten prosessien alkamis- tai loppumisvaiheiden määrittämisessä tai nimeämisessä. (Pesonen 2007, 133.) Onnistuneesta prosessikartasta voi havaita jopa yrityksen ansaintalogiikan (Laamanen 2001, 61).

Pesosen (2007, 134) mukaan yleisin tapa prosessikartan esittämiseen on niin sanottu vesiputousmalli. Kuvassa 14 esimerkkiyrityksen vesiputousperiaatteella tehdyssä prosessikartassa vasemmalle on merkitty toiminnan osapuolet eli asiakas, ydinprosessit ja tukiprosessit (Kuva 14). Perusidea on, että kun asiakkaalla on toiminta käynnissä, on yrityksellä siihen prosessivastine. Esimerkiksi, jos asiakkaan toimintana on tarve ja kiinnostuminen, on yrityksen vastine markkinointiprosessi. Koska tukiprosessit liittyvät kaikkiin yrityksen ydinprosesseihin, on ne piirretty jatkumaan koko ajalle.



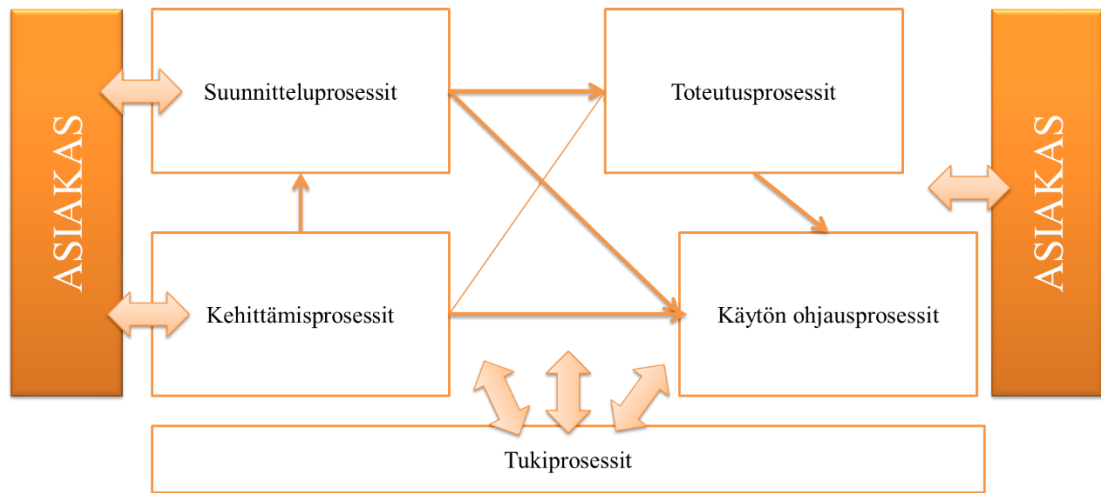
Kuva 14. Esimerkki vesiputouksmallin mukaisesta prosessikartasta (mukaillen Pesonen 2007, 134)

Lecklin (2006, 127) puolestaan kuvaa prosessit ja niiden suhteet prosessiverkossa (Kuva 15). Hänen mukaansa se on täsmällinen tapa ja yrityksen strategioiden mukainen hallittu kokonaisuus, jossa yksittäiset prosessit linkittyvät toisiinsa.



Kuva 15. Prosessiverkko (mukaillen Lecklin 2006, 127)

Jos yrityksestä kuitenkin tunnistetaan satoja prosesseja, ei niin laajaa prosessiverkkoa enää kyetä johtamaan. Prosessikarttaan olisikin valittava karkeasti enimmillään 15 - 20 avainprosessia, jotta hyvä kehittämisote saavutetaan. Tarpeen vaatiessa voidaan kuitenkin perustaa prosessikori-niminen välirakenne. (Laamanen 2001, 62). Kuten kuvasta 16 selviää, prosessikoreihin ryhmitellään joukko samankaltaisia prosesseja, jotka voivat olla linkittyneinä toisiinsa ja siten niitä on helpompaa hallita sekä muodostaa kokonaiskuva (Kuva 16). Prosessikorin ryhmät eivät muodosta yhtenäisiä prosesseja. (Tuurala 2010b.)



Kuva 16. Esimerkki prosessikoreihin perustuvasta prosessikartasta (mukaiillen Laamanen 2001, 63)

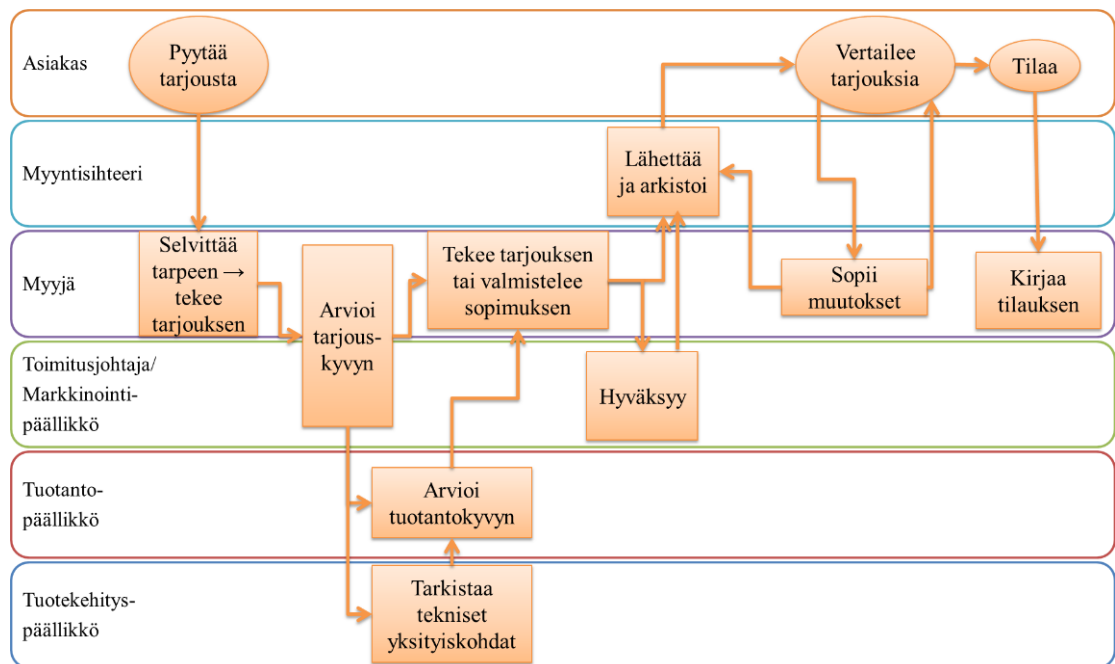
Prosessit voidaan koota myös hallinnan helpottamiseksi monitasoiseksi prosessihierarkiaksi, jonka ylimmällä tasolla on avainprosessi laskeutuen prosessin ja osaproessin kautta tehtäviin (Lecklin 2006, 133). Tässäkin tekniikassa hyödynnetään siis prosessikoreja, ja katsotaan yrityksen toimintoja kokonaisuuksista osiin (Pesonen 2007, 141).

Prosessien tunnistamisen jälkeen on vuorossa prosessin toimintaa selventävä prosessien kuvaaminen. Kuvauksen tarkoitus on kuvailla prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot sekä muita määrittelyjä (Laamanen & Tinnilä 2009, 123). Prosessi-johtamisen näkökulmasta kuvaamisen tavoite on luoda yhteisymmärrys henkilöiden vastuista ja toimintamalleista. Jotta kuvauksesta tulee ymmärrettävää, on sen oltava riittävän karkeaa. Yrityksen on tärkeää standardoida oma prosessin kuvaustapa ja tehdä se kirjallisesti sekä kaaviomuotoon. (Laamanen 2005, 160-161.)

Kirjallisessa prosessikuvauksessa olisi hyvä käydä ilmi prosessin soveltamisalue, asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, prosessin tavoite, syötteet ja tuotokset, vastuut sekä tietoja kaaviosta. Vastuut kannattaa jakaa kollektiivisen vastuun sijaan nimetyille henkilöroolille, jotta työ tulee varmasti tehdyksi. Muutenkin roolisuunnittelu tulee tehdä huolella, koska tässä vaiheessa luodaan näkemys myös työhön tarvittavaan osaamiseen. (Laamanen 2005, 160-161.) Lisäksi eritellään siis myös prosessikaavion vaiheita. Tällä tarkoitetaan, että vaihe avataan tekstimuotoon ja viitataan mahdolliseen vaiheen työhöjeseen. Jos kaaviot tehdään sähköiseen järjestelmään, toteutetaan viittaus useimmiten linkillä. Kirjallisen kuvauksen mitta tulisi olla noin yhden A4-sivun verran. (Pesonen 2007, 151-152)

Kaaviomuotoon tehdyn prosessikuvauksen on luettavuuden kannalta mahdollista yhdistellä sivulle, joten tehtäviä siihen mahtuu 10 - 20 kappaletta. Vaiheen pitäisi olla toistensa kanssa samankokoisia, ja tarvittaessa voidaan piirtää alemman tason kaavio tai sisällyttää työhöjeseen yksityiskohtaisempi kuvaus hyödyntäen esimerkiksi vuokaaviotekniikkaa. (Lecklin 2006,141.) Yksinkertaisimmillaan prosessikaavio voi olla vasemmalta oikealle, vaiheesta yksi prosessin asiakkaaseen, etenevä jono. Usein kuitenkin prosessin suorittamiseen osallistuu useita henkilöitä, jolloin kannattaa hyödyntää niin sanottua uimaratamallia. (Pesonen 2007, 149-150.)

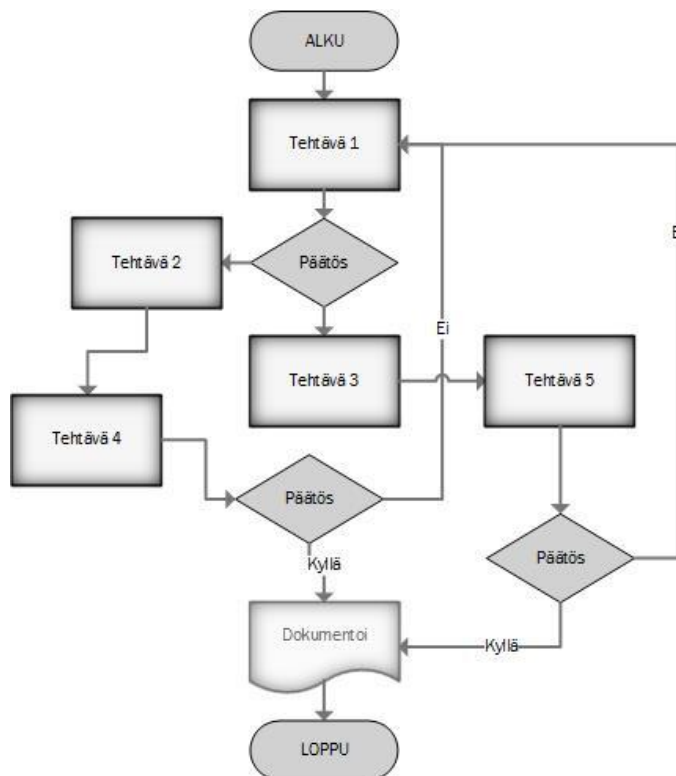
Kuvassa 17 on esimerkki uimaratana toteutetusta prosessikaaviosta (Kuva 17). Kaaviossa vasemmalla esitellään siihen osallistuvat henkilöt siinä järjestyksessä, kun he tulevat mukaan prosessiin. Prosessin vaiheet kirjataan kronologisesti vaiheen suorittavan henkilön kohdalle. Eri osapuolien yhteiset tehtävät venytetään molempien uimaraudoille. Asiakas kannattaa merkitä aina kaavioon ylimmäiseksi siksiksi, että tärkeät totuuden hetket, eli asiakaskontaktit, ovat helposti nähtävillä. (Lecklin 2006, 141.) Vaiheet voidaan myös numeroida. Numeroinnin hyötynä on vaiheiden yksilöityminen, jolloin viittaus niihin on helpompaa. Lisäksi kaavion alla usein esitetään numeroituna osaprosessin sanallinen kuvaus ja mahdollinen viittaus tarkempaan työhöjeseen. (Pesonen 2007, 150-151.)



Kuva 17. Esimerkki prosessikaaviosta (mukailen Pesonen 2007, 150)

Aiemmin mainittua vuokaaviotekniikkaa hyödynnetään monesti, jos prosessikuvauksessa tarvitaan yksityiskohtaisempaa kuvaamista tai siinä on vaihtoehtoisia etenemistapoja. Tekniikkaa suositellaan työohjeiden detajji-kuvauksissa. Symboleille on standardi: alkua merkitsevä symboli on pyöreä ja loppua ovaali, tehtävä on suorakaide, päätös on timantin mallinen ja paperitöitä kuvaa nelikulmio, jonka alareunassa on aaltokuvio. Informaatiota merkitään suunnikkaalla, mutta se ei kuitenkaan ole prosessin askel. Kaikki askeleet yhdistyvät nuolilla, jotka kertovat toiminnon suunnan. (Oakland 2003,182-183.)

Kuvassa 18 on havainnollistettu vuokaaviotekniikkaa, kuvasta on tehty hyvin yksinkertainen (Kuva 18). Siitä kuitenkin nähdään, että jokaiselle tapahtumalle on määritelty oma symboli, ja eteneminen tapahtuu ylhäältä alaspäin. Kuvasta käy ilmi myös vaihtoehtoisten työsuoritustapojen mahdollisuus sekä kohdassa päätös kielteisen tai myönteisen ratkaisun toimintamallit.



Kuva 18. Esimerkki vuokaaviotekniikalla tehdystä prosessin työvaiheen etenemisestä (mukaillen Oakland 2003, 184)

Prosessien kehittämisen vaihe kolme on prosessien mukaisen toiminnan organisointi. Vaiheessa nimensä mukaisesti viedään kuvatut prosessit kuvausten mukaisesti käyttöön. Organisoinnissa tarvitaan tiedottamista, kouluttamista sekä toimintaa tukevia

työkaluja ja ohjeita. Lisäksi tarvitaan ymmärtämistä, hyväksymistä sekä osaamista. Edellisten jälkeen prosessin suorituskykyä mitataan ja järjestetään auditointeja, jotta todetaan prosessikuvauksen toimivuus käytännössä. Kun prosessikuvaukset saadaan käytäntöön, on aika jatkaa niiden kehittämistä jatkuvan parantamisen periaatteella. (Laamanen 2005, 163-164.)

4.6 Prosessijohtamisen haasteet

Prosessijohtaminen ongelmat pohjautuvat usein seuraaviin seikkoihin. Ongelmia syntyy, jos liiketoimintaprosesseja on tunnistamatta, esimerkiksi ydin- tai tukiprosessit ovat jääneet työtehtävien sisään, tai prosesseja on liikaa. Myös prosessien kuvausvaiheessa asiakkaan unohtaminen, liian yksityiskohtainen kuvaus tai vajavaiset kaaviot tuottavat kysymyksiä. Toisaalta ongelmia saattaa lisäksi tulla prosessien huonosta hyödyntämisestä: suorituskyvyn tavoitteita, mittaristoa tai palkitsemisjärjestelmää ei ole luotu, prosessin vaatimaa osaamista ei ole kartoitettu tai pahimmillaan prosesseja ei ole jalkautettu henkilöstön keskuuteen. (Laamanen 2001, 297.)

Prosessin rajaaminen on myös haaste, jossa saatetaan mieltää prosessiksi vain itse toteutus, ja suunnittelu- ja arviointitoimet on rajattu ulkopuolelle. Joskus pettymystä aiheuttaa liian korkealle asetetut toiveet ja tavoitteet tai toiminnan huono organisointi, jolloin kuvauksen valmistuttua se esitellään ja siirretään sitten syrjään toimintojen jatkuessa entiseen tapaan. (Hannukainen ym. 2006, 92-93.)

Prosessikuvaus saattaa epäonnistua myös siksi, että prosessit eivät ylitä tulosityksiköiden rajoja eli onkin kuvattu prosessien sijaan yksikön toimintaa. Tämän tyyppisessä tilanteessa ei saavuteta prosessijohtamisen tavoitetta osastorajat ylittävästä yhteistyöstä eikä asiakassuuntautunut ajattelu toteudu. (Hannukainen ym. 2006, 91-92).

Kompastuskivenä voi olla myös vastuiden huono määrittely. Tällaisia tilanteita voivat olla muun muassa se, ettei prosessilla ole omistajaa tai hänen tehtävistä tai valtuuksista ei ole sovittu. Prosessijohtamisessa vastuiden siirtymisen myötä myös esimiesten rooli muuttuu, ja tyytymättömyyttä saattaa aiheuttaa, jos roolikuvaus on puutteellinen. (Laamanen 2001, 297.) Lisäksi roolien muutos ja työnjohtotehtävien poistuminen, saattaa johtaa työpaikkojen menettämisen pelkoon, mikä vaikuttaa kehitysprojekteihin negatiivisesti (Lecklin 2006, 202).

5 SUORITUSKYKY

Tässä yhteydessä suorituskyvyllä (Performance) tarkoitetaan kykyä toimia tarkoituksen mukaisesti saaden aikaan tavoitteiden mukaisia tuloksia. Suorituskykyä voidaan ilmaista tunnusluvuilla sekä erilaisilla mittareilla. Valittujen tunnuslukujen ja mittareiden kokonaisuudesta muodostuu organisaation mittausjärjestelmä. (Laamanen 2009, 117.)

Suorituskyvyn mittareille asetetaan tavoitearvot ja seuranta on jatkuvaa: poikkeamatilanteessa on ryhdyttävä heti toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi. Tunnuslukujen sopivuutta ja mittarien luotettavuutta seurataan. Muutostarpeen saattaa luoda muun muassa kilpailijoiden toiminta, muutokset markkinoilla tai ympäristössä ja muutokset asiakkaiden tarpeissa, mieltymyksissä tai odotuksissa. (Lecklin 2006, 63.) Useimmiten syynä huonoon suorituskykyyn on huonosti toimivat prosessit (Oakland 2003, 167). Suorituskyvyn parantaminen onnistuu vain parantamalla menettelyitä ja niiden soveltamista (Laamanen & Tinnilä 2009, 120).

Mittaamalla voidaan hankkia tietoa muun muassa siitä, miten organisaatio, prosessi, henkilö, tuote tai palvelu suoriutuu (Laamanen 2005, 19). Hyvä mittari on luotettava, ymmärrettävä ja helppokäyttöinen. Se on yksiselitteinen, eikä jätä tulkinnalle tai mielipiteille sijaa. Jos palkkausjärjestelmä perustuu mittariin, on sen oltava oikeudenmukainen, niin että työntekijä voi omalla työpanoksellaan vaikuttaa siihen. Hyvä mittari ei myöskään aiheuta ylimääräistä työtä, ja sen tulee olla edullinen ja nopea. (Lecklin 2006, 151-153.) Mittarit voivat olla erittäin tarkkoja teknisiä mittavälineitä, mutta toimintojen mittaaminen on lähinnä asioiden seuraamista ja havainnointia (Pesonen 2007, 154).

5.1 Perusteita mittaamiselle

Pesonen (2007, 154-155) pitää mittaamista tarpeellisena muun muassa siksi, että mittaamalla seuratut asiat alkavat yleensä parantumaan kuin luonnostaan. Perusteena väitteelle on, että mitattuun asiaan suunnataan niin henkilöstön kuin johdonkin suunnalta enemmän huomiota kuin mittaamattomaan. Lisäksi hän perustelee mittaamisen tärkeyttä siten, että mittaamalla voidaan havaita kehittyminen: tavoitteita lähestytään tai jopa saavutetaan, joten toiminta on oikean suuntaista.

Usein taloudellisia mittareita seurataan organisaatioissa tarkoin. Taloudellisen suorituskyvyn lisäksi on kuitenkin myös monia muita perusteita mittaamiselle. Monilta yrityksiltä puuttuu muun muassa tiedot poikkeamatilanteiden syille. Hyvin suunnitellun mittausjärjestelmän avulla voidaan kuitenkin tehdä oikein osuvia johtopäätöksiä ja suunnitella tehokkaat korjaavat toimenpiteet. Poikkeamatilanne voi olla esimerkiksi muutos toimintaympäristössä, jolloin on oleellista, että sen havaitseminen ajoissa. Toisaalta mittaustiedolla voidaan välttää myös turha reagointi ohimenevistä häiriötilanteista. (Laamanen 2005, 23, 26.)

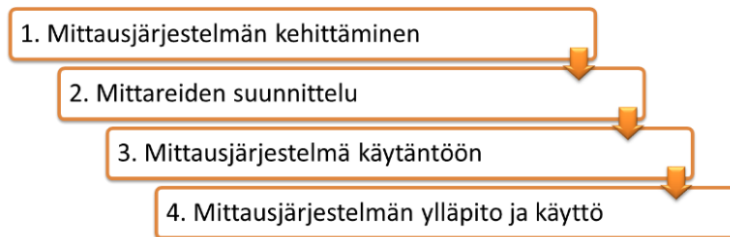
Kun strategia tehdään tasapainoiseksi, eli esimerkiksi Balanced Scorecard -ajattelua hyödyntäen (katso luku 5.2), saadaan toimintasuunnitelmassa eri sidosryhmien mahdollisesti ristiriitaisiakin tarpeita tyydytetyksi ja toiminnan suunnittelusta tulee tasapainoista. Mittaamalla voidaan siis tehdä strategiset valinnat läpinäkyviksi saaden aikaan keskustelua sidosryhmien välille odotusten yhteensovittamiseksi. Toisaalta mittaustietoa voidaan hyödyntää myös strategisten valintojen tehokkaassa viestimisessä. Koska numeerinen tieto jättää hyvin vähän tilaa tulkinnoille, nähdään heti, onko toiminnalla oikea suunta tavoitteisiin nähden. Toiminnasta saadaan myös tehokkaampaa hyödyntämällä mittaustietoa päätöksenteossa. Johdon on helpompaa ratkaista asioita tosiasioiden pohjalta, esimerkiksi erilaisten toimintalinjojen taloudellisista vaikutuksista tai muista relevanteista seikoista, joilla on merkitystä asiakkaan ostopäätöksessä. (Laamanen 2005, 24-25.)

Mittaamalla yrityksen suorituskykyä saadaan tietoa myös levitettyä, jolloin päätöksentekoa voidaan hajauttaa ja näin lisätä vastuuta ja valtaa henkilöstön keskuuteen. Itsenäisyys saattaa innostaa ja lisätä aloittekykyä sekä vastuuntuntoa. Mittausjärjestelmään voidaan kytkeä myös palkitseminen, jolloin tunnustus menee oikeaan osoitteeseen. Yrityksen asiakkaat puolestaan hyötyvät esimerkiksi asiakaspalautteen keräämisestä ja hyödyntämisestä saadessaan tarpeidensa ja odotustensa mukaista palvelua tai tuotteita. Omistajille kulkevalla informaatiolla voidaan vakuuttaa, että yrityksessä toteutuu se mitä luvataan. Lisäksi organisaation oppiminen on merkittävä peruste mittaamiselle. (Laamanen 2005, 25-28.)

5.2 Mittausjärjestelmän suunnittelu

Mittausjärjestelmää ei tarvitse tehdä kerralla kuntoon, varsinkaan, jos yrityksessä ei ole ennestään mittaosaaamista. Kun edetään rauhallisesti, ehtii osaamista karttua ja

alun virheet ja puutteet huomataan ja korjataan. Vasta sitten on hyvä aika levittää käytäntöä koko organisaatioon. Mittausjärjestelmälle asetetaan myös tavoitteet, jotka voivat olla monen suuntaisia. Tavoiteasettelussa on tärkeä priorisoida, eikä niitä kannata asettaa kovinkaan montaa. Vain harvoin monen tavoitteen saavuttaminen onnistuu yhtäaikaisesti. (Kankkunen ym. 2005, 117-119.) Kuvassa 19 on esimerkki mittausjärjestelmän kehittämisen vaiheista (Kuva 19).



Kuva 19. Mittausjärjestelmän suunnitteluprosessi (mukaillen Kankkunen ym. 2005, 121)

Kuten aiemmin on todettu, voidaan mittausjärjestelmällä kommunikoida organisaation strategisista linjauksista. Ensimmäisen vaiheen työsarkaan kuuluukin järjestelmän päälinjojen ja luokittelun suunnittelu ja strateginen tarkastelu (Kankkunen ym. 2005, 121). Luokittelu voidaan tehdä esimerkiksi neljään yleisen tuloskortin mukaiseen mittausluokkaan, jotka ovat talous, asiakkaat, prosessit ja henkilöstö tai vaihtoehtoisesti Balanced Scorecardin jaottelua mukaillen, jolloin mittauksia suoritetaan talouden, asiakkaiden, prosessien ja organisaation oppimisen ja kasvun näkökulmista (Laamanen 2005, 111; Lecklin 2006, 68). Suunnitteluprosessin alussa, on myös päätettävä muutamia seikkoja: Onko mittariston oltava nopeasti käytössä vai varmistetaanko etukäteen mittareiden pätevyys? Kuka mittariston laatii, ja käytetäänkö vain jo olemassa olevia mittareita? Onko mittaaminen oma prosessi vai sisällytetäänkö mittaamiseen liittyvät toimet osaksi kutakin liiketoimintaprosessia? (Kankkunen ym. 2005, 119.)

Varsinainen mittariston suunnittelu tapahtuu toisessa vaiheessa. Vaihe voidaan aloittaa muodostamalla mittausjärjestelmäluokittelun mukaisia suunnitteluryhmiä, jotka jalostavat käyttökelpoisia mittareita (Kankkunen ym. 2005, 121). Mitattavasta ilmiöstä tai asiasta tulee kirjata ylös, mitä sillä pyritään mittaamaan ja minkälaista toimintaa edistämään. Lisäksi tulee valita mittayksikkö, jolla tuloksia kuvataan sekä suunnitella mitä, milloin ja kuinka usein tietoa kerätään, millä menetelmällä tiedonkeruu

suoritetaan sekä miten mittarin luotettavuus varmistetaan. On myös suunniteltava, miten tietoja mahdollisesti yhdistellään, miten ne esitellään ja kuka tiedot tarvitsee. Myös vastuut tulee määritellä: kaikille mittaukseen osallistuville tulee siis olla selvää, kuka minkäkin vaiheen suorittaa. (Laamanen 2005, 352-353.)

Pesonen (2007, 156-158, 185-186) vihjaa, että hyvänä apuna mittaria etsittäessä on Balanced Scorecard. Siinä on valmiita mittareita, joista voi muodostaa oman mittausjärjestelmän valitsemalla oman yrityksen kannalta oleelliset mittarit. Hänen mukaansa tavallisimpia mittareita ovat toimitustäsmällisyys, asiakastyytyväisyys, kustannukset, tuottavuus, läpimenoajat sekä henkilöstön antamat palautteet ja työtyytyväisyys. Jos prosessimittarin löytäminen puolestaan tuntuu haastavalta, voi etsimistä helpottaa muutamalla näkökulmalla: Mitkä ovat asiakkaan perimmäiset odotukset prosessilta? Entä mitkä ovat yrityksen odotukset prosessilta? Esimerkiksi myyntiprosessin mittarina asiakkaan näkökulmasta voisi olla asiakkaiden tyytyväisyys myyjien toimintaan. Yrityksen näkökulmasta puolestaan myyntiprosessin tarkoitus voi olla kannattavien kauppojen tekeminen strategian mukaisille asiakkaille, jolloin mittareiksi valitaan myynnin kannattavuus sekä kappalemäärä ja asiakasrakenne prosentteina. Johto puolestaan haluaa mahdollisesti tietää, onko myynti budjetin mukaista, ja mittarina siihen olisi myynnin onnistumisprosentti. Lisäksi myyjät haluavat tehdä työnsä hyvillä työvälineillä. Tästä voi mittariksi johtaa henkilöstön tyytyväisyyden työvälineisiinsä. Vielä tarkastelu prosessin näkökulmasta auttaa löytämään prosessimittareiksi tarjoutuen lukumäärän ja itsearvion myyjien asiantuntemuksesta ja asiakastarpeiden selvittämistyylillä. Kun riittävä määrä mittareita on löydetty, valitaan niistä kuvaavimmat: kahdesta viiteen mittaria riittää prosessille.

Kolmannessa vaiheessa viedään mittausjärjestelmä käytäntöön eli jalkautetaan. Tässä vaiheessa on tehtävä päätös siitä, miten tarkasti mittaristo puretaan organisaation jäsenille. Päätös riippuu merkittävästi organisaatorakenteesta ja yrityskulttuurista sekä suoritusten kohdistettavuudesta: voidaanko suoritus kohdistaa yksilölle vai jääkö se tiimi tai yksikkö tasolle? (Kankkunen ym. 2005, 161, 165.)

Koska mittausjärjestelmän perimmäinen tavoite on toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan, on onnistumisen edellytyksenä niin henkilöstön kuin johdonkin sitoutuminen järjestelmään. Kuitenkin mittausjärjestelmässä on todellisuudessa kyse ihmisten

ohjaamisesta, jolloin johdon tehtäväksi jää kontrolloinnin sijasta henkilöstön motiivointi ja sitouttaminen tavoitteiden suuntaiseen toimintaan. Parhaimmillaan mittausjärjestelmä toimii motivaatiotekijänä, mutta päästäkseen tähän, on henkilöstön koettava mittaristo omakseen ja oltava tiiviisti mukana mittariston suunnitteluprosessissa. Sitouttamisen keinona voidaan myös mainita kilpailuhengen nostatuksen ja palkitsemisjärjestelmä kehittämisen, mutta keskeisimpänä osana on kuitenkin järjestelmän oikeudenmukaisuus. (Kankkunen ym. 2005, 180-181, 184.)

Organisaatiotasolla mittausjärjestelmässä on siis jokaiselle yksikölle tai prosessitiimille omat organisaation strategisten linjausten mukaiset tavoitteensa ja niihin suunnitellut mittarit, joihin henkilöstö on sitoutunut. Järjestelmän käyttöönotto katsotaan onnistuneen, kun koko henkilöstö kaikilta organisaatiotasoilta toimii tavoitteellisesti ymmärtäen omalle tiimilleen asetetut kriittiset menestystekijät ja niiden vaikutukset organisaation päämääriin. (Kankkunen ym. 2005, 159.)

Mittausjärjestelmän kehittämisen viimeisenä vaiheena on sen ylläpito ja käyttö. Tähän vaiheeseen voi sisältyä muun muassa mittaristosta saatavan tiedon kerääminen ja raportointi sekä mahdollisesta menestyksestä palkitseminen. Myös mittariston kehitystyötä tulee hallinnoida. (Kankkunen ym. 2005, 121.)

5.3 Suorituskyvyn seuranta

Mittautulosten selkeä raportointi on Kankkunen ym. (2005, 233) mukaan yhtä tärkeää kuin mittausjärjestelmän luominen. Varsinkin tietoa siirrettäessä organisaation hierarkiassa alaspäin, on tiedon oltava muodossa, jossa se on ymmärrettävää ja selkeää. Aluksi esittelyyn voi hyödyntää taulukkolaskentaohjelmaa, mutta graafisiin esityksiin on olemassa myös omia grafiikkaohjelmia. Lisäksi tulosten seurannan ja raportoinnin apuvälineitä ovat muun muassa jo aiemmin mainitut laatupalkintomallit (katso luku 3.4.1) sekä sisäiset että ulkoiset auditoinnit, johdon katselmukset, johdon tuloskortti ja tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard (BSC). (Laamanen 2005, 104; Lecklin 2006, 65,67.)

Sisäisellä auditoinnilla tarkoitetaan arviointia, jonka yritys itse tekee pyrkimyksenä selvittää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa ja missä olisi parantamisen varaa. Sisäinen auditointi järjestetään usein laatutoiminnan aloitteesta ja saatuja tuloksia hyödynnetään johdon katselmuksissa. Ulkoinen auditointi puolestaan

on ulkopuolisen suorittama virallisempi arviointi tarkoituksena todeta laadun tila, esimerkiksi laatusertifikaattia varten tai asiakkaan vakuuttamiseksi. Vaikka ulkoisen auditoinnin järjestäminen ei olisi yritykselle pakollista, on se silti kannattavaa ulkopuolisen näkökannan saamiseksi. Myös henkilöstön laadukkaat toimintatavat pysyvät paremmin yllä, kun huomataan johdon panostavan laatuun. Auditoinnin työvaiheet etenevät suunnittelun, auditoinnin ja raportoinnin kautta seurantaan. (Lecklin 2006, 72.)

Johdon katselmukset puolestaan tavoittelevat tietoa johtamisjärjestelmän toimivuudesta ja yhtenevyydestä yrityksen strategisten linjausten sekä asetettujen tavoitteiden suhteen. Esimerkiksi ISO 9000 -standardi vaatii yrityksen johdon tarkistavan laatujohtamisjärjestelmänsä määrävälein. Katselmuksessa käydään läpi muun muassa laatuavoitteet ja mittauksilla saadut tulokset sekä mahdollisesti ilmenneet ongelmat pyritään ratkaisemaan. Lisäksi arvioidaan laatuavoitteiden sopivuus ja tehokkuus, tutkitaan auditointien suorituksia ja laatua kuvaavia tietoja. (Lecklin 2006, 72.)

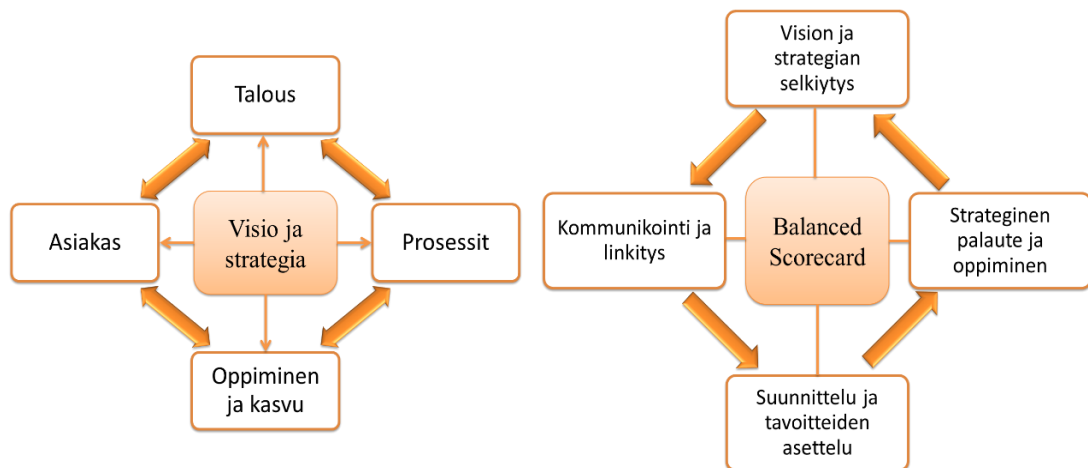
Johdon tulokortti on yrityksen itse laatima tulokortti, jossa tulokset esitetään luvuin ja kaavion päätöksenteon tueksi. Tulokorttiin voidaan sisällyttää muun muassa tuloksia asiakastyytyvyydestä, strategisista mittareista, laatuksennuksista, henkilöstöstä ja taloudesta. Tulokortissa on hyvä näkyä kyseisen seurantajakson tuloksen lisäksi edellisen jakson tulos ja tavoitearvo. (Lecklin 2006, 65-67.)

Yritystasolla on yleisesti käytössä yrityksen visioon ja strategiaan nojaava tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard) eli BSC-ajattelu. Sen perustana on mittaaminen neljästä näkökulmasta, jotka ovat asiakkaaseen, organisaation oppimiseen ja kasvukykyyn, prosesseihin ja talouteen liittyvät tulokset. BSC-ajattelun lähtökohta on, että kaikki neljä näkökulmaa ovat tasapainossa ja yritykselle arvokkaita ja kaikille tulee asettaa tavoitteita ja ohjata toimintaa niitä kohti. Myös ulkoisten ja sisäisten mittareiden välille tavoitellaan tasapainoa. Tasapainotettuun tulokorttiin määritellään 15 - 20 strategisesti keskeistä tekijää tasaisesti neljältä osa-alueelta, ja tekijöille asetetaan tavoitteet, kehitetään mittarit ja määritellään tavoitearvot. (Lecklin 2006, 67-69; Pesonen 2007, 155-156.)

Koska tasapainotettuun tulokorttiin valitaan vain strategisesti merkittäviä mittauskohteita, voidaan BSC-ajattelua hyödyntää myös strategian jalkauttamiseen. Tällöin strategia avataan kyseisille neljälle osa-alueelle ja kuvataan, mitkä asiat ovat ne, joilla va-

littu strategia onnistuu. (Lecklin 2006, 68-70.) Balanced Scorecardia kohtaan on esitetty kritiikkiä yrityksen toimintaan ja menestymiseen vaikuttavien sidosryhmien unohtamisesta (Kankkunen ym. 2005, 106-107).

Kuvassa 20 on vasemmalla kuvattuna BSC-ajattelun neljän näkökulman hyödyntäminen ja niiden pohjautuminen visioon ja strategiaan. Oikealla puolestaan on ajattelun soveltaminen strategiseksi viitekehykseksi: johdon muodostettua yhteisen näkemyksen visiosta ja strategiasta, ne kommunikoidaan ja jalkautetaan mitattavina tavoitteina yritykseen sekä linkitetään pitkän tähtäimen vuosisuunnitelmiin. Tavoitteiden mukainen toiminta ja seuranta käynnistetään ja seurannasta saadun strategian toteutumisesta kertovan palautteen perusteella tehdään muutoksia ja parannuksia tasapainotettuun tulokorttiin (Kuva 20). (Lecklin 2006, 70.)



Kuva 20. Vasemmalla BSC-tulokortin perusmalli ja oikealla BSC toiminnan strategisenä viitekehyksenä (Lecklin 2006, 68-69)

5.4 Mittaamisen haasteet

Suorituskyvyn mittaaminen ei välttämättä ole yksiselitteisesti yritykselle positiivinen asia. Kuitenkin tiedostettaessa epäonnistumisen mahdollisuus, piilevät uhat sekä riskit, on yrityksellä mahdollisuus onnistumiseen. (Laamanen 2005, 28.)

Kai Laamasen (2005, 28-29) mukaan yleisin riski lienee, että mittaaminen ohjaa toimintaa ei-toivottuun suuntaan. Hänen toteaa, että yleinen esimerkki on hankintatou-

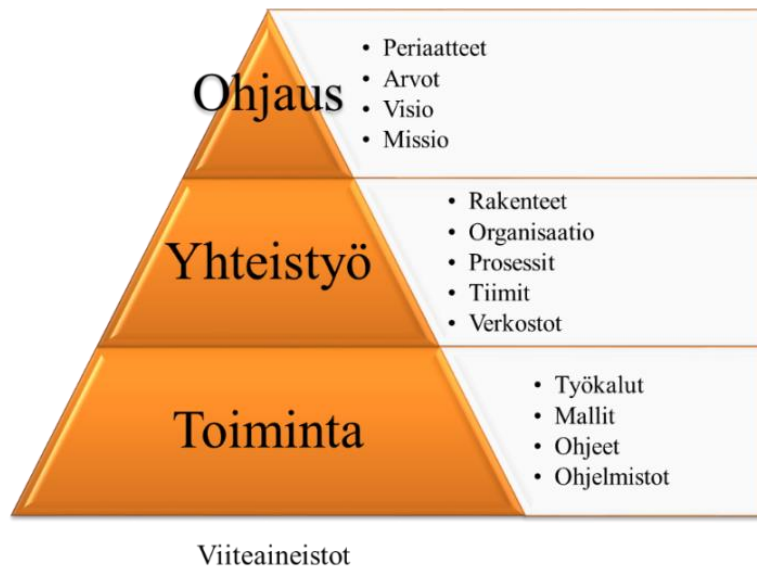
men mittaaminen hintaindeksillä, mikä ohjaa suurien ja halpojen, mutta heikkolaatuisten erien perään. Kyseistä riskiä voidaan pyrkiä välttämään käyttämällä toisiaan tasapainottavia mittareita sekä pyrkimällä syy-seurausymmärrykseen.

Mittausjärjestelmän on siis mukailtava strategian linjaa, mutta yleinen haaste on, ettei mittaus kuitenkaan kohdistu oikeisiin asioihin. Varsinkin taloudellisia tunnuslukuja on vaikeaa saada kuvaamaan organisaation keskeisiä linjauksia. Myös henkilökohtaisen suorituskyvyn mittaaminen on riskialtista, koska henkilöiden avoin vertailu saattaa syödä oman arvon tuntoa ja aiheuttaa kilpailua negatiivisessa mielessä. Lisäksi erityisesti määrällisessä mittaamisessa on huomioitava, että mittaamalla voidaan sekä kasvattaa, mutta myös tuhota motivaatiota. On siis suunniteltava mittarit, jotka määrän lisäksi antavat arvoa laadultaan erinomaisille suorituksille. Tavoitteiden asettelussa on myös muistettava henkilöstön työssäjaksaminen. Jos tavoitteidentasoa jatkuvasti vain nostaa, työntekijöiden voimavarat ehtyvät. Suorituskyvyn mittariston suunnitteluvaiheessa on myös kiinnitettävä huomiota, että mittarit mittaavat asioita, joihin voi vaikuttaa. Toisaalta on myös hankittava osaaminen, jotta tuloksia tulkitaan oikein ja reagointi olisi oikean suuntaista. Johdon on lisäksi muistettava, etteivät mittaustuloksina saadut numerot ole ainoa päätöksen peruste. Numeroiden valossa suunniteltu muutos saattaa näyttää erinomaiselta, mutta todellisuudessa heikentääkin palvelua, toimintaa tai tuotetta ratkaisevasti. (Laamanen 2005, 29-33.)

6 MINKÄLAINEN ON HYVÄ LAATUKÄSIKIRJA?

Laadukkaan johtamisjärjestelmän dokumentointiin ei ole standardiohjetta. Dokumentointi voi esimerkiksi olla kuvan 21 periaatteella rakennettu (Kuva 21). Kuten kuvasta ilmenee, ovat dokumentoinnin kärkenä laadun perusteet eli arvot sekä visio, missio ja yrityksen muut periaatteet. Seuraavalla tasolla ilmaistaan periaatteet yhteistyöstä ja rakenteista. Tällä tasolla olennaisen osana ovat prosessikuvaukset. Dokumentoinnin pohjan muodostavat erilaiset työohjeet, työtapakuvaukset sekä yksityiskohtaiset vaatimukset työsuoritustavoista. Myös laatuvaatimukset, vastuut ja valtuudet kytetään tähän tasoon. Kolmion ulkopuolella on lisäksi viiteaineistot, joilla tarkoitetaan työn etenemiseen tai prosesseihin liittyvää ulkopuolista aineistoa, kuten esimerkiksi työvälineiden tai -koneiden käyttöohjeita, viranomaisohjeita ja määräyksiä sekä lainsäädäntöä. Dokumentoinnin muoto ja tietoväline on vapaa, mutta usein sen välineenä on

laatukäsikirja. Laatukäsikirja on dokumentoitu menetelmäohjeistus organisaation työ- ja toimintatavoista. (Lecklin 2006, 30-32).



Kuva 21. Johtamisjärjestelmän dokumentointi (mukaillen Lecklin, 2006, 31)

Lähtökohtana laatukäsikirjalle on yrityksen omat tarpeet, ja sisällön sekä rakenteen tulee palvella tätä lähtökohtaa. Käsikirjaa laadittaessa on kuitenkin huomioitava myös laatusertifikaatin laatukäsikirjalle asettamat vaatimukset. Parhaimmillaan laatukäsikirja auttaa ulkopuolistakin, esimerkiksi uutta työntekijää tai asiakasta, ymmärtämään yritystä ja sen työ- ja toimintatapoja. Jaottelun tulee olla selkeä eikä kuvaus tule olla liian yksityiskohtainen: vain toiminnan kannalta olennaiset asiat on kuvattu lyhyesti, ja kaaviot ovat selkeyttämässä kuvauksia. Koska käsikirjaa ei ole tarkoitettu päivittämään kovin usein, on muuttuviin ohjeisiin ja rutiineihin laatukäsikirjassa vain viittaukset. Laatukäsikirjasta on käytettävissä vain voimassa oleva hyväksytty versio, ja sen olisi hyvä olla helposti saatavilla verkossa ja lisäksi tulostettavissa. (Lecklin 2006, 31-32.)

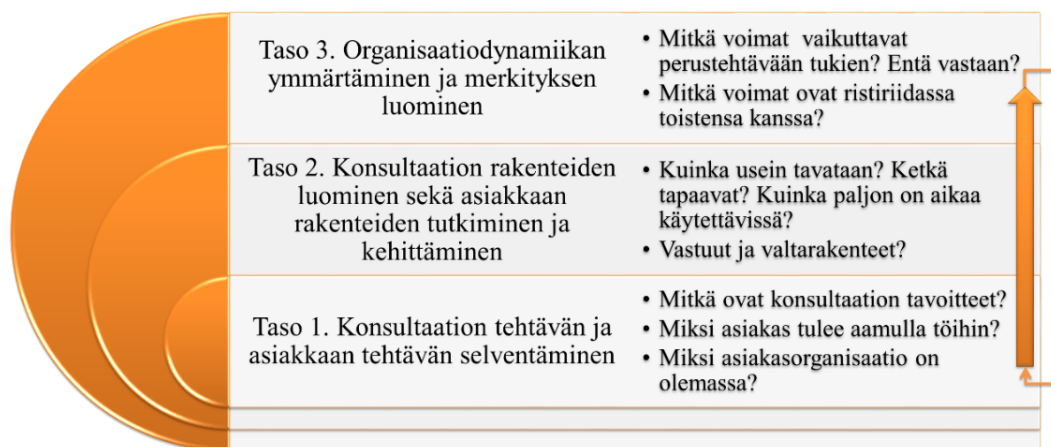
Herkko Pesosen (2007, 166) mukaan laatu-termiä on käytetty niin paljon, että se on saanut negatiivisen leiman. Hän suosittelikin käyttämään laatukäsikirja-nimityksen sijasta toimintakäsikirja-termiä. Myös Sähköurakoitsijasertifikaatin myöntävä Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy on päättänyt käyttämään laatukäsikirjan sijasta toiminnanohjauksen käsikirja-nimitystä. Lisäksi SETI Oy suosittelee tekemään käsikirjoja kaksi kappaletta, toisen yritykselle ja toisen vapaasti asiakkaille annettavaksi asennusten suorittamistapojen toteamista varten. (Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy 2013a; 2013d.)

7 KONSULTOINTI

Kuten monille muillekin käsitteille, on myös konsultoinnille monia alapidonnaisia tulintoja. Kuitenkin yleisenä määritelmänä voidaan pitää seuraavaa. Konsultoinnissa henkilö auttaa tilauksesta tiedon, taidon, osaamisen tai työsuorituksen avulla asiakasorganisaatiota toiminnan tai tuloksen parantamiseen. (Tokola & Hyypä 2004, 6.)

Konsultaatiotyöllä tarkoitetaan tilanteita tai asetelmia, joissa konsultti määrittelee itsensä ja rooliaan. Se on erityisammatti, jonka perustana on ammatillinen koulutus, etiikka ja konsultatiivinen työote. Konsultatiivinen työote on ajatusmalli, jonka perimmäinen tarkoitus on saada asiakas itse toimimaan oman tilanteensa edistäjänä. Konsultti toimii kehittämistilanteissa tutkijan tavoin, ja puhumisen ja asiakkaan kokemuksen havainnoinnin avulla, etsii vaihtoehtoja tuleviksi toimintatavoiksi. Käytännössä konsultti ei tarjoa omia ajatuksiaan ja ideoitaan suoraan sovellettavaksi, mutta niistä pidättäytymisen ei tule olla ainoa pyrkimys, vaan tarkoitus on auttaa asiakasta uskomaan omiin voimavaroihin ja kykyihin ja sitä kautta ylittämään vanhoja esteitä. (Tokola & Hyypä 2004, 7, 14.)

Konsultaatiotyö koostuu kolmesta tasosta, jotka ovat konsultaation tehtävän ja asiakkaan tehtävän selventäminen, konsultaation rakenteiden luominen ja asiakkaan rakenteiden tutkiminen ja kehittäminen sekä kolmantena organisaatiodynamiikan ymmärtäminen ja merkityksien luominen (Kuva 22). Tasot luovat konsultaation yleisotteen ja orientaation, mutta tarkastelun tulee jatkua koko prosessin ajan. (Tokola & Hyypä 2004, 8-9.)



Kuva 22. Konsultaatiotyön tasot ja kysymysesimerkkejä, jolla informaatiota voi kerätä (mukaiillen Tokola & Hyypä 2004, 8-9)

Ensimmäisellä tasolla tehtävänä on siis määritellä konsultaation tavoitteet sekä myös asiakkaan tavoitteet omassa perustehtävässään. Toisen tason ydin on sopia konsultaatioprosessista ja sen etenemisestä: sovittavia asioita ovat muun muassa prosessin kestosta ja tapaamisista sekä niiden tiheydestä ja osallistujista. Asiakaan rakenteilla tarkoitetaan puolestaan muun muassa esimies-alaisuhteita sekä osastojen ja tiimien suhteita. Suhteiden esittelyyn asiakas käyttää usein organisaatiokaaviota. Konsultin tulee myös selvittää, voiko organisaatiokaavion rakennetta kehittää. Viimeinen konsultaatiotyön taso on organisaatiodynamiikan eli virallisen organisaation rinnalla koettavan todellisuuden ymmärtäminen. Konsultin on siis tunnettava vallitsevat jännitteet, joita voivat olla muun muassa ihmisten, ammattikuntien, asemien ja osastojen välillä, mutta myös virallisen ja epävirallisen organisaation välillä. (Tokola & Hyypä 2004, 7-9.)

Onnistuneisiin konsultaatiotöihin tähtäävän konsultin tulisi tuntea organisaatioteoriat sekä hallita niistä keskeiset. Lisäksi tulee hallita konsultaatiotyön teoreettinen viitekehys, ja osata hyödyntää sitä oman konsultin roolin muodostamiseen ja menetelmien omaksumiseen. Myös konsultointikokemusta tulee hankkia. Konsultin tulisi osata myös tarjota asiakkaalleen turvallisuutta ja jatkuvuutta sekä tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet ja itselle sopivat toimintamenetelmät. Konsultin osaamiseen pitäisi edellisten lisäksi kuulua psyko- sekä ryhmädynamiikan ymmärrys sekä taito tunnistaa rationaalinen ja irrationaalinen puoli niin yhteisöistä kuin yksilöstäkin. Toisaalta konsultatiivisen työotteen omaksuminen vaatii niin henkilökohtaista kehitystä, aikaa kuin ammattitaitoista ohjaustakin. Onnistuneessa konsultaatiossa on myös oleellista, ettei konsultti tee kaikkea asiakkaan puolesta, ota johtajuutta tai ole asioissa kaikkietävä. Osa konsultin ammattitaitoa on saada toimillaan asiakkaalle pätevyyden ja osaamisen tunne. (Tokola & Hyypä 2004, 14-15, 57, 63.)

Onnistuminen edellyttää myös organisaation perustehtävän kunnioitusta. Konsultin on ymmärrettävä yrityksen toiminnan suunta sekä tuotava lisäarvoa. Lisäksi on muistettava olla lojaali niin toimeksiantajalle kuin organisaation johdolle ja pysyä tilanteessa objektiivisena, eikä ajautua mukaan usein henkilöstön keskuudessa elävään avuttomuuteen ja vastuuttomuuteen. (Tokola & Hyypä 2004, 57.)

7.1 Konsultin roolit

Konsultin tulee siis tuntea ja arvioida omat roolinsa. Konsultin rooleilla tarkoitetaan toimintatapaa sekä asiakasta kohtaan olevaa asennetta. Yleisesti lähestymistapana on

prosessikonsultaatio, jolla tarkoitetaan asiakkaansa pätevänä, kyvykkäänä ja asiantuntevana näkevää konsultointitapaa. Asiantuntijamalli ja potilas-lääkärisuhde ovat puolestaan suhtautumistapoja, joissa konsultti on hierarkiassa asiakkaan yläpuolella. Toisaalta, tänä päivänä ei enää suositella liian jyrkkää lähestymistavan valintaa, vaan on pystyttävä arvioimaan tilanteeseen sopiva rooli. (Tokola & Hyyppä 2004, 54, 56.)

Asiantuntijamallissa konsultti myy omaa asiantuntemustaan asiakkaan ongelman ratkaisuun. Asiantuntija tarjoaa asiakkaalleen valmiita vastauksia tai mallin, miten toimimalla tilanteet ratkaistaan. Jotta kyseinen malli toimii, on asiakkaan tullut onnistuneesti kartoittaa tarpeensa ja ongelmansa, ja lisäksi hänen on osattava kertoa tilanne ymmärrettävästi konsultille. Potilas-lääkärisuhteessa puolestaan asiakas antautuu konsultin ammattitaitoiseksi olettamaansa hoitoon. Tämän mallin onnistumisen edellytykset ovat muun muassa konsultin diagnostiikan tarkkuus ja asiakkaan antama oikeellinen ja riittävä informaatio. Ongelmana potilas-lääkärisuhteessa piilee asiakkaan mahdollisesti epärealistinen odotus siitä, että konsultti hävittää organisaation ongelmat ilman minkäänlaista asiakkaan omaa panostusta. Lisäksi on riski, että hoidetaan ongelman sijaan oiretta. (Tokola & Hyyppä 2004, 7, 54-55.)

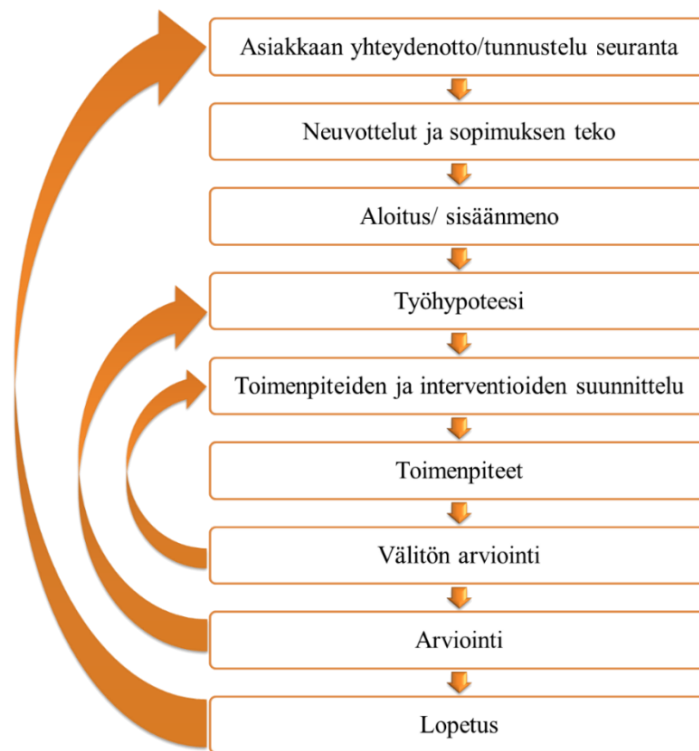
On tilanteita, jolloin edellä kuvatut mallit sopivat konsultointiin, mutta useimmiten asiakas tarvitsee tukea ja apua oman tilanteensa arviointiin. Tällöin prosessikonsultaatio luo hyvän perustan konsultin roolille. Prosessikonsultaatiossa on viisi toimintaperiaatetta, joista ensimmäinen on pyrkimys avuksi olemiseen. Tällä tarkoitetaan, että jokaisen toimen, mitä konsultaatioprosessin aikana tehdään, on tähdättävä asiakkaan auttamiseen. Jos auttaminen ei ole todellinen tavoite, on todennäköistä, että auttamissuhdetta ei rakennu. Toinen periaate on pysyminen yhteydessä todellisuuteen. Konsultilla tulee siis olla tosiasioihin pohjautuvaa tietoa, ja hänen on keskityttävä jokaisessa asiakastapaamisessa sen keräämiseen ja hyödyntämiseen. (Tokola & Hyyppä 2004, 55-56.)

Kolmantena periaatteena prosessikonsultaatiossa on pyrkimys tietämättömyyden vähentämiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että konsultin tulee oppia erottamaan luuleminen ja tietäminen, sekä hankkia rohkeutta kysymiseen ollessaan tietämätön. Mallin neljäs ohjenuora on intervention tiedostaminen. On siis huomioitava, että jokaisella vuorovaikutustilanteella on vaikutus sekä asiakkaaseen että konsulttiin, on siis tärkeää kyetä luomaan todellinen auttava vuorovaikutussuhde. Viidenneksi huomautetaan, että sekä

ongelma että sen ratkaisu on asiakkaan omistuksessa. On siis konsultin työtä luoda asiakasta auttava vuorovaikutussuhde, mutta ei ottaa ongelmaa henkilökohtaiseksi. Mallin periaatteiden mukaan, konsultin antamalla avulla ja neuvoilla, asiakkaan tulee itse löytää ratkaisu ja elää ratkaisun tuomien vaikutusten kanssa. (Tokola & Hyyppä 2004, 56.)

7.2 Konsultaatioprosessi

Tässä luvussa kuvataan konsultaatioprosessi vaiheineen konsultin näkökulmasta. Kuvassa 23 on havainnollistettu prosessin vaiheet (Kuva 23).



Kuva 23. Konsultaatioprosessi konsultin näkökulmasta (mukaiillen Tokola & Hyyppä 2004, 17)

Konsultaatioprosessi alkaa aina asiakkaan yhteydenotosta, jolloin konsultti aloittaa tiedon hankinnan ja organisaation tilanteen kartoituksen neuvotteluja varten. Neuvottelujen alkaessa on oleellista, että konsultti kuvaa toimintatapansa. Esimerkiksi prosessikonsultaation keinoja käytettäessä hyödynnetään keskustelua ja kyselyä, eikä niinkään neuvomista, saatiikka tarjota valmiita ratkaisuja. Neuvotteluissa ja sopimusvaiheessa on myös muistettava, ettei asiakas välttämättä osaa kertoa todellista tarvettaan. On siis pyrittävä varmistamaan, että asiakas on valmis pidempään sitoutumiseen

ja etenemään työhypoteesin tekemisen vaiheeseen ja intervention suunnitteluun. Neuvotteluissa edellisten tekemistä on vältettävä, koska informaation taso ei ole vielä riittävä. Valmistautumisen merkitystä ei muutenkaan voi korostaa liikaa, sillä hyvällä suunnittelulla varmistetaan työn vaikuttavuus. Neuvotteluissa on myös sovittava kustannuksista. (Tokola & Hyypä 2004, 16-18.)

Asiakkaan ja konsultin yhteistyö alkaa siis jo ennen sopimusta, mutta varsinainen konsultointi vasta sopimusten teon jälkeen, koska silloin asiakas on antanut vallan diagnoosin tekemiseen. Konsultoinnin alkuvaiheeseen liittyy voimakkaita odotuksia, joista osa saattaa olla myös epärealistisia. Konsultin onkin muistettava, ettei lupaa liikoja, mutta motivoi kuitenkin asiakasta jatkotyöskentelyyn. Alussa on myös tutkittava yrityksen historiaa ja havaittava sieltä mahdolliset esteet kehittymiselle. Historia myös kertoo, mikä on aiemmin toiminut ja mikä ei. Toisaalta on myös hyvä huomioida positiiviset ja toimivat asiat, koska se luo uskoa tulevaisuuteen. (Tokola & Hyypä 2004, 18, 23.)

Alkuvaiheeseen liittyy myös ahdistusta niin konsultilla kuin asiakkaallakin. Konsultilla ahdistus on jatkuvasti läsnä, kun hän pohtii hyödyllisyyttään sekä pätevyyttään. Lisäksi molemmilla osapuolilla ahdistusta aiheuttaa muun muassa työskentely uudessa ryhmässä. Jos ahdistuksen luonne on uhkaavaa, saattaa ryhmä olla taipuvainen tarpeettomiin hyökkäysreaktioihin. Konsultin olisikin kyettävä lieventämään ryhmän ahdistusta auttamalla keskusteluyhteyden luomisessa ja palaamisessa kehittyneemmän työskentelyn tasolle. Lisäksi alussa läsnä saattaa olla kateutta sekä katkeruutta, joiden purkaminen vaatii suurta luottamusta. Vaikutusta prosessiin on myös henkilökohtaisilla motiiveilla, unelmilla ja pyrkimyksillä. (Tokola & Hyypä 2004, 24-25.)

Kun konsultaatioprosessi on saatu alkuun, on aika muodostaa työhypoteesi. Jotta prosessilla on onnistumisen mahdollisuudet, olisi sekä asiakkaan että konsultin tulkinta asiakkaan tilanteesta osuttava riittävän lähelle toisiaan. Lisäksi näkemysten tulisi kohdata myös reaali maailma. Joskus yhteisen näkemyksen muodostaminen ongelmasta on haastavaa, jolloin konsultin on pyrittävä motivoimaan asiakasta puhumaan olennaisista asioista ilman pelkoa riidasta. Kun yhteiseen tulkintaan ongelmasta on päästy, suunnitellaan ja toteutetaan organisaation kehitystoimet, arvioidaan onnistuminen välittömästi sekä jonkin ajan kuluttua. (Tokola & Hyypä 2004, 17, 27-29.)

Konsultilla on käytössään työnsä tueksi paljon erilaisia tekniikoita ja teoreettisia malleja, joita ammattitaitoinen konsultti osaa luontevasti käyttää. Laadullisen tiedon keräämiseen on hyvä hyödyntää haastatteluja, kyselyjä ja kartoituksia. Aidon vuorovaikutuksen luomisen keskeiset työvälineet ovat kuuntelu ja vuorovaikutustaidot. Psykkisistä välineistä esimerkkeinä voidaan mainita palautteen hyödyntäminen, observointi ja ajattelu. Lisäksi asiakkaan tilanteeseen voi pyrkiä vaikuttamaan toiminnallisilla keinoilla, kuten draama- tai roolityöskentelyn kautta. (Tokola & Hyyppä 2004, 30.)

Konsultaatioprosessin tavoite on yleensä, että asiakas ymmärtää oman tilanteensa paremmin konsultaation päättyessä. Olisikin tärkeää, että muutokset saataisiin tehtyä jo prosessin aikana. Tällöin vältetään tilanteelta, ettei muutoksiin riitäkään voimavaroja. Konsultaation lopettaminen jää helposti huomiotta siihen mahdollisesti liittyvien surun, eron tai pettymysten tunteiden takia. Hyvän lopetuksen ansiosta päällimmäiseksi jää usein kuitenkin positiiviset asiat. Erityisesti konsultin on hyödyllistä suunnitella tulevia työprojekteja, ja vähentää osallistumista ajoissa siirtäen toimet asiakkaalle. Lisäksi ratkaisemattomat asiat tulee ottaa ajoissa esille, eikä missään nimessä vasta lopuraportissa. Myös seurantasuunnitelma voi olla hyödyllinen luoda, jotta prosessista opitaan mahdollisimman paljon. (Tokola & Hyyppä 2004, 61-63.)

7.3 Konsultoinnin haasteet

Tokola ja Hyyppä (2004, 59-61) esittelevät konsultaation polariteetteja, joiden on huomattu luovat haastetta ja tasapainoilua konsulttina työskentelyyn. Ensimmäinen vastakohtapari on yksinkertaistaminen ja monimutkaisuus. Jotta päätöksiä kyetään tehdä, olisi asioita yksinkertaistettava, mutta silti ymmärrettävä niiden monimutkaisuus. Monimutkaisuuden korostaminen puolestaan saattaa aiheuttaa sen, ettei konsultaatioprojektissa tehdäkään mitään. Myös joko-tai-ajattelu olisi kyettävä muokkaamaan sekä-että-ajatteluun. Yhden teorian ajattelusta voi siis luopua, ja hyödyntää monipuolisesti eri lähestymistapojen vahvuuksia ja tilanteeseen sopivia menetelmiä. Koulutustilanteissa voi vahvistaa asiakkaan oppimista toiminnallisilla keinoilla. Toisaalta, kuin syvää ymmärrystä ei tarvita, voi tarjota ratkaisukeskeistä palvelua. Joko-tai-ajattelusta luopuminen näkyy myös ammatillisuuden ja epäammatillisuuden välillä. Konsultin ammattietiikkaan ei kuulu epäkohteliaisuus tai ilkeys, mutta on tilanteita, että röyhkeä käytös on tapa, jolla saadaan asiakas herätettyä ja toiminta muuttumaan. Ristiriitaa ja

haastetta saattavat myös aiheuttaa historian välttämätön tuntemus, mutta silti katseen pitäminen tulevaisuudessa.

Konsultti voi myös aiheuttaa toiminnalleen lisähaastetta liialla menetelmäkeskeisyydellä, jolloin asiakkaan ongelman ydintä ei mahdollisesti tavoiteta. Toisaalta menetelmät saattavat myös luoda suojaa sekä asiakkaalle että konsultille kehitystyön tuomaa ahdistusta vastaan. Varsinainen ongelma ei ole menetelmät, vaan milloin ja miten niitä käytetään. (Tokola & Hyyppä, 2004, 8.)

8 PROPOT OY

Proput Oy, viralliselta nimeltään Proput Oy Kotka, on vuonna 1992 toiminimenä perustettu ja 1998 osakeyhtiöksi muutettu sähköurakointi- ja kunnossapitopalveluita tarjoava yritys. Yritys on Suomen Sähköurakoitsijaliiton jäsen, ja sillä on sähkö-, paloilmoin- ja kylmäpätevyudet sekä teleurakoitsijan sertifikaatti. Proput Oy:n palvelut ovat uudisrakennusten sähköurakointi, kiinteistöjen sähkösaneeraukset ja kunnossapitopalvelut, tietoverkkoasennukset, teollisuuden sähkö- ja automaatioasennukset, paloilmoinnalaiteasennukset sekä kylmäaineasennukset. (Harkko & Lindberg 2013; Proput Oy 2013.)

Yrityksen omistusosuudet jakautuvat kolmelle henkilölle ja johdossa ovat kaksi pääosakasta. Toimitusjohtaja Markku Lindberg omistaa 56 prosenttia ja työpäällikkö Tuomas Harkko 36 prosenttia osakkeista. Proput Oy:n palveluksessa on 12 asentajaa ja kaksi toimihenkilöä. (Harkko & Lindberg 2013.)

8.1 Johtamisen nykytila

Johtamisen nykytila on yrityksessä hieman epäselvä eikä toiminnalla ole kirjattua suuntaa: puuttuu selkeä visio sekä visiota kohti suuntaava strategia. Proput Oy:ssä johtohenkilöiksi lukeutuvat kaksi pääosakasta. Heillä on hyvä keskinäinen työsuhte, vaikka selkeä työnjako puuttuukin. Roolitusten puutteellisuuden takia tapahtuu kuitenkin unohduksia, ja urakoiden valmistuminen saattaa myöhästyä. Kannattavuus ei ole toivotulla tasolla, vaikka kiireen tunne on vallalla usein. Johto ei myöskään mielestään delegoi riittävästi, mikä sekin aiheuttaa omalta osaltaan painetta ja stressiä. Johto paikoin myös välttelee vaikeisiin asioihin tarttumista. Kiire ja heikosti organisoitu

operatiivinen johtaminen aiheuttavat henkilöstön keskuudessa motivaation puutetta. (Harkko & Lindberg 2013.)

Yrityksessä ei ole varsinaista välijohdonporrasta, vaan pääosakkaat johtavat työtä niin sanotulla työmaasidonnaisella periaatteella. Tämä tarkoittaa, että toisella on määrättyjen työmaiden johtovastuu ja toisella loput. Varsinaista järjestelmää ei kuitenkaan ole ollut työmaiden jaossa, jolloin henkilöstö ei ole välttämättä tietoinen kummalla vastuukulloinkin on. Tilauskannan voimakas vaihtelu puolestaan vaikeuttaa oikean henkilöstömäärän pitämistä. Väliaikaisen työvoiman käyttö, ei aina edistä laatutavoitteiden täyttymistä, koska sitoutuminen yritykseen ei ole vahvaa. Lisäksi kiireisenä aikana, kun johtamista tarvittaisiin eniten, joutuu johto mukaan asennustöihin. (Harkko & Lindberg 2013.)

Urakkalaskenta ja tarjousten tekeminen on myös osakkaiden kesken jaettu. Lisäksi asentajilla on valtuudet ottaa yksittäisten työsuoritustentilauksia vastaan, mutta koska tästä puuttuvat ohjeet, ei tilausvaiheessa useinkaan kerätä riittävästi informaatiota. Esimerkkinä voidaan sanoa, ettei asiakkuuden moninaisuutta huomioida riittävästi: laskun maksajan tietoja ei useinkaan ole, jos maksaja onkin eri kuin tilaaja. Tästä koi- tuu kustannuksia, kun laskua lähetetään eri paikkoihin. (Harkko & Lindberg 2013.)

Johtamista on siis jaettu hieman, mutta siitä puuttuvat selkeät pelisäännöt eikä vastuuta ole määritelty. Tästä johtuu, että useampi henkilö tekee samoja asioita ja toisaalta toiset jäävät tekemättä. Koska yrityksessä on kuitenkin tavoiteltu laadukasta toimintaa ja laadukkaita lopputuloksia, on resursseja haaskautunut urakoiden loppuvaiheessa havaittuihin ”unohdettuihin” töihin. Varsinainen sähköasennusten johtaminen on toisen osakkaan vastuulla, koska hän on TUKES:n rekisteriin nimetty sähkötöidenjohtaja. Tämä on vastuu, jota ei voi jakaa. (Harkko & Lindberg 2013.)

8.2 Laatuprojektin tavoitteet, rajaukset, riskit ja resurssien asettelu

Laatuprojektin tavoite on siis toteuttaa toimeksiantajayritykselle laatuun perustuva johtamisjärjestelmä. Johtamisen tueksi luodaan viisi kirjallista tuotosta. Ensimmäisessä tuotoksessa, Strategisessa toimintasuunnitelmassa, asetetaan niin yritystoiminnalle kuin laadulle strategiset tavoitteet ja suunnitelma tavoitteiden täyttymiseksi. Strategiseen toimintasuunnitelmaan suunnitellaan ja kirjataan myös yrityksen arvot, visio, missio sekä laatupolitiikka. Lisäksi rakennetaan toiminnanohjauksen käsikirja,

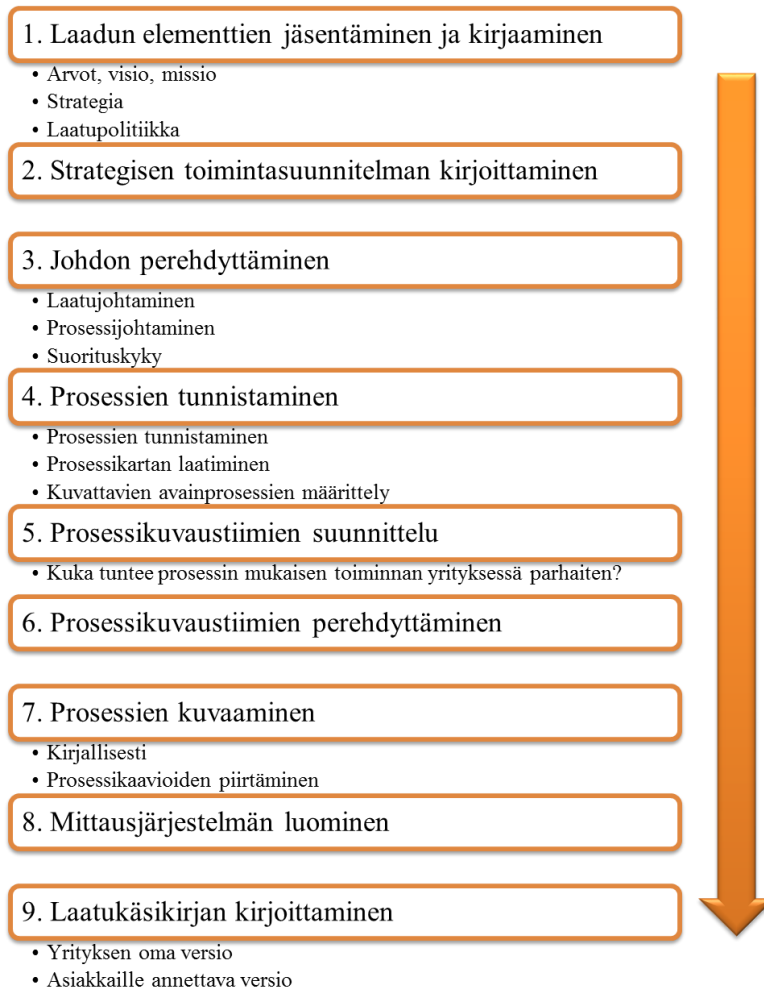
joka sisältää muun muassa tunnistetut prosessit prosessikarttana sekä kuvatut avainprosessit kaavioina ja tekstinä. Prosessit kuvataan myös omassa dokumentissaan. Käsikirjassa viitataan myös dokumentoituun mittausjärjestelmään. Toiminnanohjauksen käsikirjasta laaditaan kaksi versiota, toinen yrityksen omaan käyttöön ja toinen asiakkaille annettavaksi.

Konsultaatioprosessin tavoite on yleensä, että suunnitellut muutokset saataisiin tehtyä jo kehitysprojektin aikana. Tällöin vältetään tilanne, ettei yrityksessä riitäkään voimavaroja muutoksiin. Tässä projektissa jää kuitenkin toimeksiantajan tehtäväksi laatu- ja prosessijohtamisen ja mittausjärjestelmän jalkauttaminen sekä prosessien mukaisen toiminnan organisointi. On siis riski, että varsinaisen projektin loppuessa, uudistukset työnnetään pois mielestä ja jatketaan toimissa entiseen malliin. Myös henkilöstön motivointi mukaan kehitystyöhön saattaa olla haastavaa. Lisäksi riskinä on näennäinen vastuunsiirto, todellisen vallan säilyessä edelleen osakkailla. Toimeksiantajalle jää myös sähköisessä muodossa olevien prosessikaavioiden vieminen omaan Admicom-toiminnanohjausjärjestelmään tai Web-sivuille perustettavaan salasanasuojattuun Intranet-osioon. Jos tämä jää tekemättä, on prosessikuvausten saatavuus työntekijänäkö-kulmasta heikko.

Yrityksen koko henkilöstö osallistuu laatuprojektiin, jos mahdollista. Kokousten ja tapaamisten määrää ei rajoiteta etukäteen, koska yrityksen johto pitää kehitystyötä tärkeänä ja haluaa panostaa projektiin tarpeen vaatimalla tavalla. Raharesurssia on käytössä harkinnan mukaan. Muun muassa kaaviopiirtotyökalun hankinta on mahdollinen.

9 PROPOT OY:N LAATUJOHTAMISJÄRJESTELMÄN KEHITYSPROJEKTI

Laatujohtamisjärjestelmän kehitysprojektin karkea suunnitelma on tehty tutkimus-suunnitelmavaiheessa, mutta koska kyseessä on hyvin laaja kehitysprojekti, on sujuvan etenemisen kannalta olennaista tehdä tarkemmat askelmerkit etenemiselle. Kuvassa 24 on opinnäytetyön toiminnallisen osan suunnitelma (Kuva 24).



Kuva 24. Toiminnallisen osan suunnitelma

Projekti alkaa laadun elementtien jäsentämisellä ja kirjaamisella Strategiseen toimintasuunnitelmaan. Kyseiseen nimitykseen päädyttiin toimeksiantajan kanssa siksi, että vältetään strategia-käsitteen vaatimaa raskasta kirjaustapaa. Toimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen nykytila ja haasteet, arvot, visio, missio sekä laatu politiikka. Lisäksi suunnitelmassa määritellään yrityksen kriittiset menestystekijät ja niiden kehittäminen sekä ylläpitäminen sekä strategiset tavoitteet ja suunnitelma tavoitteiden saavuttamisesta.

Seuraavana perehdytetään toimeksiantajayrityksen johtajat laatu- ja prosessiajatteluun sekä suorituskyvyn mittaamiseen ja aloitetaan prosessien tunnistaminen. Lisäksi määritellään avainprosessien kuvaustiimit eli kuhunkin avainprosessiin nimetään siitä parhaiten tietävät henkilöt. Konsultti piirtää tunnistetut prosessit prosessikartaksi valitsemallaan kaaviopiirtotyökalulla. Kun prosessit on tunnistettu, kuvataan prosessit pro-

sessikuvaustiimeissä. Myös tiimit perehdytetään prosessiajatteluun. Prosessikuvausta-
paamisia järjestetään tarvittava määrä. Konsultti jäsentää ja viimeistelee kuvausten
tekstimuodon sekä piirtää prosessikaaviot.

Olennainen osa laatu- ja prosessiajattelua on, että operatiivinen johtaminen pohjautuu
mittaamalla saatavaan tosiasiapohjaiseen tietoon. Toimeksiantajayrityksen johtamisen
tueksi on siis rakennettava mittausjärjestelmä. Minimissään mittausta on suoritettava
Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy:n Toiminnanohjauksen käsikirjan vaatimuksien
mukaan. Vaatimus on, että asiakaspalautteita, luovutustarkastusten raportteja, takuu-
ajan virheilmoituksia sekä tapaturmailmoituksia on seurattava, ja niiden käsittelystä
tulee olla ohjeet.

Projektin viimeinen vaihe on kirjoittaa Toiminnanohjauksen käsikirja. Koska toimek-
siantajalla on myöhemmin tarkoitus hakea Sähköurakoitsija-sertifikaattia, on käsikir-
jan täytettävä vähintään Henkilö- ja yritysarviointi SETI Oy:n asettamat vaatimukset.
Toiminnanohjauksen käsikirjalle on valmis mallipohja, jota tullaan hyödyntämään.
Suunnitelman mukaan ainakin prosesseja tullaan kuvaamaan SETI Oy:n vaatimuksia
laajemmin. Muun muassa prosessikartta ja kaaviot ylittävät minimivaatimuksen. Kir-
joitusprosessissa konsultti kerää tarvitsemaansa tietoa, ja kirjoittaa niiden pohjalta
tekstiä, joka käydään toimeksiantajan kanssa läpi asiavirheiden korjaamiseksi. Koska
dokumentoinnin tulee olla erittäin viimeisteltyä ja paikakkaansa pitävää, ei tapaamis-
ten määrää rajoiteta etukäteen.

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa on rakennettu monia vaiheistuksia ja
kaavioita kehitysprojektin vaiheiden etenemisestä, ja näihin tullaan palaamaan aina
kyseisen vaiheen ollessa käynnissä. Vaiheistuksia on muun muassa laatuprojektin
käynnistämisestä (Kuva 10), prosessien kehittämisestä (Kuva 13), mittausjärjestelmän
suunnitteluprosessista (Kuva 19) ja johtamisjärjestelmän dokumentoinnista (Kuva 21).
Myös perehdyttämisessä tullaan hyödyntämään teoriaosuuden materiaalia.

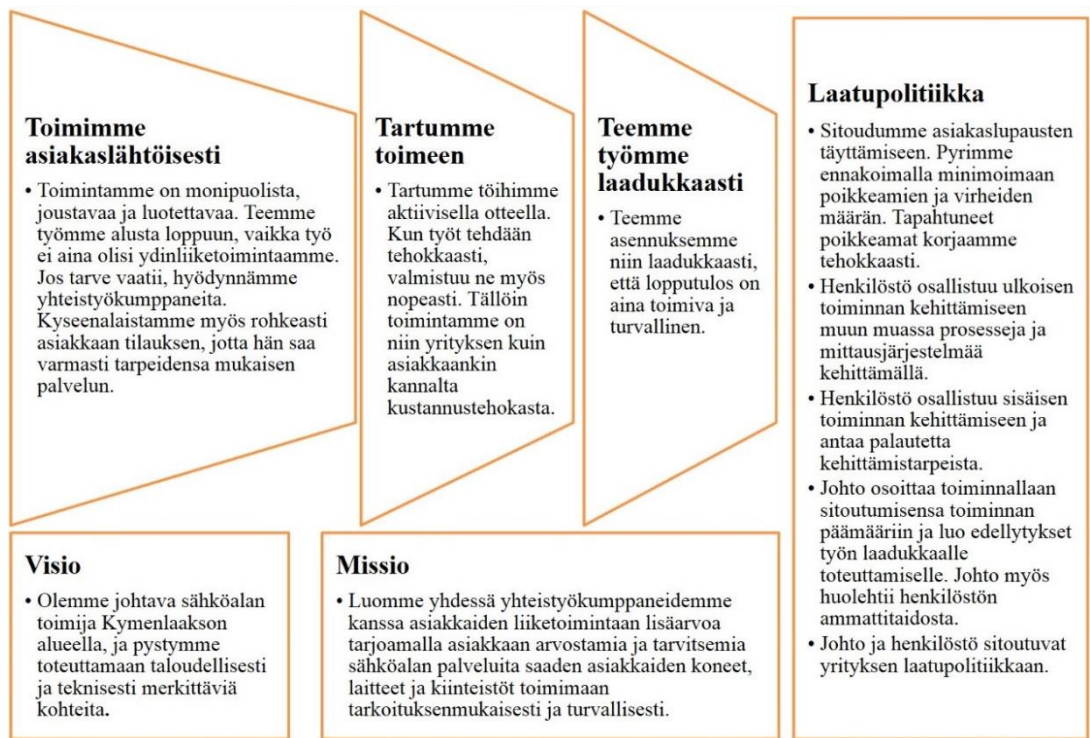
Tämän opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa olennainen osa työtä on konsulttina
toimiminen. Lähestymistapana käytetään pääsääntöisesti konsultatiivista työtettä.
Tällä tarkoitetaan, että konsultti kysyy apukysymyksiä ja ohjaa tilannetta, muttei tar-
joa valmiita vastauksia. Tavoitteena on, että yrityksen johto ja henkilöstö oivallettavat
itse laadun merkityksen toiminnassa sekä oppivat kehittämään yrityksen toimintaa.
Kuitenkin perehdyttämisen vaiheissa konsultin rooli on enemmän asiantuntijatyypinen,

koska aihe ei ole entuudestaan kaikille kuulijoille tuttua. On kuitenkin vältettävä puuduttavaa luennointia ja pyrittävä lyhyesti ja ymmärrettävästi kuvaamaan asioiden ytimet ja havainnollistettava ne kuvallisesti, jos mahdollista. Myös koko yrityksen väen motivointi ja innostaminen laatuun, kuuluu konsulttina toimimisen tavoitteisiin.

9.1 Strategisen toimintasuunnitelman suunnittelu ja kirjoittaminen

Laatutyön pohjana toimivat siis arvot, visio, missio ja strategia sekä laatupolitiikka, eikä toimeksiantajayrityksessä ole ollut niitä kirjattuna. Luonnollinen aloitus olikin lähteä liikkeelle laadun elementeistä. Termit ovat toimeksiantajayrityksen johdolle tuttuja, joten tässä vaiheessa varsinaista perehdyttämistä ei tarvittu. Vaihe aloitettiin niin sanotuilla ”kotitehtävillä”, eli johdolle annettiin apukysymyksiä ja pyydettiin pohtimaan laadun elementtejä. Apukysymykset olivat seuraavan kaltaisia: *”Mitkä ovat Sinun mielestä yrityksen toimintaa ohjaavat arvot? Mihin suuntaan toimintaa pitäisi kehittää? Miten laadun tulisi näkyä toiminnassanne?”* Lisäksi johtoa pyydettiin tutki-
maan muiden yritysten verkkosivuilleen laittamia arvoja, visiota ja missiota, jotta ideointi saatiin käyntiin.

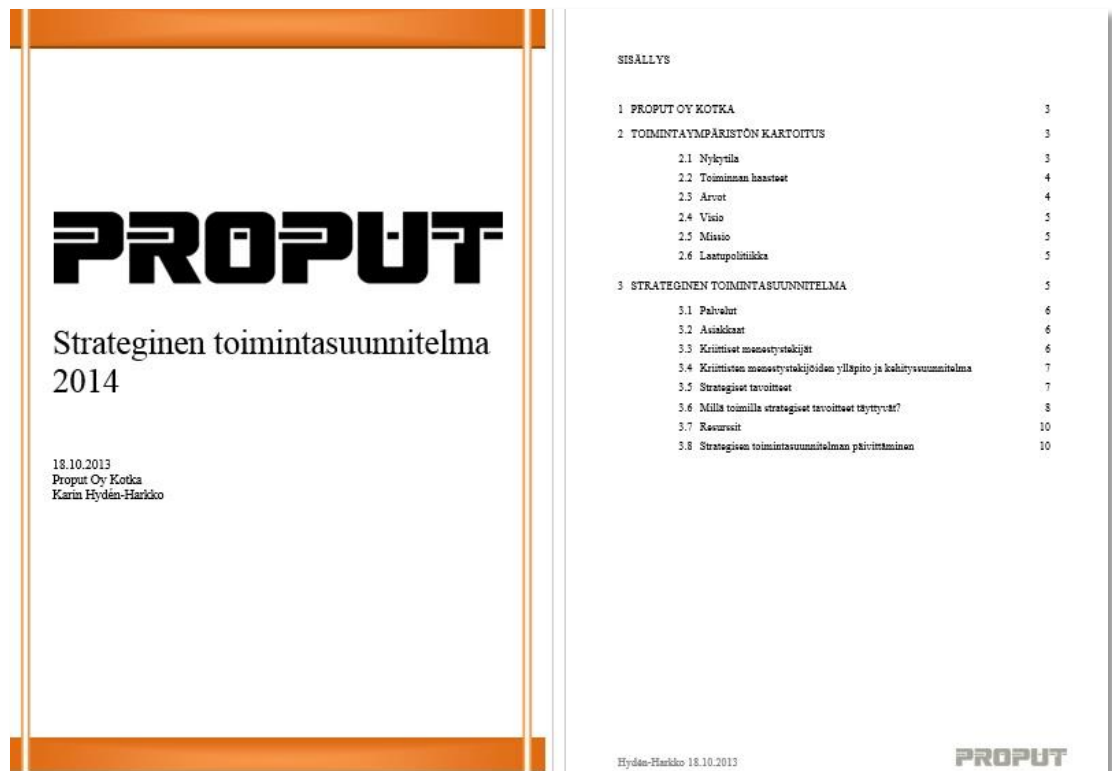
Tämän jälkeen aivoriihen tyylisesti kirjattiin ylös nousseet ajatukset, joista karsittiin ja muotoiltiin yrityksen laadun elementit. Kuvassa 25 on kehitysprojektin ensimmäisessä vaiheessa muotoillut arvot, visio ja missio sekä laatupolitiikka lopullisessa muodossaan (Kuva 25).



Kuva 25. Toimeksiantajayrityksen laadun elementtejä

Kun arvot, visio ja missio sekä laatupolitiikka valmistuivat, jatkettiin strategiaan. Strategiasta päätettiin siis käyttää nimitystä Strateginen toimintasuunnitelma, koska haluttiin välttää turhan raskasta kirjaustyyliä. Strategisen toimintasuunnitelman sisältöä laadun elementtien lisäksi ovat yrityksen toiminnan nykytilakuvaus ja haasteet, palvelut, asiakkaat, kriittiset menestystekijät sekä strategiset tavoitteet ja suunnitelma miten toimintaa johdetaan tavoitteita kohti.

Ajatukset nykytilasta, palveluista ja asiakkaista johto kirjasi ranskalaisin viivoin, ja konsultti muodosti niistä tekstin. Kriittisiin menestystekijöihin ja strategiaan tavoitteisiin liittyvät asiat vaativat puolestaan paljon konsultin ja johdon yhteistyötä, ja tässä vaiheessa myös termien sisältö vaati hieman perehdyttämistä. Tekstin muodostaminen suoritettiin periaatteella, jossa ajatuksia koottiin paperille raakaversiona ja konsultti muotoili ne tekstimuotoon. Toimeksiantaja tarkisti tekstin ja pyysi korjaamaan muutamia asiavirheitä. Strategisesta toimintasuunnitelmasta muotoutui kymmensivuinen tiivis kokonaisuus. Kuvassa 26 on strategisen toimintasuunnitelman kansilehti ja sisällysluettelo kuvankaappauksena (Kuva 26).



Kuva 26. Kuvankaappaus Strategisen toimintasuunnitelman kansilehdestä ja sisällysluettelosta

Strategisen toimintasuunnitelman rakennus- ja kirjoitusprosessi kesti noin viikon. Yrityksen johdosta toinen oli läsnä kolmena päivänä, kunakin muutaman tunnin. Osakkaista toinen oli estynyt saapumaan henkilökohtaisesti paikalle, joten hänen kanssaan oltiin yhteydessä sähköpostitse ja puhelimitse. Vaihe päättyi 18. lokakuuta, kun yrityksen johto hyväksyi konsultin kirjoittaman strategisen toimintasuunnitelman. Samalla sovittiin prosessien tunnistamisen aloittamisen ajankohta.

9.2 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Prosessien tunnistaminen aloitettiin 23. lokakuuta, jolloin järjestettiin viiden tunnin palaveri yrityksen tiloissa. Tapaaminen aloitettiin kuitenkin perehdyttämällä. Eteneminen tapahtui samassa järjestyksessä teoriaosuuden sisällön kanssa aloittaen laadusta edeten prosessien kautta suorituskyvyn mittaamiseen. Koska prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen on yrityksen laadun kehittämisen ydintä, keskityttiin perehdyttämisessä eniten niihin. Perehdyttämisessä hyödynnettiin teoriaosuudessa olevaa kuvallista ilmaisua asioiden havainnollistamiseen.

Perehdytyksen jälkeen aloitettiin prosessien tunnistaminen. Tunnistaminen päätettiin aloittaa SETI Oy:n sertifikaatin saamiseen vaadituista kolmesta sähköalan yrityksen ydinprosessia. Nämä ovat myyntityö-, asennustyö- ja laskutyöprosessit. Myyntityöprosessi pitää sisällään sähköurakoiden laskennan ja tarjoamisen. Asennustyöprosessi on käytännössä edellisen jatkoa, eli urakoiden varsinainen toteuttaminen. Laskutyöprosessi puolestaan on työn tarjoamista ja tekemistä tuntilaskutusperiaatteella. Toimeksiantajalla tuntilaskutuksen piiriin kuuluvat myös kaikki heidän erikoispalvelunsa, kuten tele- ja paloilmointityöt. Henkilöstöä koskettavat läheisesti asennustyö- ja laskutyöprosessit, joten he pääsevät osallistumaan kyseisten prosessien kuvaamiseen. Muita tunnistettuja prosesseja olivat markkinointi-, osto-, palkanmaksu- sekä mittausprosessi. Prosesseista tunnistettiin niiden vaiheet, prosessin omistaja sekä keskeiset asiakkaat.

Koska työtä, vastuuta ja valtaa oli strategisessa toimintasuunnitelmassa päätetty jakaa, päätettiin, että asentajien joukosta nostetaan riittävällä osaamisella ja koulutuksella varustetut henkilöt asennustyö- ja laskutyöprosessien omistajiksi. Muiden prosessien omistajuus säilytettiin johdolla. Asentajat, joiden status tulee prosessijohtamisen myötä muuttumaan prosessin omistajiksi, kutsuttiin seuraavaan palaveriin, jota valmisteltiin tunnistamalla karkeasti asennustyö- ja laskutyöprosessien vaiheet. Näin tehtiin, koska koettiin, että tunnistamis- ja kuvaustiimin kasvaessa olisi keskustelun ylläpitäminen helpompaa ja selkeämpää, jos prosessit olisivat jo kaavioina.

Konsultti oli jo aiemmin suorittanut tutustumisen kaaviopiirtotyökaluihin. Valinta osui Microsoft Visio 2013 -ohjelmaan, koska sen käyttäminen on jatkossa helppoa myös yrityksen johdolle Microsoftin ohjelmille tyypillisen toimintalogiikan ansiosta. Lisäksi yrityksellä on ollut tarve tehdä urakoiden aikataulutuksia Gantt'n kaaviona, ja kyseisellä työkalulla niiden teko on mahdollista. Tässä vaiheessa ohjelmistoa ei kuitenkaan vielä ostettu yritykseen, vaan siitä ladattiin konsultin tietokoneelle ilmainen 60 päivän kokeiluversio. Ennen seuraavaa kokoontumista konsultti piirsi prosessikaaviot tunnistetuista prosesseista Microsoft Visio 2013 -ohjelman avulla sekä hahmotteli prosessikarttaa.

Prosessien tunnistamiseen liittyen toinen tapaaminen oli siis lokakuun 24. päivä, ja tuolloin läsnä oli konsultin ja johdon lisäksi kaksi asentajaa, joiden oli kaavailtu olevan kahden ydinprosessin omistajia. Tapaaminen kesti kolme tuntia, ja se aloitettiin

johdon ja asentajien keskustelulla tulevasta prosessin omistaja-asehasta. Asentajien osoitettua kiinnostuksen, perehdytti konsultti heidät prosessijohtamiseen kerronnan ja kuvien avulla. Tämän jälkeen keskusteltiin ja paranneltiin edellisessä tapaamisessa valmisteltuja prosessikaavioita, ja lisäksi tarkennettiin, mitä prosessin omistajuus todella prosessin etenemisen näkökulmasta tarkoittaa. Tässä vaiheessa todettiin jo, että joistakin prosessin vaiheista, joudutaan piirtämään joko osaprosessikaavio, vuokaavio tai kirjoittamaan selkeyttävä työohje.

Lisäksi tapaamisessa päätettiin, että koko vakituisen henkilöstön kesken järjestettäisiin yrityksen kehittämispäivä, jossa jakaudutaan kahteen kuvaustiimiin ja kuvataan konsultin avustuksella henkilöstön arkityöhön vaikuttavat asennustyö- ja laskutyöprosessit. Tiimeihin jalkautuu myös johto. Kehittämispäivää varten prosesseja jo hieman avattiin, jotta löydettiin vaiheet, joista asentajilla on paras tietämys. Lisäksi suunniteltiin kysymyksiä, joilla saadaan mahdollisesti henkilöstö paremmin mukaan kehittämiseen.

Neljän tunnin mittaisessa toimeksiantajayrityksen kehittämispäivässä 31. lokakuuta läsnä oli yrityksen koko vakinainen henkilöstö sekä johto ja konsultti. Tapaaminen alkoi, kun yrityksen toimitusjohtaja piti lyhyen alustuksen laadun kehittämisestä, syistä ja tavoitteista. Tämän jälkeen konsultti perehdytti henkilöstön prosessiajatteluun ja prosessien kuvaamiseen. Perehdyttämisen apuna käytettiin valmisteltuja prosessikaavioita ja -kuvauksia. Henkilöstölle korostettiin, etteivät kaaviot ja kuvaukset olleet lopullisessa muodossaan, vaan vain alustavia ajatuksia ja konkretisoimassa prosessia. Perehdytyksen jälkeen henkilöstö jaettiin asennustyö- ja laskutyöprosessien kehittämistiimeihin periaatteella, kumpaa työtä he yrityksessä pääsääntöisesti tekevät. Konsultti jäi asennustyöprosessikuvaustiimiin, koska sen kuvaamista pidettiin vaativampana.

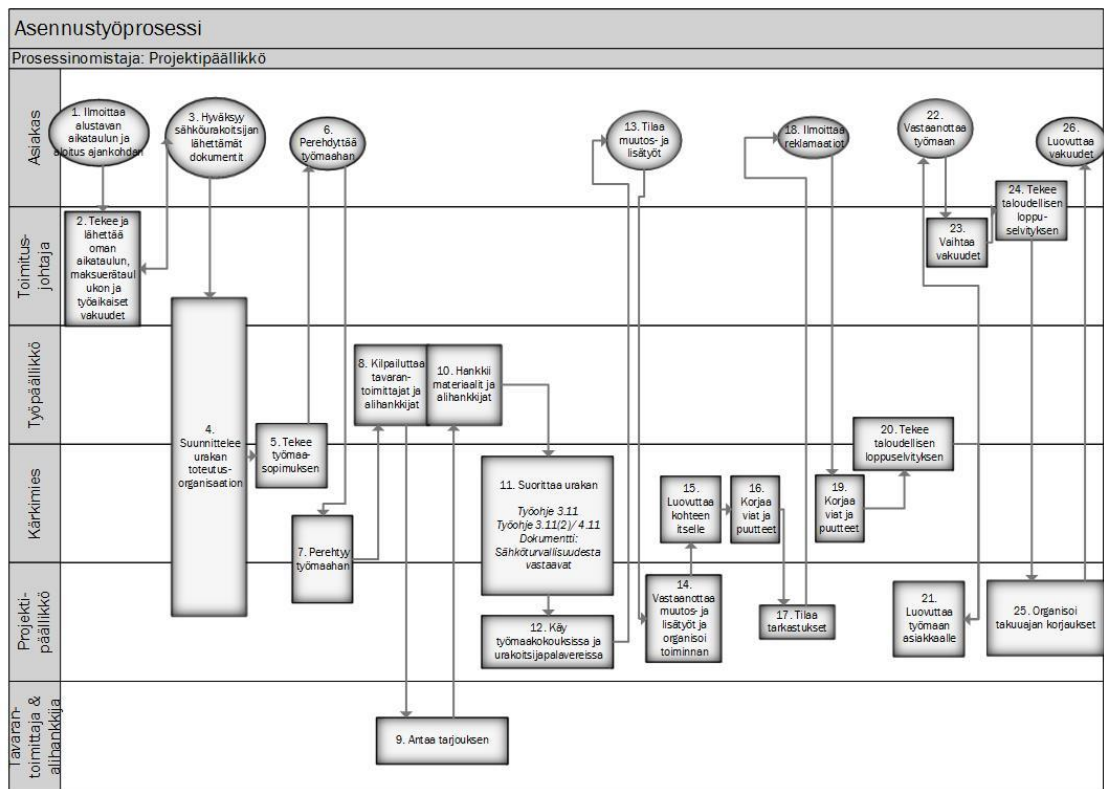
Tiimeissä kuvaaminen aloitettiin käymällä läpi kaaviota ja keskustelemalla sen kelpoisuudesta. Henkilöstö oli tyytyväinen vaiheiden valmisteltuun järjestykseen, ainoastaan yhden vaiheen kokoonpanoa laajennettiin. Tiimeissä keskityttiin siis vaiheiden sisältöön kuvauksiin ja päätettiin vaiheet, jotka tarvitsevat erilliset työohjeet. Myös työohjeiden sisältöä suunniteltiin. Lopuksi sovittiin, että konsultti kirjoittaa puhtaaksi kuvaukset ja työohjeet sekä viimeistelee kaaviot, ja toimittaa ne hyväksyttäväksi niin johdolle kuin henkilöstölle.

Kehittämispäivän jälkeen tapasivat konsultti ja toinen toimeksiantajayrityksen johtohenkilöistä viitenä päivänä, kunakin muutamia tunteja, kuvaten osto-, markkinointi-, palkanmaksu- sekä mittausprosessit. Näiden prosessien omistajuus säilyi johdolla.

Kun kaikki tunnistetut prosessit olivat kuvattuna, tutki konsultti sekä toimeksiantajayrityksen toinen johtajista SETI Oy:n Toiminnanohjauksen käsikirjan mallipohjaa, ja siellä prosessikuvaukselle asetettuja vaatimuksia. SETI Oy:n kuvattavaksi vaatimat prosessit olivat siis myyntityö-, asennustyö- ja lakutyöprosessit. Jo tehdyissä prosessikuvauksissa oli joitain puutteita, ja puuttuvat yksityiskohdat lisättiin oikeiden vaiheiden kohdalle. Konsultti ja johto olivat prosessikuvaus vaiheessa tehneet päätöksen, että sekä asennustyö- ja laskutöihin kuuluvat ostot eriytetään omaksi prosessikseen. Tämä tarkoitti sitä, että SETI Oy:n asettamia prosessikuvausvaatimuksia oli siis verrattava myös ostoprosessiin.

Kun prosessikuvaukset ja työohjeet olivat karkeasti kirjattuna, konsultti kirjoitti niistä versiot, jotka kaikki osalliset tahot lukivat. He laativat korjauspyyntöjä, jotka konsultti toteutti. Prosesseja kuvattiin siis seitsemän kappaletta ja työ- tai dokumentointiohjeita kirjoitettiin kolme kappaletta. Yhtenäisen linjan säilymiseksi konsultti laati myös standardin, jonka mukaan tulevaisuudessa kaikki tunnistettavat prosessit kaavioidaan ja kuvataan ja työohjeet tehdään ja numeroidaan. Standardi liitetään Toiminnanohjauksen käsikirjan teksteihin. Johto ja henkilöstö hyväksyivät prosessikuvaukset ja työohjeet marraskuun 11. päivä.

Kuvassa 27 on toimeksiantajayrityksen prosessikartta tunnistetuista ja kuvatuista prosesseista (Kuva 27). Prosessikartan periaatteeksi valittiin vesiputousmalli. Perusajatus on, että asiakkaan toiminnalle on yrityksessä aina prosessivastine. Koska tukiprosesseilla mahdollistetaan avainprosessien sujuva toiminta, on ne piirretty jatkumaan koko ajalle.



Kuva 29. Asennustyöprosessin prosessikaavio

9.3 Mittausjärjestelmän rakentaminen

Mittausjärjestelmän rakentaminen aloitettiin neljäs marraskuuta prosessikuvausvaiheen ollessa vielä kesken. Koska mittausosaamista ei yrityksessä ennestään ole, mittausjärjestelmästä päätettiin tehdä melko suppea. Samasta syystä mittauksesta oli jo aiemmin päätetty tehdä oma prosessinsa. Mittausvastuu jätettiin johdolle.

Mittausjärjestelmän rakennusvaiheen aluksi konsultti kertoi johdolle erilaisista mittausjärjestelmän luokitteluista, muun muassa Balanced Scorecard -ajattelusta sekä yleisen tulokortin jaottelusta. Luokittelu päätettiin tehdä yleisen tulokortin mukaisesti neljään luokkaan, jotka ovat talous, prosessit, asiakkaat ja henkilöstö. Tämän jälkeen tutkittiin aiemmin kirjatun Strategisen toimintasuunnitelman tavoiteasettelua ja pohdittiin millä mittareilla strategiaa saataisiin näkyväksi. Mittareiden kehittäminen suoritettiin aivoriiehen kaltaisella tekniikalla, jossa kaikki ideat kirjattiin, minkä jälkeen suoritettiin karsintaa teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen hyvän mittarin kriteerien mukaan. Mittaristoa kehitettäessä huomioitiin myös SETI Oy:n asettamat seurantaominaisuudet.

Mittariston ollessa karkeasti kasattu, konsultti keräsi taulukkoon tiedot mitattavan asian yksityiskohdista, kuten mittayksikön, tiedonkeruutavan, mahdollisen laskenta-kaavan, kuinka usein tietoa kerätään ja mistä, mahdollisen aiemman arvon sekä mittarin tavoite arvon. Lisäksi taulukkoon kirjattiin, miten ja kenelle tulokset raportoidaan sekä minkälaista toimintaa mitattavilla asioilla pyritään edistämään. Toimeksiantajayrityksen mittausjärjestelmästä tehtiin erillinen dokumentti (Kuva 30), johon viitataan Toiminnanohjauksen käsikirjassa. Johto hyväksyi mittausjärjestelmän kahdeksas marraskuuta.

Proput Oy:n mittausjärjestelmä 2014 1 / 4

PROPUT OY:N MITTAUSJÄRJESTELMÄ 2014

Mittausjärjestelmä on jaettu neljään mitattavaan luokkaan. Ne ovat talouden, prosessi-, asiakas- ja henkilöstömittarit. Mittauksesta on oma mittausprosessinsa ja vastuu mittauksen organisoinnista ja raportoinnista on työpäälliköllä (ks. Proput Oy:n toiminnanohjauksen käsikirja luku 3.7). Mittaustoiminnan perimmäinen tavoite on ohjata toimintaa laadukkaisiin, tehokkaisiin ja kannattaviin työtapoihin.

| MITTAUSLUOKKA | MITTARI (MITTA- YKSIKKÖ) | TIEDONKERUU- TAPA/ LASKENTA- TAPA | SEURANTA | TAVOITE | EDELLINEN KAUSI | RAPORTOINTI | TAVOITE SANALLI- SESTI |
|-----------------------------|-----------------------------|--|------------------------------------|-----------------------------|--|---|---|
| TALOUDEN MITTARIT | Katetuotto-prosentti (%) | Saadaan Admiconista (Tuloslaskelma sisäinen) | Työpäällikkö seuraa puolivuositain | 5 % (2013) 10 % (2014) | 1,3 % (2012) <u>5 % oletus (2013)</u> | Koko henkilöstölle Excellillä tehdyllä diagrammilla | Pyritään edistämään kannattavuutta |
| | Liikevaihto (€) | Saadaan Admiconista (Tuloslaskelma sisäinen) | Työpäällikkö seuraa puolivuositain | 1,5 milj. (2013) 2 milj. | 1,4 milj. (2012) <u>1,5 milj. oletus (2013)</u> | Koko henkilöstölle Excellillä tehdyllä diagrammilla | Pyritään edistämään kannattavuutta |
| MYYNTITYÖPROSESSIN MITTARIT | Urakan saamisprosentti (%) | 100 x (saadut urakat / lasketut urakat) | Työpäällikkö laskee vuosittain | 50 % (2014) | 22 % (8.11.2013) | Koko henkilöstölle Excellillä tehdyllä diagrammilla | yrittäjien hintatietoisuuden ja kilpailukykyyn kartoittaminen |

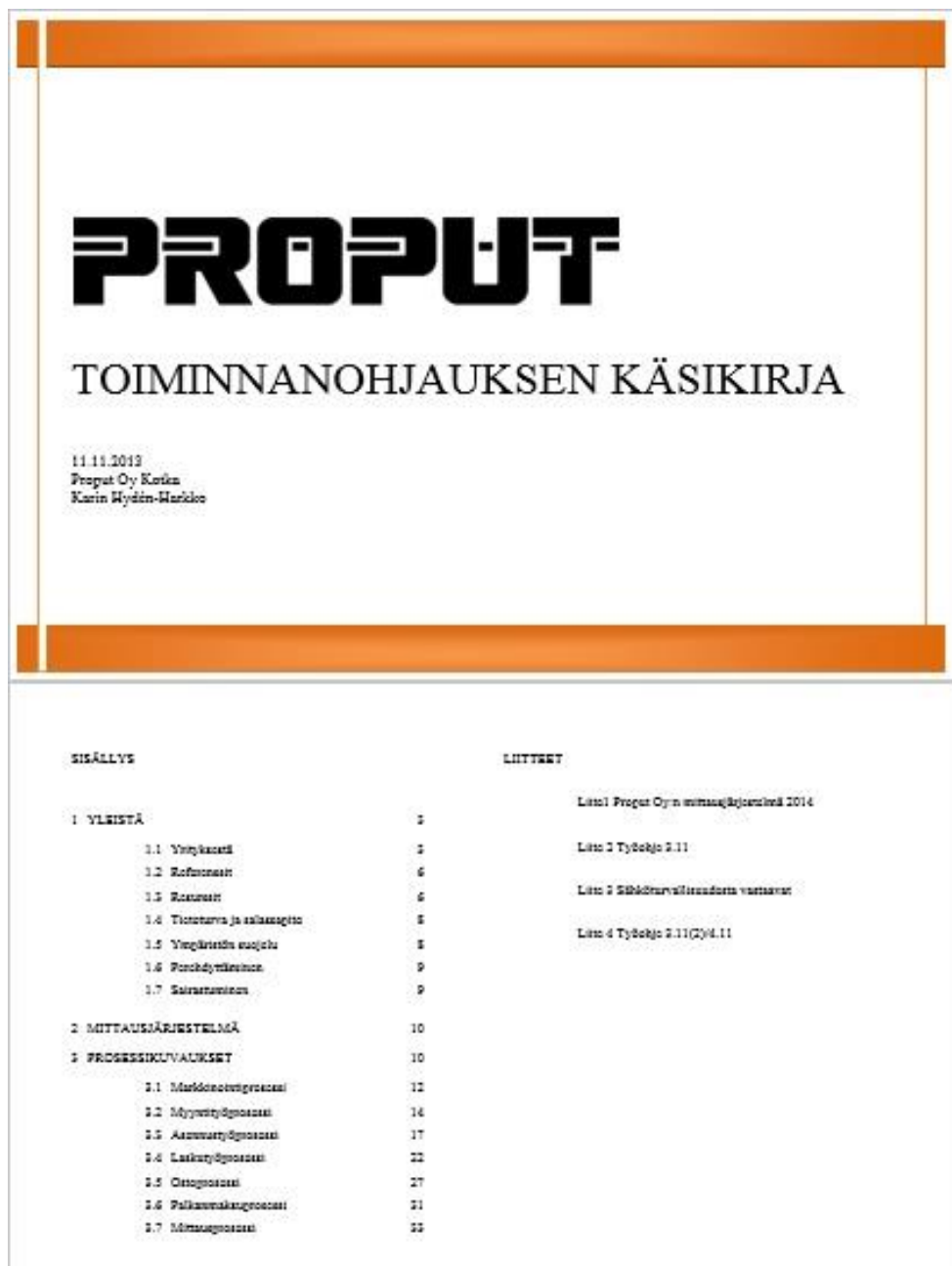
Karin Hydén-Harkko 8.11.2013 **PROPUT**

Kuva 30. Kuvankaappaus mittausjärjestelmädokumentin ensimmäisestä sivusta

9.4 Toiminnanohjauksen käsikirjan kirjoittaminen

Toiminnanohjauksen käsikirjan laatiminen aloitettiin suunnitelmasta poiketen yhtäaikaista muiden kehitysprojektin vaiheiden kanssa. Perusteena oli, että monet käsikirjaan sisällytettävät tekstit muotoutuivat projektin aiemmissa vaiheissa. Alussa muokattiin Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy:n mallipohjasta toimeksiantajayrityksen ilmeen mukainen. Konsultti sisällytti tietoa käsikirjaan niin pitkälle, kun tietoja oli kerääntynyt. Lisäksi konsultti tiedusteli pääasiassa sähköpostitse yrityksen johdolta kirjoituksen lomassa tietoja, joita etenemiseen tarvittiin. Muun yhteydenpidon lisäksi,

vaihe vaati neljä muutaman tunnin mittaista tapaamista. Kun käsikirja oli karkeasti täytetty, konsultti ja johto kävivät sen yhdessä läpi korjaten asiavirheet ja lisäten vielä puuttuvia kohtia. 34-sivuinen käsikirja sisältää muun muassa tietoja yrityksestä, aiemmista työsuorituksista sekä resursseista. Lisäksi on ohjeita perehdytykseen, tietoturvaan ja salassapitoon, ympäristönsuojeluun sekä työn suorittamiseen prosessikuvausten ja -kaavioiden muodossa. Liitteinä ovat mittausjärjestelmä ja prosesseihin liittyvät työohjeet (Kuva 31). Toimeksiantajayrityksen johto hyväksyi Toiminnanohjauksen käsikirjan 11. marraskuuta.



Kuva 31. Kuvankaappauksena Toiminnanohjauksen käsikirjan kansilehti ja sisällysluettelo

Konsultin saatua Toiminnanohjauksen käsikirjalle johdon hyväksynnän, poistettiin siitä vain yrityksen omaan tietoon tarkoitettut informaatiot, jolloin käsikirjasta saatiin muokattua asiakkaille vapaasti jaettava yrityksen toiminnan kuvaus.

10 KEHITYSPROJEKTIN ARVIOINTI

Toimeksiantajan arviointia kehitysprojektista pyydettiin sähköpostitse lähetetyllä palautepyynnöllä. Palautepyyntöön oli koottuna kysymyksiä, kuten ”*Mitä mieltä olette Strategisen toimintasuunnitelman onnistumisesta? Voiko sen mukaan toimia? Vastaa- vatko prosessikuvaukset odotuksianne? Onko prosessikuvausten mukaan mielestänne mahdollista toimia? Vastaako toiminnanohjauksen käsikirja odotuksianne? Uskotko, että käsikirja tulee ohjaamaan yrityksenne toimintaa? Mitä mieltä olette konsultointitapaamisten onnistumisesta a) yrityksen b) henkilöstön osallistamisen ja motivoinnin c) konsultin toiminnan näkökulmista? Uskotteko kehitysprojektin hyödyttävän yritystänne? Miten?*”. Palaute saatiin sähköpostitse, ja niistä on koottu yhteenveto seuraaviin kappaleisiin. Lisäksi luvun lopussa on konsultin oma arvio projektin haasteista ja onnistumisesta.

Opinnäytetyön tilaajayrityksen johto piti kaikkia kirjallisia tuotoksia onnistuneina ja yrityksen tarpeita vastaavina, ja heidän mukaansa sekä Strateginen toimintasuunnitelma että Toiminnanohjauksen käsikirja tulevat ohjaamaan yrityksen toimintaa. Kehitysprojektin todettiin selkeyttäneen myös johdon näkemystä yrityksestä sekä toiminnan ongelmakohdista.

Lisäksi konsultointia pidettiin onnistuneena ja välttämättömänä, koska ilman apua ei kehitysprojektille, tai sen osille, olisi johdon mielestä ollut resursseja. Palautteen mukaan konsultti sai pidettyä tapaamisissa keskustelun aiheesta ja osasi ohjata työryhmiä kasaamaan Toiminnanohjauksen käsikirjaa prosessikuvausten osalta. Positiivisesti yllättyneitä oltiin henkilöstön osallistamisen onnistumisesta. Henkilökunnalta on myös tullut toimeksiantajalle positiivista palautetta kehitysprojektista.

Johto kuitenkin toteaa palautteessa, että positiivisesta vastaanotosta huolimatta, ongelmaksi saattaa muodostua henkilökunnan sitoutuminen uusiin toimintamalleihin. Johto kuitenkin tiedostaa oman esimerkkinsä merkityksen sitoutumisen aikaansaamisessa. Lisäksi todetaan, että kehitysprojektin tuotokset tulevat tuottamaan suurta hyötyä yritykselle, mikäli johdon vastuulle jääneet osat saadaan vietyä loppuun. Tarkoitus on

saada vähitellen organisoitua toiminta uusien mallien mukaiseksi, mutta viimeistään vuoden 2014 aikana.

Konsultin näkemys kehitysprojektista on myöskin positiivinen. Projekti oli vaativa ja laaja, mutta innostava. Hyvän valmistautumisen ansiosta myös konsultointitapaamiset etenivät luontevasti. Erittäin vaativaa oli kuitenkin pitäytyminen prosessikonsultoinnin keinoissa, ja valmiiden ratkaisujen ja ideoiden sijaan tarjota keskustelun ja kysymysten avulla vaihtoehtoja toimeksiantajalle.

Näin laajan työn kokonaisuuden hallinta vaati organisointitaitoa ja järjestelmällistä otetta. Vaativuusastetta lisäsi entisestään kehittämisprojektin suorittamista erittäin tiiviinä kokonaisuutena lyhyessä ajassa. Työ olisi mahdollisesti voinut olla sijoitettuna pidemmälle aikavälille, jolloin paine olisi ehkä ollut pienempi. Nyt kehittämistyötä tehtiin todella tiiviillä aikataululla ja vaiheita osittain päällekkäin, jolloin ajatukset oli pidettävä todella tiiviisti kasassa. Myös kirjallisten tuotosten määrä omalta osaltaan vaati täydellistä keskittymistä, jotta kokonaisuuden hallinta onnistui. Lisäksi toimialan heikko tuntemus toi vaativuutta konsulttina toimimiseen, esimerkiksi kysymysten asettelussa sekä tuotosten kirjoituksessa.

11 PÄÄTELMÄT

Pk-yrityksissä on varmasti yleistä, ettei johtohenkilöillä ole resursseja keskittyä yrityksen kehittämiseen, vaan aika ja energia menevät päivittäisistä työtehtävistä ”selviämiseen”. Näin ainakin toimeksiantajat kuvailevat tilannettaan palautteessaan. Monet asiat ja toiminnot olivat jo pitkään vaatineet kehittämistä, mutta päivittäiset rutiinit olivat vaatineet johdon täyden huomion. Toimeksiantajayrityksen tilanne näkyikin laajaksi paisuneena kehittämisprojektina. Alun perin tämän opinnäytetyön tarkoitus oli keskittyä laatukäsikirjaan ja prosessien kehittämiseen, mutta koska laatujohtamisen tulisi rakentua yrityksen arvojen, vision, mission ja strategian sekä kirjatun laatu politiikan pohjalta, oli opinnäytetyötä laajennettava vastaamaan kehittämistarvetta.

Huomionarvoista on myös, että pienenkin yrityksen laatujohtamisjärjestelmän kehittäminen on suuritöinen panostus, jos lopputuotteet halutaan tehdä kunnolla. Vaikka tässä kehittämisprojektissa ei varsinaisesti rajoitettu tapaamisen määrää, voidaan todeta, että kirjallisten tuotosten tarkentamista ja hiomista olisi voinut jatkaa edelleen,

mutta johto ei kokenut sitä enää tarpeelliseksi. Toisaalta TQM:n jatkuvan parantamisen viitekehykseen viitaten, ei yrityksen kehittämistyön tarvitsekaan olla ”valmis”, vaan jatkoa tälle opinnäytetyölle tulisi seurata joko ulkopuolisen konsultin avustuksella tai yrityksen omatoimisen kehitystyön kautta.

Johdannon tavoiteasettelussa todetaan tämän opinnäytetyön tuotosten tavoitteiksi parantaa kehitysprojektin avulla toimeksiantajayrityksen suorituskykyä sekä laadunhallintaa ja asiakas- ja työtyytyväisyyttä. Lisäksi mainitaan prosessien tehostaminen ja työn sujuvuuden parantaminen. Koska laatujohtamisen jalkauttaminen ja seuranta eivät kuuluneet tähän opinnäytetyöhön, jää tieto edellä mainittujen tavoitteiden täyttymisestä tässä vaiheessa pimentoon. Jatkotutkimuksen mahdollisuus olisikin juuri tavoitteiden täyttyminen saralla. Lisäksi prosessien kehittäminen edelleen tuottavammaksi ja mittausjärjestelmän laajentaminen olisivat myös hyviä jatkotoimia.

Kehitysprojekti on ollut toimeksiantajayritykselle hyödyllinen pysähtymisen ja kehittämisen paikka, mutta lisäksi tästä työstä hyötyä voivat hakea myös muut yritykset. Tämän työn teoriaosuutta voi hyödyntää johdatuksena laatu- ja prosessiajatteluun sekä yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen. Työhön on koottu tarvittavaa aineistoa laadun alkutaipaleelle, on sitten suunnitelmassa laatia laatukäsikirja tai kehittää prosesseja tai mittausjärjestelmää.

Tässä opinnäytetyössä rakennettiin siis laatujohtamisjärjestelmää toimeksiantajayritykselle. Johtaminen oli lähtötilanteessa epäselvää, mutta Strategisen toimintasuunnitelman, prosessikuvausten ja Toiminnanohjauksen käsikirjan ansiosta, on ainakin mahdollista saada toiminta organisoidummaksi. Sekä johto että konsultti tiedostavat, ettei kaikkia yrityksen prosesseja ole vielä edes tunnistettu. On kuitenkin jo vaativaa organisoida näinkin laaja toimintatapojen uudistus, joten tietoinen päätös oli jättää laajuus tässä vaiheessa tähän. Laadunkehitysprojekti toimi kuitenkin erinomaisena motivaatitekijänä johdolle sekä prosessien omistajiksi nousseille asentajille. Myös koko henkilöstön vire muuttui johdon mukaan positiivisempaan suuntaan. Ei siis ole lainkaan mahdotonta onnistua prosessien mukaisen toiminnan organisoimisessa sekä toiminnanohjauksen käsikirjan laajassa hyödyntämisessä.

Opinnäytetyön tekeminen oli konsultille suuri, mutta erittäin palkitseva ponnistus. Laatujohtaminen kokonaisuudessaan on kiinnostava ja edelleen ajankohtainen aihe

yritysmaailmassa. Konsultille syntyi lähdekirjallisuuden tutkimisen ansiosta aihealueesta syvä ja laaja osaaminen, joka on varmasti arvokasta työmarkkinoilla. Kuten jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa osattiin odottaa, työn suurena haasteena oli konsultin suppea tuntemus toimialasta. Onkin selvää, että tämän opinnäytetyön onnistumisen tärkein edellytys on ollut kehitystyöhön sitoutunut johto. Heidän ajallinen panoksensa on ollut erittäin suuri ja ilman sitä, olisi työstä tullut pinnallinen ja yritykselle mahdollisesti käyttökelvoton.

LÄHTEET

- Andersson, P. H., Hiltunen, K. & Villanen, H. 2004. Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. Saatavissa: http://www.avainlippu.fi/sites/default/files/article_attachment/laatutoiminta_suomalaisissa_yrityksissa.pdf [Viitattu 26.9.2013].
- EFQM, Model Criteria. Saatavissa: <http://www.efqm.org/efqm-model/model-criteria> [Viitattu 3.10.2013].
- Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikfrorow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu - Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum.
- Harkko, T. & Lindberg, M. 2013. Proput Oy:n johtamisjärjestelmän nykytila [Haastattelu 15.10.2013].
- Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy 2013d. Toiminnanohjauksen käsikirja - Ohjeistus käsikirjan tekoon.
- Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy 2013a. Sähköurakoitsijasertifikaatin vaatimukset. Versio 2.3.
- Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy 2013b. Sähköurakoitsijasertifikaatti. Saatavissa: <http://www.seti.fi/index.php?k=20806> [Viitattu 29.9.2013].
- Henkilö- ja Yritysarviointi SETI Oy 2013c. Yrityksen toiminnanohjaus. Saatavissa: <http://www.seti.fi/index.php?k=20808> [Viitattu 29.9.2013].
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen - Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.
- Laamanen, K. 1995. Kohti huippusuorituksia - Organisaation itsearviointi. Lahti: Suomen Laatu yhdistys Ry.

- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatu keskus.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla - Ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.
- Laatu keskus, Excellence Finland. Saatavissa:
<http://www.laatu keskus.fi/palvelut/excellence-finland-kehitysohjelma> [Viitattu 3.10.2013].
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Oakland, J. S. 2003. TQM - Text with Cases. 3. painos. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Oulun yliopisto, Laatu työ. Saatavissa:
http://www.kajaaninyliopistokeskus.oulu.fi/laatu tyo/laatu kasikirja/yksikoiden_toiminta/mila/termit_maaritelmat.htm [Viitattu 23.9.2013].
- Pesonen, H. 2007. Laatu a! Asiantuntijaorganisaation laatu opas. Juva: Infor Oy.
- Proput Oy Kotka 2013. Proput Oy. Saatavissa: <http://www.proput.fi/yritys/> [Viitattu 22.9.2013].
- Pyzdek, T. & Keller, P. 2013. The Handbook for Quality Management - A Complete Guide to Operational Excellence. 2. painos. The McGraw-Hill Companies.
- Suomen Standardoimisliitto SFS Ry 2013a. Hallintajärjestelmä standardit ja niiden yhdistetty käyttö. Saatavissa:
http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/hallintajärjestelmä-standardit_ja_niiden_yhdistetty_kaytto [Viitattu 29.9.2013].

Suomen standardoimisliitto SFS Ry 2013b. ISO 9000 laadunhallinta. Saatavissa:
http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta
[Viitattu 29.9.2013].

Tokola, P. & Hyyppä, H. 2004. Konsultaatiotyön perusteita. Metanoia Instituutti.

Tuurala, T. 2010a. Laatukustannukset. Saatavissa:
<http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatukustannukset.htm> [Viitattu 25.9.2013].

Tuurala, T. 2010b. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Saatavissa:
<http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm> [Viitattu 19.9.2013].