



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

KOKONAISLAADUNHALLINNAN KEHITTÄMINEN MYYMÄLÄ- KONSEPTIN PÄIVITYS- PROJEKTEISSA

Asiakastyytyväisyys- ja benchmarking-tutkimukset
Osuuskauppa Arinan marketkaupan toimialalla

TEKIJÄ:

Juha Miettunen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Juha Miettunen	
Työn nimi Kokonaislaadunhallinnan kehittäminen myymäläkonseptin päivitysprojekteissa – Asiakastyytyväisyys- ja benchmarking-tutkimukset Osuuskauppa Arinan marketkaupan toimialalla	
Päiväys	28.3.2022
Sivumäärä/Liitteet	76/11
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Osuuskauppa Arina	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin projektinhallinnan kokonaislaatua Osuuskauppa Arinan marketkaupan toimipaikkojen konseptipäivityksissä. Ensimmäisenä tavoitteena oli laadullisen tutkimuksen keinoin selvittää lähtötilanne konseptipäivitys projektin sisältämien prosessien kehittämiseksi. Koska laatu määritellään ensisijaisesti aina asiakkaan tyytyväisyyden perusteella, tutkimus tehtiin tässä tapauksessa sisäisen asiakkaan näkökulmasta.</p> <p>Konseptipäivitysprojekteissa sisäistä asiakasta edustavat saneerattavien tilojen loppukäyttäjinä toimipaikkojen päälliköt. Teemahaastatteluihin valittiin kahdeksan päällikköä, joiden toimipaikassa on hiljattain tehty tai toteutettiin parhaillaan S-Market-ketjukonseptin päivitystä. Loppukäyttäjille suunnatun tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa projektien onnistumisista. Tämän lisäksi haastattelututkimuksella hahmotettiin kehityskohteita eri projektin vaiheisiin.</p> <p>Opinnäytetyön toisena tarkoituksena oli esittää konkreettisia, prosesseja parantavia toimenpiteitä lähtötilanneanalyysissa havaittuihin kehittämiskohtiin. Haastattelujen sisällönanalyysi nosti esiin kolme projektin eri elinkaaren vaiheisiin liittyvää kehittämiskysymystä, joihin haettiin vastauksia benchmarking-tutkimuksella. Tutkimuskohteiksi valikoitui kolme alueosuuskauppaa, joissa keski- ja ylemmän johdon edustajia haastatteleamalla kerättiin tietoa ja kokemuksia erilaisista tavoista toteuttaa vastaavia hankkeita. Benchmarking-tutkimuksella löydettiin selkeät ratkaisut kahteen loppukäyttäjätutkimuksessa havaittuun haasteeseen sekä esitettiin tarve jatkoselvitykselle kolmannen kehittämiskohteen eteenpäin viemiseksi.</p> <p>Opinnäytetyössä esitetyt ratkaisut tukevat organisaation strategian toteutumista sekä edesauttavat kokonaislaadun hallinnalle ominaisen jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittymistä.</p>	
Avainsanat laatu, kokonaislaadun hallinta, benchmarking, ISO-laatujärjestelmä, EFQM	

Field of Study Technology, Communication and Transport	
Degree Programme Master's Degree Programme in Engineering Knowledge Management	
Author Juha Miettunen	
Title of Thesis Development of Total Quality Management in Store Concept Update Projects – Customer satisfaction and benchmarking research on Cooperative Arina in the supermarket industry	
Date March 28, 2022	Pages/Appendices 76/11
Client Organisation /Partners Regional Co-operative Arina	
<p>Abstract</p> <p>In this thesis, the overall quality of project management was examined in the concept updates of Cooperative Arina's supermarket locations. The first aim was to undertake a qualitative study to examine the initial situation for the development of the processes included in the concept update project. As quality is always determined primarily by customer satisfaction, the research in this case was conducted from the perspective of the internal customer.</p> <p>Principally, in concept upgrade projects the internal customer is represented by the relevant site managers as the end users of the premises to be renovated. For the thematic interviews were selected eight managers on whose site the S-Market chain concept update had recently been implemented or was being implemented concurrent with this study. As a result of the research aimed at end users, information was obtained on the success of the projects. In addition, the thematic interview research outlined the development targets for the different phases of the project.</p> <p>A further purpose of the thesis was to present concrete, process-improving measures for the development points identified in the baseline analysis. The content analysis of the interviews highlighted three development questions related to the different stages of the project life cycle, to which answers were sought through a benchmarking study. Three regional co-operatives were selected for research, where information and experiences on different ways of implementing similar projects were gathered by interviewing representatives of middle and senior management. The benchmarking study found clear solutions to the two challenges identified in the end-user survey and highlighted the need for further research to take the third development target forward.</p> <p>In conclusion, the solutions presented in the thesis support the implementation of the organization's strategy and contribute to the development of a culture of continuous improvement characteristic of total quality management.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Quality, Total Quality Management, Benchmarking, ISO Quality Management System, EFQM</p>	

SISÄLTÖ

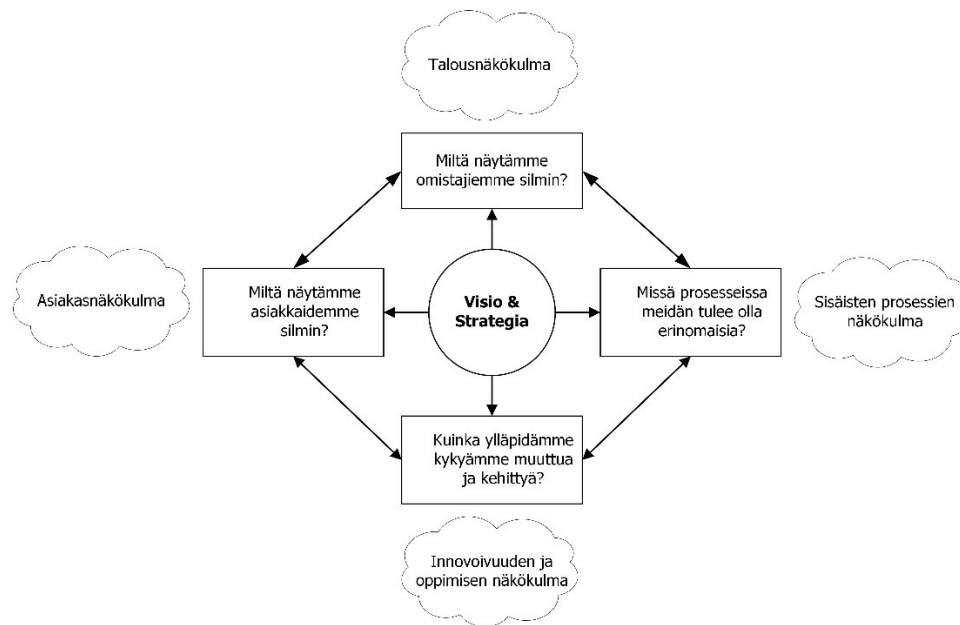
1	JOHDANTO	5
1.1	Strategia ja tasapainotettu tuloskortti.....	5
1.2	Työn tarkoitus ja tavoite.....	10
2	LAATU JA KOKONAISLAADUN HALLINTA	11
2.1	Kokonaislaadunhallinnan periaatteet, ydinkäsitteet ja toimenpiteet	14
2.2	EFQM-laatupalkintomalli	20
3	PROJEKTI	29
4	PROJEKTIN HALLINTA	32
4.1	Asettamisprosessien ryhmä	33
4.2	Suunnitteluprosessien ryhmä	33
4.2.1	Projektiorganisaation määrittely	34
4.2.2	Suunnitteluprosessien ryhmän tietoalueet.....	36
4.3	Toteutusprosessien ryhmä.....	42
4.4	Ohjausprosessien ryhmä	43
4.5	Lopetusprosessien ryhmä	44
5	TYÖN TOTEUTUS JA KUVAUS	46
5.1	Teemahaastattelu ja aineiston analysointi.....	46
5.2	Benchmarking.....	50
6	ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS MARKETKAUPAN TOIMIALALLA	54
7	BENCHMARKING-TUTKIMUS MYYMÄLÄKONSEPTIN PÄIVITYSPROJEKTIN KOKONAISLAADUN KEHITTÄMISEKSI	61
8	OPINNÄYTETYÖN KEHITTÄMISESITYKSET	65
9	EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	67
10	POHDINTA.....	68
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	77

1 JOHDANTO

Osuuskauppa Arina on asiakasomistajiensa omistama ja kehittyvä palvelualan yritys, jonka tehtävänä on Osuuskauppa Arinan sääntöjen (2017a, 1) mukaan liiketoimintaa harjoittamalla tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen ja näin edistää jäsentensä taloudellista hyvinvointia. Osuuskauppa Arina on yksi 19 alueosuuskaupasta, jotka muodostavat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK). Arina on kuluttajaosuuskunta, jonka omistavat tasavertaisesti yli 178 000 pohjoissuomalaista kotitaloutta. Sen lisäksi, että osuuskauppa omistetaan tasaosuuksin, myös kertyvät hyödyt jaetaan yhdessä. Palveluja käyttämällä omistajille tarjotaan edullinen ruokakori, erilaisia tuote- ja palveluetuja, Bonusta ja maksutapaetua sekä esimerkiksi edullisempi pankkipalveluja omasta pankista. Näiden hyötyjen yhteen laskettu summa on keskimäärin lähes 600 euroa omistajataloutta kohden. Palveluja ja etuja tarjoavat päivittäin yli 100 000 asiakkaalle noin 180 Arinan marketkaupan yksikköä, liikenneasemaa, hotellia ja ravintolaa pohjoisen Inarin ja etelän Pyhännän välisellä alueella. (Osuuskauppa Arina 2021a.) Arina on Tampereen pohjoispuolella suurin yksityinen työllistäjä ja merkittävä vaikuttaja koko alueen elinvoimalle ja vireydelle. Näin ollen Arinalla on suuri vastuu palvelujen ja etujen tuottamisen lisäksi huolehtia Pohjois-Suomen ja pohjoissuomalaisen hyvinvoinnin kehittämisestä. Sijoittamalla osuustoiminnan tuottoja takaisin alueelle, Arina mahdollistaa uusien palvelujen ja työpaikkojen syntymisen. (Osuuskauppa Arina 2021b.)

1.1 Strategia ja tasapainotettu tulokortti

Teollisen aikakauden ja tietoyhteiskunnan murroksessa 1980-luvun lopulla kilpailuasetelmat markkinoilla muuttuivat. Mittaamiselle oli tuolloin tyypillistä arvioida toimintaa ainoastaan taloudellisten tunnuslukujen näkökulmasta, sillä talouden järjestelmät olivat olemassa työntekijöiden ja työn valvomiseen ja ohjaamiseen. 90-luvulla siirryttäessä teollisesta yhteiskunnasta jälkiteolliseen tietoyhteiskuntaan, räjähdysmäisesti kasvanut hyödynnettävissä oleva tiedonmäärä ja alati muuttuva työromutti työn ohjausmallin, jota oli tehty organisaatioissa perinteisesti ylhäältä alas. Toiminnan ohjauksessa hyödynnetyt talousmittarit eivät enää parantaneet asiakastyytyvyyttä, laatua, läpimenoaikoja eivätkä henkilöstön motivaatiota. Nykyisin organisaatiot nostavat vision ja strategian tasapainotetun tulokortin (Kuva 1) kautta kaiken toiminnan keskiöön. (Kaplan et al. 1992, 77–79) Mittariston tarkoituksena on tarjota vastaukset näkökulmittain neljään peruskysymykseen (Laitinen 2003, 376–377).



Kuva 1 Tasapainotetun tuloskortin alkuperäinen malli mukailen (Kaplan & Norton 1991, 71–79)

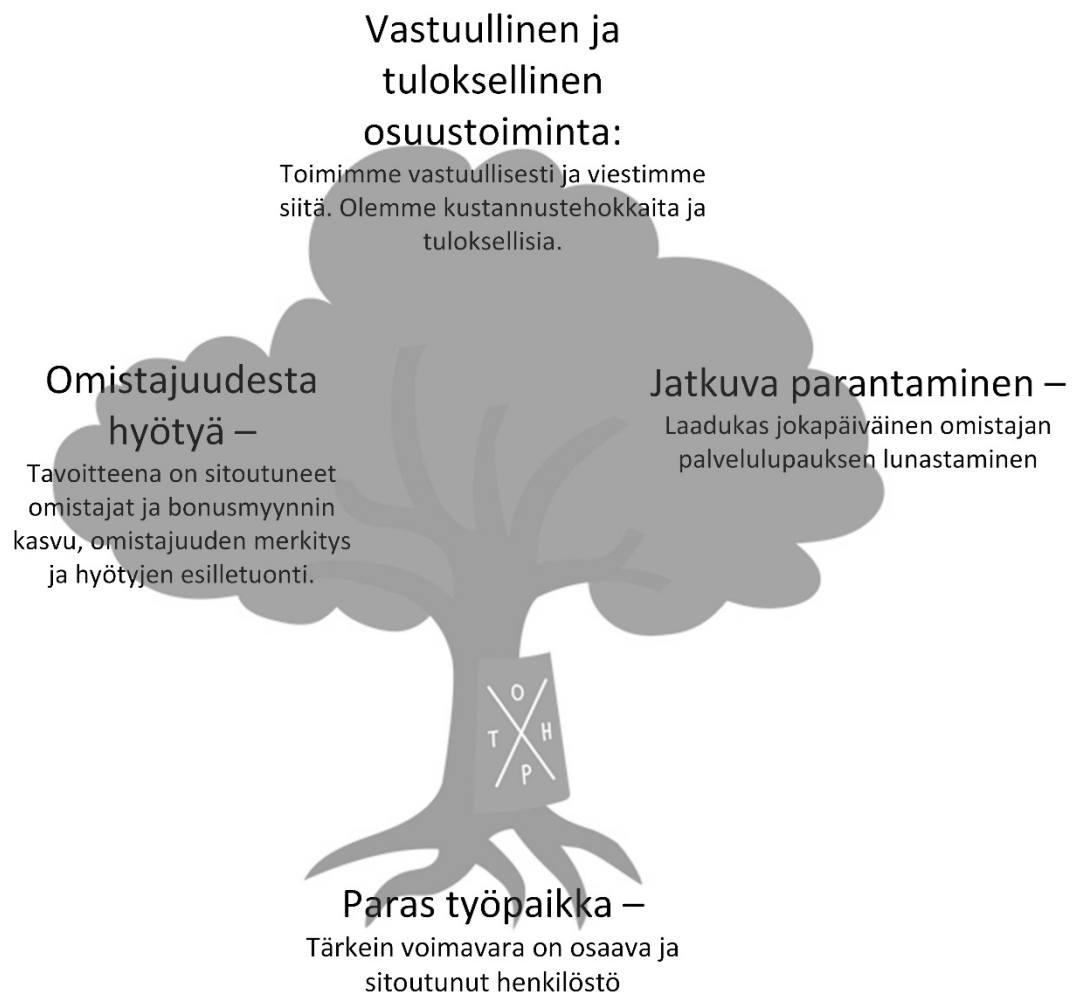
Yrityksen strategia muodostuu joukosta oletuksia erilaisista syistä ja niiden seurauksista. Mittariston käytön kannalta on keskeistä tietää mittarin käyttäjä sekä sen käyttötarkoitus. Yrityksen johdolle mittaristo on väline työntekijöiden ohjaamiseen, valvomiseen ja palkitsemiseen, jonka tavoitteilla annetaan toiminnalle suunta ja jota vahvistetaan esimerkiksi palkitsemisella. Työntekijöille mittariston tavoitteet ja siitä saatavat luvut toimivat työn ohjaajana. (Lönqvist et al. 2006, 125) Vaikka tuloskortti asettaa tavoitteet ja mittarit, varsinaisen työn kehittäminen kulkee organisaatioissa alhaalta ylös. Koska työntekijä on paras asiantuntija omassa työssään, hänen on mietittävä tavat ja kehitettävä osaamistaan, jotta tavoitellut tulokset on mahdollista saavuttaa. Tuloskortin tehtävänä on näyttää yhdeltä raportilta yrityksen koko kilpailukenttä sekä sen näennäisesti erilaiset osat, joihin muun muassa kuuluvat asiakassuuntautuneisuus, vasteaikojen lyhentäminen, laadun parantaminen, tiimityöhön kannustaminen, uusien tuotteiden läpimenoaikojen lyhentäminen sekä pitkäjänteinen johtaminen. Tuloskortin käyttö eliminoi osaoptimoinnin, jota tehdään aina jonkun toisen näkökulman kustannuksella. (Kaplan et al. 1992, 73–79) Tulevia tuloksia on mahdollista ennustaa menestystekijöiden välillä olevien kausaalisuhteiden perusteella. Tasapainotetun tuloskortin mittaristossa on syy-menestystekijöitä, jotka aiheuttavat erilaisilla viiveillä muutoksia seurausmenestystekijöissä. Esimerkiksi laskeva asiakastyytyväisyys näkyy ennen pitkää koko yrityksen tuloksellisuudessa. Tasapainotetun tuloskortin mittariston tehtävänä on varoittaa ajoissa syy-menestystekijöistä, jotta suuntaa voidaan muuttaa ennen kuin niistä alkaa koitua seurauksia. Jatkumossa edellinen strateginen näkökulma toimii aina seuraavan näkökulman ajurina (Lönqvist ym. 2006, 124; Laitinen 2003, 381; Kaplan et al. 1996, 66).

Osuuskauppa Arinan strategisia painopisteitä kuvataan marketkaupan Arinapuussa (Kuva 2). Näillä painopistealueilla onnistumista mitataan tasapainotetun tuloskortin neljällä näkökulmalla:

1. Henkilöstönäkökulma, jota alkuperäisessä mallissa kuvataan innovoivuuden ja oppimisen näkökulmaksi, on tuloskortin näkökulmista tulevaisuusorientoitunein. Se asettaa kysymyksen, onko yritys myös tulevaisuudessa kyvykäs kehittymään ja luomaan omistaja-arvoa. Keskeistä on tunnistaa ja määritellä, millaisia yrityksen rakenteita on järkevää ylläpitää ja

kehittää, jotta menestyminen mahdollistetaan myös tulevaisuudessa. (Malmi et al. 2006, 26–27) Osuuskauppa Arinan tulokortin tavoitteena on luoda paras työpaikka, jonka tärkein voimavara on osaava ja sitoutunut henkilöstö.

2. Sisäisten prosessien mittareiden tehtävänä on kuvata ne prosessit, joissa yksiköiden tulee onnistua asiakas- ja talousnäkökulmien tavoitteiden mahdollistamiseksi. Mitattavat prosessit määritellään valitun kilpailustrategian mukaan. Kaplan ja Norton (1991, 71–79) painottavat sisäisten prosessien mittareissa tilaus- ja toimitusprosessia. Arinan marketkaupan tulokortissa sisäisten prosessien näkökulmassa on keskeistä jatkuva parantaminen, jota seurataan eri prosessien viikkoraportoinnin kautta. Laadukkailla prosesseilla tähdätään päivittäiseen, asiakkaalle tai osuustoimintakielellä omistajalle annetun palvelulupauksen lunastamiseen.
3. Asiakasnäkökulman mittarit kertovat onnistumisen asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta. Tällaisia tavanomaisia mittareita, kuten asiakastyytyväisyys ja markkinaosuus, käyteen useimmissa tulokorttia hyödyntävistä yrityksistä. Näissä perusmittareissa onnistuminen edellyttää asiakaslupauksen mittareilla onnistumista. Sellaisia voivat olla tuotteen hintaan, laatuun tai toimitusaikaan ja -varmuuteen liittyvät mittarit. Asiakasnäkökulman tulisi tuoda selvästi esiin yrityksen kilpailustrategian ydin. (Malmi et al. 2006, 26–27) Arina marketkaupan asiakasnäkökulmassa tuodaan esille osuustoiminnalle keskeisen omistajuuden hyötyjä ja merkitystä, joilla omistajia sitoutetaan palvelujen käyttöön.



Kuva 2 Marketkaupan tulokorttitavoitteet. Osuuskauppa Arina 2021d.

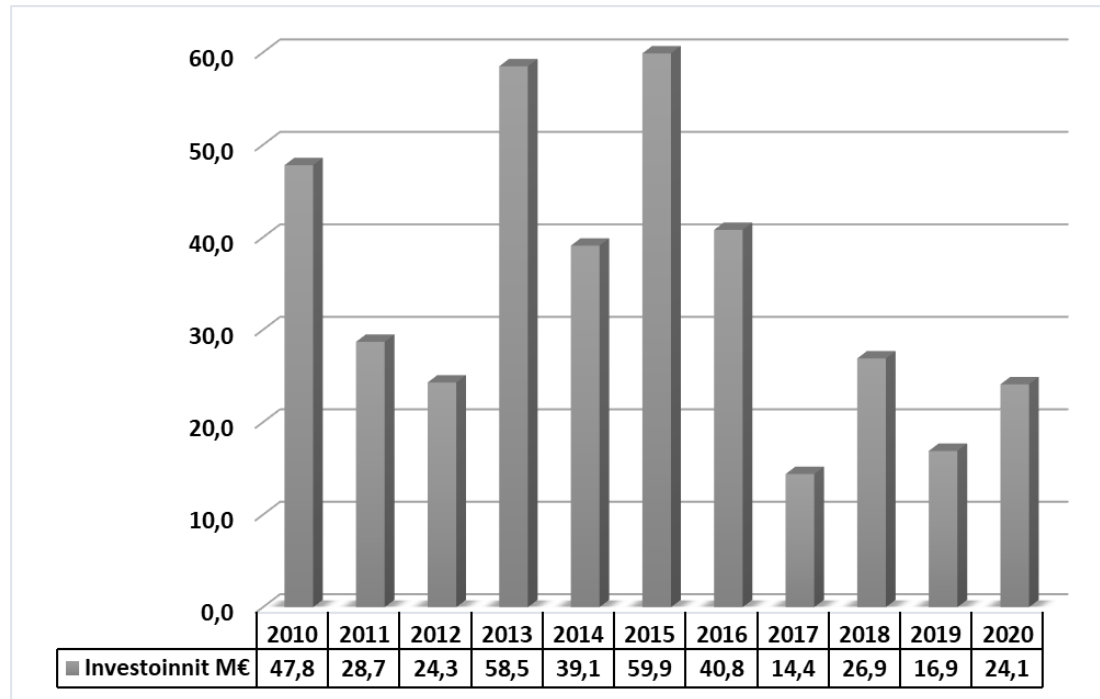
4. Tekemällä perusasioita laadukkaasti ja kehittämällä niitä oppimisen- ja kasvun, sisäisten prosessien ja asiakasnäkökulmissa, talouden mittarit seuraavat perässä (Kaplan et al. 1992, 77). Marketkaupan tuloskortissa ylimpänä ja kolmen muun näkökulman tuloksena syntyy vastuullinen ja tuloksellinen osuustoiminta. Osuustoiminnan perusajatus piilee ihmisissä, jotka yhteisen intressin nimissä pyrkivät voimansa yhdistämällä hankkimaan paremman aseman markkinoilla. Osuuskunnan elinehto on tuottaa näille ihmisille sekä palveluja että hyötyjä. Tästä syntyy osuuskunnan ylläpitämiseksi perustuva taloudellinen tarve. Suurin suhteellinen hyöty osuuskunnasta on ollut omistajilleen tilanteissa, joissa normaalit markkinat eivät ole syystä tai toisesta toimineet kunnolla. (Troberg 2014, 11)

Koska osuustoiminta perustuu taloudelliseen toimintaan, ilman tuloksenteekokykyä palveluja ja etuja ei voida ylläpitää, saati kehittää. Perinteinen tuloslaskelma operatiivisine tuloksineen on osuustoimintaa harjoittavan yrityksen näkökulmasta puutteellinen. Tämän vuoksi osuuskauppa esittää tuloksen mieluummin osuustoiminnallisesta näkökulmasta. Se sisältää edullisen, lähikilpailijoihin verratun ruokakorin, S-Etukortilla ja S-Mobiililla saatavat tuote-edut, S-Pankin tarjoamat maksuttomat peruspankkipalvelut sekä kuukausittaisten ostojen suhteessa maksettavan Bonuksen ja maksutapaedun. Kun tähän lisätään perinteinen toiminnan tulos, osuustoimintakielellä ylijäämä, Osuuskauppa Arinan osuustoiminnallinen tulos vuonna 2020 oli lähes 120 miljoonaa euroa. (Osuuskauppa Arina 2021e.)

Tuloskortin talousnäkökulmaan on noussut viime vuosina tuloksellisuuden ohien vastuullisuus eri muodoissaan. Arina on toimialueensa ylivoimaisesti suurin yksityinen työnantaja, jolla on vahva vaikutus paikallisena toimijana. Paikalliseen arvonluontiin kuuluvat omistajahyötyjen lisäksi maksetut palkat, paikallisilta tavarantoimittajilta tehdyt hankinnat sekä maksetut tulo- ja varallisuusverot. Välillisiä veroja kiertää Arinan kautta takaisin valtiolle lähes sadan miljoonan euron edestä vuosittain. Ilmastovastuu tarkoittaa Arinalle sitä, että strategiakauden lopussa 2025 Osuuskauppa Arinan oma toiminta on hiilinegatiivista. Tämä tapahtuu toimipaikkojen energiatehokkuutta parantamalla ja siirtymällä uusiutuvan energian käyttöön. (Osuuskauppa Arina 2021e.)

Paikalliseen arvonluontiin kuuluu olennaisena osana palvelujen kehittämiseen tähtäävät investoinnit. Investointiohjelman tarkoituksena on palveluja tarjoamalla ja kehittämällä tukea toimialueen kuntien elinvoimaisuutta. Vastuullisuusnäkökulmasta investoinnit näyttäytyvät palvelujen saatavuuden turvaamisena niin kaupungeissa kuin maakunnissa. Näiden investointien yhteistyökumppaneiksi valitaan aina ensisijaisesti paikallisia yrittäjiä ja yhteisöjä, jolloin investoinneilla on myös välillisiä vaikutuksia alueen hyvinvointiin. Uusilla sekä uudistettavilla palveluilla on avauduttuaan aina myös vahva työllistävä vaikutus. (Osuuskauppa Arina 2021e.) Arina on investoinut 2010-luvulla (Taulukko 1) yli 400 miljoonaa euroa toimialueen palvelujen rakentamiseen ja kehittämiseen.

Taulukko 1 Osuuskauppa Arina. 2021. Investoinnit 2010-luvulla.



Taulukossa näkyvät selvinä piikkeinä Break Sokos Hotel Levin ja Oulun Kauppakeskus Valkean suurinvestoinnit. Suuruusluokka keskimääräiselle vuosittaiselle investointisummalle on ollut 2010-luvulla 20 miljoonaa euroa. (Puutio 2021) Käynnissä olevalle strategiakaudelle 2021–2025 ajoittuu yli 50 investointihanketta, joista osa on uudishankkeita ja toinen puoli nykypalveluja kehittäviä korvaavia investointeja. Vuosittain investoitava summa nousee alkaneella strategiakaudella 30–40 miljoonaan euroon (Osuuskauppa Arina 2021e.). Vuonna 2021 investointisumma noudattaa strategiassa määritettyä linjaa nusten ennakkotiedon mukaan 35,5 miljoonaan euroon (Ruuskanen 2022).

2020 käynnistetty strategiakausi jatkuu vielä 2022, mutta samalla käynnistetään strategiatyö vastaamaan 2030-luvun haasteisiin. Tuleva konsernin strategia perustuu yhteiseen käsitykseen toiminnan lähtökohtatilanteesta, jossa tunnistetaan mahdollisuuksiemme ylärajat ja kuinka nykyinen osaamisemme tähän väliin korreloi. Tulevan strategian yhteinen totuus on tiedolla johtamista tosiasioihin perustuen. Se on omien vahvuksien ja toisaalta tiellä olevien esteiden tunnistamista sekä oman osaamisemme arvioimista. Jatkuvassa parantamisessa on kyse oman toiminnan kyseenalaistamisesta, joka käynnistää kehittymisen. Toiminnan kehittämisen työvälineenä on benchmarking, jossa toimintamalleja opitaan alansa parhailta. (Loukkola 2021) Arinasta rakennetaan maailman parasta osuuskauppaa kaikille siihen yhteydessä oleville sidosryhmille. Tulevien vuosien strateginen perusta alleviivaa kokonaislaadun johtamisen peruseriaatteiden merkitystä, joka tarjoaa projektijohtamisen kehittämislle erinomaiset lähtökohdat.

1.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Osuuskauppa Arinalla on yli 90 päivittäistavarakaupan yksikköä, joissa tehdään ketjukonseptipäivityksiä myymälän elinkaaren mukaisesti. Yksiköiden määrä päivittäistavarakaupassa tekee siten konseptipäivitysprojekteista käytännössä jatkuvaa. Konseptipäivitykset ja niillä saavutettavat toimivat työskentely- ja asiointitilat ovat keskeisessä asemassa jokaisesta tulokortin näkökulmasta katsottuna. Ne mahdollistavat osaltaan tehokkaammat prosessit tarjoamaan liittyvien elementtien ja työtehon parantumisen kautta, asiakastytyvyyttä tarjoaman parantumisen kautta sekä tuloksellisuutta tehokkuuden ja myynnin kasvun kautta. Arina investoi alkaneella strategiakaudella yli 50 investointihankkeeseen keskimäärin 30–40 miljoonaa euroa vuodessa. Joukossa on uusperustantaa, mutta valtaosin nykyisiä palveluja parantavia korvausinvestointeja. Olemme näiden investointieurojen tarkoituksenmukaisesta ja tehokkaasta käytöstä vastuussa yli 178000 asiakasomistajallemme.

Jotta nämä konseptipäivitysprojektit saadaan vietyä läpi mahdollisimman tehokkaasti ja niiden tuloksena syntyy loppukäyttäjää parhaiten palveleva kokonaisuus, konseptipäivitysprojekteihin liittyvää projektinhallintaa tulee tutkia ja kehittää. Kehittämisen lähtökohtana on nykytila-analyysi, jossa tunnistetaan nykyisen toiminnan onnistumiset ja haasteet sekä haetaan vastausta kysymykseen:

Kuinka nykyinen projektinhallinnan kokonaislaatu vastaa loppukäyttäjän asettamiin asiakastytyvyyden vaatimuksiin sekä projektin aikana että sen lopputuloksen osalta?

Kehittämisen lähtökohta on opinnäytetyön ensimmäinen tavoite. Toinen tavoite on näiden lähtökoh-
tien perusteella Pelinin (2011, 359) mallin mukaisesti benchmarkingia hyödyntäen kartoittaa konkreettisia ratkaisumalleja Arinan marketkaupan konseptipäivitysprojektien loppukäyttäjäkokemuksissa havaittuihin kehittämiskohteisiin. Haemme vastausta kysymykseen:

Millä toimenpiteillä nykyisistä projektin sisältämistä prosesseista kehitetään maailman parhaan osuuskaupan erinomaisia prosesseja?

2 LAATU JA KOKONAISLAADUN HALLINTA

Laatu sanana tulee latinan kielen sanasta "qualis". Sanakirja määrittelee laadun olevan luonne tai piirre, luontainen tai erotettavissa oleva ominaisuus tai luonteenpiirre, erinomaisuuden aste tai jopa ylivoimaisuus. Logiikkaan liitettäessä laatu on jonkin ehdotuksen luonne joko positiivisessa tai negatiivisessa merkityksessä. (Merriam-Websters's 2021a)

Laadun määritelmä on monisyinen. Sitä kuvaillaan eri tavoin tuotteissa ja palveluissa, eri toimialoilla ja organisaatioulottuvuuksissa. (Wicks & Roethlein 2009, 82) ISO-standardien laajalti hyväksytty määritelmä laadulle on se, missä kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset (SFS-ISO 9000:2015, 23). Laadun määritelmät asiakastytyväisyyden tai liikkeenjohdon kirjallisuudessa ovat linjassa luonteenpiirteiden kehitykseen tai ovat yhteydessä erinomaisuuteen. Muissa yhteyksissä laadun määritelmät keskittyvät joko valmistukseen liittyvien määritysten noudattamiseen tai erityisesti palveluissa asiakkaan käsityksiin ja odotuksiin. (Wicks et al. 2009, 85) Shewhart (1986, 1) jakaa laadun subjektiiviseen, asiakkaan kokemaan sekä objektiivisiin tuotteen ominaisuuksiin. Shewhart painottaa erityisesti tuotteen hintalaatu -suhdetta. Laatustandardien tulee ilmaista laatu fyysisinä, määrittämissä mitattavissa olevina tuoteominaisuuksina. Demingin (1986, 167–171) lähestyminen laatuun tapahtuu asiakastytyväisyyden kautta. Koettuun laatuun vaikuttaa monta asiaa, joten laatua ei voi määrittellä yhden ominaisuuden tai tekijän perusteella. Koska laatu rinnastetaan asiakastytyväisyyteen, laadun määritelmä on osin subjektiivinen. Ishikawan (1985, 46) mukaan laadun lähtökohtana ovat kuluttajan esittämät vaatimukset. Lopputuotteen lisäksi laadun tulee kattaa organisaation jokainen osa. Asiakkaan tarpeet ja vaatimukset muuttuvat, joten laadun määritelmän tulee muuttua niiden mukana. Tuotteen tai palvelun myyntihinta on laadun tärkeä osa. Laatuvaatimukset eivät täyty, mikäli tuote ei mene kaupaksi liian kalliin hinnan vuoksi. Feigenbaum (1999, 12–14) määrittelee laadun asiakkaan odotusten täyttämisenä koko tuotteen tai palvelun arvoketjun kautta aina suunnittelusta jälkimarkkinointiin saakka. Laadun erinomaisuus on suhteellista hintaan nähden. Harvey & Green (1993, 12) määrittelevät erinomaisuuden tuotteelle tyypilliseksi tai luonteenomaiseksi, joka täyttää laadulle asetetut vähimmäisvaatimukset. Asiakastarpeiden ja odotusten muuttuminen tekee myös laadusta muuttuvan, joka edellyttää erityisesti organisaation ylimmältä johdolta kykyä tunnistaa nämä muutokset. (Hoyer et al. 2001, 56) Crosbyille (1996, 39–49) laatu on tuotannon vastaamista asiakkaan määrittelemiin laatuvaatimuksiin. Lisäksi hän painottaa virheettömyyttä. Juran (2010, 5) on kirjoittanut laatuvaatimusten neljännessä painoksessaan käyttöön sopivuudesta (*fit for use*) laadun määritelmänä, jossa tuotteen tai palvelun hankkinut asiakas määrittelee sen käytön. Uudessa, paremmin myös palvelut huomioivassa määritelmässä laatu nähdään käyttöön sopivuuden sijaan tarkoitukseen sopivana (*fit for purpose*). Avainasioita uudessa tarkoitukseen sopivuudessa ovat asiakasta tyydyttävät tuotteen tai palvelun ominaisuudet, jotka toimitetaan mahdollisimman virheettömästi. Sen lisäksi, että se vastaa asiakkaan vaatimuksiin, tuote tai palvelu tulee voida tuottaa liiketoiminnallisesti tehokkaasti.

Garvin (1984, 25–29) tarkastelee laatua viiden ulottuvuuden näkökulmasta. Transsendenttinen eli havaintokokemusten ulkopuolelle jäävä lähestyminen laatuun nojaa lähinnä intuitioon, jossa laatua ei kyetä täsmällisesti määrittelemään, mutta se kuitenkin tunnistetaan. Pirsig (2010, 184; 214–219) havainnollistaa transsendentaalisuuden abstraktin taiteen kautta. Jotkut ihmiset tuomitsevat sen,

koska siinä ei ole ”tolkkua”. Taiteen sijaan vika löytyy kuitenkin klassisesta, analyttisesti toimivasta järjestä, joka ei taidetta pysty käsittämään. Koska laadun johtaminen perustuu objektiiviseen mitaukseen, tämän ulottuvuuden soveltuvuus ei sovi laadun kehittämiseen. Tuoteperustaisessa ulottuvuudessa laatu on mitattava muuttuja, jossa mittaus perustuu tuotteen ominaisuuksien määrään. Käyttäjäperustainen laatu tarkoittaa käytännössä asiakastyytyvää, joka yksilöllisenä tuntemuksena tekee tästä ulottuvuudesta osittain subjektiivisen. Esimerkiksi kilpailustrategian valinnassa organisaation on tehtävä valintoja erikoistumisen ja markkinoita yhdistävän tuotteen tai palvelun välillä. Valmistusperusteisessa ulottuvuudessa laadulla tarkoitetaan suunnittelun ja valmistuksen vaatimustenmukaisuutta asiakkaan antamiin määrittelyihin ja ominaisuuksiin. Arvoon perustuva laatumääritelmä nojaa kustannuksiin. Tässä ulottuvuudessa laatu antaa hyvän vastineen kustannuksiin nähden. (Garvin 1984, 25–29)

Laadun johtamisen näkökulmasta laatu voidaan määritellä kahdella tavalla. Laatu määritellään tuotteen ominaisuuksien määränä, joka täyttää asiakkaan tarpeet ja tuo asiakastyytyvyyden. Ominaisuuksien määrän kasvattaminen johtaa kuitenkin valmistuskustannusten kasvuun sekä hinnan nousuun. Laadun ajatus on tässä merkityksessä sidottu tuotteesta tai palvelusta saatavaan hintaan eli määritelmä on kysyntäsuuntautunut. (Juran 1999, 2.1) Näistä lähtökohdista eri tuotteet voidaan asettaa järjestykseen ominaisuuksien määrän perusteella siinä tapauksessa, että asiakkaat asettavat ominaisuuksien määrän tärkeimmäksi ostokriteereissään (Garvin 1984, 25–28). Toisessa merkityksessä laadun määritelmä on virheettömyys. Koska virheitä joudutaan jälkikäteen korjaamaan, kustannukset nousevat ja asiakastyytyväisyys kärsii. Tämä määritelmä nojaa kustannuksiin, sillä virhelähteiden poistamisen jälkeen korkeamman laadun tuottaminen maksaa lopulta vähemmän. Laadun johtamisessa on kyse toimintatapojen valinnoista. Yksinkertaisen määritelmän sijaan tulee ymmärtää myynti- ja kustannussuuntautuneiden laadunjohtamisperiaatteiden ero. (Juran 1999, 2.2; Deming 1986, 2–17) Koska laatu on molemmissa tavoissa tuotteessa oleva mitattava ominaisuus, sitä voidaan myös arvioida objektiivisesti (Garvin 1984, 25–28).

Laadun kriteerit ovat vuosien saatossa muuttuneet, sillä nykyisissä organisaatioissa laatu on strategian merkittävä osa eikä erillinen toiminto (Kiran 2017, 8). Kun laatu määriteltiin aiemmin tuotteen teknisten tai toiminnallisten näkökulmien kautta, nykyisin käyttäjälähtöinen asiakastyytyväisyys on etusijalla. Tuotteiden valmistajille ja palvelun tarjoajille prosessilähtöiset laadun määritelmät ovat nousseet tärkeimmälle sijalle, koska prosessien kehittämällä varmistetaan tuotteiden ja palvelujen tarjoaminen suunnitellulla tavalla. Laadun ulottuvuuksia prosessinäkökulmasta on kuitenkin kehitettävä ja suunniteltava asiakkaan näkökulmasta, sillä asiakkaan tarpeiden ja toiveiden huomioiminen tuotannossa on ainoa tie asiakastyytyvyyteen. (Wicks ym. 2009, 87–88) Tästä syystä uuteen laadun määritelmään tulee sisällyttää loppuasiakkaalle tuotettu hyöty sekä kyky pärjätä kilpailussa organisaation sisäiset ja asiakkaan vaatimukset huomioiden. (Raisinghani et al. 2005, 495) Laadun määritelmän tulee sisällyttää lisäksi objektiivinen näkökulma, jolla tarkoitetaan mitattavuutta vaatimusmäärittelyn mukaan. Tämä on laadun määrittelyn lähtötaso. Seuraavalla tasolla mukaan kuvaan astuu subjektiivinen näkökulma, josta asiakas arvioi tuotetta tai palvelua tyytyväisyydellään. (Hoyer et al. 2001, 54–58)

Organisaatiolla on perustarkoitus, johon kokonaislaadunhallinnan filosofia kehittäjiensä mukaan tukevasti nojaa: Organisaation tärkein tehtävä on olla olemassa ympärillä olevaa yhteisöä vakauttavana tekijänä. Sen tulee tuottaa asiakkaille hyödyllisiä tuotteita ja palveluja sekä tarjota puitteet työntekijöiden tyytyväisyydelle ja kasvulle. (Ishikawa 1985, 1; Deming 1986, 1; Juran 2010, 3–5) Erityisesti Ishikawa (1985, 27) on korostanut työntekijöiden tyytyväisyyttä organisaation menestystekijänä.

Kokonaislaadunhallinta on yrityskulttuuria, jolle on ominaista kasvava asiakastyytyväisyys (Dahlgard et al. 2002, 16). Kokonaislaadun parantamiseen tähtäävät ohjelmat ovat koko organisaatiolle paljon muutakin kuin uusien johtamiskäytäntöjen käyttöönottoa. Kokonaislaadunhallinnan parantaminen edellyttää perusteellista organisaatiokulttuurin muutosta, jossa organisaation jäsenet työskentelevät yhdessä asiakkaiden vaatimusten täyttämiseksi. Organisaation osastojen tai eri toimintojen rajat eivät rajoita kokonaislaadun hallintaa. (Kujala & Lillrank 2004, 45)

Asiakastyytyväisyys saavutetaan toiminnan jatkuvalla parantamisella, johon osallistuvat aktiivisesti kaikki organisaation työntekijät. Laatu on merkittävä osa tätä määritelmää, sillä kokonaislaadun hallinta on huipentuma laatumääritelmien hierarkiassa.

1. Laadulla tarkoitetaan jatkuvaa asiakkaan odotusten täyttymistä
2. Kokonaislaatu on asiakkaan odotusten täyttämistä mahdollisimman pienin kustannuksin
3. Kokonaislaadun hallinnassa koko organisaatio on osallisena siihen, että asiakkaan odotukset saadaan täytettyä mahdollisimman pienin kustannuksin. (Dahlgard et al. 2002, 16)

Strategia, johon kokonaislaadunhallinnan tulokset perustuvat liittyvät neljään perusoletukseen:

Laatu maksaa aina vähemmän kuin laatuongelmista johtuvien virheiden korjaaminen jälkikäteen. Kokonaislaadunhallinnassa lähtökohtaisesti kaikki työ nähdään erilaisina prosesseina (Gopal et al. 1996, 1). Tästä syystä laadun taustalla olevien prosessien kehittämistä pidetään elintärkeänä (Ishikawa 1985, 104–105; Deming 1986, 11–12; Juran et al. 1999, 8.24). Jotta prosesseja voidaan parantaa, organisaatiossa työskentelevien ihmisten tulee tietää mitä tehdään, hallita oikeat työskentelevät sekä kyetä mittaamaan prosessien toiminnan kehittymistä ja nykyistä toiminnan tasoa. Kokonaislaadunhallinta on jatkuvan parantamisen prosessi yksilöille, ryhmille ja koko organisaatiolle. Laatuun liittyvä jatkuvan parantamisen ajatus on keskeinen erottava tekijä muista johtamisen prosesseista. (Gopal et al. 1996, 1) Prosessien jatkuva kehittäminen maksaa, mutta korkean laadun ylläpitäminen ja kehittäminen talouden mittareilla on lopulta kannattavampaa kuin kustannusten polkeminen laadun kustannuksella (Ishikawa 1985, 104–105; Deming 1986, 11–12; Juran et al. 1999, 8.24). Demingin (1994, 17–20) määritteli laadun tuottamisen organisaatiolle toki halvemmaksi, mutta pitkällä aikavälillä myös elinehdoksi.

Toinen perusolettamus koskee organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä. Juranin (2010, 26) mukaan ihmismielellä on luontainen taipumus täsmällisyyteen, kauneuteen ja täydellisyyteen. Kun talouden asettamat lainalaisuudet eivät millään muodoin rajoita tätä ihmismielessä asuvaa intoa, tuloksena voi syntyä täysin ainutlaatuisia ja rajat rikkovia innovaatioita. Työntekijät ovat aloitteellisia kehittä-

mään laatua, jos johto kuuntele heidän ideoitaan, tarjoaa heille siihen sopivat resurssit ja valmennuksen. Uuden kehittämisen tieltä tulee poistaa kaikki kehittämistä häiritsevät organisaatiotekijät. (Ishikawa 1985, 26; Deming 1986, 101–109)

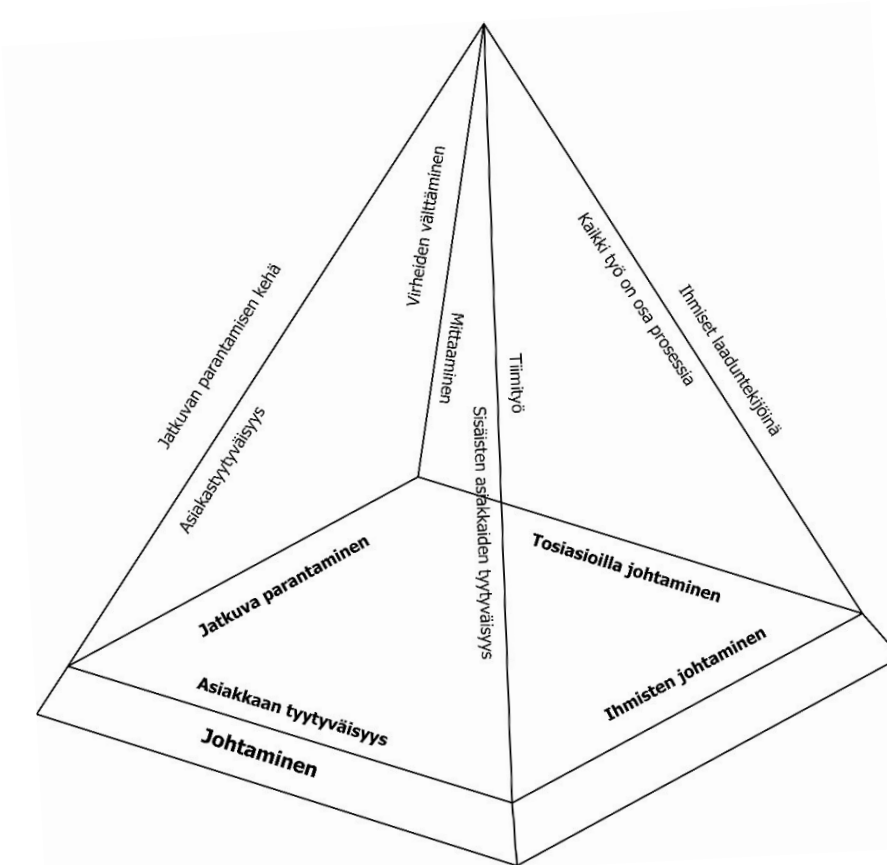
Organisaatiot ovat rakentuneet keskenään riippuvaisista toiminnoista. Laadun kehittämisen kannalta keskeiset ongelmat ylittävät poikkeuksetta näiden toimintojen rajat. Jos esimerkiksi tuotannossa koetaan haasteita, suunnittelijoiden on vastattava niihin jo osana suunnitteluprosessia. Näin ollen ongelmat ovat kollektiivisia kaikkien toimintojen kesken. (Juran 1969, 80–85; Deming 1994, 50–93) Ishikawan (1985, 116–117) lähestyminen kolmanteen perusolettamukseen poikkeaa Juranin ja Demingin järjestelmäkeskeisestä näkemyksestä. Ishikawa lähestyy laadun kehittämistä toimintokohtaisesta näkökulmasta, jossa jokainen toiminto asettaa erikseen omat tavoitteensa ja ratkoo omat ongelmansa.

Viimeinen kokonaislaadunhallinnan perusolettama liittyy organisaation ylimmän johdon vastuuseen kokonaislaadun kehittämisestä. Ylimmän johdon määrittelemä organisaatorakenne ja -järjestelmä määrää, kuinka tuotteet ja palvelut suunnitellaan sekä tuotetaan organisaatiossa. Tästä syystä kokonaislaadun kehittäminen alkaa aina ylimmän johdon sitoutumisesta kokonaislaatuun. (Ishikawa 1985, 60; Deming 1986, 52)

Kokonaislaadun hallinnan käyttöönotossa törmätään usein ongelmiin. Muutosten liiallinen kunnianhimo kokonaisuudessaan tai muutokset esimerkiksi organisaation sosiaalisissa suhteissa saattavat aiheuttaa sen, että muutos hidastuu tai sitä ei viedä käytäntöön. Toisekseen ongelmia aiheuttaa vanhojen organisaatorakenteiden ja -järjestelmän ylläpitäminen. Esimerkiksi muutoksen vaatiminen työntekijöiltä ilman kunnollista esimiestyötä ei todellisuudessa muuta organisaation käyttäytymisdynamiikkaa. Kokonaislaadunhallinta tähtää todellisiin, pitkäaikaisiin muutoksiin, jotka ovat yhdenmukaisia suorituskykykymittareiden antamien tulosten kanssa. Muutosten tulee olla riittävän suuria toiminnan kannalta, mutta ne eivät saa kuitenkaan muuttaa yritystoiminnan perusolettamia. (Gopal et al. 1996, 1; Hackman et al. 1995, 435–436)

2.1 Kokonaislaadunhallinnan periaatteet, ydinkäsitteet ja toimenpiteet

Kokonaislaadunhallinta voidaan kuvata pyramidimuodossa (Kuva 3) neljän periaatteen ja kahdeksan periaatteisiin sisältyvän ydinkäsitteen avulla. Jokaista näistä periaatteista voidaan käyttää jatkuvan parantamisen prosessien ajurina. Periaatteet ilmaistaan kahden, kohti pyramidin huippua nousevan ydinkäsitteen avulla. Koska ylimmän johdon sitoutuminen prosessien jatkuvaan parantamiseen on kokonaislaadun hallinnan kannalta keskeistä, pyramidin perustukset rakentuvat johtamiselle. Neljä pyramidin pohjan muodostavaa ohjaavaa periaatetta ovat asiakkaan kokemaa tyytyväisyys, tosiasioihin perustuva johtaminen, ihmisten johtaminen sekä jatkuva parantaminen. (Gopal et al. 1996, 1–7)



Kuva 3 Kokonaislaadunhallinnan periaatteet ja ydinkäsitteet (Gopal et al. 1996, 7)

Asiakkaan tyytyväisyyden sisältävän periaatteen keskiössä on ulkoinen asiakas. Organisaatiolta edellytetään aitoa ymmärrystä siitä, millaisen tuotteen tai palvelun tulee olla, jotta asiakkaan vaatimukset täyttyvät. Kirjallisuudessa puhutaan asiakkaalle tuotettavasta mielihyvästä. Tyytyväisyydellä on häilyvä merkitys, sillä asiakkaalle tuotteessa tai palvelussa mielihyvää tuottavat asiat muuttuvat ajan mittaan. Kokonaislaadunhallinnan onnistumisen kannalta organisaation tulee pysyä näiden muutosten mukana. Asiakastytyväisyystutkimuksien ja -kyselyjen avulla voidaan saada tietoa siitä, mikä asiakkaille on tärkeää. Organisaation tulee mitata ja kehittää omia prosessejaan vastaamaan asiakkaiden odotuksia. Ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyys kumpuaa organisaation sisäisten asiakkaiden tyytyväisyydestä. Organisaation sisäisiä asiakkaita ja heidän tyytyväisyyttään ei usein mielletä yhtä tärkeäksi kuin ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyttä, vaikka yhtä lailla nopeus, tehokkuus ja täsmällisyys ovat heille tärkeitä määreitä. Puuttuminen huonoon laatuun organisaation sisäisten asiakkaiden välillä on aikaa vievää, mutta yksi tapa päästä asiaan kiinni on laskea huonon laadun hinta. Osatekijät tai tapa, josta huonon laadun hinta syntyy voi avata johdolle uusia näkymiä laadun parantamiseen. (Gopal et al. 1996, 1–3)

Liiketoiminnan kaikilla tasoilla on oltava tarpeellinen tieto erilaisten päätösten tueksi. Laadun parantaminen lähtee nykyisen tuotteen tai palvelun laatutasosta. Parantaakseen on tiedettävä lähtötilanne. Tämä tieto on tärkeää sekä organisaation sisäisen asiakkaan tyytyväisyyden että ulkoisen asiakkaan tuotteeseen tai palveluun kohdistamien vaatimusten kannalta. (Gopal et al. 1996, 2–4) Kehittämisessä on keskityttävä työprosesseihin, sillä tuotteiden ja palveluiden laatu perustuu prosessien suunnitteluun ja toteutukseen. Johdon tulee valmentaa työntekijöitä arvioimaan, analysoimaan

ja parantamaan työprosesseja, sillä pelkkä suunnan näyttäminen ei riitä. (Ishikawa 1985, 60; Deming 1986, 52)

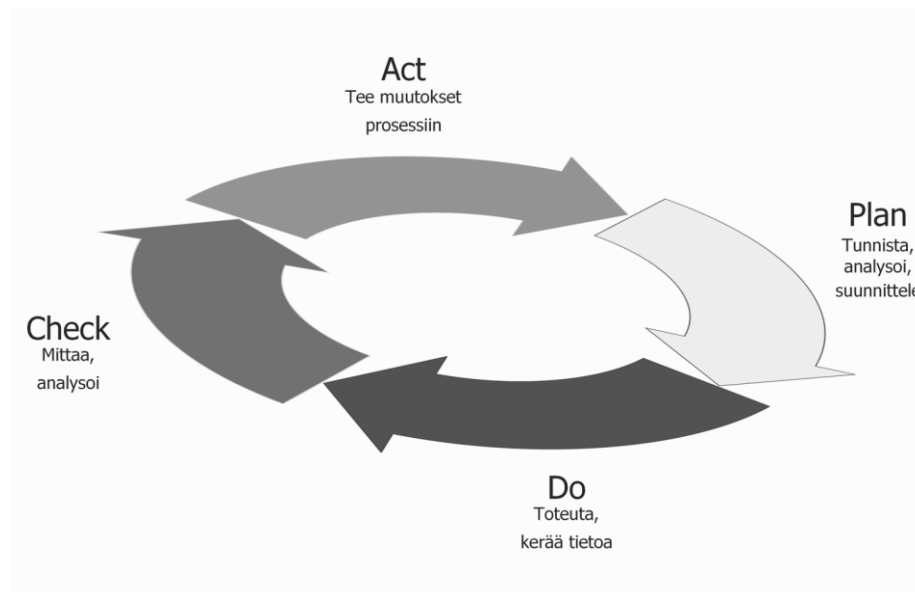
Kokonaislaadunjohtamisessa ongelmanratkaisu perustuu järjestelmälliseen tiedon keräämiseen ja sen perusteella tehtäviin ratkaisuihin. Kerätyn tiedon perusteella päätetään ongelmaratkaisun prioriteetit, analysoidaan niiden syyt sekä valitaan ja testataan mahdolliset ratkaisut. (Juran 1999, 89–94; Ishikawa 1985, 104–105; Deming 1986, 248–249) Mittaaminen on jatkuvan parantamisen kannalta olennainen ydinkäsite, sillä se on ainoa tapa hankkia täsmällistä tietoa. Tuote- tai palvelutuotannon sisäinen laatumittaus voi olla suorituskyvyn vertaamista asetettuun standardiin, työtapaturmat, tuotannon hylkäystaso, aikakustannukset materiaalisaatavuuden pettäessä, työmääräyksiin tehtävät muutokset tai muut laatumittaukset. Liiketoiminnan prosesseista löytyy usein kehitettävää. Kaikissa prosesseissa on luontaista vaihtelua ja yksi laadun parantamisen näkökulma on tämän vaihtelun pienentäminen. Laatuvihtelussa tulee puuttua ensin prosessissa ilmeneviin satunnaisiin tai erityisiin syihin. Seuraavaksi tulee eliminoida vaihtelua aiheuttavat tavanomaiset syyt, jolloin prosessi saadaan takaisin hallintaan ja parannetaan sen kykyä tuottaa laatua. (Gopal et al. 1996, 2–4)

Deming (1994) lähestyi laatua johtamisen näkökulmasta. Hän korosti holistista ihmiskäsitystä, jossa työntekijät viestivät prosessissa havaitsemansa tiedot ylös johtoon, jossa tehdään muutokset. Deming käsitti organisaation yhtenä kokonaisuutena, jossa suunnittelu on pitkäjänteistä ja muutoksia toimintatapoihin tehdään nopealla aikataululla. Laadun paraneminen johtaa väistämättä myös tuotavuuden kasvuun. (Mitra 2016, 56–57) Ihmisten johtaminen perustuu selkeisiin työtehtäviin ja työohjeisiin, joissa suoriutumisesta on mahdollista saada aika ajoin palautetta. Nämä elementit rohkaisevat ottamaan vastuuta laadusta ja sen kehittämistä omassa työssä. Hyvällä, ihmisarvoisella johtamisella on työntekijää sitouttava vaikutus asiakastytyväisyyden tuottamiseen. Ihmisten rooli erilaisten järjestelmien tai standardien sijaan on ratkaiseva laadun jatkuvan parantamisen kannalta. Tiimityö tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden parantaa laatua. Yksin tai pienissä ryhmissä työskentelevillä työntekijöillä on usein ”lokeroitunut” kuva omasta organisaatiosta, koska kokonaiskuva organisaatiossa tehtävästä työstä on vaillinainen. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä on tietämättömän seurauksista, jotka hänen tuottamansa huono laatu aiheuttaa. Tiimityö, jossa on yhteiset tavoitteet laadun parantamiseen, lisää tiedonkulkua organisaation eri toimintojen ja tasojen välillä. Tiedonkulussa, joka on kokonaislaadun hallinnan kulmakiviä, tulisi varmistua erityisesti siitä, että viesti menee vastaanottajalle perille. Viestimässä tulee keskittyä vastaanottajan tarpeisiin ja siihen, että itse viesti ja tapa, jolla se välitetään, on uskottava. Tiimityö mahdollistaa erilaiset, toimintorajat ylittävät kokoonpanot, joilla ongelmiin on löydettävissä uudenlaisia ratkaisumalleja. Suurin osa laatuongelmista johtuu työntekijöiden valvonnan pettämisen sijaan siitä, miten yritys on organisoitu ja johdettu. Johdon ja esimiesten tärkein tehtävä on poistaa laadun parantamisen tiellä olevia esteitä, joita työntekijät työssään kohtaavat. Johdon olisi luotava työympäristö, jossa työntekijät haluavat työtehtävissään ottaa laadusta vastuuta. Tämä on ainoa tapa luoda laadun parantamisen kulttuuri työyhteisöön. (Gopal et al. 1996, 2–5)

Demingin laatufilosofia laajensi laadunvalvonnan ajatusmallia kokonaislaadun valvontaan. Filosofia perustuu jatkuvaan tuotteen ja palvelun laadun parantamiseen vähentämällä epävarmuutta ja vaihtelevuutta suunnittelu-, valmistus- ja palveluprosesseissa, johon organisaatiossa on sitouduttu ylintä

johtoa myöten. Demingin ajattelussa korostui kaikilla organisaatiotasoilla tehtävä laadun valvonnan yhteistyö sen sijaan, että se olisi vain yksittäisten laadunvalvojien tai laadunvalvontaosaston tehtävä. (Kiran 2017, 23–24) Jatkuva parantaminen on kokonaislaadun hallinnan olennaisin periaate. Se on pitkäkestoista, projektit ja ohjelmat ylittävä tapa ajatella ja toimia, johon muun muassa kilpailutilanteella on oma osansa. Jatkuva parantaminen kokonaislaadun hallinnan kontekstissa tarkoittaa suurten harppausten sijaan asteittaista muutosta. (Gopal et al. 1996, 2–5)

Koska laatu oli johdon eikä niinkään tarkastajan vastuulla, Deming (1986, 179–181) kehitti asiakastutkimukseen perustuvan systemaattisen nelivaiheisen lähestymistavan (Kuva 4). Jatkuvan parantamisen ympyrä johtaa toistettaessa laatuspiraaliin, jonka tarkoituksena on parantaa laatua samalla laadun kustannuksia karsien.



Kuva 4 Demingin laatu ympyrä (Deming 1986, 179–181; Kiran 2017, 9–10)

Plan-vaihe sisältää ongelman tunnistamisen ja analyysin. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään ensin tavoitteet ja prosessit pitäen mielessä odotukset ja laatuvaatimukset syntyvälle tuotokselle. (Pries et al. 2013, 7; Kiran 2017, 9–10)

Do-vaiheeseen kuuluu ensimmäisen vaiheen tuotoksena syntyneen suunnitelman toteuttaminen sekä tuotteen valmistusprosessi, jossa tuote valmistuu. Valmistusprosessissa syntynyt tieto tallennetaan ja muokataan seuraavaan vaiheeseen sopivaan muotoon. (Kiran 2017, 9–10)

Check-vaiheen tarkoituksena on tutkia ja mitata edellisessä vaiheessa kerätty tieto, jotta voidaan arvioida, kuinka tehokkaita valmistusprosessiin tehdyt muutokset olivat. Kerättyä tietoa verrataan prosessia muutettaessa tehtyihin oletuksiin. Ennako-oletusten ja saatujen tulosten välillä olevien erojen juurisyitä analysoimalla prosessista voidaan löytää edelleen parannettavaa. (Kiran 2017, 9–10) Deming piti laatu ympyrän "check" -vaihetta epätarkkana, sillä sanan englanninkielisellä käännöksellä on pidättävä tai jarruttava merkitys. Sen sijaan hän käytti mieluummin sanaa oppiminen ("*study*"), joka kuvaus sopii paremmin vaiheeseen, jossa uutta tietämystä luodaan. Tiedon lisääntyessä on kyettävä ennustamaan, johtaako prosessiin tehtävä muutos parannuksiin tulevaisuudessa eri tilanteissa. (Moen et al. 2009, 8–9) Pries et al. (2013, 6–7) korostaa projektin parantamisessa

erityisesti tätä vaihetta, jossa projektin toteutuneita tuloksia verrataan odotettuihin tuloksiin. Kaizen ajattelu on jatkuvan parantamisen ideologia. Kaizen keskittyy joskus suuriakin investointeja vaativien uudistusten sijaan soveltamaan pieniä, organisaation lattiatasolla prosesseihin tehtäviä päivittäisiä muutoksia, jotka johtavat merkittäviin parannuksiin ajan myötä. PDCA-sykli tarjoaa kehyksen ja rakenteen parantamismahdollisuuksien tunnistamiseen ja objektiiviseen arviointiin. (Kiran 2017, 313–314)

Kun merkittäviä eroja prosessissa suunniteltujen ja todellisten tulosten välillä aiheuttaneet juurisyyt on analysoitu, muutokset viedään Act-vaiheessa prosessiin. Tässä vaiheessa tulee valita prosessin osa, johon muutoksia tehdään. Mikäli prosessin tulokset eivät kehity, seuraavalla kierroksella prosessin parannettavaa osa-aluetta tulee tarkentaa tai yrittää parantaa prosessissa kokonaan toista osa-aluetta. PDCA-ympyrä on parhaimmillaan, kun parannetaan olemassa olevaa prosessia. (Kiran 2017, 9–10)

PDCA-ympyrän käytöllä voidaan välttää resurssien haaskaamista ja sitä voidaan hyödyntää johtamisen välineenä päivittäisessä työssä eri kokoisissa työyhteisöissä. (Kiran 2017, 9–11) Jatkuvan parantamisen ympyrää voidaan käyttää ulkoisesti asiakkaiden vaatimusten kartoittamiseen, jolloin voidaan löytää uusia parantamisen alueita liiketoiminnasta (Gopal et al. 1996, 2–6).

Jatkuvaan parantamisen periaatteen toinen ydinkäsite on virhelähteiden etsiminen ja järjestelmällinen poistaminen (Gopal et al. 1996, 5). Laatuongelmat ovat seurausta prosessien ja lopputuotteen satunnaisesta laadun vaihtelusta, jota organisaation operatiivisella tasolla työskentelevän henkilöstön tulee analysoida ja valvoa. Laadunvaihtelun juurisyiden tunnistaminen antaa riittävät keinot prosessien parantamiseen. (Deming 1986, 20) Crosby (2006, 59–62) mukaan virheitä ja erilaisia vika-tilanteita syntyy väistämättä, mutta prosessissa olevat viat eivät voi olla hyväksyttäviä. Organisaation johdon sitoutuminen ja johdonmukaisuus ”nollavirhestandardin” implementointiin läpi organisaation on keskeistä. Laadun tulee olla ehdotonta suhteessa asetettuihin vaatimuksiin. Kaikista laadutasoa laskevista asioista, kuten huonosta asenteesta, osaamisen puutteesta tai muista työpaikalla ilmenevistä ongelmista tulee päästä viipymättä eroon.

Tämän päivän liiketoiminnassa on kaksi kiistämätöntä tosiasiaa: Muutosten nopeus kiihtyy ja kilpailu laajenee sekä kovenee entisestään. Nykyisessä kilpailuympäristössä organisaation kyvystä oppia kilpailijaa nopeammin ja mahdollisesti myös paremmin tulee sen pysyvin kilpailuetu. (de Geus 2002, 157) Tästä syystä jatkuva laadun parantaminen organisaatiolle elinehto ja päättymätön matka. Mahdollisuudet kehittää parempia menetelmiä työn suorittamiseksi on loputtomasti. Jatkuvaan parantamiseen sitoutuminen varmistaa, että organisaatioon kuuluvilla ihmisillä on jatkuva halu oppia ja kehittää omaa työtään. (Ishikawa 1985, 55–56; Deming 1986, 49–52) Jatkuvan parantamisen kehän käyttö kiteytyy kolmeen peruskysymykseen:

1. Mitä yritämme saavuttaa?
2. Mistä tiedämme, että muutos johtaa parantamiseen?
3. Mitä muutoksia voimme tehdä, että tuloksena prosessi paranee? (Moen et al. 2009, 8–9)

Kokonaislaadun hallinnan peruseriaatteissa voidaan tehdä jakoa laveasti pehmeisiin ja koviin periaatteisiin. Pehmeiden tai sosiaalisten periaatteiden keskiössä on henkilöstöjohtaminen, joka painottaa osallistuvaa johtajuutta, tiimityötä, kouluttamista sekä henkilöstön osallistumista. Kokonaislaadunhallinnan tekniset periaatteet keskittyvät tuotantomenetelmiin sekä pyrkimykseen luoda toimivat prosessit niitä tukemaan. Prosessien kehittäminen mahdollistaa jatkuvan tuotteiden ja palvelujen parantamisen asiakkaille. Näihin sosiaalisiin ja teknisiin periaatteisiin sisältyvien ydinkäsitteiden välillä tulee olla toisiaan tukeva yhteys, joka osaltaan heijastaa kokonaislaadunhallinnan kokonaisvaltaista luonnetta. (Bou-Llusar et al. 2008, 5)

Kokonaislaadunhallinnalle on siis määriteltävissä perusoletukset ja periaatteet. Näiden arvojen toteuttamiseksi on määriteltävissä viisi käytännön toimenpidettä:

1. Asiakkaan vaatimusten tunnistaminen ja mittaaminen on laadun saavuttamisen kannalta olennaista (Ishikawa 1985, 43). Kokonaislaadunhallinnan kontekstissa prosessin seuraava vaihe on aina "asiakas", jolloin ei ole väliä, onko asiakas ulkoinen tai sisäinen. Näin ollen asiakastarpeiden arviointi on organisaatiossa työkalu toimintorajat ylittävän yhteistyön edistämiseen. (Ishikawa 1985, 107–108)
2. Toimittajien ja alihankkijoiden valinnassa tulisi keskittyä hinnan sijaan laatuun. Erityisesti tuotevalmistuksessa tulisi päästä vaikuttamaan jo toimitusketjujen alkupäähän jopa raaka-aineiden valintaan laadun varmistamiseksi. (Ishikawa 1985, 156; Deming 1986, 31–43)
3. Laatuongelmien ratkaisemiseen tulisi käyttää tiimiä, jossa on organisaation toimintorajat ylittävä edustus. Tämän tiimin tehtävänä on tunnistaa ja analysoida muutamaa, tärkeintä ongelmaa. Toisten toimintorajat ylittävien tiimien tulisi pureutua tunnistettujen ongelmien juurisyihin sekä kehittää ja jopa kokeilla erilaisia ratkaisuja ongelman ratkaisemiseksi. Toimintojen esimiesten osallistuminen ongelmanratkaisuryhmien toimintaan on tärkeää, jotta ratkaisusuositusten viestiminen sidosryhmiin saa riittävän painoarvon. (Ishikawa 1985, 113–119; Deming 1994, 85–89)
4. Työprosessien valvonnassa ja analysoinnissa tulee hyödyntää tilastollisia menetelmiä. Näillä pyritään löytämään suorituskyvyn parantamisen kannalta suurimman vipuvaikutuksen tarjoamat kehityskohteet. (Ishikawa 1985, 109–120; Deming 1986, 239–245)
5. Toimintorajat ylittävissä laatutiimeissä on osaamista monelta eri osa-alueilta, jota tulisi hyödyntää laadun parantamiskohteiden tunnistamiseen ja analysointiin erilaisin heuristisin työkaluin, jotka johtavat nopeasti riittävän lähelle oikeaa ongelmanratkaisua. Vuokaavioita käytetään havainnollistamaan prosessin eri vaiheita. Vuokaavioiden avulla löydetään helposti prosesseissa toistuvat tehtävät sekä arvoa tuottamattomat tehtävät. Lisäksi vuokaavioilla löydetään prosessien toiminnot, jotka viivästyttävät liikaa prosessien valmistumista. (Deming 1993, 58–61) Aivoriihi on tapa valjastaa koko tiimin osaaminen ja ideat laadun parantamiseen. Aivoriihessä listataan mahdollisia ongelmien aiheuttajia, niiden ratkaisuja sekä asioita, joita tulee ottaa huomioon ratkaisujen käyttöönotossa. (Ishikawa 1985, 64–65) "Kalanruoto" -malliksi kutsuttu syyseurauskaavio osoittaa ongelman ja sen mahdollisen seurauksen yhteyden. "Kalan päähän" kir-

jataan mahdollinen ongelma, jonka jälkeen ”kalan ruotoihin” kirjataan seuraukset kategorioitain. Yleisesti käytetyt kategoriat ovat ihmiset, työvälineet, materiaalit sekä työtavat. Kategoriointi auttaa tiimiä arvioimaan mahdollisten syiden voimakkuutta. (Ishikawa 1985, 63–65)

Nämä viisi käytännön toimenpidettä muodostavat kokonaislaadunhallinnan ytimen. Kun asiakkaan tarpeet ja vaatimukset tiedetään, voidaan tarvittavia prosessimuutoksia arvioida. Toimiva kumppanuus toimittajien ja alihankkijoiden takaa materiaalien laadun. Toimintorajat ylittävät, laadun parantamiseen tähtäävät tiimit tuovat laaja-alaisen tietämyksen prosessien ongelmia koskeviin päätöksiin. Näiden päätösten tukena ovat tilastollisten menetelmien tarjoama luotettava tieto. Prosessinhallinnassa käytettävät, epämuodolliset menetelmät vievät riittävän lähelle oikeita ratkaisuja, joten niilläkin on sijansa päätöksentekoprosessin laadun kannalta. (Hackman et al. 1995, 7)

2.2 EFQM-laatupalkintomalli

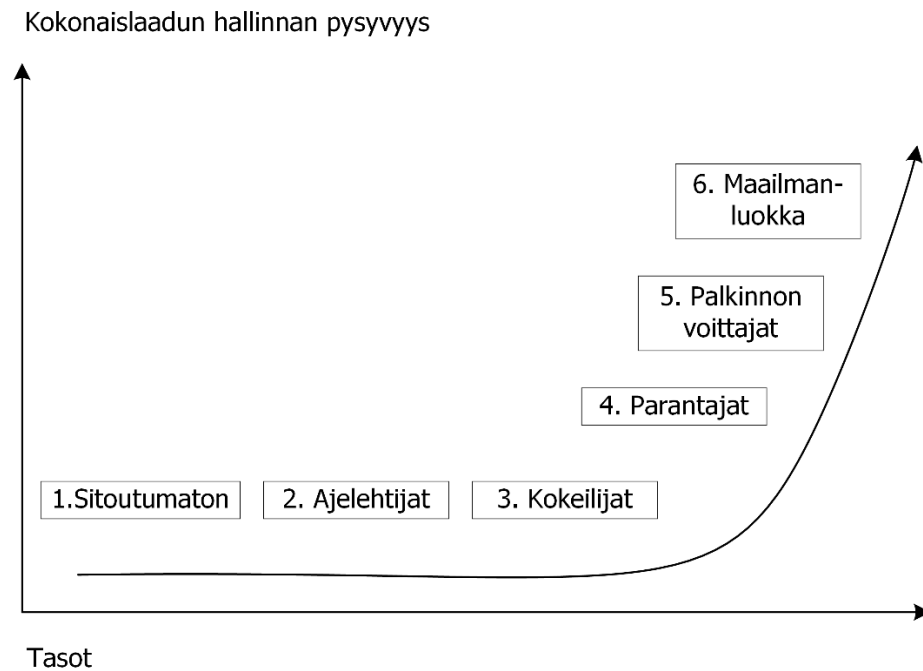
ISO 9000-sarjan laatustandardit muodostavat kokonaislaadunhallinnan filosofiassa laadun minimivaatimuksen. Koska jokaisessa organisaatiossa prosesseja hallitaan aina tavalla tai toisella, laadun vähimmäisvaatimuksen täyttämiseen riittää käytännössä avainprosessien kuvaamisen lisäksi vain joitakin organisaatioon vaikuttavia muutoksia. Vähimmäisvaatimukset täyttävien organisaatioiden seuraava askel kokonaislaadun kehittämisessä on ottaa käyttöön laadun itsearviointi, jossa laatua verrataan laatupalkintomallikriteereihin. Niiden täyttäminen asettaa organisaation kokonaislaadun hallinnalle kypsyysvaatimuksia. Välimatka ISO 9000-sarjan laatustandardivaatimusten toteuttamisesta laatupalkintomallin mukaiseen toimintaan on kuitenkin pitkä. (Van der Wiele et al. 2000, 417–418)

Kokonaislaadunhallinnassa on kyse muutosstrategiasta, jonka tehtävänä on vastata organisaation toimintaympäristön muutosten asettamiin haasteisiin. Näihin haasteisiin vastataan kehittämällä organisaatiokulttuuri, jossa ihmisten on mahdollista kohdata nämä haasteet ja ymmärtää muutoksen tarjoamat mahdollisuudet. Kokonaislaadunhallinnan käyttöönotossa on tunnistettavissa kuusi kypsyystasoa. (

Kuva 5) Näiden kuuden kypsyystason tarkoituksena on auttaa organisaatioita tunnistamaan kokonaislaadun hallintaan liittyvät heikkoudet, jotta niitä voidaan kehittää osana jatkuvan parantamisen haastetta. (Dale et al. 1997, 427–428)

Ensimmäisellä tasolla olevat organisaatiot eivät ole vielä aloittaneet jatkuvaan parantamiseen tähtääviä prosesseja. Toisella tasollakin jatkuva parantaminen on yksi kehitysohjelma muiden joukossa sen sijaan että se ymmärrettäisiin kiinteäksi osaksi organisaation strategiaa. Kolmannella tasolla laadun parantamista on tehty toista tasoa pitempään ja organisaatiot noudattavat toiminnassaan ISO-standardveja. Tyypillistä kolmostason organisaatioille on etsiä laadun parantamiseen pitkäjänteisen kehittämisen sijaan nopeaa ”ihmelääkettä”. Toisella ja kolmannella kypsyystasolla olevien organisaatioiden välillä on lukuisia yhtäläisyyksiä, sillä kummassakaan kokonaislaadun hallinta ei ole juurtunut organisaation työskentelykulttuuriin, saati että sillä olisi saavutettu merkittäviä liiketoiminnallisia tuloksia. Eron näiden kypsyystasojen välillä syntyy reagoinnista: Siinä missä toisen kypsyystason organisaatiot kokeilevat laadun parantamiseen uutta lähestymistapaa, kolmannella tasolla lähestymistapa

säilyy samana ja siihen sovelletaan vain jotakin uutta laadunparannustyökalua. (Dale et al. 1997, 418–424)



Kuva 5 Kokonaislaadunhallinnan käyttöönoton tasot (Dale et al. 1997, 418–419)

Neljännellä tasolla olevissa organisaatioissa ymmärretään, että kokonaislaadun hallinnan filosofia vaatii organisaatiokulttuurilta muutosta, jonka keskiössä on asiakaslähtöinen jatkuva parantaminen. Tyypillisesti tällä kypsyydystasolla olevat organisaatiot ovat tehneet kulttuurin muutosta useita vuosia ja ovat tässä ajassa jo saavuttaneet merkittäviä edistysaskeleita. Vaikka kokonaislaadun hallinnan filosofia on osa strategiaa, se nojaa vielä liikaa pieneen määrään organisaation avainhenkilöitä, jotka pitävät kehityssuuntaa ja vauhtia yllä. Koska kokonaislaadun hallinnan filosofia on pitkäjänteistä organisaatiokulttuuriin sidottua kehittämistä, organisaatiot ovat tällä kokonaislaadun hallinnan kypsyydystasolla haavoittuvaisia erilaisille organisaatiota ravisteleville muutoksille. Viidennellä ja kuudennella kypsyydystasolla kokonaislaadun hallinta on luonnollinen osa organisaation toimintaa eikä se ole enää riippuvainen henkilöstä ja organisaatioon vaikuttavista muutoksista. Johtamiskulttuuri osallistaa koko henkilöstön laadun jatkuvaan parantamiseen. (Dale et al. 1997, 424–426)

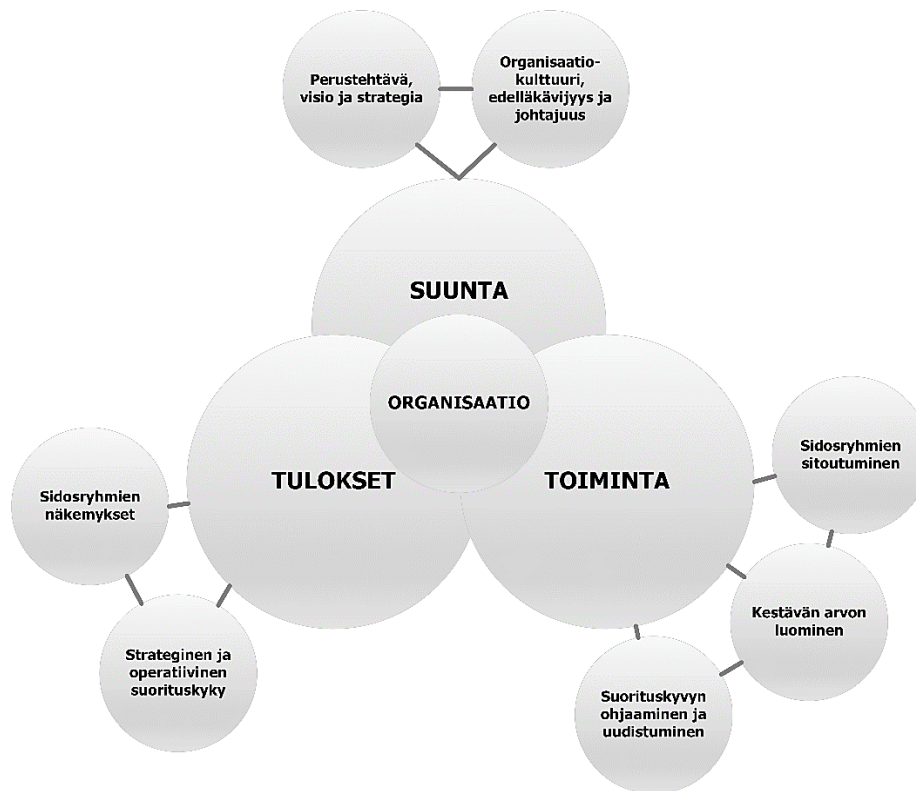
Itsearviointia tehdään organisaatioissa monista eri syistä, kuten liiketoimintaympäristössä tai strategiassa tapahtuneiden muutosten vuoksi. Itsearviointiin voi johtaa myös tarve kehittää laatuun perustuvia käytäntöjä tai se voi olla osa jatkuvan parantamisen strategiaa. Organisaatiolla tulee olla itsearvioinnille selkeä tarkoitus: Mitkä ovat sen tuomat edut sekä millaisia tuloksia sillä on realistista saavuttaa? Benchmarking työkaluna on itsearvioinnin käynnistämiseksi välitön etu. Itsearviointi on keino tukea kokonaislaadun johtamista, sillä se edistää kokonaisvaltaista lähestymistapaa laatuun keskittymällä pelkän lopputuloksen sijaan prosesseihin. Koska itsearviointi aktivoi työntekijöitä osallistumaan laadun kehittämiseen organisaation kaikilla tasoilla, syntyvät liiketoimintasuunnitelmat

koetaan inhimillisiksi, omiksi ja siten myös omaksuttaviksi. Sen laajamittaisella käytöllä voidaan parhaassa tapauksessa luoda jopa organisaation yhteinen kieli, johon kaikki voivat samaistua. (Ritchie et al. 2000, 245–246)

Itsearviointi paljastaa nopeasti organisaation kehittämiskohteet sekä asiat, joista organisaatiossa ollaan samaa ja eri mieltä. Sen avulla saadaan lisäksi selville, mihin asioihin ihmiset ovat jo valmiiksi sitoutuneet, jonka perusteella varsinainen kehitysprojekti suunnitellaan. (Tuominen 2020, 7) Itsearvioinnin tulisi keskittyä koko organisaatioon ja jatkuvaan parantamiseen kaikilla organisaation osa-alueilla. Tämä edellyttää organisaatiolta aiempaa selkeämmin määriteltyjä tavoitteita sekä kykyä ja valmiutta panostaa laadun kehittämiseen. Laadun itsearvioinnin käyttöönotto tuo mukanaan suuria muutoksia organisaatiossa työskentelevien ihmisten työhön, joka luonnollisesti aiheuttaa muutosvastarintaa. (Van der Wiele et al. 2000, 417–418) Itsearvioinnin voi nähdä ensimmäisenä vaiheena lean-periaatteiden ja laatupalkintomallin soveltamiseen, laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen, prosessien kehittämiseen tai benchmarking-toiminnan käynnistämiseen. (Tuominen 2010, 9)

EFQM-malli on strateginen viitekehys operatiivisen suorituskyvyn ja tulossuuntautuneisuuden tarkasteluun. Sen avulla voidaan arvioida toimintatapojen lisäksi malleja, joilla haasteita ja ongelmia käsitellään tällä hetkellä suhteessa tulevaisuuden tahtotilaan. Mallissa organisaatiota tarkastellaan järjestäytyneenä systeeminä tiedostaen, että organisaation muodostavat muuttuvassa maailmassa toimivat toisistaan riippuvat ihmiset. Tästä syystä organisaatio ei ole mekaaninen, toimi lineaarisesti tai ole ennustettava vaan pikemminkin monimutkainen, muuntautuva systeemi. EFQM-mallia käyttävä organisaatio tunnistaa olevansa osa suurempaa toimintaympäristöä, johon muut toimijat tavalla tai toisella vaikuttavat. Edistyäkseen organisaatiolle on eduksi yhteistyö muiden toimintaympäristön toimijoiden kanssa maksimoidakseen mahdollisuutensa oppimisen ja kasvuun. Olennaista on toimia edelläkävijänä vaikutuspiirissään ja innostaa muita osoittamalla oppimisen ja kasvun tuomia hyötyjä kaikille. Koska muutoksen vauhti ja laajuus vain kasvavat, organisaation tulee olla valmis vastaamaan haasteisiin nykyhetkessä sekä valmistautua tulevaisuuteen muutoksia ennakoimalla. Vaikka EFQM-mallin yksityiskohdat ja graafinen ilme ovat vuosien saatossa muuttuneet, mallin taustalla olevat periaatteet ovat yhä samoja. Se asettaa yhä asiakkaan etusijalle ja korostaa sidosryhmäkeskeisyyttä ja pitkäjänteisyyttä kaikessa toiminnassa. Näiden lisäksi se painottaa organisaation toiminnan syy-seurausyhteyksien ymmärtämistä; Mitä ja miksi organisaatio tekee ja millaisiin saavutuksiin suoritukset johtavat. (Tuominen 2020, 9)

Malli jakautuu organisaation ympärille kolmeen osa-alueeseen, joita ovat suunta, toiminta ja tulokset sekä edelleen seitsemään osa-alueista kumpuaviin kriteeriin. (Kuva 6) Suunta määrittelee organisaation perustehtävän, olemassaolon tarkoituksen ja strategisen valinnan perusteet. Toiminta -osa-alueen keskeisenä kysymyksenä on määritellä, miten organisaatio aikoo toteuttaa perustehtäväänsä ja strategiaansa. Tulososa-alue keskittyy organisaation tämänhetkisiin tosiasiallisiin tuloksiin sekä tuloksiin, joita se aikoo tulevaisuudessa saavuttaa. (Tuominen 2020, 10)



Kuva 6 EFQM-malli 2019 soveltaen (EFQM-Malli 2020, 8)

Perustehtävän tulee olla innostava. Se määrittelee organisaation tekemän työn sekä sen merkityksellisuuden. Perustehtävä määrittelee organisaation paikan ekosysteemissä sekä tavan, jolla se ottaa vastuuta toiminnastaan ja vaikutuksestaan. Perustehtävä luo osaltaan puitteet kestävän arvon tuottamiseksi sidosryhmille. Keskinertaisesti johdetun organisaation perustehtävänä voi olla erilaisten tuotteiden ja palvelujen kehittäminen, valmistaminen ja myyminen. Hyvin johdetussa organisaatiossa perustehtävä motivoi koko henkilöstön, siihen voivat kaikki samaistua, se nostaa ylpeyden tunnetta ja sen takana seistään yhtenä rintamana. Perustehtävää tukee visio, joka kuvaa organisaation pitkän aikavälin tahtotilaa. Visio ja perustehtävä luovat pohjan strategialle, joka määrittelee organisaation tavan toteuttaa perustehtävänsä. Hyvin johdetussa organisaatiossa visio voi näkyä kaukana horisontissa saavuttamattomissa, mutta olla silti mahdollinen. Keskinertaisesti johdetussa organisaatiossa pitkän aikavälin näkymää ei ole, vaan visioksi voi kelvata esimerkiksi voitto kuluvana vuonna. Strategia konkretisoi erilaiset päämäärät, valinnat ja suunnitelmat vision toteutumiseksi. Kriteerin 1 täyttämiseksi organisaatiolla tulee olla kirkastettuna perustehtävä ja visio, jota kohti kuljetaan. Strategian laatimiseksi tulee tunnistaa ja ymmärtää perustehtävää tukevien sidosryhmien erilaiset tarpeet. Hyvin johdetussa organisaatiossa strateginen suunnittelu on johdon ja esimiesten yhteinen oppimisprosessi. Keskinertaisesti johdetussa organisaatiossa strategia koetaan vastaavasti ylhäältä annetuksi johtamisen rajoituksessa tiukasti ennalta määrättyyn organisaatioon. Tämän lisäksi on ymmärrettävä oma toimintaympäristö, omat vahvuudet sekä toisaalta suurimmat haasteet. Johtamisjärjestelmän tulee tukea strategisia valintoja. Keskinertaisesti johdetussa organisaatiossa toiminta on hetkessä elämistä ajatuksella: *"Tehdään kuten on aina tehty"*. Toimintaympäristön muutoksia ei ennakoida ja markkinatuntemuskin on *"mututuntumaa"*. Hyvin johdetussa organisaatiossa asiakas- ja toimintaympäristön tuntemus perustuu tutkittuun tietoon ja sen dokumentointiin. Markkinoilla tapah-

tumia muutoksia ennakoidaan aktiivisesti ja kehittämislle leimaa antavaa on muun muassa parhailta oppiminen, joka lisää ymmärrystä erilaisten liiketoimintamallien menestystekijöistä. Erilaisten suorituskyykyjen suunnittelulla ja seurannalla saadaan tieto strategian toteutumisesta. (Tuominen 2020, 17–40)

Organisaatiokulttuuri rakentuu organisaatioon kuuluvien henkilöiden arvoista, normeista ja uskomuksista. Se vaikuttaa siihen, kuinka organisaation sisäisessä kanssakäymisessä toimitaan sekä tapaan, jolla ulkoisten sidosryhmien kanssa toimitaan. Hyvin johdetussa organisaatiossa arvot ovat ihmisten tuntemia ja sisäistämiä ja ne aidosti ohjaavat päivittäistä työtä, kun keskinertaisessa organisaatiossa arvot ja eettiset periaatteet ovat lähinnä sanoja paperilla. Edelläkävijyys on organisaation esimerkillistä toimimista ekosysteemissään, jolla saavutetaan muiden tunnustus. Johtajuus ei ole rooli vaan arkisia tekoja ympäri organisaatiota. Se innostaa työyhteisöä ja osaltaan vahvistaa organisaatiokulttuuria tuomalla esiin arvojen ja normien mukaista käyttäytymistä. Hyvin johdetussa organisaatiossa innovointi on yksittäisen prosessin sijaan kulttuuri, tapa toimia, jossa uusia ideoita etsitään kaikkialta ympäristöstä. Edelläkävijyys vaatii organisaatiolta kulttuurin vahvistamista, muutoksen mahdollistamista sekä sidosryhmien mukaan ottamista ja sitouttamista organisaation perustehtävän ja strategian toteuttamiseen. On tärkeää varmistaa strategian ymmärrys läpi organisaation, sillä ilman ymmärrystä ihminen ei ota vastuuta. (Tuominen 2020, 43–70)

Organisaation toimintaan liittyy useita sidosryhmäsuhteita, joista sen täytyy huolehtia. On rakennettava kestäviä asiakassuhteita ja työmarkkinoilta on houkuteltava paras mahdollinen henkilöstö, jota tulee pitääkseen sitouttaa ja kehittää. Hyvin johdetussa organisaatiossa asiakassuhdetta pyritään vahvistamaan hyödyntämällä päivittäistä kanssakäymistä. Erilaisilla tyytyväisyysmittauksilla seurataan tehtyjen päätösten ja muutosten seurauksia. Henkilöstön roolin tärkeys asiakaslupauksen pitämisessä on ehdottomassa keskiössä, sillä alansa ammattilaiset ovat paras tae kasvusta sekä organisaation jatkuvasta oppimisesta ja kehittymisestä. Taloutta ohjaavilta ja toimintaa sääteleviltä sidosryhmiltä on varmistettava ja ylläpidettävä jatkuva tuki. Yhteiskunnallisesti tulisi myötävaikuttaa kehitykseen ja hyvinvointiin sekä aineellisesti että henkisesti. Yhteiskuntavastuu voidaan ymmärtää keskinertaisessa organisaatiossa yksittäiseksi julistukseksi, mutta menestyvän organisaation yhteiskuntavastuu sulautetaan aina yrityksen johtamisjärjestelmiin, jolloin kokonaisuutta voidaan edelleen pilkkoa kuhunkin sidosryhmään. Kumppaneiden, toimittajien ja alihankkijoiden kanssa rakennetaan suhteet, jolla varmistetaan tuki kestävä arvon luomiselle. Keskinertaisessa organisaatiossa toimittajien valintakriteeri on yleisesti hinta. Sen sijaan menestyvän organisaation ajattelussa kumppanuuksien verkosto luo kilpailuedun ja verkoston kehittyminen luo osaltaan uusia kilpailuetuja. Erinomaisessa organisaatiossa tärkeimmät sidosryhmät on sitoutettu. Sidosryhmäsuhteet perustuvat läpinäkyvyyteen, vastuuseen eettisesti kestävästä toiminnasta sekä keskinaiseen luottamukseen, joita tulee jatkuvasti rakentaa, ylläpitää ja kehittää. Koska sidosryhmiä osallistetaan strategian toteuttamiseen sekä kestävä arvon luomiseen, heidän tarpeiden ja odotusten kuuleminen ja ymmärtäminen on olennaista sitoutumisen ylläpitämiseksi. (Tuominen 2020, 73–93)

Organisaation perustehtävä ja strategia yhdessä määrittelevät, mille sidosryhmille kestävä arvo luodaan. Tyypillisesti asiakkaat ovat kestävä arvonluonnin pääkohderyhmä. Keskinertaisen organisaation tuotekehitysprosessi keskittyy täyttämään asiakkaan tarpeet usein kustannustavoitteet ja

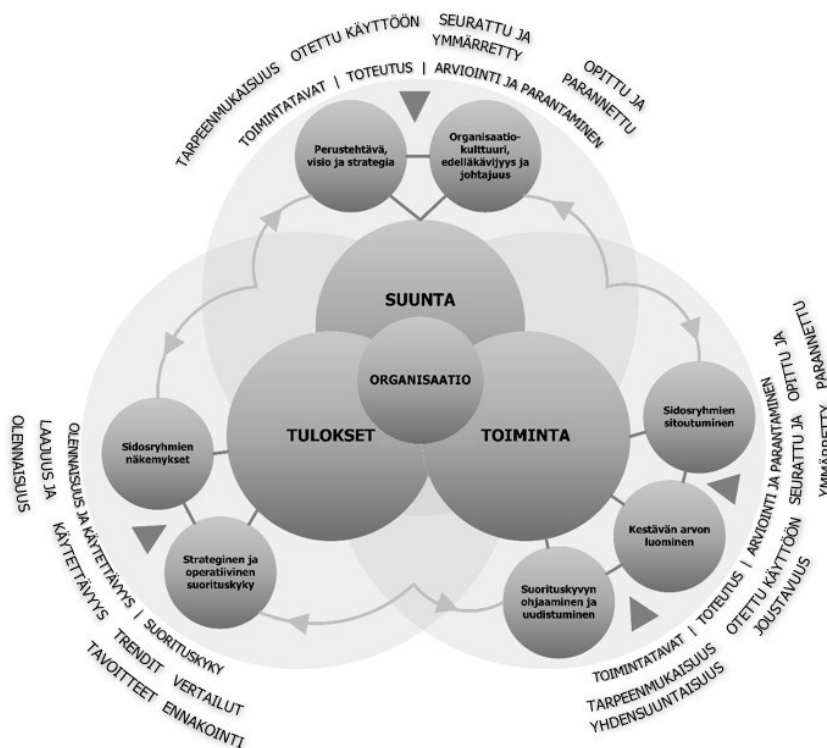
toimitusajat ylittäen. Tämän vuoksi kauppaa syntyy vain hyvien myyjien osaamisella. Erinomaisen organisaation tulee tunnistaa tärkeimpien sidosryhmien tarpeet keräämäänsä palautetta analysoimalla. Tämän perusteella tuotteita, palveluja sekä erilaisia ratkaisuja parannetaan ja uudistetaan. Muutoksen tekeminen on dynaamista ja toteutus käynnistyy jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Tuotteiden ja palvelujen toimitus tapahtuu aina oikeaan aikaan, -laatusina ja sovituin kustannuksin. Tuotekehitys on uuden liiketoiminnan luomista, jolla tulevaisuus varmistetaan. Kestävää arvoa luodaan vaiheittain. Tämän vuoksi nykyhetken toiminta ja tulevaisuuden suunnitelmat ovat yleensä eri vaiheissa. Hyvin johdetun organisaation imago syntyy tekemisen seurauksena ja hyvässä organisaatiossa myös ymmärretään, että tekemällä sitä voi myös muuttaa. (Tuominen 2020, 95–110)

Organisaation tulee hallita tämänhetkistä suorituskykyä, joka näyttäytyy tuloksellisena liiketoimintana. Tulevaisuuden suorituskykyä rakennetaan sen sijaan uudistumalla, joka on välttämätöntä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden aiheuttamassa jatkuvassa muutoksessa. Keskinertaisessa organisaatiossa suorituskyky ohjataan lähinnä ”näppituntumalla”, asiakassuhteiden pysyvyydessä luotetaan omaan markkina-asemaan näkemättä uusiutumisen tarvetta. Vahvuutena pidetään niitä asioita, jotka jo osataan ja tiedetään huolimatta siitä, että markkinoilla muut ratkaisut ovat ajaneet jo ohi. Erinomaisessa organisaatiossa on sen sijaan tarkat prosessikuvaukset, jossa on määritelty tarkastukset ja mittaukset tarjouksesta jälkimarkkinointiin saakka. Uudistumiseen organisaatiossa on osastorajat ylittäviä tiimejä, jotka tutkivat nopeasti uusien ideoiden tekniset ja kaupalliset mahdollisuudet. Johdon tehtävänä on tunnistaa pullonkaulat innovaatioprosesseissa, sillä markkinoille pääsy aikataulussa on kaupallisen hyödyntämisen kannalta välttämätöntä. Suorituskyvyn ohjaaminen on usein onnistunutta riskien hallintaa. Uudistuminen rakentuu innovoinnin ja uuden teknologian hyödyntämisen varaan, jossa tiedon ja tietämyksen lisäävät merkitys kasvaa entisestään. (Tuominen 2020, 113–134)

EFQM-mallin toimintaosasta saatuja tuloksia tarkastellaan tulososassa. Tulokset kertovat nykytilan ja antavat osviittaa tulevaisuuden tuloskehityksestä strategiassa asetettuun suuntaan verrattuna. Erinomainen organisaatio hyödyntää tulosdataa saadakseen palautetta mallin toimintaosan kriteereissä onnistumisesta. Sidosryhmien henkilökohtaiset kokemukset ja näkemykset organisaatiosta muodostavat kriteerin 6. Nämä tulokset voivat kertoa nykyisten ja entisten sidosryhmien näkemyksistä ja niitä voidaan kerätä kattavasti mitä moninaisimmista lähteistä. Näillä tiedoilla voidaan varmistua siitä, että organisaatio kulkee strategiassa määriteltyä tietä. Tietoa voidaan suunnan varmistamisen lisäksi hyödyntää päivittäisen toiminnan johtamisessa. Olennaista on seurata strategian kannalta merkityksellisimpiä tuloksia, joita ovat tyypillisesti asiakkaiden, henkilöstön sekä yhteistyökumppaneiden näkemykset. Hyvin johdetuissa organisaatioissa tulokset perustuvat toiminnasta kerättyyn tietoon, ei luuloon. Asiakasrajapinnasta tietoa kerätään monin tavoin mm. kyselyjen, tutkimusten, haastattelujen, arviointien sekä keskustelujen avulla. Yhteistyökumppaneiden osalta tyytyväisyyden tutkiminen on molemminpuolista sillä mitattaessa tyytyväisyyttä heihin, keräämme samalla tietoa, joka kertoo yhteistyökumppaneiden tyytyväisyydestä meihin. Henkilöstön tyytyväisyyttä tutkitaan vuosittain, josta saadaan tietoa osa-alueittain onnistumisista ja kehitettävistä asioista. Hyvä merkki erinomaisesta organisaation toiminnasta on positiivinen työnantajamaine, joka houkuttelee organisaatioon alansa huippuosaajia. (Tuominen 2020, 137–148)

Strategista ja operatiivista suorituskyyä kuvaavat tulokset kertovat organisaatio kyvykyydestä suoritua strategiassa määritellystä perustehtävästä sekä kestävän arvon luomisesta tärkeimmille sidosryhmilleen. Nämä tulokset myös kertovat organisaation kyvystä vastata tulevaisuuden haasteisiin. Käytännön tasolla erinomainen organisaatio hyödyntää taloudellisten mittareiden lisäksi myös muita mittareita suorituskyyyn mittaamiseen. Erinomaisessa organisaatiossa ymmärretään yhteys tärkeimpien sidosryhmien näkemysten sekä todellisen suorituskyyyn välillä, jonka vuoksi suorituskyyyn kehittymistä voidaan luotettavasti ennakoida. Tärkeimpien sidosryhmien tarpeet otetaan huomioon strategisia ja operatiivisia mittareita käyttöönotettaessa. Strategista suorituskyyä voivat kuvata esimerkiksi mittarit, jotka mittaavat perustehtävän toteuttamista ja kestävän arvon luomista tai strategisten päämäärien saavuttamista. Operatiiviset mittarit kuvaavat esimerkiksi taloudellista suorituskyyä tai tärkeimpien sidosryhmien odotusten täyttymistä. (Tuominen 2020, 151–165)

EFQM:n strategiseen viitekehykseen kuuluu RADAR-työkalu (Kuva 7), joka kuvaa mallin mukaista suunnittelun, johtamisen, arvioinnin ja parantamisen logiikkaa.



Kuva 7 RADAR-työkalu (EFQM-Malli 2020, 26)

Työkalua voidaan soveltaa nykyisen toiminnan parempaan johtamiseen sekä vahvuuksien ja parantamismahdollisuuksien tunnistamiseen. RADAR-logiikan mukaan:

- Organisaatio määrittelee osana strategiaansa tavoiteltavat tulokset (Results)
- Kehittää toimintatapoja, joilla strategianmukaiset tulokset saavutetaan tämän hetken lisäksi myös tulevaisuudessa (Approach)
- Toimintatapoja, joita organisaatio on kehittänyt, käytetään tarkoituksenmukaisesti (Deployment)

- Oppimisen ja suorituskyvyn parantamiseksi organisaatio arvioi ja muokkaa toimintatapojaan (Assessment & Refinement)

Työkalun osa-alueet on jaettu ominaisuuksiin, jotka tuovat syvyyttä itsearviointiin. Näissä taulukoissa on määritelty ominaisuuksien tarkoitus osa-alueittain sekä se, mihin suuntaan organisaation tulisi tavoitteitaan viedä.

EFQM-mallin sekä suunta- että toiminta -osa-alueita analysoidaan kutakin omalla RADAR-taulukollaan. Suunnan analysointiin käytetään kriteerejä 1 ja 2 (TAULUKKO 2).

TAULUKKO 2. Suunnan analysointi (EFQM-Malli 2020, 29)

Osa-alueet	Ominaisuudet	Kuvaus
Toimintatavat	Tarpeenmukaisuus	Toimintatavoilla on selkeät perusteet, ja ne on määritelty sopivalla tarkkuudella. Toimintatavat vastaavat tärkeimpien sidosryhmien tarpeisiin ja myös tulevaisuuden haasteisiin.
	<i>Yhdensuuntaisuus</i>	<i>Ei sovelleta suunnan analysoinnissa</i>
Toteutus	Otettu käyttöön	Toimintatavat on otettu käyttöön olennaisilla alueilla vaikuttavasti ja oikea-aikaisesti.
	<i>Joustavuus</i>	<i>Ei sovelleta suunnan analysoinnissa</i>
Arviointi ja parantaminen	Seurattu ja ymmärretty	Toimintatapojen vaikuttavuutta ja tehokkuutta seurataan. Seurannasta saatu tieto ymmärretään ja sitä jaetaan.
	Opittu ja parannettu	Nousevien kehityssuuntauksien analysointiin, mittaamiseen, oppimiseen ja benchmarkingiin perustuvaa tietoa käytetään ruokkimaan luovuutta. Suorituskykyä parannetaan innovatiivisilla ratkaisuilla sopivin aikavälein.

Toimintaa analysoidaan kriteereillä 3, 4 ja 5 (TAULUKKO 3).

TAULUKKO 3. Toiminnan analysointi (EFQM-Malli 2020, 29)

Osa-alueet	Ominaisuudet	Kuvaus
Toimintatavat	Tarpeenmukaisuus	Toimintatavoilla on selkeät perusteet, ja ne on määritelty sopivalla tarkkuudella. Toimintatavat vastaavat tärkeimpien sidosryhmien tarpeisiin ja myös tulevaisuuden haasteisiin.
	Yhdensuuntaisuus	Tarkasteltavat toimintatavat tukevat organisaation strategista suuntaa ja muodostavat toimivan kokonaisuuden muiden toimintatapojen kanssa.
Toteutus	Otettu käyttöön	Toimintatavat on otettu käyttöön olennaisilla alueilla vaikuttavasti ja oikea-aikaisesti.
	Joustavuus	Toiminta on joustavaa ja tarvittaessa toimintaa voidaan mukauttaa.
Arviointi ja parantaminen	Seurattu ja ymmärretty	Toimintatapojen vaikuttavuutta ja tehokkuutta seurataan. Seurannasta saatu tieto ymmärretään ja sitä jaetaan.
	Opittu ja parannettu	Nousevien kehityssuuntauksien analysointiin, mittaamiseen, oppimiseen ja benchmarkingiin perustuvaa tietoa käytetään innostamaan luovuuteen. Suorituskykyä parannetaan innovatiivisilla ratkaisuilla sopivin aikavälein.

Tulosten analysointikehikkona käytetään kriteerejä 6 ja 7 (TAULUKKO 4).

TAULUKKO 4. Tulosten analysointi (EFQM-malli 2020, 30)

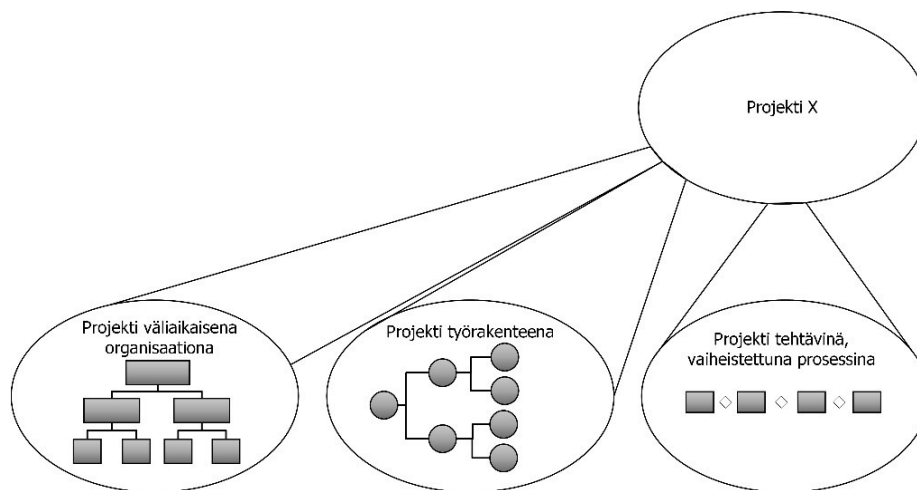
Osa-alueet	Ominaisuudet	Kuvaus
Olennaisuus ja Käytettävyys	Laajuus ja olennaisuus	Organisaation perustehtävään, visioon ja strategiaan kytkeytyvät tulokset on tunnistettu. Valittua mittaristoa katselmoidaan ja parannetaan ajan mittaan.
	Käytettävyys	Tulokset ovat oikea-aikaisia, luotettavia, tarkkoja ja tarkoituksenmukaisesti segmentoituja, jolloin niistä saatu tieto tukee suorituskyvyn parantamista ja uudistumista.
Suorituskyky	Trendit	Tuloskehitys on positiivinen ja tulostaso pysyy jatkuvasti erinomaisena yli strategiakauden.
	Tavoitteet	Tarkoituksenmukaiset tavoitteet perustuvat strategiaan ja tavoitteet saavutetaan jatkuvasti.
	Vertailut	Strategisen suunnan kannalta tarkoituksenmukaisia ulkoisia vertailuja tehdään oman suorituskyvyn arvioimiseksi. Vertailuista saadaan suotuisia tuloksia.
	Ennakointi	Organisaatiossa ymmärretään, mitkä tekijät vaikuttavat erinomaiseen suorituskykyyn tulevaisuudessa. Ymmärrys perustuu tunnistettuihin syy-seuraussuhteisiin, dataan ja tulosten analyysiin sekä ennakoiviin mittareihin.

Tulosten analysointi perustuu erilaisiin tietoihin, jotka kuvaavat organisaation sekä strategista että operatiivista suorituskykyä kriteerien 6 ja 7 määrittämällä alueilla. Organisaatiolla tulisi olla näyttöä RADAR-taulukkoissa olevista ominaisuuksien kuvauksista. (26–30) Arvioinnissa tulisi ymmärtää, mitkä eri tekijät erottavat keskinkertaisesti sekä hyvin johdetut organisaatiot (Tuominen 2020, 11).

3 PROJEKTI

Projekti koostuu toiminnoista ja prosesseista, se on ainutkertainen ja sille on määritelty tavoite. Projektiin liittyy aina jonkinasteisia riskejä sekä epävarmuutta. (ISO10006:2018, 7–8) Sillä tulee olla määriteltynä aloitus- ja lopetusaika, budjetti sekä selvästi määritelty laajuus (ISO10006:2018, 8; Gaddis 1959, 89). Projektille asetetaan lisäksi suoritusvaatimukset, jotka sen tulee täyttää. Suoritusvaatimukset ovat määrällisesti ilmaistuja tuloksia esimerkiksi laadullisesti määriteltyjen ominaisuuksien rajoissa. (ISO10006:2018, 8; Heagney 2012, 2;) Projektin tehtävät ovat monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama kokonaisuus. Tehtävät eivät usein ole ennakoitavia tai toistuvia, mikä asettaa projektiin osallistuville henkilöille erityisosaamisen vaateen. Tehtävien menestyksellinen toteuttaminen vaatii luovuutta, jatkuvaa arviointia ja päätöksentekokykyä. Projekteissa tehtävät tulee suorittaa tietyssä järjestyksessä ja ne voidaan määritellä työn kautta. Looginen tehtävien kokonaisuus syntyy edeltäjä- ja seuraajasuhteiden avulla. Projektin monimutkaisuus syntyy näiden tehtävien välisistä riippuvuuksista ja keskinäisistä suhteista. (Artto et al. 2011, 26)

Projektit ovat monen osapuolen yhteisiä tehtäviä. Projektiin voidaan liittää rinnakkaisia näkökulmia (Kuva 8).



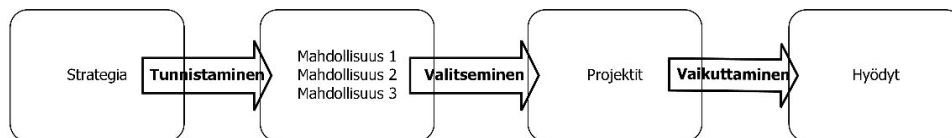
Kuva 8 Projektin kolme näkökulmaa (Artto ym. 2011, 25–26)

Projekti voidaan nähdä väliaikaisena organisaationa, joka perustetaan tiettyä tehtävää varten ja johon valitaan henkilöt soveltuvuutensa mukaan. Rakenne puretaan projektin päätyttyä, jolloin henkilöt siirtyvät uusiin tehtäviin. Projekti voidaan nähdä myös työrakenteen kautta. Tällöin projektissa tehtävän työn hierarkkinen rakenne puretaan eli ositetaan pienempiin, paremmin hallittaviin osiin. Kolmas näkökulma esittää projektin vaiheistettuna prosessina, jossa eri tehtävien ja vaiheiden välisen riippuvuuksien avulla hallitaan koko projektin aikataulua. Projektin elinkaari korostaa näkökulmaa, jossa projekti etenee vaiheittain kohti päätöstä. (Artto et al. 2011, 24)

Projektin päämäärä kuvaa tulevaisuuden tilaa, jota projektin perustamisella tavoitellaan. Päämäärä on projektin konkreettisten tavoitteiden lähtökohta. Projektille asetettavat liiketoiminnalliset tavoitteet ohjaavat päämäärän asettamista, sillä ne helpottavat tavoitteiden määrittelyä. Päämäärä kuvaa myös muutoksen, joka projektin tuloksena toteutetaan. Muutos liittyy suoraan projektin lopputulokseen. Muutoksen tuomien hyötyjen tulee olla käytettävissä projektin suunnittelussa määrittelystä

ajasta eteenpäin ja toisaalta muutoksen tuomien hyötyjen tulee aina olla suurempi kuin siihen investoitujen kustannusten. Muutosvaatimukset aiheuttavat rajoituksia sekä projektin aikataululle että budjetille. (Artto et al. 2011, 31–34)

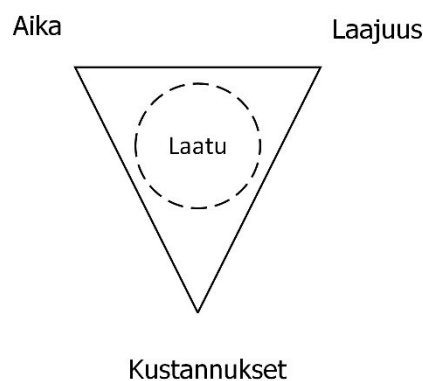
Projektin päämäärillä on strateginen yhteys liiketoiminnan odotuksiin ja tavoitteisiin, sillä sen tulee aina edistää organisaation päämääriä. Strategiat johdetaan yrityksen toiminta-ajatuksen, mission, vision sekä organisaation ulkopuolisten tekijöiden, kuten kilpailun, perusteella. Projekteilla on tärkeä rooli yrityksen lisäarvon tuottamisessa (Kuva 9).



Kuva 9 Lisäarvon tuottamisen perusrakenne (ISO-SFS 21500 2012, 9)

Strategiset tavoitteet ohjaavat eteen tulevien erilaisten mahdollisuuksien tunnistamista. Mahdollisuuksista valittaessa on punnittava niiden tuottamia hyötyjä sekä riskien hallintaa. Projektin lopputuloksena aikaansaatu tuotos tukee näitä päämääriä. Ne toteutuvat, kun projektin hyödyt saavutetaan. Välttämättä tämä ei tapahdu heti projektin valmistuttua vaan usein pitemmän ajan kuluessa. (Artto ym. 2011, 31; ISO-SFS 21500 2012, 9)

Projektin kolme tavoitetta ovat laajuus, aika ja kustannukset ja ne ovat sidoksissa keskenään (Kuva 10).



Kuva 10 Projektin tavoitteet mukailen (Artto et al. 2011, 32)

Kustannus- ja aikatavoitteet rajoittavat laajuustavoitteissa sovittuja tuotteen ominaisuuksia. Aikatavoitteen kiristäminen lisää kustannuksia ja usein laajuustavoitteista tinkimistä. Tavoitteiden sidonnaisuus toisiinsa voi aiheuttaa ristiriitoja, jolloin niitä voi joutua priorisoimaan suhteessa toisiinsa. (Artto et al. 2011, 34) Projektin laajuudella tarkoitetaan projektin alkuvaiheessa tehdyn, ylemmän tason kuvausta, jolla projektin tavoite saavutetaan (Turner 1999, 99). Projektin tulokseen liittyy lopputuotteita, jotka voivat olla projektin mukaan joko fyysisiä tuotteita tai kehittämissuunnitelmissa täysin immateriaalisia tuotteita kuten toimintatapa tai suunnitelma. Projektin laajuustavoite asettaa toimitettavalle tuotteelle tekniset, toiminnalliset sekä laadulliset ominaisuudet. Näitä voivat olla esimerkiksi tuotteen materiaalit, mitat, suorituskyky tai käytettävyys. Projektin päämäärä saavutetaan projektissa tuotetulla ratkaisulla, joka noudattaa projektille asetettuja suunnitelmia ja spesifikaatioita.

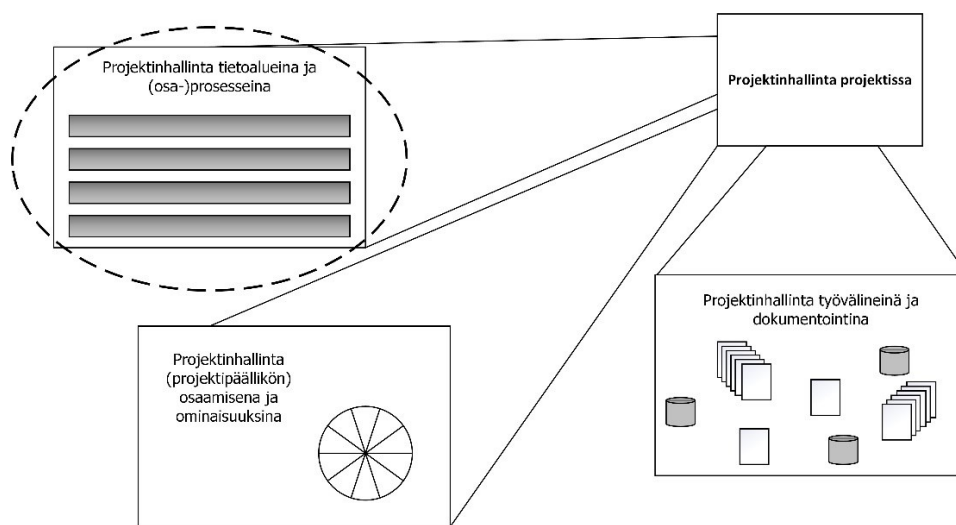
(Artto et al. 2001, 32–34) Koska projektin laajuus määrittelee projektin rajat, on laajuutta määriteltäessä yhtä tärkeää määritellä myös se, mikä jää laajuuden ulkopuolelle (PRY 2008, 23). Projektin laajuuden määrittelyssä tulee linjata projektin yhteys liiketoimintastrategiaan, koska yhteydellä on usein merkitystä siihen, kuinka projekteja priorisoidaan (PRY 2008, 7) Projektin määritelmässä aika kertoo sen, milloin projektin tuotteen tulee olla valmis ja asiakkaan käytettävissä. Aikaa ei voi venyttää, mutta yksittäisissä projektiin liittyvissä tehtävissä resursseja voidaan lisätä tai käyttää vastavasti kykenevämpiä osajia työn vauhdittamiseksi. Tällä on kuitenkin vaikutus projektin kustannuksiin nostavasti. Aika on projekteissa rajoite. Kustannustavoite on suorassa yhteydessä projektille asetettuun budjettiin. Rahan lisäksi budjetoidaan esimerkiksi projektiin suunniteltuja työtunteja. (Artto et al. 2011, 32–34)

Projektin johtamisen onnistuminen on ajan ja kustannusten osalta laajuutta ja laatua helpompi arvioida. Laajuuden osalta on ensin selvitettävä, missä määrin projektin laajuudelle asetetuissa määrittelyissä on pysytty ja toisaalta onko kaikki projektin työvaiheet suoritettu. Projektijohtamisen rautakolmioon liitetään myös laatu. Projekti todetaan jälkitarkastelussa tavallisesti onnistuneeksi, jos projekti on saatu päätökseen ajallaan, projektin kustannusbudjettia ei ole ylitetty ja projektin laajuus pienellä virhemarginaalilla toteutuu. Tätä suorituskyvyn arviointia tehdään usein vasta projektin päättyessä, sillä laatu kiinnostaa erityisesti projektipäälliköitä ja -tiimejä, joille projektivälineet ovat työkaluja. (Bannerman 2008, 3)

4 PROJEKTIN HALLINTA

Projektin keskeisin haaste on onnistunut toteutus päämäärän, odotusten ja erilaisten vaatimusten mukaisesti. Onnistumisen elementtejä löytyy teknisistä, sosiaalisista sekä taloudellisista näkökulmista, jotka toimintaympäristössä vaikuttavat. Sen sijaan projektinhallinta sekä eri tilanteisiin sovellettavat järjestelmälliset toimintatavat ja menetelmät toimivat kaikenlaisissa projekteissa. (Arto et al. 2011, 35) Projektinhallintaa voidaan kuvata erilaisten menetelmien, työkalujen, tekniikoiden ja pätevyyksien soveltamiseksi projektin johtamisessa. Tapa ja painotukset, miten projektia johdetaan, vaihtelevat projektin eri vaiheissa. Projektinhallinta käsittää kokonaisuuden, jotka muodostuvat projektin elinkaaren eri vaiheista. (ISO-SFS 21500 2012, 9; Arto et al. 2011, 35)

Projektinhallintaa voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. (Kuva 11) Projektinhallintaa voidaan nähdä projektien läpikulkevana tietoa-alueina ja prosessiketjuina, jotka liittyvät projektin onnistumisen kannalta merkityksellisiin asioihin ja käytäntöihin. Sitä voidaan tarkastella myös projektiin osallistuvien yksilöiden, kuten projektipäällikön osaamisen ja ominaisuuksien kautta. Projektinhallinnan tarkastelun kolmas näkökulma ovat projektin läpiviennin kannalta oleellisten ohjeet, dokumentit sekä työvälineet. (Arto et al. 2011, 36) Tässä työssä projektinhallintaa käsitellään tietoa-alueina ja prosesseina.



Kuva 11 Projektinhallinnan kolme näkökulmaa (Arto et al. 2011, 36)

Projektinhallintaa voidaan tarkastella joko projektinhallinnan prosessiryhminä projektin elinkaaren mukaisesti tai vastaavasti aiheenmukaisen luokittelun mukaisina osa-alueina (LIITE 1). Projektinhallinta muodostuu osa-alueista, jotka sisältävät kansainvälisten projektinhallinnan järjestöjen rakentamia ja yleisesti käytettyjä menetelmiä, toimintatapoja ja työkaluja. (ISO-SFS 21500 2012, 15–17; Arto et al. 2011, 36) Prosessiryhmät koostuvat yksittäisistä prosesseista, jotka ovat käytettävyydeltään universaaleja projektityypeistä riippumatta. Ne eivät ole riippuvaisia esimerkiksi soveltamisalueista tai toimialojen painopisteistä. Liitteissä 2–6 on liitteessä 1 esitetyn prosessiryhmäjaon mukainen prosessikuvaus, jossa yksittäisten prosessien keskinäiset vuorovaikutussuhteet on kuvattu osa-alueittain. Kyseessä on loogisesti etenevä esimerkkimalli, jota voidaan projektijohdon päätöksellä tarvittaessa muuttaa. Mikä tahansa mallissa oleva prosessi voidaan myös toistaa. (ISO-SFS 21500 2012, 17; 39)

4.1 Asettamisprosessien ryhmä

Projektin kokonaisuuden hallinta on projektia ja sen johtamisen osa-alueiden integroimista, joilla voidaan varmistaa projektin päämäärien saavuttaminen. Kokonaisuuden hallinta on koordinoita projektin hallinnan toteutusta, eri tehtävien välillä olevia riippuvuuksia sekä projektin tietoihin liittyvää johtamista. Kokonaisuuden hallinnassa keskeistä on tavoitteiden määrittely sekä projektin etenemisen "pintatilanne", johon liittyy muutoksen hallinta tavoitteita tarkennettaessa. (ISO-SFS 21500: 2012, 21; Artto et al. 2011, 101)

Asettamisprosessien (LIITE 2) tarkoituksena on aloittaa projekti tai projektivaihe. Projektin asettamisessa projektille laaditaan asettamisasiakirja. Se kytkee projektin organisaation asettamiin strategisiin tavoitteisiin. Asettamisasiakirjan tulisi määrittää kaikki projektille asetetut toimintaohjeet, velvoitteet, olettamukset sekä rajoitteet. Sen syötteenä ovat strategianmukainen liiketoimintatarkastelu, jossa liiketoiminnan projektille asettamat tarpeet on dokumentoitu. Syötteenä voi olla tehty sopimus sekä projektin työseloste. Suuremmissa projekteissa syötteenä asettamisvaiheelle voivat olla myös edellisen vaiheen tuotoksista syntyneet asiakirjat. Asettamisasiakirja antaa projektille tai projektin uudelle vaiheelle viralliset valtuudet. Tässä vaiheessa projektille nimetään projektipäällikkö, jonka vastuut ja valtuudet tunnustetaan. (ISO-SFS 21500: 2012, 21)

4.2 Suunnitteluprosessien ryhmä

Suunnitteluprosessien (LIITE 3) tarkoituksena on kehittää ja tarkentaa projektisuunnitelmia osa-alueittain. Suunnitelmat tulee tässä projektinvaiheessa viedä riittävän yksityiskohtaiselle tasolle. Näin suunnitelmille saadaan vertailukohtat, joilla projektin suorituskykyä voidaan mitata ja valvoa sekä hallita koko projektin toteutusta. (ISO-SFS 21500: 2012, 17)

Projektisuunnitelmissa tulisi dokumentoida seuraavat asiat:

- ✓ miksi projekti aloitetaan?
- ✓ mitä kukin projektiin osallistuva sidosryhmä toimittaa projektiin?
- ✓ kuinka projekti toimitetaan?
- ✓ mitkä ovat projektin kustannukset?
- ✓ miten projekti toteutetaan, kuinka sitä ohjataan ja kuinka se lopetetaan? (ISO-SFS 21500: 2012, 21–22)

Projektisuunnitelmakokonaisuus on jaettu tyypillisesti sekä projektisuunnitelmaan että projektin hallintasuunnitelmaan, jotka voivat olla projektin mukaan joko yhdessä tai useammassa asiakirjassa. Projektisuunnitelmien tulisi sisältää kuvauksen projektin kokonaisuudesta, kuten projektin laajuudesta, aikatauluista, kustannuksista sekä muista tiedoista. (ISO-SFS 21500: 2012, 21–22)

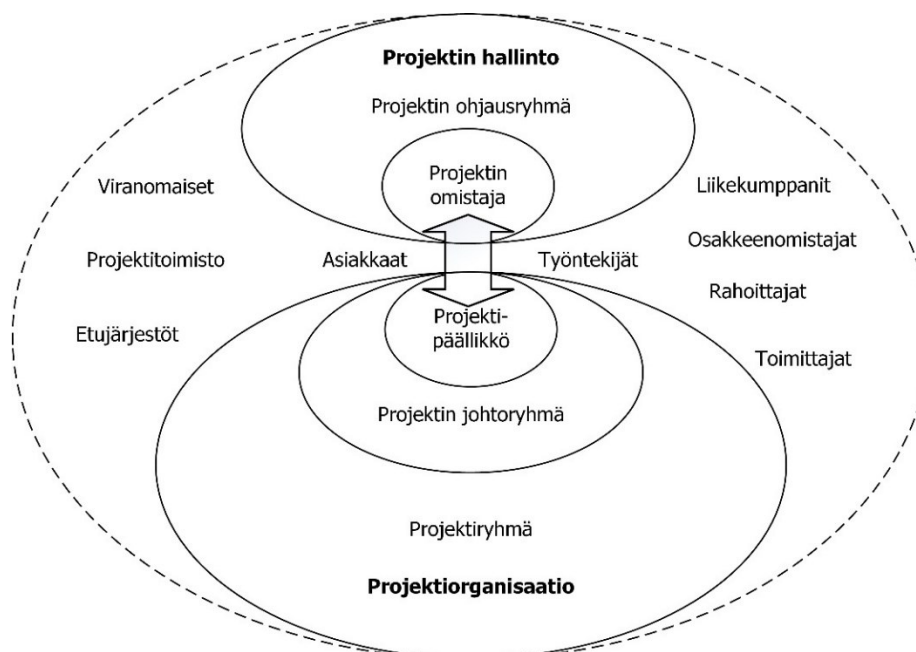
Projektin hallintasuunnitelma määrittää projektin aloituksen ja kuinka projektia sen edetessä seurataan ja ohjataan. Hallintasuunnitelma voi kattaa koko projektin tai sen osasuunnitelmia. Tyypilliset osasuunnitelmat liittyvät riskien- tai laadunhallintaan. Hallintasuunnitelmassa määritellään henkilöi-

den roolit, vastuut ja menettelyt tilanteisiin, joita projektin edetessä ilmenee. Nämä voivat liittyä esimerkiksi ongelmanratkaisuun, muutosten hallintaan, aikataulun- tai kustannusten hallintaan tai vaikkapa työterveyden- ja työturvallisuuden hallintaan. (ISO-SFS 21500: 2012, 21–22)

Projektisuunnitelma sisältää osa-alueittain vertailukohtat projektin toteuttamiseen ja sen sisältö riippuu sekä projektin soveltamisalueesta että sen monimutkaisuudesta. Projektisuunnitelman tulee olla hallittu kokonaisuus, jossa kaikkien osa-alueiden on oltava keskenään yhdenmukaisia. Sen tulee sisältää tiedot kaikista projektin sisältämien osaprosessien tuotoksista ja toimenpiteistä, joilla määritellään ja yhdistetään projektin toteutus, ohjaus ja lopettaminen yhdeksi hallituksi kokonaisuudeksi. Projektin suorittava organisaatio päättää sidosryhmien kanssa projektisuunnitelmien syvyydestä esimerkiksi projektin laajuuteen tai aikatauluun liittyen. Se voi olla yksityiskohtainen suunnitelma tai vastaavasti osasuunnitelmiin viittaava yleistason kuvaus. Jälkimmäisessä tapauksessa on saatava selvitys siitä, kuinka osasuunnitelmia hallitaan ja kuinka ne limittyvät projektiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Projektisuunnitelman tulee olla aina ajan tasalla ja erityisesti siinä tapahtuneista muutoksista tulee tiedottaa viipymättä projektiin osallistuville sidosryhmille. Projektisuunnitelma on aluksi yleisluontoinen, mutta projektin edetessä yleistaso tarkentuu yksityiskohtaisempiin työpaketteihin. Projektisuunnitelmien laatimisen syötteenä voivat olla edellisessä vaiheessa valmisteltu asettamisasiakirja, projektiin liittyvät lähinnä sidosryhmien tuottamat osasuunnitelmat sekä aiemmista projekteista opitut asiat. Suunnitteluprosessien tärkeimpinä tuotoksina syntyvät projektisuunnitelma sekä projektin hallintasuunnitelma. (ISO-SFS 21500: 2012, 21–22)

4.2.1 Projektioorganisaation määrittely

Projektiin osallistuu tyypillisesti sekä ulkoisia että sisäisiä sidosryhmiä. (Kuva 12)



Kuva 12 Projektin sidosryhmät (ISO-SFS 21500: 2012, 12)

Organisaatioiden määrittelyssä on merkityksellistä tehdä ero projektin käynnistävän ja varsinaisen projektiorganisaation välille. Käynnistävä organisaatio tekee projektin aloittamispäätöksen, jonka rakenne voi olla moninainen. (ISO-SFS 10006: 2018, 9) Käynnistävän organisaation edustus tulee yleensä pienen ”projektin hallinto” -kehän sisäpuolelle. Projektin hallintoon kuuluvat projektin omistaja sekä projektin ohjausryhmä. Projektin omistaja on yrityksen sisäisissä projekteissa yleensä johto, jonka tehtävänä ovat investointipäätökset. Projektin omistaja on myös ongelmien sekä ristiriitatilanteiden ratkaisija niillä alueilla, joihin projektipäällikön toimivaltuudet eivät riitä. Organisaation ylimmän johdon antama ohjeistus projektiin tulee projektin ohjausryhmän kautta. (ISO-SFS 21500: 2012, 12)

Projektiorganisaatio on projektin toteuttamiseen koottu ryhmä, johon kuuluu yksittäisiä henkilöitä, ryhmiä sekä yrityksiä tai alihankkijoita. Se voi olla myös osa projektin käynnistävää organisaatiota. Projektiorganisaatiolle tulee määritellä rakenne, vastuut ja toimintatapa, jotka tulisi erotella riittävän selkeästi käynnistävästä organisaatiosta ja projektiin liittyvistä muista sidosryhmistä. Vastuiden ja valtuuksien dokumentointi on projektin sujumisen kannalta keskeistä. Projektipäällikkö alkaa valtuutuksen saatuaan perustaa projektiryhmää. Se koostuu henkilöresurssista, jolla projekti saadaan valmiiksi. Häntä tukee projektitehtävien johtamisessa ja hallinnassa johtoryhmä. Projektiryhmä on projektiorganisaation varsinainen tehtäviä toteuttava osa. Projektiryhmä raportoi tehtävistään projektipäällikölle, jonka kanssa se vastaa projektiin liittyvien tehtävien suorittamisesta. Projektiryhmä voi muodostua yrityksen organisaatioyksikössä työskentelevistä henkilöistä, jonka liiketoiminnan osana projekti toteutetaan. (ISO-SFS 10006:2018, 9; ISO-SFS 21500 2012, 11–12; Artto et al. 2011, 41–43) Projektipäällikön vastuulla on määritellä henkilöstön käyttö; milloin ja mistä projektiryhmän jäsenet hankitaan sekä missä vaiheessa heitä voidaan vapauttaa projektista muihin tehtäviin. Projekteissa käytetään pääasiassa organisaation sisäistä henkilöstöresurssia. Jos sen saatavuus ei ole projektin aikataulu huomioiden riittävä, on selvítettävä organisaation ulkopuolisen henkilöstön palkkaaminen projektiin tai vastaavasti työn teettäminen alihankintana. Projektiryhmän työn kannalta on tärkeää määritellä jokaisen roolit ja vastuut sekä viestintä- ja raportointivaatimukset. Vaikka projektipäälliköllä ei ole välttämättä valtaa päättää projektiryhmän jäsenten valinnasta, hänen tulee olla mukana jäsenten valinnassa. Projektiryhmään tulee valita henkilöitä, joilla on toisiaan täydentävää taitoa ja asiantuntemusta. Työskentelyn kannalta jäsenten luonteiden tulisi olla projektityössä vaadittavaan ryhmädynamiikkaan sopivat. (ISO-SFS 21500: 2012, 27) Projektiorganisaation määrittelyllä varmistetaan kaikki projektin läpiviemiseen tarvittavat sitoumukset kaikilta projektiin osallistuvilta osapuolilta. Projektin luonteesta ja monimutkaisuudesta riippuen, projektin kannalta olennaiset roolit, vastuut ja valtuudet tulisi määritellä. Tässä määrittelyssä tulisi huomioida projektin suorittavan organisaation nykyiset toimintaperiaatteet. Projektiorganisaation rakennetta määriteltäessä on tärkeää yksilöidä kaikkien projektiryhmän jäsenten lisäksi myös kaikki muut projektityöhön suoraan osallistuvat henkilöt. Lähtökohta on, että jokaisella on oma tehtävänsä eivätkä kaikki tee kaikkea. Määrittelyprosessissa työn ositusrakenne toimii hyvänä alustana vastuiden ja valtuuksien määrittelylle. Näin varmistutaan siitä, että projektin onnistumisen kannalta oleellisille töille löytyy vastuullinen taho. Nämä vastuumääritelmät sisältävät tyypillisesti suunnitelmissa hyväksytyjen töiden to-

teuttamisen, niissä edistymisen ja resurssien kohdentamiseen. Projektiorganisaation määrittelyn tuotoksina syntyvät projektiin osallistuvien henkilöiden toimenkuvaukset vastuineen ja valtuuksineen sekä projektin organisaatiokaavio. (ISO-SFS 21500: 2012, 28; Artto et al. 2011, 287)

Projektin sidosryhmiin kuuluvat kaikki osapuolet, joilla on projektiin vaikutusta tai joihin projekti vaikuttaa. Eri sidosryhmien tarpeet ja odotukset vaativat projektien aikana osin ristiriidassakin olevien vaatimusten yhteensovittamista. (Artto et al. 2011, 35–36) Projektin päämäärän on palvella loppuasiakkaan tavoitteita ja odotuksia (Artto et al. 2011, 35; Forsberg et al. 2004, 112–115). Sidoryhmä määritellään projektissa yksilöiksi, ryhmiksi tai organisaatioiksi, joilla on joko suoraan tai välillisesti vaikutusta projektiin tai joihin projekti voi vaikuttaa (Artto et al. 2011, 41–43). Onnistuminen vaatii tämän lisäksi laajempaa sidoryhmäodotusten huomioonottamista, sillä huomiotta jättäminen saattaa myöhemmin aiheuttaa viivästyksiä projektin edetessä. (Artto et al. 2011, 35–36). Projektiorganisaation kuvauksessa olisi päästävä projektin alussa riittävän yksityiskohtaiselle tasolle. Sidoryhmien roolit ja vastuut projektin eri vaiheissa tulee määritellä ja viestittää selkeästi organisaation ja projektin päämäärien mukaan. (ISO-SFS 21500 2012, 11–12)

Projektin asiakas on joko henkilö tai organisaatio, joka tilaa projektin, maksaa sen toteuttamisen ja hyötyy siitä. Projektista hyötyvä loppukäyttäjä ei ole välttämättä aina projektin asiakas. Suurissa organisaatioissa esimerkiksi rakennusprojektin tilaaja voi olla organisaation kiinteistöistä vastaava toimija, vaikka projektin tuloksena syntyneitä tiloja käyttääkin saman organisaation liiketoimintayksikkö. Tilanteissa, joissa projektin asiakas ja käyttäjä on eri taho, joudutaan joskus miettimään odotusten ja tavoitteiden välistä priorisointia. Näihin tilanteisiin ei ole yksiselitteistä vastausta, sillä monet asiat voivat vaikuttaa projektitoimittajan painotuksiin. Tästä syystä onkin ensiarvoisen tärkeää tehdä painotukset selkeiksi ja myös näkyviksi sekä tehdä nämä valinnat näkyväksi jo projektin ohjauksrakenteista lähtien. (ISO-SFS 21500 2012, 11–12; Artto et al. 2011, 41–46)

Muita projektin sidoryhmiä voivat olla erilaiset toimittajat ja palveluntarjoajat, kuten alihankkijat, jotka toimittavat erilaisia resursseja projektiin. Monissa projekteissa tarvitaan viranomaishyväksyntöjä projektin eri elinkaaren vaiheissa. Jos projektilla on kokonsa ja merkittävyytensä vuoksi laajempaa yhteiskunnallista vaikutusta, sidoryhmäyhteistyön merkitys kasvaa. Tällöin merkittäväksi sidoryhmäksi tulevat myös erilaiset mediat. Projekteja tekevälle organisaatiolle projekteissa luodut toimitukset sidoryhmäsuhteet tärkeitä. Kokemus ja luottamus syntyy vain yhteistyön kautta ja näitä usein hyödynnetäänkin tulevaisuudessa projekteissa. Tulevien projektien valmistelemissa töissä voidaan päästä vähemmällä vaivalla, sillä toimintatavat ovat jo molemmille osapuolille tuttuja. Hyvin tai huonosti sujuneella projektilla voi olla markkinoinnillista merkitystä sidoryhmien keskustellessa keskenään. Erityisesti pienemmälle projektiorganisaatiolle pääsy suuremman organisaation projektisidosryhmään ja siellä suoriutuminen voi olla tulevien projektien osalta referenssi. Näin ollen sidoryhmäsuhteiden johtaminen on organisaatiossa jatkuvaa ja toistuvaa kehitystä. (Artto et al. 2011, 42–46)

4.2.2 Suunnitteluprosessien ryhmän tietoalueet

Laajuuden hallinnalla tulee varmistaa, että projektin päämäärä täyttää sille asetetut vaatimukset. Laajuus on synonyymi projektin lopputuloksena syntyvästä tuotteesta, jolla projektin päämäärän

mukainen, strategian mukainen muutos saavutetaan. (ISO-SFS 21500: 2012, 25) Laajuuden määritelmällä on myös tärkeä viestinnällinen ulottuvuus. Siinä kootaan sekä asiakkaiden että muiden sidosryhmien tarpeet ja odotukset yhdeksi tuotteen kuvaukseksi, jolla varmistetaan projektin organisointi ja työ määrittelyn laajuuden saavuttamiseksi. Laajuuden hallinnan tehtävänä on varmistaa projektin tehokkuus siten, että projekti valmistuu ilman ylimääräistä ja tarpeetonta työtä. Laajuus sisältää teknisiä ja toiminnallisia suunnitelmia sekä spesifikaatioita, joista syntyvät projektin vaatimukset. (Arto et al. 2011, 110)

Kun tavoitteet ja tuotokset on projektin laajuuden näkökulmasta asetettu, aloitetaan niiden muuttaminen spesifeiksi ja huolella määritellyiksi työtehtäviksi, jotka projektiryhmä suorittaa. Erityisesti suurissa, monivaiheisissa projekteissa on houkutus määritellä tehtäviä suurpiirteisesti. Jotta tältä vältytään, jokainen projektiin liittyvä tehtävä tulee yksilöidä ja määritellä selkeästi. Näin voidaan varmistua siitä, ettei projektiin liittyviä tehtäviä jää tekemättä. (Nicholas et al. 2017, 161–162; ISO-SFS 21500: 2012, 25–26) Tämä menetelmä on työn ositusrakenteen laatiminen. Se luo hierarkkisen ositusmallin työstä, joka projektin tavoitteiden saavuttamiseksi pitää suorittaa. (ISO-SFS 21500: 2012, 25–26; Arto et al. 2011, 112) Ositusmallissa koko projekti jaetaan pienempiin työpaketteihin, jotka helpottavat aikataulujen ja budjetin suunnittelussa sekä kirkastaa johto- ja tehtävävastuut. (Nicholas et al. 2017, 161–162; ISO-SFS 21500: 2012, 25–26)

Työn ositusmalli käsittää neljä eri tasoa (Kuva 13).

Taso

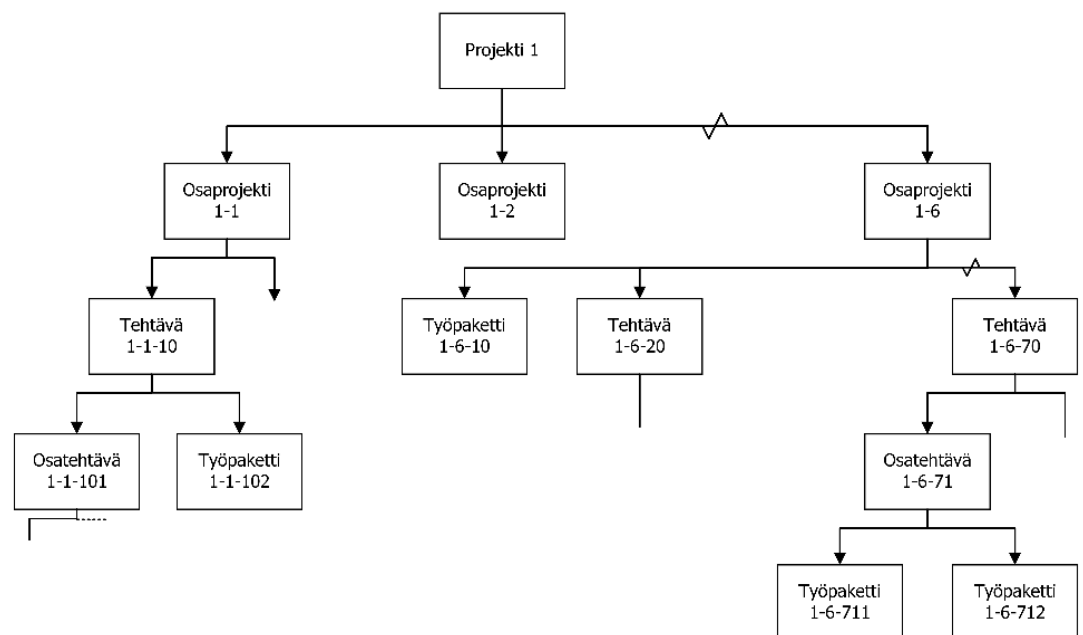
1

2

3

4

5



Kuva 13 Työn ositusrakenteen elementit (Nicholas et al. 2017, 161–162)

Tasolla yksi on projekti kokonaisuudessaan. Tasolla kaksi projekti on jaettu useampaan osaprojektiin. Osaprojektien tulee olla laajuusmäärittelyjen mukaisia siten, että osaprojektit yhdistettynä koko projektin laajuus saavutetaan. Tasolla kolme osaprojektit jaetaan edelleen pienempiin tehtäviin. Neljännellä ja viidennellä tasolla tehtäviä voidaan jakaa tarpeen mukaan pienempiin osatehtäviin. Jotta työn ositusrakenteen säilyy selkeänä, tasojen määrä tulee rajoittaa suuremmissa projekteissa viiteen

ja pienemmissä kolmeen tasoon. Jokaiselle ositusrakenteen elementille annetaan yksilöllinen tunnistus, joka auttaa toimintojen organisoinnissa ja seurannassa. Työn ositusrakenne on perustana projektivastuun ja urakoiden jakamiselle. Urakoissa vastuu kustakin aliprojektista, sekä niiden sisältämistä töistä siirtyy alihankkijalle sopimuksella. (Nicholas et al. 2017, 161–162) Työn ositusrakenteen luomisen tärkeimpinä syöteinä ovat projektisuunnitelmat, laajuuden hallinnassa määritellyt vaatimukset sekä suunnitelmiin hyväksytyt muutokset (ISO-SFS 21500: 2012, 26).

Kun projektin ositusrakenne on valmis, luodaan sen pohjalle projektin verkkokaavio. Sen tarkoituksena on kuvata projektin toiminnot ja tehtävät järjestykseen niiden loogisissa suhteissa. Tällä tarkoitetaan toimintojen ja tehtävien välillä olevia etusijoja sekä riippuvuuksia. (Nicholas et al. 2017, 190–191; Artto et al. 2011, 119) Ositusrakenteeseen merkittyjen tehtävien määrittely alkaa ositusrakenteen alimmalta tasolta. Prosessissa tunnistetaan, määritellään ja dokumentoidaan työ käyttämällä projektin pienimpiä osia eli tehtäviä. Tehtävien määrittely luo perustan projektin aikatauluttamiselle. (ISO-SFS 21500: 2012, 26) Yleinen tapa rakentaa verkkokaavio on käyttää etusijalla olevien tehtävien tapaa (Taulukko 5)

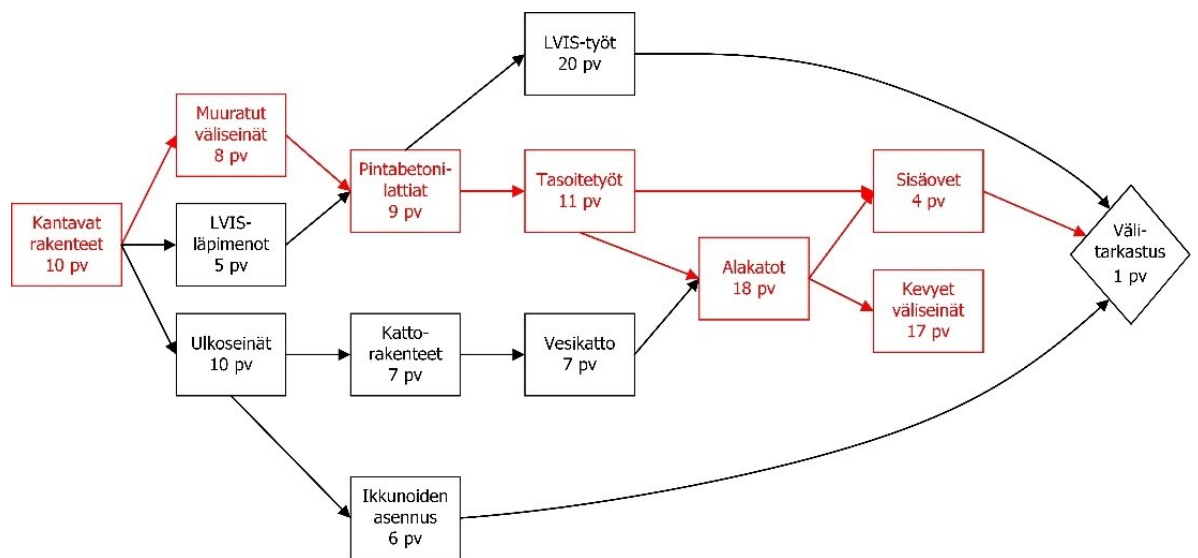
Taulukko 5 Taloprojektin tehtävälista urakoitsijan työpaketille mukaillen (Artto ym. 2011, 119)

Nro	Tehtävä	Kesto	Edeltäjä
1	Kantavat rakenteet	10	
2	Ulkoseinät	10	1
3	LVIS-läpimenot	5	1
4	Muuratut väliseinät	8	1
5	Pintabetonilattiat	9	3, 4
6	Kattorakenteet	7	2
7	Vesikatto	7	6
8	Ikkunat	6	2
9	Tasoitetyöt	11	5
10	Alakatot	18	5, 7
11	LVIS-työt	20	5
12	Kevyet väliseinät	17	10
13	Sisäovet	4	9, 10
14	Välitarkastus	1	8, 11, 13

On tiedettävä eri tehtävien välillä olevat riippuvuussuhteet; mitkä ovat sitä edeltävät tehtävät, mitkä tehtävät seuraavat sitä ja mitä tehtäviä voidaan tehdä samanaikaisesti. Verkkokaaviossa on toiminnolle tai tehtävälle annettu myös aika tai kesto. Käytännön sovelluksessa tämä tarkoittaa esimerkiksi talon rakentamisessa sitä, että ensimmäiseksi tehdään kantavat rakenteet. Se on pakollinen edeltävä työ kaikille seuraaville työvaiheille, joiden aloitus on riippuvainen perustusten valmistumisesta. Kun perustus on valmis, voidaan eri tehtäviä suorittaa samanaikaisesti. Väliseiniä voidaan muurata, alapohjan viemäröintiä asentaa sekä talon ulkoseiniä pystyttää samanaikaisesti. Seuraavassa vaiheessa betonilattiavalun edellytyksenä on, että molemmat edeltävät vaiheet, väliseiniä muurata ja

LVIS-läpimenot, on saatu valmiiksi. Kattorakenteiden asentaminen edellyttää, että kantavat ulkoseinät ovat valmiit. Taloa rakennettaessa runko rakennetaan usein vesikattoon ennen ikkunoiden asennusta, vaikka niiden asentamiseen riittävät ulkoseinät. Näin jatketaan, kunnes tehtävät ennen välitarkastusta saadaan valmiiksi. (Nicholas et al. 2017, 190–191; Artto et al. 2011, 119)

Tällaisessa talonrakennusesimerkissä verkkokaavioon kirjattaisiin työn ositusrakenteeseen kirjatut, yksittäisiä tehtäviä suuremmat toiminnot tai työpaketit, jotta verkkokaavion kokonaisuus säilyy käytökelpoisena. Tarpeen vaatiessa verkkokaaviossa esitettyjen yksityiskohtien tasoa voidaan muuttaa, jos projekti, siihen liittyvä osaprojekti tai työpaketti niin vaatii. Verkkokaavion rakentaminen lähtee usein käsin tehdystä karkeasta hahmotelmasta, josta tehtäväkokonaisuudet alkavat tarkentua. Suuremmissa projekteissa tai niiden osissa käytetään ns. liikkuvan aallon periaatetta, joka kuvaa suunnittelun vaiheittaista lähestymistapaa. Verkkokaavio näyttää yksityiskohtaisia suunnitelmia vain alkuvaiheen tehtäväkokonaisuuksiin, mutta niiden lähestyessä valmistumista, seuraavan vaiheen suunnitelmia tarkennetaan. Tämä vähentää osaltaan verkkokaavion monimutkaisuutta suuremmissa projekteissa. Suunnittelun ja aikataulutuksen tueksi on käytettävissä sovelluksia, kuten Microsoft Project, jotka luovat projektista Ganttin taulukon sekä siihen määriteltyjen riippuvuussuhteiden perusteella verkkokaavion. (Nicholas ym. 2017, 190–195)



Kuva 14 Taloprojektin tehtävälista urakoitsijan työpaketille verkkokaaviona sekä kriittinen polku mu-
kaillen (Nicholas ym. 2017, 190–191; Artto ym. 2011, 119)

Verkkokaaviot ovat projekteissa hyödyllisiä projektin kestoa arvioitaessa. Projektin keston määrittelyssä riittää, kun verkkokaaviosta löytää pisimmän, koko verkon läpivievän kriittisen polun. Kriittinen polku on merkitty punaisella korostevärillä (Kuva 14). Jos tämän kriittisen polun yksikin tehtävä viivästyy, koko projektin kesto venyy suunnitellusta. Mikäli projektin valmistumista pitää nopeuttaa, aikataulua tulee kiristää kriittisellä polulla. Projektissa voi olla myös useampia kuin yksi kriittinen polku. Tällöin viivästys toisessa polussa viivästyttää koko projektin valmistumista. Toisaalta projektin keston lyhentäminen vaatii aikataulun kiristämistä molemmilla kriittisillä poluilla. Kriittinen polku voi myös muuttua projektin aikana. Muuraus- ja valutöiden värittämän punaisen kriittisen polun kesto ennen välitarkastusta on 77 päivää. Kattotöistä koostuva mustalla värillä korostetun polun pituus on 73 päivää. Jos esimerkiksi kattomateriaalin toimitus viivästyisi viikon suunnitellusta, viivästyttäisi se

koko projektin valmistumista. Näin mustasta, kattorakenteiden asennuksen sisältävästä polusta tulisi uusi kriittinen polku. Projektin johtamisen kannalta kriittinen polku kiinnittää aina suurimman huomion. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että muiden polkujen suunniteltua etenemistä voisi ylenkatsoa. Projektipäällikön tulee kriittisen polun ohella pitää huolta myös muiden polkujen varrella olevien tehtävien aikataulun mukaisesta toteutumisesta. (Nicholas et al. 2017, 195–197)

Kustannusten arviointi projektin suunnitteluvaiheessa perustuu arvioon, mitä projektin eri tehtävien toteuttaminen vaatii. Kustannusarvioiden mittayksikkö on yleensä raha, mutta arvioissa voidaan käyttää myös muita määritelmiä, kuten työtunnit. Kustannusarvioissa tulisi huomioida riittävä varaus riskien toteutumisen osalta. Nämä varaukset tulee määritellä kustannusarvioon selkeästi. Kustannusarviolla ja budjetoinnilla on perustavanlaatuisen ero. Kustannusarvio ottaa kantaa koko projektin kokonaiskustannuksiin. Budjetoinnin avulla voidaan sen sijaan hallita projektin suorittamista määrittelemällä, miten ja mihin varoja käytetään. Tämän vuoksi projektin budjetti laaditaan työn ositusrakenteen mukaisesti. Näin budjetti on sidottuna tehtäviin töihin myös aikataulullisesti, jolloin työn etenemistä ja budjetin toteutumista voidaan seurata. Budjetoinnissa on keskeistä sen realistisuus suunniteltuun työn laajuuteen verrattuna. Kun kustannusarviota suunniteltaessa tehtiin varauksia muun muassa riskien toteutumisen osalta, budjetoinnissa näitä ehdollisia eriä sekä niihin liittyviä riskejä tulee määritellä selkeästi. Budjetoinnin syötteenä ovat koko projektin kustannusarvio sekä työn ositusrakenne aikatauluineen. Budjetointivaiheen tuotoksena syntyy työn ositusrakennetta myötäilevä projektin budjetti. (ISO-SFS 21500:2012, 31–32)

Hankintojen suunnittelun syötteenä toimivat projektisuunnitelmat, voimassa olevat sopimukset sekä organisaatiossa oleva tieto siitä, mihin projektin tehtäviin organisaation omat mahdollisuudet ja -kyvyt riittävät. Hankintojen suunnittelussa dokumentoidaan hankintastrategia ja siihen liittyvä kokonaisprosessi ennen hankintaan liittyvien päätösten tekemistä. Kokonaisprosessissa määritellään hankintaan sovellettavat toimintamallit sekä siihen liittyvät vaatimukset. Hankintojen suunnittelun tuotoksena syntyy tieto siitä, mitä tehdään itse ja mitä töitä ulkoistetaan. Ulkoistuksia varten laaditaan luettelo ensisijaisena pidetyistä toimittajista sekä luodaan hankintasuunnitelma. (ISO-SFS 21500: 2012, 35–36)

Riskit vaikuttavat toteutuessaan joko myönteisesti tai kielteisesti projektille asetettuihin tavoitteisiin. Riskien tunnistamisella määritellään riskejä yleensä aiheuttavat tapahtumat sekä niille tyypilliset ominaisuudet. Riskien tunnistaminen on projektin elinkaaren aikana toistuva prosessi, sillä uusia riskejä voi projektin edetessä ilmaantua tai jo tiedossa olevien riskit voivat muuttua. Riskien tunnistamisessa ovat laajasti mukana koko projektin kaikki sidosryhmät. Riskien tunnistaminen projektissa aloitetaan jo projektisuunnitelmasta ja se tuottaa sidosryhmäkäsittelyssä riskirekisterin. Riskien tunnistamista seuraa riskien arviointi. Riskirekisteriin kirjattuja riskejä laitetaan järjestykseen niiden merkittävyyden perusteella. Merkittävyys määritellään riskin toteutumisen todennäköisyydellä sekä seurauksilla projektin tavoitteille riskin toteutuessa. Merkittävyudessa voidaan huomioida myös tärkeimpien sidosryhmien kyky sietää riskejä sekä niiden seurauksia. Kuten riskien tunnistaminen, myös niiden arviointi on projektissa jatkuvaa toimintaa. Riskien arvioinnin tuotoksena riskirekisteriä typistetään listaukseksi projektin tärkeimpinä pidetyistä riskeistä. (ISO-SFS 21500: 2012, 32–33)

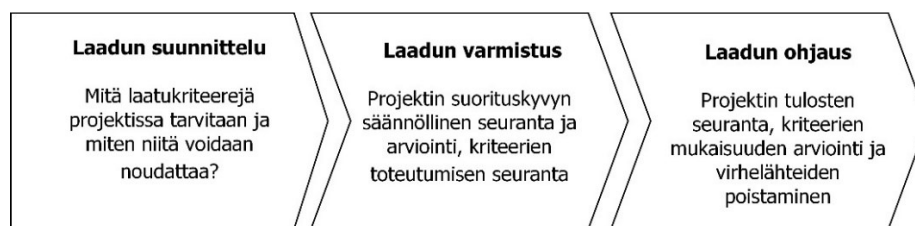
Sidosryhmillä on projektin aikana erilaisia informaatio- ja viestintätarpeita, joihin viestinnän suunnittelulla pyritään vastaamaan. Nämä tarpeet sekä menetelmät, jolla tietoa välitetään, vaihtelevat. Viestinnän suunnittelussa on tunnistettava toisaalta hallinto- ja viranomaisten informaatiotarpeet sekä muiden projektiin osallistuvien sidosryhmien tarpeet ja määriteltävä molemmille toteutustapa. Viestintävaatimuksiin ja tapaan toteuttaa sitä vaikuttavat monet asiat, kuten maantieteellisesti hajallaan oleva projektihenkilöstö, organisaation kulttuuri ja rakenne, projektinhallinnan kypsyytaso tai käytettävissä oleva teknologia. Viestinnän suunnittelu tulee aloittaa projektin alkuvaiheessa, kun sidosryhmiä liittyy projektiin mukaan. Viestintään liittyviä prosesseja tulee tarkastella kriittisesti ja tarpeen mukaan uudistettava niitä, sillä sen vaikuttavuudesta tulee olla varmuus koko projektin ajan. Viestintäsuunnitelma välittää sidosryhmien tietoon projektin informaatiovaatimukset ja sen tulee olla asianosaisten saatavilla. Viestinnän suunnittelun tuotoksena syntyy viestintäsuunnitelma, joka rakentuu projektisuunnitelmista, sidosryhmärekisteristä sekä projektin toimenkuvauksista. (ISO-SFS 21500: 2012, 37)

Laadun hallinnan tavoitteena on varmistaa, että projektille asetetut vaatimukset täyttyvät. Projektitympäristössä on huomioitava kaksi näkökulmaa laatuun:

- ✓ asiakasvaatimusten täyttäminen valmiissa, projektin tuloksena syntyneessä tuotteessa.
- ✓ suunnitelmanmukaisuus, joka näyttäytyy projektinhallinnan laatuuna

Näkökulmat ovat sidoksissa toisiinsa. Tuotteen laadun ylikorostaminen nostaa projektin työmäärän yli suunnitellun, joka edelleen johtaa ongelmiin resurssien hallinnassa. Toisaalta laaduntarkkailun ylikorostaminen johtaa ennen pitkää viivästymisiin ja resurssien hallinnan ongelmiin. Toisessa ääri-laidassa laaduntarkkailun ylenkatsominen muun muassa laatusuurannan laiminlyöntinä voi johtaa lopputuotteeseen jääviin virheisiin. Asiakasodotusten täyttämisen ja suunnitelmallisuuden välillä tulee löytää kokonaislaadun näkemys. (Arto et al. 2011, 224–225)

Laadun hallintaa toteutetaan laadun suunnittelulla, varmistuksella ja ohjauksella (Kuva 15).



Kuva 15 Laadunhallinnan tehtävät projekteissa (Arto ym. 2011, 225)

Laadun suunnittelu lähtee siitä, mitä laatuvaatimuksia ja -standardeja projektiin voidaan soveltaa, mikä projektin tuotos on ja kuinka laatuun liittyviä vaatimuksia ja -standardeja noudatetaan projektille asetettujen tavoitteiden perusteella. Projektin omistaja ja muut sidosryhmät määrittelevät ja sopivat projektissa tavoiteltavat laatutavoitteet ja -standardit. Projektien tilapäisen luonteen ja eri rajoitteiden vuoksi laatustandardeja ei ole pääsääntöisesti mahdollista kehittää. Tästä syystä laadun suunnittelun lähtötietona tulisi käyttää projektin suorittavan organisaation laatustandardeja, jotka ovat sidoksissa organisaatiossa noudatettavaan, ylimmän johdon hyväksymään laatu politiikkaan. Kun projektissa tavoiteltavista laatutavoitteista ja -standardeista on yksimielisyys, määritellään laa-

dun noudattamiseen tarvittavat työvälineet, menettelyt, tekniikat ja resurssit. Tämän jälkeen valittuja menetelmiä, tekniikoita ja resursseja kehitetään siten, että suunnitellut järjestelmälliset laatu-tehtävät voidaan toteuttaa. Laatutehtävistä laaditaan projektin kokonaisaikataulua noudattava laatusuunnitelma, jossa suoritettavien tarkistusten tyypit, vastuuhenkilöt ja tarkistuksiin osallistujat yksilöidään. Laadun suunnittelun syötteenä toimivat projektisuunnitelmat, projektin suorittavan organisaation laatuvaatimukset ja -politiikka. (ISO-SFS 21500: 2012, 34) Laatu suunniteltaessa voidaan hyödyntää erilaisia tekniikoita, jotka hyödyntävät aikaisempien projektien lopetusprosessien yhteydessä tehtyjä analyyseja (Artto et al. 2011, 226–227). Laadun suunnittelun tuotoksena syntyy kaikki projektin laatudiedot sisältävä laatusuunnitelma (ISO-SFS 21500: 2012, 34).

4.3 Toteutusprosessien ryhmä

Toteutusprosessien (LIITE 4) tehtävänä on viedä suunnitteluprosesseissa tuotetut suunnitelmat käytännön toteutukseen sekä saavuttaa projektille asetetut tavoitteet. Toteutusprosesseihin sisältyy sekä varsinaisia projektihallinnan tehtäviä että niitä tukevia tehtäviä. (ISO-SFS 21500: 2012, 17) Projektin toteuttamisvaiheessa asiantunteva projektityökokonaisuuden johtaminen korostuu. Projektityön johtaminen tapahtuu projektin omistajan, projektipäällikön, projektin johtoryhmän sekä projektin tehtäviä toteuttavan projektiryhmän välisillä rajapinnoilla. Projektin johtamisessa keskeinen henkilö on projektipäällikkö, joka vastaa siitä, että projektitehtävät suoritetaan annetuin resurssein. Hänen osaamisalueeseensa kuuluvat myös projektiin sisältyviä teknisiä, hallinnollisia sekä organisatorisia yhteyksiä. Projektityön johtamisen syötteenä ovat projektisuunnitelmat sekä niihin hyväksytyt muutokset. Projektin johtaminen tuottaa projektin toteuttamisvaiheessa projektin edistymistietoja sekä projektissa opittuja asioita. Projektin johtamisen tärkeänä tehtävänä on näiden tuotosten välittäminen sidosryhmille viestintäsuunnitelman mukaisesti. (ISO-SFS 21500: 2012, 22–23, 37)

Projektin johtamisessa toteutusvaiheen aikana on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomiota sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Sidosryhmillä voi olla erilaisia huolenaiheita, joita pitää projektin edistyessä ratkaista. Projektipäällikkö on luonteeltaan diplomaattinen ja erilaisten persoonallisuuksien kanssa toimeentuleva. Tarvittaessa hän ymmärtää siirtää esiin nousseita ongelmia ylemmäs projektiorganisaatioon ratkaistavaksi, mikäli oma osaaminen ei siihen riitä. Jotta sidosryhmistä saadaan paras mahdollinen hyöty projektiin, tulee sidosryhmistä ja heidän panoksestaan projektiin tehdä tarkka analyysi. Sidosryhmien ohjaaminen perustuu projektisuunnitelmiin ja projektipäällikön työssä korostuu muutosten hallinta sidosryhmien ohjauksen tuotoksena. (ISO-SFS 21500: 2012, 25)

Projektin toteutuksen edessä arvioidaan jatkuvasti projektiin liittyviä riskejä. Riskien käsittely liittyy projektin tavoitteiden saavuttamiseen liittyviin uhkiin, joihin pyritään kehittämään riskiä pienentäviä vaihtoehtoja ja toimenpiteitä. Riskien käsittely on käytössä olevien resurssien ja projektisuunnitelmassa määriteltyjen tehtävien jatkuvaa budjetoimista ja aikataulutusta. Riskien käsittelyssä korostuvat tarkoituksenmukaisuus, oikea-aikaisuus, kustannustehokkuus sekä projektiympäristö huomioiden realistista ja projektin kaikille osapuolille ymmärrettävää. Riskejä ei saada koskaan täysin eliminoitua. Riskien käsittelyn toimenpiteinä on riskien välttäminen, niiden lieventäminen, ohjaaminen muualle tai niihin varautuminen esimerkiksi valmiussuunnitelmin. (ISO-SFS 21500: 2012, 33)

Projektiryhmän kehittäminen kuuluu projektin toteutusvaiheeseen luonnollisena osana. Kehittämisen keskiössä on ryhmän jäsenten yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kehittäminen, jolla nostaa ryhmän suorituskykyä ja motivaatiota. Jo projektiryhmää perustettaessa tulisi kiinnittää huomiota ryhmään valittavien henkilöiden taitoon ja asiantuntemukseen sekä erityisesti luonteeseen ja ryhmädynamiikkaan. Projektiryhmään kuuluu erilaisia persoonia, jotka ovat otollisia alustoja erilaisille väärinkäsitys- ja ristiriitatilanteille. Tästä syystä projektiryhmässä toimimisen perussäännöt tulee projektipäällikön toimesta määrittellä jo projektin alussa. Projektiryhmän kehittämisen lähtökohtana ovat projektiin tarjolla olevat henkilöresurssit, henkilöstön tehtävänjako sekä toimenkuvaukset. Projektiryhmän kehittämisprosessi tuottaa tietoa ja arvioita ryhmän suorituskyvystä. (ISO-SFS 21500: 2012, 27–28)

Laadun varmistaminen projektin toteutusvaiheessa käsittää kaikki projektin tuotokset sekä projektin toteuttamisen. Laadun varmistus läpivalaisee kaikki prosessit, työvälineet, projektissa käytetyt menettelyt, tekniikat sekä resurssit, joita tarvitaan laatuvaatimusten täyttämiseen. Laadun varmistamisella saadaan varmuus siitä, että projektiorganisaatio ymmärtää, hyväksyy ja noudattaa laadun suunnittelussa syntyneitä laatusuunnitelmaa projektin joka vaiheessa. (ISO-SFS 21500: 2012, 34) Sen perimmäisenä tarkoituksena on saada ehdoton varmuus siitä, että projektissa tavoiteltu laatu saavutetaan (Arto et al. 2011, 227). Projektin rajojen ulkopuolella on mahdollista suorittaa laadunvarmistusauditointeja. Auditoinnin suorittaa yleensä projektin asiakas tai projektia suorittavan organisaation muut osat. Auditointi keskittyy laatuprosessin suorituskykyyn ja laadunvalvontaan. Auditoinnissa tehtyjen havaintojen perusteella projektiorganisaatiolle voidaan antaa erilaisia toimenpidesuosituksia tai muutosesityksiä. Laadun varmistuksen tärkein syöte on laatusuunnitelma ja laadun varmistus tuottaa erilaisia muutosesityksiä laadun varmistamiseksi. (ISO-SFS 21500: 2012, 34)

4.4 Ohjausprosessien ryhmä

Ohjausprosessien (LIITE 5) tehtävänä on seurata, mitata ja ohjata toteutusprosessien käytännön tehtävien suorituskykyä ja verrata sitä projektisuunnitelmaan. Ohjausprosessi tarjoaa mahdollisuuden korjaaviin toimenpiteisiin projektisuunnitelman ja toteutusprosessissa havaituissa poikkeamissa, jolloin projektille asetetut tavoitteet voidaan edelleen täyttää. Ohjausprosessia tulisi suorittaa koko projektin ajan, jotta projektin sidosryhmillä olisi jatkuvasti käytössään tarkka ja ajantasainen kuva projektin suorituskyvystä. (ISO-SFS 21500: 2012, 17, 23)

Projektin kokonaisuuden hallinnan osa-alueeseen kuuluu ohjausprosessissa muutosten hallinta, jonka tarkoituksena on hallita projektiin ja sen tuotoksiin liittyviä muutoksia. Muutoksia arvioidaan niiden hyödyllisyyden, laajuuden, niiden vaatimien resurssien, aikataulujen, kustannusten, laadun sekä niiden aiheuttamien riskien näkökulmasta. Muutoksen hallinnan tehtävänä on muodollisesti hyväksyä tai hylätä projektin toteutuksen aikana esitetyt muutokset. Esitettyä muutosta voidaan tehdä arvioinnin perusteella myös muuttaa. Päätöksen jälkeen on tärkeää viestiä tehty muutos kaikille sidosryhmille, joihin muutoksella on vaikutusta, jotta se voidaan toteuttaa. Muutosesitykset tallennetaan erilliseen muutosrekisteriin. (ISO-SFS 21500: 2012, 23)

Projektiryhmän ohjaaminen on jatkumo projektiryhmän kehittämislle. Ohjaaminen on ryhmän suorituskyvyn optimointia, palautteen antamista, ongelmien ratkaisua sekä muutosten koordinoitua

projektin onnistumiseksi. Mikäli resurssien ohjauksessa on havaittu esimerkiksi resurssien saatavuuteen liittyviä ristiriitoja, resurssivaatimuksia saatetaan muuttaa. Projektiryhmään kuuluvan henkilöstön suorituskyvyn arvioinnin tulisi olla tässä vaiheessa ongelmalähtöistä, joihin esitetään korjaavia toimenpiteitä. (ISO-SFS 21500: 2012, 29)

Ohjausvaiheen laadun valvonta määrittää, toteutuvatko projektin tavoitteet ja siihen sidotut laatuvaatimukset. Laadun valvonnassa keskitytään etsimään ja tunnistamaan syitä laatupoikkeamiin. Se on luonteeltaan korjaavaa ja kontrolloivaa toimintaa. Laadun ohjauksen menetelmänä sovelletaan usein auditointeja sosiaalisessa seurantalanteessa. Auditointitapa on aina tilanteeseen sopiva eikä sille ole määriteltävissä erityistä rakennetta. Eri näkökulmien esiin tuomisen sekä viestintätarpeiden edistämisen kannalta auditointiryhmässä olisi optimaalisessa tilanteessa projektiryhmän, oman yrityksen sekä asiakkaan edustus. Virheiden syntyä tarkkaillaan projektin laatusuunnitelmassa määritellyjä työvälineitä, menettelyjä ja tekniikoita käyttäen. Tämän jälkeen virheiden syntyä analysoidaan sekä määritetään virheitä ehkäiseviä toimenpiteitä ja muutosesityksiä, jotka viestitään asianosaisille projektiorganisaation jäsenille. Laadun valvonnan syötteet ovat laatusuunnitelma ja projektin edistymistiedot sekä -tuotokset. Laadunvalvonta tuottaa mittaustuloksia todennetuista projektin tuotoksista sekä tarkastusraportteja. Keskeisenä laadun valvonnan tehtävänä on tuottaa korjaavia toimenpiteitä, joilla laatupoikkeamiin voidaan puuttua. (ISO-SFS 21500: 2012, 35; Artto et al. 2011, 228–230)

Kokonaislaadun ohjaus perustuu hyviin johtamiskäytäntöihin. Projektin laadunhallinnan lähestymistapaa ja sovellettavia käytäntöjä voidaan projektikohtaisesti valita ja kehittää. Tulee kuitenkin huomioida, että niiden erottaminen yrityksen kulttuurista ja tavasta toimia on vaikeaa. (Artto et al. 2011, 229)

4.5 Lopetusprosessien ryhmä

Projektin lopettamisvaiheen (LIITE 6) tehtävänä on vahvistaa, että projektivaihe tai koko projekti on valmistunut, jolloin projekti voidaan päättää. Päätösvaiheeseen kuuluu todentaminen: Kaikki projektiin liittyvät lopputuotteet on toimitettu ja projektinhallintaprosessit on suoritettu loppuun tai vastaavasti keskeytetty. Projekti voi myös keskeytyä, jos projektin tuotos ei ole enää asiakkaalle tarpeellinen tai projektin edetessä käy ilmi, että projektille asetettuja tavoitteita ei tulla saavuttamaan. Molemmissa tapauksissa kaikki projektiin liittyvät asiakirjat kootaan ja arkistoidaan standardien mukaisesti. Projektin päättyessä projektiorganisaatio puretaan, jolloin projektihenkilöstö sekä muut projektin resurssit, kuten koneet ja laitteet, vapautuvat muihin tehtäviin. Projektin lopettamisen tärkeimmät syötteet ovat projektin eri osien edistymä- ja valmistumisraportit sekä sopimusasiakirjat. Projektin päätöksen tuotoksia ovat muun muassa projektin loppuraportti sekä projektista vapautuneet resurssit. (ISO-SFS 21500: 2012, 17, 24)

Seuraavan projektin käynnistystä ajatellen on tärkeää kehittää projektitoimintaa. Kokoamalla suunnitelmallisesti projektin kokemuksia ja projektissa opittuja asioita, kerättyä tietoa voidaan hyödyntää käynnissä olevissa sekä tulevilla projekteilla. (ISO-SFS 21500: 2012, 24) Asiakasvaatimusten täyttämiseksi ja asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi organisaation tulisi määrittellä, valita ja toteutettava tarvittavat toimenpiteet, joilla tuotteita tai palveluja parannetaan. Parantaminen voi olla jatkuvan

parantamisen mallin avulla kehitettyjä korjaavia toimenpiteitä, radikaalimpia muutoksia ja innovaatioita tai projektin uudelleenorganisointia. Parantamisen ohella itse projektiin ja sen lopputulokseen liittyviä ei-toivottuja vaikutuksia korjataan, vähennetään tai eliminoidaan kokonaan. (ISO-SFS 9001: 2015, 29) Projektiryhmä sekä projektiin osallistuvat sidosryhmät tekevät projektin kuluessa havain- toja tekniikkaan, johtamiseen ja prosesseihin liittyvissä asioissa, jotka tavalla tai toisella parantavat projektin kulkua tai lopputulosta. Projektin oppien keräämisen tulisi olla systemaattista ja niitä olisi tallennettava ja koostettava projektin aikana, sillä parhaassa tapauksessa ne voivat johtaa kokonais- ten projektisuunnitelmien päivittämiseen. (ISO-SFS 21500: 2012, 24) Näin toteutettuna projektitoi- mintaan liittyvän laadunhallinnan suorituskyky ja vaikuttavuus paranee (ISO-SFS 9001: 2015, 29).

5 TYÖN TOTEUTUS JA KUVAUS

Projektijohtamisen järjestelmien kehittämisessä on hyviä kokemuksia prosessinomaisesta toimintatavasta. Keskeistä on osallistaa projekteissa mukana oleva henkilökunta kehitystavoitteiden ja toimintamallien kehittämiseen. Toisenlainen malli, jossa valmiit ohjeet ja toimintamallit jaetaan projektiin osallistuville, ei tänä päivänä enää toimi. Uuden oppimiseen on motivoitava henkilökunta jaksottamalla kehittäminen pidemmälle aikajänteelle, joka sisältää sekä koulutusta että palaverieja koko henkilökunnan kesken. Projektijohtamisen kehittämisen lähtökohtana ovat todelliset ongelmat ja kehittämistarpeet. Toimivuutta voidaan arvioida sillä, miten projektit saavuttavat tavoitteensa ja toisaalta henkilöstön tyytyväisyydellä johtamistapaan. Alussa on tärkeää tunnistaa ongelmat. Johtamisen heikkouksien ja ongelmien tunnistaminen ei ole yleensä vaikeaa, sillä kaikki projekteissa mukana olleet ne yleensä tunnistavat. Joskus tilanne on sensitiivinen ja saattaa vaatia ulkopuolisen asiantuntijan apua. Ongelmat saadaan koottua ja kirjattua erillisessä palaverissa. Toisena vaihtoehtona on haastatella projekteissa mukana olleita avainhenkilöitä sekä johtoa. Tunnistetut heikkoudet luovat toiminnan kehittämisen tavoitteet. Tavoitteissa tärkeää on niiden selkeys, yksiselitteisyys ja mielellään mitattavuus. Niistä otetaan ensin työn alle kaikkein keskeisin. Oleellista on saada kehittämiselle johdon tuki. Tämä on tärkeää sekä tavoitteiden saavuttamisen että kehityskustannusten hyväksymisen näkökulmista. (Pelin 2011, 357–359)

5.1 Teemahaastattelu ja aineiston analysointi

Projektijohtamisen kehittämisen vaiheet luovat hyvän pohjan opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen. Tutkimuksen tuloksena syntyy projektijohtamisen lähtötilanne sekä tavoitteet projektijohtamisen kehittämiseen. Tutkimusmenetelmänä on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, teemahaastattelu. Sille ei ole yhtä yksittäistä määritelmää, vaan olennaista haastattelumenetelmälle on se, että haastattelun näkökohdat, teemat, pysyvät samana kaikissa tutkimuksen haastatteluissa. Teemahaastattelun onnistumisen vaatimuksina on, että haastateltavat ovat kokeneet tutkimuksen kohteena olevan tilanteen. Tutkimuksen tekijältä edellytetään perehtyneisyyttä aihepiiriin, jonka perusteella hän muodostaa omat oletuksensa. Näiden oletusten pohjalle rakennetaan haastattelurunko, johon haastateltavien subjektiivisia kokemuksia reflektoidaan. (Hirsjärvi et al. 2009, 47–48)

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä sopii tähän opinnäytetyöhön erinomaisesti, sillä tutkimuksen tarkoituksena on selvittää haastateltavien subjektiivisia tuntemuksia projektin aikana. Tavoitteena on luoda haastattelutilanne, jossa haastateltava kertoo asioista mahdollisimman vapaasti luoden aktiivisesti merkityksiä eri asioille. Menetelmän tarjoama kielellinen vuorovaikutus haastateltavan kanssa mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen ja selventävät lisäkysymykset haastattelutilanteessa. Haastattelu hyvin toteutettuna voi avata mahdollisuuden päästä vastausten taustalla oleviin motiiveihin. (Hirsjärvi et al. 2009, 34–35)

Riittävä aineiston koko on yleisin kysymys, johon laadullisen tutkimuksen tekijä törmää. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus perustuu tilastolliseen tutkimukseen verrattuna pieneen tapausmäärään, eikä aineiston koon määrittelemiseksi ole olemassa varsinaisia sääntöjä. Saturaatio- eli aineiston kylläntymispiste

saavutetaan, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimuksen kannalta uutta tietoa. Kun tutkimukseen osallistuvien kokemus- ja kulttuuritausta pysyy likimain samana, tietty määrä kerättyä aineistoa riittää tuomaan esiin tutkittavaan ilmiöön liittyvän teoreettisen peruskuvion, joka vastaa ennalta asetettuun tutkimusongelmaan. Saturatiopisteen havaitseminen edellyttää tutkijalta erinomaista perehtyneisyyttä aiheesta. Näin aineiston keruu voidaan päättää suunniteltua aiemmassa vaiheessa. Aineiston ainoa tehtävä on auttaa tutkijaa muodostamaan teoreettisesti kestäviä näkökulmia rakentamalla yhteys teoreettisen tiedon ja kerätyn aineiston välille. Laadullisen tutkimuksen kattavuus käsittää aineiston koon, analyysin, onnistuneen tulkinnan sekä tutkimustekstin kirjoittamisen muodostaman kokonaisuuden. (Eskola et al. 2001, 60–63)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen työtapana, johon useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat. Aineisto, joka haastattelututkimuksessa kootaan, kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Analyysin tarkoituksena on lisätä informaatioarvoa tiivistämällä hajanainen aineisto selkeäksi, tutkittavan ilmiön kuvaukseksi. (Tuomi et al. 2018, 78) Teemahaastattelun analyysia aloitetaan usein jo haastattelutilanteessa. Haastattelun aikana havainnoidaan, nouseeko jokin asia toistuvasti esille, jota haastattelutilanteessa voi vielä kysymyksillä tarkentaa. Toisaalta jotkut vastaukset, jotka selvästi jakavat haastateltavien mielipiteitä ja tuntemuksia, tarjoavat haastattelijalle erinomaisia tarttumapintoja lisäkysymyksiin hyödynnettäviksi heti haastattelutilanteessa tai vaihtoehtoisesti jälkikäteen. Tilanteissa, joissa sama vastaus toistuu tai vastaukset selvästi jakautuvat haastattelija voi hyödyntää abduktiivista päättelyä, jonka taustalla vaikuttaa tutkijan luoma hypoteesi tai teoreettinen malli. (Hirsjärvi et al. 2009, 136)

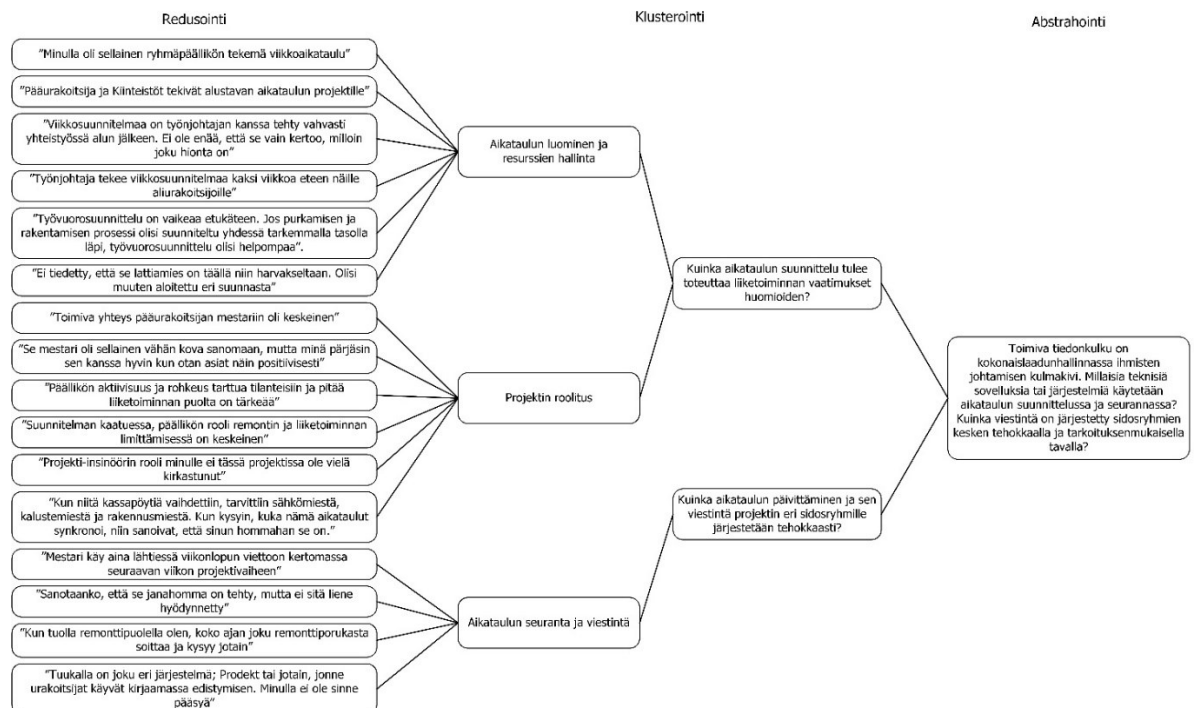
Haastattelut litteroidaan ja tallennetaan henkilöittäin omiksi tiedostoikseen. Teemahaastattelussa aineisto on tarkoituksenmukaisinta purkaa tekstissä teemoittain. Teemaan liittyvät haastateltavan vastaukset koodataan tekstistä, jolloin samaa teemaa koskevia vastauksia haastattelun eri vaiheissa on mahdollista koostaa loogiseksi kokonaisuudeksi. Samaan teemaan liittyvät vastaukset kaikkien haastateltavien osalta yhdistetään yhteen tiedostoon. (Hirsjärvi et al. 2009, 141–142) Tutkimuksen luonne ei edellytä sanatarkkaa litterointia, joten sitä ei tässä tutkimuksessa ole tarpeen tehdä.

Purettua aineistoa luetaan useaan kertaan. Lukemisen tavoitteena on, että aineisto alkaa herättämään kysymyksiä ja synnyttämään ajatuksia. (Hirsjärvi et al. 2009, 143–144) Lukemisen jälkeen aineisto tulee koodata. Tutkittavaan ilmiöön liittyy tutkijan osalta joka tapauksessa teoreettisia etukäteisolettamuksia, mutta analyysin onnistumisen kannalta on tärkeää, että ne eivät sulje pois aineistosta nousevia teemoja. Koska aineisto kerätään teemahaastatteluilla, ennalta asetetut teema muodostavat aineiston koodaamiselle luonnollisen rungon. Käytännössä litteroidusta aineistosta seuloetaan esiin tutkittavaan ilmiöön liittyviä tekstinkohtia. (Eskola et al. 2001, 150–152)

Analyysin tekemiseen on erilaisia metodeja, mutta perusrunko analyysin etenemiseksi kuitenkin on. Aineiston analysoinnissa on pitäydyttävä tutkimustehtävässä tutkimuksen loppuun saakka. Haastattelut paljastavat lähes aina sivupolkuja, joita ei ole osannut etukäteen ajatella. Vaikka nämä pääuralta sivuun johtavat juonteet houkuttelevat laajentamaan tutkimusta, tähän ei tule ryhtyä. Päätös, mitkä asiat aineistossa kiinnostavat ja ovat olennaisia, on tehtävä viimeistään tässä vaiheessa ja tässä päätöksessä tulee pysyä. Kun haastatteluaineisto on purettu kirjalliseen muotoon litteroimalla, se luetaan useaan kertaan. Tutkimuksen tekijällä on tutkimusta tehdessä luontainen taipumus pitää

itsestään selvänä sitä, mikä on olennaista. Se, mikä on olennaista, paljastuu vasta usean luku- tai kuuntelukerran jälkeen, jolloin tutkimuksen tekijä ymmärtää paremmin eri ilmaisujen merkityksen tutkittavan näkökulmasta. Litteroituun aineistoon merkitään tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat. Tästä aineiston koodaamisesta ei ole olemassa mitään erityisiä sääntöjä, vaan sen voi tehdä parhaaksi katsomallaan tavalla. Koodaamisen tarkoituksena on jäsenellä teksti käsiteltävän aiheen mukaan. Koodaamisessa käytettävät merkit ovat sisäänkirjoitettuja muistiinpanoja ja laajoissa aineistoissa ne ovat myös osoitteita tietyn tekstikohdan löytämiseksi. Kun mekaaninen tekstinkäsittely on tehty, siirrytään varsinaiseen sisällönanalyysiin, jossa aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyyppitellään. Tämän tarkoituksena on ryhmitellä aineisto erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelussa painottuu asiat, joita kustakin teemasta on sanottu. Sisällönanalyysin kannalta teemahaastattelu on verrattain helppoa pilkkoa, sillä teemat muodostavat aineiston luonnollisen jäsenyyksen. Tyyppittelystä esimerkiksi teemojen sisältä pyritään etsimään yhdistäviä ominaisuuksia, joista muodostetaan tyyppiesimerkki, eräänlainen yleistys. (Laine 2018, 35–41) Analyysin tässä vaiheessa tulee tietää, hakeeko aineistosta samankaltaisuutta vai erilaisuutta. Tämän lisäksi aineistosta voidaan poimia toiminnan logiikkaan liittyviä asioita, tyyppillistä kertomusta tai kirjoittaa kaikki vastaukset kokoava yksi tyyppillinen kertomus. (Tuomi et al. 2018, 80)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä toimiva työtapana on hyödyntää Milesin ja Hubermanin (1994, 10–12) karkeasti kolmeen vaiheeseen jaettua mallia.



Kuva 16 Esimerkki teemahaastattelun sisällön osa-analyysistä (Miles et al. 1994, 11)

Aineiston pelkistämällä eli redusoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa litterointiin koodatuista muistiinpanoista valitaan, keskitytään, yksinkertaistetaan, tiivistetään tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Tutkimuksen tekijä tekee analyttiset valinnat, mitä tietoja aineistosta korostetaan ja ryhmitellään suuremmaksi kokonaisuudeksi. Redusointi kulkee tutkimuksen mukana koko sen elinkaaren ajan aina tutkimuksen käsitteellisen viitekehysten suunnittelusta loppuraporttiin asti. Toinen sisäl-

lönanalyysin selkeyden kannalta merkittävä asia on päättää, kuinka redusoitu tieto esitetään. Laadullisen tutkimuksen perinteessä on paikkansa laajennetulle tekstile, jossa tutkimusta sekä sen muistiinpanoja avataan. Suurta tekstimäärää havainnollisempi tapa on käyttää erilaisia kuvioita sekä verkkokaavioita (Kuva 16), jotka tiivistävät tiedon kompaktiin muotoon. Näin lukija voi nopealla silmäyksellä nähdä tutkimuksen kulun.

Aineiston analyysin toisessa vaiheessa, klusteroinnissa, käydään läpi redusoinnissa poimitut alkuperäisilmaukset sekä käsitteet, joilla on sama tarkoitus. Alkuperäisilmaukset ja käsitteet ryhmitellään sekä yhdistetään edelleen suuremmaksi luokaksi. Luokka nimetään sitä kuvaavalla nimellä. Klusteroinnin lopputuloksena aineistossa oleva informaatio tiivistyy, koska yleisimpiin käsitteisiin sisällytetään yksittäiset tekijät. (Tuomi et al. 2018, 92; Miles et al. 1994, 11)

Kolmannessa analyysivaiheessa, aineiston abstrahoinnissa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto (Tuomi et al. 2018, 93). Alkuun se tapahtuu luonnollisen kielen avulla, jotka säilyttävät aineiston autenttisuuden ja toisaalta sen rikkauden. Usein tätä korostetaankin alkuperäisaineiston suorilla lainauksilla. Vaikka ne eivät riitä todentamaan koko aineiston sisältöä tai johtopäätöksiä, niiden avulla tutkija voi tehdä näkyvämmäksi päättelyketjuja. Näin lukijalle avautuu paremmat mahdollisuudet tulkintojen taustojen arviointiin. (Puusa et al. 2018, 150) Tästä tutkimuksen kannalta olennaisesta tiedosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Toisen vaiheen yhdistely ja luokittelu on jo osa aineiston käsitteellistämistä, mutta tässä analyysivaiheessa siirrytään alkuperäisilmauksista teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi et al. 2018, 93) Kolmannessa analyysivaiheessa tehdään johtopäätöksiä. Jo tiedon keräämisen alkuvaiheessa tutkimuksen tekijän tulee etsiä vastauksia aineiston syvempiin merkityksiin: Kertomuksissa esiintyvät säännönmukaisuudet, toistuvat mallit, erilaiset selitykset, syyseuraus -suhteet sekä ehdotukset tulisi panna tarkasti merkille. Vaikka johtopäätöksiä syntyy jo tiedon keräämisen alkuvaiheessa, osaava tutkimuksen tekijä suhtautuu näihin johtopäätöksiin kevyesti ylläpitäen avoimuutta ja skeptisyyttä. Nämä johtopäätökset ovat kuitenkin edelleen olemassa, aluksi orastavina ja epämääräisinä muuttuen yhä selkeämmiksi ja perusteellisemmiksi. (Miles et al. 1994, 11)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on tutkimustehtävään vastauksen hakemista käsitteitä yhdistelemällä. Se perustuu tutkijan päättelyyn ja tulkintaan, jossa tutkittavan ilmiön empiriasta edetään kohti teoreettisia käsitteitä. Aineistolähtöisyyden takia sisällönanalyysille on olemassa vaihtoehtoisia malleja ja erilaisia variaatioita. Etukäteen ei voida määritellä, kuinka monta ja minkä tasoisia luokkia aineistosta voi muodostaa. Alaluokat ja lopun yhdistävä luokka on aina olemassa, mutta vasta analyysin edetessä selviää, muodostuuko näiden välille väli- tai lisäluokkia. (Tuomi et al. 2018, 94–95) Varsinainen analyysi, jossa aineistoa eritellään ja luokitellaan, etenee työn edetessä synteetiksi. Sen tarkoituksena on analyysissä puretun ja luokitellun aineiston uudelleen yhdistäminen ja tulkitseminen uudesta näkökulmasta, jolloin tutkittavaa ilmiötä ymmärretään syvällisemmin. (Hirsjärvi et al. 2009, 143–144) Synteesiä tehdään automaattisesti jo aineistoa koodatessa, sillä koodaamisella tulkitaan jo tekstinkohtien merkityksiä suhteessa tutkittavaan ilmiöön (Eskola et al. 2001, 152)

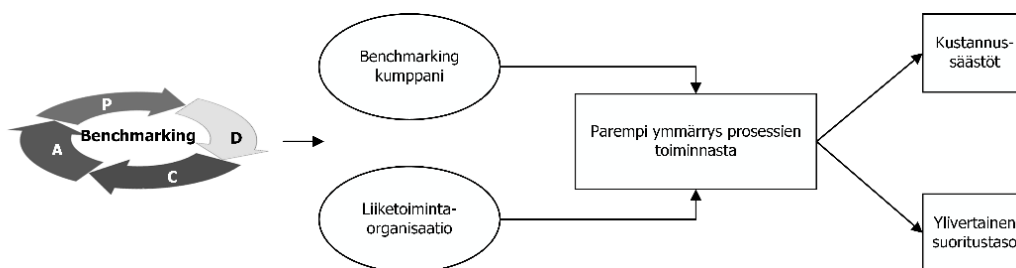
5.2 Benchmarking

Benchmarking on kehittämismenetelmä, joka nojaa perusteelliseen ja jatkuvaan tutkimukseen parhaiden kilpailijoiden toiminnasta. Yksi keskeisistä toimintatavoista on kilpailijan tuotteiden ja prosessien yksityiskohtainen käänteinen suunnittelu, jolla selvitetään, kuinka kilpailija toimii. Benchmarkingin syntyjuuret ovat 80-luvun taitteen Yhdysvalloissa, jossa toimistolaitteita ja tarvikkeita myynyt Xerox oli markkinoiden syöksykierteessä. Perinpohjainen selvitys kilpailijoista auttoi ymmärtämään tilanteen vakavuuden sekä tekemään tarvittavat muutokset kurssin kääntämiseksi. (Zairi et al. 1994, 47)

Sanakirja määrittelee benchmarkingin joksikin, joka toimii standardina, jonka perusteella muita voidaan mitata tai arvioida (Merriam-Websters's 2021b; Zairi 1996, 35) Varhaisessa vaiheessa Xeroxin toimitusjohtaja määritteli benchmarkingin jatkuvaksi prosessiksi, jolla mitataan tuotteiden, palvelujen sekä käytäntöjen kykyä vastata kovimpien kilpailijoiden ja alan johtavien yritysten kyvykkyyksiin (Camp 1989, 10). Myöhemmin määritelmää yksinkertaistettiin alan parhaiden käytäntöjen etsimiseksi, joilla saavutetaan ylivoimainen suorituskyky (Camp 1989, 12).

Benchmarking on kehittämisprosessi, jossa tunnistetaan, ymmärretään ja muokataan omaan käyttöön sopivaksi toimintatapoja ja käytäntöjä muista organisaatioista oman organisaation suorituskyvyn parantamiseksi (Tuominen 2016, 6–7). Benchmarking on organisaatiolle oivallinen mahdollisuus muiden toimintaa läpivalaisemalla ymmärtää todelliset, saavutettavissa olevat toiminnan kehittämismahdollisuudet. Se on kehittämismenetelmänä kustannustehokas ja aikaa säästävä tapa kerätä uusia ideoita, joista parhaita voidaan hyödyntää omassa organisaatiossa. (Kozak 2003, 2) Zairi et al. (1994, 26) korostavat benchmarking-prosessissa organisaation avoimuutta. Jos benchmarking aiheuttaa organisaatiossa itsetutkiskelua ja epäilyksiä oman toiminnan yliveraisuudesta, eväät oppimiselle ja kasvulle löytyvät. Näiden tulosten ja havaintojen soveltaminen käytäntöön riippuu organisaatiossa työskentelevien ihmisten halusta muuttua ja sopeutua uusiin toimintatapoihin.

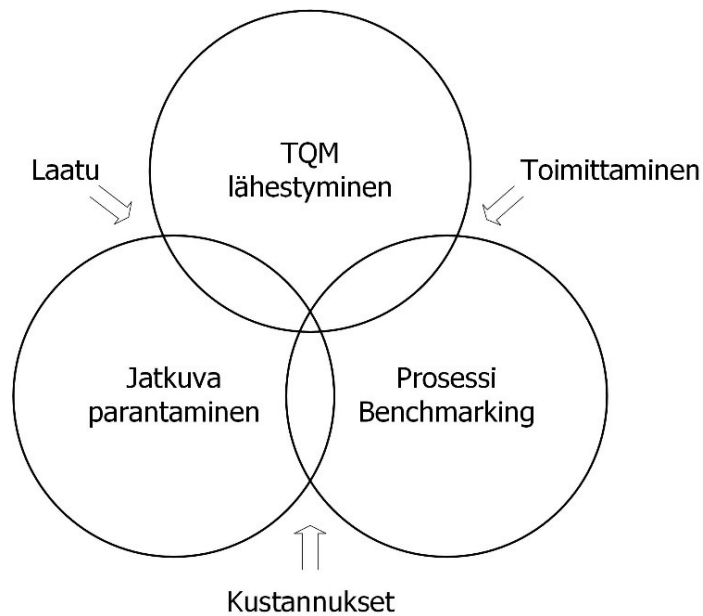
Markkinalähtöisessä organisaatiossa, jossa asiakastyytyväisyys on tärkeintä, yrityskulttuurin ytimessä on asiakastyytyväisyyden jatkuva parantaminen. Tästä syystä kaikki organisaation prosessit ja toiminnot kohdistetaan lisäarvoa tuottavien toimintojen optimointiin. Benchmarking lisää ulkoisen näkökulman kokonaislaatua kehittävään organisaatioon (Kuva 17). Se varmistaa, että jatkuvan parantamisen pyörä pyörii oikeaan suuntaan eli kohti korkeampaa kilpailukykyä. (Zairi et al. 1995, 39)



Kuva 17 Benchmarkingin ja kokonaislaadunhallinnan väliset yhteydet (Zairi et al. 1995, 39)

Organisaatiot tarvitsevat benchmarkingia ymmärtääkseen paremmin ulkoista kilpailuympäristöä. Tätä ymmärrystä tarvitaan suorituskykytavoitteiden asettamisessa ja toisaalta varmistamaan, että

ne vastaavat kaikkien sidosryhmien tarpeita. Kokonaislaadunhallinta, suorituksen mittaaminen ja benchmarking muodostavat yhdessä organisaation keskeiset kilpailukyvyyn osatekijät (Kuva 18). Ne luovat jatkuvan parantamisen kulttuurin, tarjoavat ulkoisen näkökulman sekä rohkaisevat työntekijöitä luovuuteen omaa työtä kehittäessään. (Zairi et al. 1995, 39; Codling 1992, 21–26)

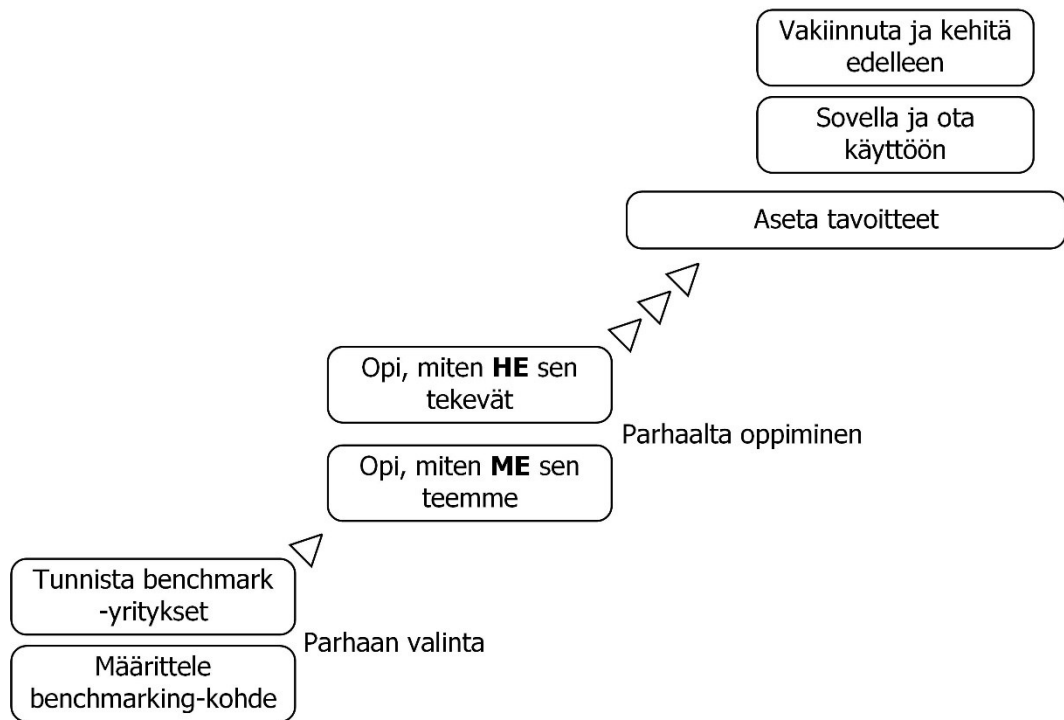


Kuva 18 Kokonaislaadun hallinta, suorituksen mittaaminen ja benchmarking kilpailukyvyyn taustalla (Zairi et al. 1995, 39)

Yhdistelmä ottaa huomioon "asiakkaan äänen" tunnistamalla nykyiset ja tulevat vaatimukset sekä "prosessin äänen" luomalla kyvyn vastata näihin toiveisiin. Kun lisäksi tiedetään, mitä kilpailuympäristössä tapahtuu, benchmarkingin avulla varmistetaan, että jokainen prosessi on vähintään kilpailukykyinen. Organisaatiossa, jossa on onnistuttu yhdistämään nämä kolme osa-aluetta, on siirrytty kokonaislaadun hallinnan kannalta jatkuvasta parantamisesta jatkuvaan oppimiseen. (Zairi et al. 1995, 39)

Suorituskyvyn mittaus perustuu asiakastytyväisyyteen joko suoraan tai epäsuorasti sekä prosessin tehokkuuteen. Suorituskykyä mitataan yleensä laadun, ajan, luotettavuuden, joustavuuden sekä kustannusten kautta. (Tuominen 2016, 6–7) Strategisella tasolla parhaiden käytäntöjen etsimisellä tavoitellaan asiakastytyväisyyttä, työntekijöiden motivaatiota ja tyytyväisyyttä, markkinaosuutta ja pääoman tuottoa. Operatiivisella tasolla tulee ymmärtää parhaiden käytäntöjen merkitys parhaan suorituskyvyn saavuttamiseksi. (Zairi et al. 1994, 26)

Tuominen (2016, 11–12, 34) esittää Benchmarkingin 7-vaiheisena prosessina. (Kuva 19) Ensimmäisellä prosessiaskelmalla määritellään benchmarking-tutkimusalue, toimeksiantaja sekä tutkimukselle asetetut odotukset.



Kuva 19 Benchmarking-prosessiaskeleet (Tuominen 2016, 6)

Benchmarking-yrityksen valinnassa tulee tunnistaa kehitettävän asian näkökulmasta parhaat tai ainakin selvästi paremmat, esimerkiksi kelpaavat yritykset. Oleellista on tämän lisäksi analysoida, mitkä piirteet verrattavassa yrityksessä määrittelevät sen prosesseista paremman. (Tuominen 2016, 38–56) Onnistuneen kehitysprojektin taustalla on aina rakentavalla tavalla toteutettu itsearviointi. Siinä kartoitetaan organisaation kehitystarpeet osallistavalla tavalla nopeasti ja systemaattisesti. Itsearviointi on erinomainen ensiaskel, kun tavoitellaan laatupalkintokriteerejä, rakennetaan laadunhallintajärjestelmää, käynnistetään liiketoimintaan liittyvien prosessien kehittämistä tai etsitään alan parhaita käytäntöjä. (Niva et al. 2005, 7)

Benchmarkingissa määritellään menetelmä tarvittavan tiedon keräämiseen, etsitään oikeat henkilöt kertomaan kohdeyrityksen prosesseista sekä suunnitellaan kohdeyrityksen edustajalle asetettavat kysymykset (Tuominen 2016, 78–79). Benchmarking-tutkimuksen jälkeen tulee tunnistaa oman ja vertailun kohdeyrityksen suorituskykyjen taustalla olevat menetelmät ja toimintatavat, jonka perusteella asetetaan kehittämistavoitteet. Suorituskyvyllä tarkoitetaan laadun, tehokkuuden tai joustavuuden mittaamista. Menetelmillä tarkoitetaan suorituskyvyn mahdollistamaa teknologiaa tai työmenetelmiä. Toimintatavat ovat periaatteita, joilla näitä menetelmiä prosesseissa sovelletaan käytäntöön. Suorituskykyjen taustalla on aina vallitseva yrityskulttuuri arvoineen, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Jotta uudet toimintatavat saadaan implementoitua yrityksen arkeen, edellyttävät ne organisaatiolta menettelyohjeita, dokumentteja sekä perehdytystä. (Tuominen 2016, 98–99, 106) Suorituskykytavoitteista osa parannuksista voidaan toteuttaa välittömästi. Tämän lisäksi tavoitteita tulee asettaa prosessien muuttujien mukaan sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille. Tavoiteasetanta noudattaa peruskaavaa, jossa tarkastellaan vaadittavien muutosten vastaavuutta toimeksiantoon ja tavoitteiden toteutumismahdollisuutta. (Tuominen 2016, 98–100, 108–110)

Tavoitteiden asettamisen jälkeen prosesseihin suunnitellaan suorituskyvyn parantamisen edellyttämät muutokset. Läpiviennin kannalta on tärkeää, että muutokset perustuvat huolellisesti suoritettun

analyysin tuloksiin sekä liiketoiminnan tavoitteisiin. Muutosten viestinnässä on toteuduttava avoimuus ja kommunikoinnin tulee tavoittaa vähintään kaikki henkilöt, joita asia koskee, mutta mielellään kaikki asiasta kiinnostuneet. Näiden toimenpiteiden jälkeen muutoksille laaditaan toteuttamiskataulu ja ne viedään käytäntöön. Käyttöönottoa kannattaa erityisesti suuremmissa kokonaisuuksissa pilotoida, jolloin muutosten toimivuutta voidaan mitata ja arvioida ennen muutosten skaalaimista. (Tuominen 2016, 116–120)

Kun benchmark-taso saavutetaan, siitä tulisi viestiä organisaatiossa laajasti. Tason saavuttamisen jälkeen benchmarking-tutkimuksen päättää vakiintumisvaihe, jossa tavoitellaan pitkän aikavälin benchmark-tasoa tutkimuksessa kehitettyjä ja opittuja menetelmiä ja toimintatapoja soveltamalla. Vakiintumisvaiheessa tulee turvata edellytykset, joilla valitut menetelmät ja toimintatavat tulevat tehokkaaseen käyttöön ja edelleen kehitettäväksi. Kehityksen seuranta lisää organisaation ymmärrystä suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden riippuvuussuhteista. Kun benchmarking-prosessille asetetut tavoitteet on saavutettu ja benchmarking-tutkimuksen avulla aikaan saatu kehityspolku on käyty loppuun, kehittäminen jatkuu uusien kumppanien ja erilaisten organisaatioiden joukosta. Koska menettelytapojen kehittämisessä ei ole enää kyse tekemisestä paremmin vaan tekemällä eritavalla, erilaiset menettelytavat löytyvät vain toimialan ulkopuolelta. (Tuominen 2016, 130–133)

6 ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS MARKETKAUPAN TOIMIALALLA

Tutkimus myymäläkonseptin päivitysprojekteista tehtiin syyskuussa 2021. Teemahaastatteluihin valikoitui kahdeksan S-Marketin esimiestä, joiden yksiköissä on tehty hiljattain S-Market-konseptin päivitys, yksikkö on vanhan toimipaikan korvausinvestointi tai kokonaan uusperustantaa alueelle. Koska osa haastateltujen esimiesten toimipaikoista on tutkimuksen tekohetkellä ollut projektin eri vaiheissa, tutkimuksessa hankittu tieto kuvaa hyvin tämänhetkistä projektijohtamisen lähtökohtatilannetta.

Haastatteluteemat ja kysymykset jakautuvat loogisesti projektin elinkaaren mukaisiin prosessiryhmiin:

1. Esisuunnitteluprosessi: Vastaako suunnitelma loppukäyttäjän vaatimuksia kaikilta osin?
2. Suunnitteluprosessi: Toteutuiko projektin aikataulusuunnitelman loppukäyttäjän tarpeet ja vaatimukset huomioiden?
3. Toteutus- ja ohjausprosessit: Miten projektin roolitus toteutetaan? Tiedetäänkö vastuut ja valtuudet ongelmanratkaisussa? Kuinka tiedonkulku sidosryhmäyhteistyön osalta toteutuu?
4. Lopetusprosessit: Kuinka koko projektiorganisaation oppiminen ja prosessien jatkuva parantaminen varmistetaan?

Teknisesti haastattelut toteutettiin etäyhteyksin sovelluksella, joka mahdollisti haastattelujen tallentamisen. Koska Arinan toimialue on pohjoisesta etelään yli puolen Suomen mittainen, etäyhteydet myös mahdollistivat haastattelut koko laajalla toimialueella, sillä niillä säästettiin matkakustannuksia ja ennen kaikkea aikaa. Viimeiseksi näin pandemia-aikaan matkustamiseen liittyvän viruksen leviämishän vuoksi henkilökunnan tarpeetonta liikkumista toimipaikoista toiseen on rajoitettu, joten haastattelujen tekeminen etäyhteyksillä jäi ainoaksi mahdolliseksi tavaksi tehdä tutkimus. Haastattelussa saatua tietoa on analysoitu prosessiryhmittäin projektin elinkaarijärjestyksessä.

Valikoimaprofilointi on myymälän esisuunnitteluprosessin ensimmäinen tehtävä, kun myymäläsuunnittelusta on saatu ensimmäinen pohjakuva ja sen sisältämä hyllymoduulien lukumäärä. Valikoimaprofiloinnilla tarkoitetaan tuotevalikoimaa, joka rakennetaan toimipaikkaan yksilöllisesti. Se on yksi merkittävimmistä tekijöistä Arinan marketkaupan strategisessa tarjoomassa, lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle. Valikoimaprofilointiin vaikuttavat osaltaan ketjun liikeidea, toimipaikan ympäristössä vallitseva kilpailutilanne sekä vaikutusalueella olevien talouksien elinvaihe. Saneerattavissa yksiköissä profiloinnin lähtökohtana on aina myyntidataan perustuva historiatieto. Arinan marketkaupassa karkeasti noin 70 prosenttia myynnistä on bonusmyyntiä. Asiakasomistajajärjestelmään kertyy näin valtava tietomäärä, jonka louhiminen muun muassa valikoimaprofiloinnin tarpeisiin on sekä järkevää että välttämätöntä.

Haastattelussa saaduista vastauksista ja ajatuksista on koottu käsittekartta (LIITE 7) kuvaamaan niitä lähtökohtia, näkökulmia, toimenpiteitä ja profilointiin osallistuneita henkilöitä, joilla yksikön valikoimaprofiloinnin ratkaisuihin vaikuttavat. Merkilläpantavaa oli, että monet haastatellut päälliköt olivat tulleet toimipaikkaan tilanteessa, jossa esisuunnittelu oli edennyt jo pitkälle tai kokonaan valmistunut. Näin ollen laaja ja selkeä kuva siitä, miten ja millä perusteella profilointiratkaisuihin oli pää-

dytty, jäi haastatteluissa saamatta. Profiloinnin päävastuu on ollut näissä yksiköissä lähinnä ryhmäpäälliköillä, joita tilanhallinta-asiantuntija on oman osaamisensa puitteissa tukenut. Vanhemmissa yksiköissä valikoimaprofilointi on konseptipäivityksen yhteydessä usein verrattain suoraviivainen toimenpide, jossa hyödynnetään kertynyttä myyntidataa. Uusissa yksiköissä sekä yksiköissä, joissa kilpailutilanteessa tai vaikutusalueen ympäristön demografiassa on tapahtunut muutoksia, valikoiman profilointi on mutkikkaampaa. Heräte profiloinnin muuttamiselle voi myös löytyä tarpeesta suunnata tarjontaa olemassa olevan asiakaskunnan ulkopuolelle uusien asiakasryhmien tavoittamiseksi.

Teemahaastatteluihin osallistuneiden yksikön päälliköiden esimieskokemus asettui tasaisesti koko työuranmittaiselle janelle. Yhden päällikön ottaessa esimiehenä vasta ensiaskeleitaan, janan toisessa päässä olevalla esimiehellä lähestyi horisontissa jo seuraavan elämänvaiheen tuovat muutokset. Tutkimusotannan puolesta perspektiiviä vastata eri teemoja koskeviin kysymyksiin löytyi erinomaisen hyvin. Profiloinnin osalta päälliköiden tietämys, kokemus, kiinnostus ja osaaminenkin tulivat haastatteluissa hyvin esille. Profiloinnista kiinnostuneilla päälliköillä oli tarkka tieto siitä, millaisia tietoja profiloinnin taustalla esimerkiksi asiakkaiden ostokäyttäytymisestä on hyödynnetty. Päälliköillä, jotka eivät olleet profiloinnin vaatimasta analytiikasta ja numeroiden tulkinnasta niin kiinnostuneita, luottivat aivan selvästi siihen, mihin ryhmäpäällikkö oli tukitoimintojen avustuksella profiloinnissa päätynyt.

SOK:n järjestelmistä on saatavana valtava määrä asiakasomistajatietoon perustuvaa tietoa valikoimaprofiloinnissa hyödynnettäväksi. Myyntidatan louhinta vaatii tekijältään näkemystä, osaamista ja kiinnostusta asiaan. Osa profiloinnin tukena käytettävästä tiedosta analyseineen tilataan SOK:lta. Haastattelujen perusteella on selvää, että meillä on marketkaupan toimialalla vahvaa ja monipuolista valikoimaprofiloinnin osaamista, jolla on päästy monilla mittareilla mitaten hyvin tuloksiin. Tästä syystä profilointiin liittyvät haastatteluvastaukset jätetään esisuunnittelussa omaksi luokakseen ja tässä opinnäytetyössä varsinaisten kehittämissesitysten ulkopuolelle. Valikoimaprofilointi ja sitä seuraava työ on myymälässä aikaa vievä toimenpide, jolle luonnollinen paikka on pääasiassa myymälätilassa tapahtuvat suuremmat, konseptipäivitysten kaltaiset muutokset. Toimipaikan elinkaareissa myymälätiloihin tehtäviä suurempia muutoksia toteutetaan tyypillisesti noin 10–20 vuoden syklillä, joka on profiloinnin osalta aivan liian pitkä aikajänne. Koska asiakasprofiliin sopiva tuotevalikoima on myymälän kilpailukeinoissa sijainnin ohella yksi keskeisimmistä tekijöistä, valikoimaprofilointia tulisi muuttaa nykyistä dynaamisempaan suuntaan. Osana vuosisuunnittelua päälliköt tekevät toimipaikkansa osalta suppean ympäristöanalyysin, jossa ketjun liikeidea ja valittua kilpailustrategiaa verrataan kilpailuympäristön asettamiin haasteisiin. Joka syksyinen budjetointi olisi oiva hetki tarkastaa valikoimaprofiloinnin päivitystarpeet jo siitäkin syystä, että muutosten toteuttaminen budjettiin työtunteja allokoimalla on vuosisuunnitteluvaiheessa vielä helppoa. Päällikön tulee tietää toimipaikkansa osalta valikoimaprofiloinnin perusteet sekä tiedostaa tarve profiloinnin muutokselle. Kerätyn myynti- ja asiakasomistajadatan hyödyntäminen profiloinnin tarpeeseen vaatii tietoa ja osaamista käytettävissä olevista keinoista. Tässä työssä päällikön tulee saada tukea sekä omalta esihenkilöltään että tarvittaessa marketkaupan tukitoiminnoilta.

Haastatteluista redusoitua tietoa on sisällönanalyysissa esisuunnittelun osalta yhdistelty kahteen luokkaan (LIITE 8). Vaatimuksenmukaisuus ilmenee myöhemmin saneerauksen valmistuttua asiointin helppoutena ja työtyytyväisyytenä. Rakennettaessa pyritään kasvaviin neliötehokkuuksiin, jolloin kompakteissa myymälätiloissa pienilläkin asioilla on merkitystä. 20 senttimetrin ero kalusteasennuksessa, jota pohjakuvaan ei ole suunniteltu, saattaa siirtää koko myymälän kalustusta. Muutoksella voi olla vaikutusta liikeidean kannalta tärkeään ostamisen helppouteen, jos se esimerkiksi kaventaa myymälän käytäviä. Lisäksi pienenevä tila työn kannalta kriittisessä paikassa saattaa aiheuttaa tarpeetonta haastetta loppukäyttäjän päivittäiselle toiminnalle. Myymälä- ja taustatilojen vaatimuksenmukaisuuteen liittyvässä klusterissa haastatteluissa havaittiin puutteita, kuinka loppukäyttäjän myymälä- ja taustatiloille asettamia vaatimuksia on urakoiden kilpailutuksessa huomioitu. Joissakin tapauksissa koko tilojen suunnittelu perustuu jo lähtökohtaisesti väärään pohjakuvaan, joka ei vastaa myymälän todellisuutta. Toisaalta on voitu kilpailuttaa urakka, jossa tilat uusitaan vanhoja tiloja vastaaviksi kysymättä loppukäyttäjältä, palvelivatko vanhat tilat ja ratkaisut tätä tarkoitusta alkuunkaan. Tyypillisimmillään tähän luokkaan kuuluvissa vastauksissa on kyse siitä, että jokin tila tai ratkaisu ei palvele loppukäyttäjää parhaalla mahdollisella tavalla eikä tilan toiminnallista käyttötarkoitusta ei ole tunnistettu. Esisuunnittelussa päähuomio kiinnittyy myymälätilan pohjakuvaan, jolloin työtä tukevien taustatilojen suunnittelu jää vähemmälle huomiolle. Projektin asettamisvaiheessa projektin omistajana toimialajohtaja myöntää Arinan hallituksen päätöksellä hankkeelle budjetoidun mukaisen toteutusluvan. Projektin omistajan toteutuslupa on aiheuttanut kiireen kilpailuttaa pää- ja osaurakat, joka vastausten perusteella on edelleen ainakin osittain aiheuttanut sen, että esisuunnittelun huolellinen tarkastaminen jää tekemättä.

Loppukäyttäjän näkökulmasta katsottuna fokuksen herpaantuminen tilojen tarkoituksen ja toiminnallisuuden osalta johtaa urakoiden ulkopuolelle kuuluviin, erikseen laskutettaviin lisätöihin. Nämä muodostavat esisuunnitteluun liittyvien vastausten toisen luokan. Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella tyypilliset lisätyöt liittyvät sähkö- ja sisäverkkotöihin, mutta esimerkkejä saatiin näiden lisäksi myös perusrakentamisesta ja LVI-töistä. Urakoihin kuulumattomat lisä- ja muutostyöt aiheuttavat esisuunnittelua seuraaviin suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin muun muassa aikatauluhaasteita sekä budjetoimattomia lisäkustannuksia. Tiettyjen töiden, kuten alapohjassa olevan talotekniikan osalta jotkin jälkikäteen tehtävät muutokset eivät ole enää mahdollisia suuriksi kasvavien kustannusten vuoksi. Arinan Kiinteistöt on asiantuntijaorganisaatio, jonka ydinosaamista on kaupan tilojen rakentaminen ja hallinnointi. Kaupallinen liiketoiminta ja sen vaatimukset ovat sen sijaan Arinan liiketoiminnan, tässä tapauksessa marketkaupan, osaamisen keskiössä. Viisaus syntyy dialogissa molempien organisaatioiden osaamisten limittyessä. Ennen urakoiden kilpailuttamista Kiinteistöjen tulisi varmistaa liiketoiminnalta, että suunnitellut tilat ja niiden toiminnallisuudet vastaavat loppukäyttäjän vaatimuksia kaikilta osin, jolloin ne voidaan sisällyttää kilpailutettaviin urakoihin.

Esisuunnittelun osalta tulisi selvittää, kuinka benchmarking organisaatioissa käydään dialogia rakentavan ja liiketoimintaa harjoittavien osapuolten välillä. Onko esisuunnitteluun olemassa jokin selkeä kuvattava prosessi, jolla varmistetaan projektin loppuasiakkaan tyytyväisyys? Mikä on projektin aikana tehtävien, urakkaan kuulumattomien lisä- ja muutostöiden rooli? Onko lisä- ja muutostöillä käytännön vaikutusta projektille asetettuihin tehokkuusvaatimuksiin?

Tutkimukseen valikoitujen uudiskohteiden ja saneerattavien kohteiden projektisuunnitelmat aikataulusuunnittelun osalta poikkeavat toisistaan merkittävästi. Uudiskohde on rakennusaikana kokonaan urakoitsijoiden hallussa, eikä suljetulle työmaa-alueelle ole liiketoiminnan edustajilla varsinaisesti pääsyä. Näissä pääurakoitsija raportoi etenemisen Arinan Kiinteistöille sekä järjestää aika ajoin liiketoiminnan edustajille katselmuksen työmaalla. Saneerattavassa kohteessa puretaan ja rakennetaan samanaikaisesti henkilökunnan ja asiakkaiden keskellä kaupan ollessa normaalisti auki. Tästä syystä saneerattavat kohteet ovat tutkimuksellisesti antoisampia, jonka vuoksi suunnittelun, toteutuksen ja ohjauksen osalta analysoidaan tarkemmin saneerattavien kohteiden aikataulusuunnittelua ja töiden toteuttamista. Projektin suunnitteluprosessi rakentuu projektisuunnitelmasta sekä projektinhallintasuunnitelmasta. Edellinen muodostuu projektin aikataulutuksesta ja toinen määrittelee siitä, kuinka projektia ohjataan ja muutoksentehoa hallitaan. Aikataulun suunnittelulla ja päivittämisellä on ratkaiseva merkitys projektin onnistumiseen, sillä siirryttäessä projektin suunnitteluvaiheesta toteutusvaiheeseen, projektiin sitoutuneen työ- ja henkilökulumäärä kasvaa jyrkästi. (Mäntyneva 2016, 23; Pellin 2011, 93) Tehdyissä haastatteluissa suunnittelu, toteutus ja ohjaus limittyivät niin tiiviisti yhteen, että haastatteluanalyysi on tarkoituksenmukaista purkaa yhteen kappaleeseen.

Haastatteluvastauksia on redusoitu kolmeen luokkaan (LIITE 9). Käytännössä projektin rahoituksen varmistuminen käynnistää varsinaisen projektin läpiviemiseen tähtäävän suunnittelun. Suunnitelma on kaikissa tapauksissa toteuttanut ns. lähestyvän aallon -periaatetta, jossa suunnitelma tarkentuu toteutushetken lähestyessä. Aikataulun suunnittelussa on vastausten perusteella paljon variaatiota. Välillä suunnittelusta on vastannut Arinan Kiinteistöt tai pääurakoitsija ja joissakin tapauksissa liiketoiminnan ryhmäpäällikkö on tehnyt aikataulun. Yleensä aikatauluja on olemassa kaksi; Toinen pääurakoitsijavetoinen ja toinen liiketoimintavetoinen. Saneerattavat kohteet ovat normaaleilla aukioloajoilla koko ajan auki asiakkaille, joten purkamisessa ja rakentamisessa on lähes poikkeuksetta edetävä liiketoiminnan hyväksymällä tavalla. Saneeraukseen liittyvää keskeistä käytännön työtä, kalusteissa olevien tuotteiden tyhjentämistä ja täyttämistä, tekee toimipaikan henkilökunta. Koska henkilökunnan työvuorot suunnitellaan kolmen viikon sykleissä yli kuukauden päähän, päällikön osallistuminen toteutusprosessin suunnitteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa helpottaisi työvuorosuunnittelua merkittävästi. Lisäksi työvoimaresurssi saadaan ohjattua toteutuksen kannalta oikeaan paikkaan projektin aikataulusuunnittelussa. Kun liiketoiminnan ohjaava rooli asia on käynyt kaikille sidosryhmille toteutusvaiheen käynnistyttyä selväksi, projektin suunnittelu ja toteutus on alkanut sujua.

Haastateltujen päälliköiden yksiköt toimivat vuosihahnon vaihteen aikoihin rakennetuissa kiinteistöissä, joten niiden tekninen ikä vaatii jo päivitystä. Nyt tehtyjen saneerausten merkittävimmistä työvaiheista on ollut kivilaattalattian hionta, joka on muodostanut projektin aikataulutuksen kriittisen polun. Työn vuoksi koko myymälän ala on jaettu lohkoihin, jotka vuorollaan tyhjennetään kaikista tavaroista ja kalusteista sekä huputetaan työn suorittamiseksi. Lattian hiontoja on suorittanut eteläsuomalainen yritys kalustolla, joka yhden haastateltavan sanoin ”tekee ainoana Suomessa jälkeä, joka Arinalle kelpaa”. Suunnittelussa tulee kiinnittää erityistä huomiota tällaisen kriittisen toimijan osalta resurssin saatavuuteen. Eräissä haastatelluista tapauksista tiedolla olisi ollut vaikutusta, sillä lattiahionnan aloittaminen eri lohkoista olisi sekä nopeuttanut saneerauksen etenemistä että sujuvoittanut myymäläarkea.

Aikataulun luomisen -klusterissa jo sivuttiin suunnittelu- ja toteutusprosessien toista, roolitusta koskevaa luokkaa. Kaupan palvellessa asiakkaita koko saneerauksen ajan, paras paikalla oleva liiketoiminnan ymmärrys on toimipaikan päälliköllä. Haastatteluista kävi kautta linjan selväksi, että päälliköikunta on erittäin tyytyväinen yhteistyöhön pääurakoitsijan työnjohtajan kanssa. Kun alun, liiketoiminnan huomioimiseen saneerauksen aikana, liittyvä haparointi on käsitelty, aikataulua on päivitetty ja tarkennettu hyvässä yhteistyössä.

Haastatteluvastausten mukaan päällikölle ei ole erikseen käyty läpi hänelle kuuluvaa projektin roolia vastuineen ja valtuuksineen. Rakennuttajapäällikön rooli työmaakokousten puheenjohtajana tunnustetaan, mutta esimerkiksi projekti-insinöörin rooli jäi hämärän peittoon. Vastauksissa toimipaikanpäälliköiden omasta roolista tulee esille termi ”ajautuminen pyörittämään remonttiarkea”, jolla haastateltavat tarkoittavat linkkiä saneerauksen eri sidosryhmien ja liiketoiminnan välillä. Rooli korostuu erityisesti suunnitelman horjuessa, kuten vallitsevasta pandemiasta johtuvan laitteiden komponenttipulan vuoksi on joissakin kohteissa nyt tapahtunut. Toisekseen rooli eri sidosryhmien linkkinä on tärkeä vaikkapa vastauksissa esille tulleissa kassapöydän vaihdoissa, jossa synkronoidaan usean eri toimijan työsuoritukset aikataulullisesti sujuvaksi kokonaisuudeksi. Päällikön roolin kirkastaminen projektin alussa on toki tärkeää, mutta saneerauksen kaltaisessa poikkeustilanteessa rooli tulee myös osata ottaa. Kokeneille päälliköille roolin ottaminen on vastausten perusteella luonnollisempaa verrattuna henkilöihin, joilla päällikkövastuuta on vasta vähän. Haastatteluvastauksissa korostetaan aktiivisuutta ja rohkeutta tarttua asioihin ja heittäytyä tilanteisiin, jotta liiketoiminnan puoli asioiden ratkaisemisessa tulee kuulluksi.

Kolmannen luokituksen muodostavat aikataulun seurantaan ja viestintään yhdistyvät asiat. Kaikissa haastatelluissa yksiköissä on rakentamisen ja saneeraamisen ajan pidetty viikoittaiset työmaakokoukset, jotka ovat näkyvin merkki projektin hallintasuunnitelmasta. Kaikki haastatellut päälliköt ovat osallistuneet työmaakokouksiin, joissa heillä on ollut puheenvuoro käytettävissä. Joissakin kohteissa pääurakoitsijan työnjohtaja on kysynyt päälliköltä etukäteen kokouksessa esiin nostettavista asioista, joka on haastattelujen perusteella laskenut ainakin joissakin tapauksissa kynnystä ajatusten esiintuomiselle. Kokouksissa puheenjohtaja käy tilannepäivityksen eri urakoiden osalta sekä päivittää suunnitelmat seuraavan viikon työvaiheista. Urakoitsijat tallentavat suunnitelmat ja tekniset kuvat projektipankkiin, jona toimii Haahtela Project Information System (PRIS). Tästä järjestelmästä löytyvät myös työmaakokousten pöytäkirjat. Projektin etenemistä Arina Kiinteistöjen rakennuttajapäällikkö seuraa lisäksi Prodict-käyttöliittymästä, jonne urakoitsijat kirjaavat ja kuvaavat urakoiden edistymistä. Jotkut haastateltavat kertovat saaneensa omat tunnuksia Haahtelan PRIS-järjestelmään. Kenelläkään haastateltavista ei ollut tunnuksia Prodict-käyttöliittymään. Järjestelmien käyttö ei vastausten perusteella ole aktiivista ja yksi vastaaja kertoo, ettei hän päivittäin paikalla olevana henkilönä koe niitä edes tarpeelliseksi.

Projektisuunnitelman viestinnän kannalta jää avoimeksi, miksi joillekin päälliköille avataan pääsy ”projektipankkiin” toisten jäädessä vaille tunnuksia. Projektisuunnitelman muotoon ei haastattelujen perusteella ole yhtä mallia. Liiketoiminnan osalta käytetään erilaisia taulukkolaskentaohjelmaan tehtyjä suunnitelmia sekä pohjakuvaan käsin kirjoitettuja suunnitelmia. Pääurakoitsijan toimesta on

nähty taulukkolaskentapohjaan tehtyjä suunnitelmia sekä verkkokaavioita, joiden viestittävänä tuotoksena on aikataulua aikajanoilla havainnollistava Gantt-kaavio. Varsinainen projektisuunnitelman viestintä ja muutostenhallinta tapahtuu haastateltujen kertoman mukaan työmaalla kasvokkain puhumalla, puhelimitse eri sidosryhmien kanssa tai sähköpostiketjuilla. Tarkkaa vastausta kysymykseen, kuinka henkilökunnalle viestitään projektin edistyminen ja aikataulu, ei tutkimuksessa saatu.

Sisällönanalyysin abstrahointi eli käsitteellistäminen perustuu kahteen kysymykseen. Saneerattavissa yksiköissä liiketoiminta häiriintyy poikkeuksetta tehtävistä muutostöistä koskaan kuitenkaan keskeytymättä. Aikataulun suunnittelulla ”lähestyvän aallon” -periaatetta hyödyntäen voidaan vaikuttaa siihen, miten, kuinka paljon ja kauan se liiketoimintaan vaikuttaa. Suunnittelun, toteutuksen ja projektin ohjauksen osalta tulee selvittää, onko benchmarking organisaatioissa otettu käyttöön järjestelmiä tai sovelluksia, jotka tukevat kaikkien projektiin osallistuvien sidosryhmien aikataulusuunnittelua ja niiden päivittämistä. Toisessa kysymyksessä haetaan vastausta siihen, kuinka aikataulun luominen ja seuranta projektin eri vaiheissa viestitään eri sidosryhmille tehokkaasti. Kokonaislaadunhallinnan periaatteissa ihmisten johtamisen yksi kulmakivistä on toimiva tiedonkulku. Viestin tulee keskittyä vastaanottajan tarpeisiin ja tapa, jolla se välitetään, tulee olla uskottava. Benchmarking organisaatioissa selvitetään, kuinka tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä on järjestetty kaikkien projektiin osallistuvien sidosryhmien kesken ja millaisia kokemuksia viestintään mahdollisesti liittyvien teknisten ratkaisujen osalta on saatavana.

Projektin päätösvaiheessa todennetaan, että kaikki projektiin kuuluvat tuotokset ovat valmistuneet ja että projektinhallintaprosessit ovat päättyneet. Vastausten mukaan todentaminen tapahtuu Arinan marketkaupan uudisrakennus- ja saneerausprojekteissa katselmuksella sekä projektin päättävällä työmaakokouksella. Katselmukseen liittyy tämän lisäksi laitteiden käyttöopastusta sekä takuu- ja huoltokäytäntöjen tiedottaminen.

Projektitoiminnan kehittäminen on tärkeää tulevia projekteja silmällä pitäen. Projektin kokemuksia ja siinä opittuja asioita tulisi kerätä ja dokumentoitava koko projektin elinkaaren ajan, jotta niitä voidaan hyödyntää käynnissä oleviin ja tuleviin projekteihin. (ISO-SFS 21500: 2012, 24) Haastatteluista kävi ilmi, että kokemusten ja opittujen asioiden keräämisessä on kehitettävää (LIITE 10). Pääasiassa kaikki vastaajat kertoivat, että onnistumisia tai virheitä ei dokumentoitu. Yksi haastateltava kertoi vinkanneensa puhelimitse seuraavaan saneerauskohteeseen ryhmäpäällikölle ajatuksensa siitä, kuinka lattiahionnan lohkosuunnitelmaa tulisi muuttaa työn ja liiketoiminnan yhteiselon sujuvoittamiseksi. Toisessa tapauksessa vastaaja kertoi laittaneensa viestiä eteenpäin myymälätilojen verkkokatveista, joita eri operaattorit ovat tilkinneet jälkikäteen kuntoon. Joissakin haastatteluvastauksissa kerrottiin, että palautetta on annettu ryhmäpäällikön kautta eteenpäin.

Projektitoimintaan liittyvä oppimisenäkökulman ja sen tuomat edut ovat kiistattomia. Pyörän keksiminen uudelleen tai samojen virheiden toistaminen ovat laadun ja leanin näkökulmasta katsottuna tarpeettomia. Haastatteluvastauksista kävi ilmi, että projekteihin osallistuneilla yksiköiden esimiehillä on ollut aito halu ja hyvä tarkoitus kertoa havaitsemistaan ja oppimistaan asioista eteenpäin. Puheluilla tai sähköpostiviesteillä, jotka osittain perustuvat aina henkilökohtaisiin suhteisiin, voidaan eittämättä vaikuttaa seuraavaan, suunnittelussa olevaan projektiin asian ollessa vielä tuoreessa muistissa. Urakoiden ja erityisesti liiketoiminnan osalta tekijät vaihtuvat projektista toiseen. Tällä taustalla tulisi

pohtia, kuinka taataan, etteivät esimerkiksi projektin suunnittelussa tai toteutuksessa tehdyt virheet päädy vaikkapa vuoden kuluttua käynnistyvän projektin suunnittelupöydälle?

Projekteissa opittujen asioiden dokumentointi on organisaation oppimisen kannalta keskeinen asia kokonaislaadun kehittämisen kannalta. Kerätyn tiedon analysointi jatkuvan parantamisen kehässä avain prosessien kehittämiseen. Tiedon avulla päästään käsiksi virheiden juurisyihin, jolloin ne voidaan poistaa prosessista. Projektin päättämisen osalta tulee selvittää, miten benchmarking-organisaatiossa tallennetaan ja hyödynnetään projekteissa karttunutta tietoa tulevien projektien hyväksi.

Laatu on läsnä työmailla tänä päivänä paljon selvemmin verrattuna aikaan, jolloin opinnäytteen kirjoittaja osallistui ensimmäisiin myymäläsaneerauksiinsa vuosituhatien alkupuolella. Pääurakoitsijoilla on nykyisin rakentamisen laatusuunnitelmat, joiden perusteella laadun toteutumista seurataan ja raportoidaan. Laatusuunnitelmat sisältävät muun muassa sivu- ja aliurakoitsijoiden yhteystietoluettelon sekä riskikartoituksen. Rakennustyömaan työturvallisuutta valvotaan viikoittain tehtävällä ns. TR-mittauksella, jotka arkistoidaan rakennuskohteen projektipankkiin. Tyypillisimmät työturvallisuusriskit liittyvät yhden saneerauskohteen mittausten perusteella siisteyden ja järjestyksen laiminlyönteihin. Epäjärjestys työmaalla näkyy työturvallisuusriskin lisäksi asiakkaalle näkyvänä laatupoikkeamana, joten mittauksilla on sekä turvallisuuden että laadun näkökulmista tärkeä merkitys. Haastattelujen perusteella myymälöissä tehtävien saneerausten toteutus on ajan myötä laadullisesti kehittynyt, jonka vuoksi projektien toteutus sai haastateltavilta yleisesti hyvän arvosanan.

7 BENCHMARKING-TUTKIMUS MYYMÄLÄKONSEPTIN PÄIVITYSPROJEKTIN KOKONAISLAADUN KEHITTÄMISEKSI

Tähän opinnäytetyössä benchmarking-tutkimus liittyy myymälöiden konseptipäivitysprojektin prosesseihin. Benchmarking-tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa vastauksia ja ratkaisumalleja Arinan marketkaupan konseptipäivitysprojektien loppukäyttäjäkokemuksista virinneisiin kehittämiskysymyksiin:

1. Kuinka esisuunnittelussa varmistetaan projektin asiakastyytyväisyys projektin tehokkuusvaatimukset huomioiden?
2. Millaisia teknisiä sovelluksia tai järjestelmiä käytetään aikataulun suunnittelussa ja seurannassa? Kuinka viestintä on järjestetty sidosryhmien kesken tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla?
3. Kuinka organisaation oppiminen ja jatkuva parantaminen toteutuvat toimipaikkojen uusperustanta- sekä saneerausprojekteissa?

Ratkaisumallien tulisi olla konkreettisia, toteuttamiskelpoisia ja niillä tulisi olla positiivinen vaikutus työn sujuvuuteen, tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen. Tavoiteltavilla ratkaisumalleilla voidaan mahdollisesti vaikuttaa projektin kustannuksiin, mutta kustannussäästöt eivät ole tässä benchmarking-tutkimuksessa etusijalla.

Konseptipäivityksiin liittyvä rakentaminen ei ole palveluyrityksen ydinliiketoimintaa eikä rakentamiseen liittyvien prosessien suorituskyvystä ole saatavana ydinliiketoimintaan verrattavissa olevia suorituskykytietoja, joilla tähän käyttötarkoitukseen sopivinta benchmarking-organisaatiota voitaisiin tavoitella. Edellä mainitusta syystä opinnäytetyöhön liittyvässä benchmarking-yrityksen valinnassa painottuvat henkilökohtaiset suhteet sekä alustava tieto tavoista, kuinka eri osuuskaupoissa vastaavia konseptipäivityksiä toteutetaan.

Osuuskauppa Arina on yksi Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) 19 alueosuuskaupasta. Meillä on näin ollen 18 samaa toimintaa harjoittavaa organisaatiota, jotka tekevät vastaavia myymäläpäivityksiä. Tapa, jolla myymäläpäivityksiä tehdään, voi olla erilainen, mutta yhteistä näille kaikkien osuuskauppojen tekemille uusperustannoille ja myymäläsaneerauksille on ketjukonseptin mukainen lopputulos. Koska nämä yritykset toimivat lisäksi omilla alueillaan eikä kilpailutilannetta osuuskauppojen välillä ole, tiedon jakaminen on avointa eikä siihen liity mitään eturistiriitoja. Näistä syistä parhaiden toimintamallien tutkiminen on luonnollisinta aloittaa saman ryhmän toisista alueosuuskaupoista. Benchmarking-kumppaneiksi valikoitui kolme erikokoista alueosuuskauppaa ja tutkimus toteutettiin haastattelemalla etäyhteyksin osuuskauppojen keski- ja ylemmän johdon henkilöitä.

SOK-Yhtymässä talouden ja hallinnon organisaation yhtenä osana on Kiinteistöässä, joka tarjoaa muun muassa alueosuuskaupoille erilaisia kiinteistön hoitoon ja kehittämiseen liittyviä asiantuntijapalveluja. Kiinteistöässä Rakennuttamisen palvelut tarjoaa kiinteistöihin ja liikepaikkoihin liittyvien hankkeiden johtamista koko elinkaaren ajan aina tarveselvityksestä takuuajojen loppuun saakka. Benchmarkingin perusteella kaksi alueosuuskauppaa on ulkoistanut liikepaikkoihin liittyvien hankkeiden johtamisen Kiinteistöässälle Arinan ja toisen haastatellun alueosuuskaupan luottaessa omaan

kiinteistöorganisaatioonsa. Tämä lähtöasetelma tarjosi erinomaisen lähtökohdan projektin johtamisen vertailuun.

Kappaleessa 2 on havainnollistettu kokonaislaadun hallinnan neljää periaatetta ja niihin sisältyvä kahdeksaa ydinkäsitettä pyramidikuviossa. Kokonaislaadun hallinnan keskeisin periaate on asteittain etenevä jatkuva parantaminen. Asiakastyytyväisyyden kannalta organisaation tulee aidosti ymmärtää, millaisen asiakkaan vaatimukset täyttävän palvelun tulee olla. Tyytyväisyys on ajan mittaan muuttuva määre, jonka mukana palvelua tarjoavan organisaation tulee muuttua mukana. Jotta jatkuvan parantamisen sykli saadaan käyntiin, tulee asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat asiat aidosti tietää. Kokonaislaadun hallinnan kolmannen periaatteen mukaan johtaminen perustuu tosiasioihin, joiden selvittämiseksi tarvitaan jatkuvaa mittaamista.

Alueosuuskaupoissa, jotka ovat ulkoistaneet projektin johtamisen Kiinteistöössään, perustilanne jatkuvalle parantamiselle on selkeä ja suoraviivainen. Kiinteistöässä on alueosuuskaupalle palveluntarjoaja, jonka tulee aktiivisesti mitata asiakastyytyväisyyttä palvelun laadun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Mikäli se ei sitä tekisi ja asiakastyytyväisyys syystä tai toisesta laskisi, alueosuuskaupan Kiinteistöässälle osoittama asiakasuskollisuus rakoilisi ja se todennäköisesti ostaisi jatkossa projektinjohtopalvelun toiselta palveluntarjoajalta. Alueosuuskaupoissa, joissa on oma kiinteistöorganisaatio, asiakkaan määritelmä ei ole niin yksiselitteistä. Hankkeissa loppuasiakkaana olevan liiketoiminta ja niitä toteuttava kiinteistöorganisaatio toimivat samassa organisaatiossa. Koska palkanmaksaja on sama, kenties organisaation sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyttä ei koeta niin tärkeäksi, jolloin puuttuminen alenevaan laatutasoon on vaikeampaa. Koska laatu määrittyy vaatimuksenmukaisuuden lisäksi myös kustannusten kautta, yksi tapa kiinnittää johdon huomio alenevaan laatutrendiin on laskea toteutuneelle laadulle hinta.

Projektin esisuunnittelun osalta benchmarking-tutkimuksella selvitettiin, kuinka esisuunnittelussa varmistetaan projektin asiakastyytyväisyys projektin tehokkuusvaatimukset huomioiden. SOK:n ketjuhauksessa marketkaupan konsepteja päivitetään koko ajan, mutta erityisesti koko myymälän tilojen kattavien saneerausten tyypillinen aikajänne on noin 15–20 vuotta. Yksikön strategista onnistumista mitataan tuloskortin neljällä näkökulmalla. Tarkoituksenmukaiset ja toimivat myymälätilat ovat henkilökunnan osaamisen ohella keskeisin väline näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Esisuunnitteluvaiheessa tulee varmistua siitä, että marketkaupan konseptipäivityksissä loppuasiakkaan tyytyväisyys varmistetaan huolellisella projektin suunnittelulla.

Benchmarking-haastatteluissa esisuunnitteluun liittyvät toimet ovat pääpiirteittäin samankaltaisia riippumatta siitä, onko projektin johto omassa organisaatiossa tai ulkoistettu Kiinteistöässälle. Haastattelun perusteella osuuskauppa, jossa on oma vahva kiinteistöorganisaatio, korostaa esisuunnittelussa arkkitehtitoimiston roolia. Kokeneen toimijan vastuulla on huomioida erilaisten teknisten suunnittelukuvien perusteella asioihin, jotka loppukäyttäjän päivittäiseen työhön ja käyttökokemukseen vaikuttavat. Huomioidensa perusteella arkkitehti puuttuu esimerkiksi urakoitsijoiden toimittamiin teknisiin suunnitelmiin, jotta liiketoiminnan päätettäväksi päätyy ainoastaan toimivaksi testattuja ja liiketoiminnan vaatimukset täyttäviä teknisiä ratkaisuja.

Kiinteistöössään projektipäälliköt varmistavat toimivan lopputuloksen suunnittelupalavereilla, joissa liiketoiminta on edustettuna. Suunnittelupalavereilla Kiinteistöässä haluaa välttää erilaiset toteutusta aikanaan vaikeuttavat yllätykset, joihin projektipäälliköt ovat aiemmissa projekteissaan törmänneet. Näihin suunnittelupalavereihin osallistuu projektipäällikön ja liiketoiminnan edustuksen lisäksi teknisiä suunnittelijoita. Palavereissa varmistutaan liiketoiminnan tarpeiden huomioiminen teknisessä suunnittelussa. Näitä palavereita kutsutaan koolle tarvittava määrä hankkeen laajuudesta ja tarpeesta riippuen.

Projektin suunnittelussa ja toteutuksessa ihmisten johtaminen perustuu oikeaan ja oikea-aikaiseen tietoon. Benchmarking-tutkimuksella selvitettiin, millaisia järjestelmiä ja sovelluksia projektin aikataulun suunnittelussa ja seurannassa käytetään. Lisäksi selvitettiin, kuinka tehokas tiedonkulku on projektiin osallistuvien sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä järjestetty. Projektin aikataulun suunnittelussa ja toteutuksessa on kysymys lopulta laajuuden hallinnasta, jolla varmistetaan projektin päämääräksi asetettujen vaatimusten täyttyminen (ISO-SFS 21500: 2012, 25). Laajuuden määrittelmään kuuluu päämäärän ohella myös viestinnällinen ulottuvuus, sillä laajuuden kuvaukseen kootaan sekä projektin asiakkaan että kaikkien muiden projektiin osallistuvien sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Tällä kuvauksella varmistetaan, että projektin organisointi on tehokasta ja työ vastaa projektin laajuutta. (Artto et al. 2011, 110)

Projektin aikataulun suunnittelussa ja toteutuksessa on oleellinen merkitys sillä, onko hankkeen kohteena rakentamisen ajan suljettuna oleva uudisrakennus vai saneerauksen ajan toimiva, asiakkaille avoin yksikkö. Uudisrakennuksen toteutuksen aikataulutus ja seuranta on projektipäällikön vastuulla ja se luovutetaan liiketoiminnan käyttöön sovittuna ajankohtana. Kun projektia toteutetaan asiakkaille avoimessa yksikössä, projektin johtamisessa huomioonotettavien asioiden määrä kasvaa huomattavasti. Projektissa toteutetaan näissä tapauksissa yhtä aikaa muun muassa rakenteiden ja kalusteiden purkamista ja siirtoja, tilapäisrakentamista, pysyvää rakentamista sekä tilojen ja tavaroiden suojaamista asiakkaiden ja kaupan henkilökunnan ollessa jatkuvasti läsnä.

Sekä Arinassa että kaikissa benchmarking-osuuskaupoissa rakentaminen perustuu kokonaisurakkaan, jossa pääurakoitsija vastaa kokonaisuudesta ja jakaa ja valvoo edelleen kokonaisuuteen liittyvät aliurakat. Yhdessä haastattelussa benchmarking-osuuskaupassa käydään läpi jo ennen urakan aloituspalaveria aikataulu kaikkien urakoitsijoiden kanssa yhteisen ymmärryksen luomiseksi siitä, kuinka heidän työnsä liittyy muihin urakoihin ja niiden rajapintoihin. Tässä keskustelussa on mukana myös myymäläpäällikkö yhteisen näkemyksen luomiseksi. Projektipäälliköllä on vastuu rakentamisen aikataulutuksesta yleisellä tasolla, mutta käytännön tasolla pääurakoitsijan työnjohtaja vastaa pää- ja aliurakoiden yhteensovittamisesta liiketoiminnan asettamien vaatimusten mukaan. Päivittäistä dialogia suunnittelusta ja toteutuksesta toimipaikassa käy työnjohtajan kanssa myymäläpäällikkö ja viikoittaisissa urakkapalavereissa suunnittelua ja etenemistä seurataan yleisemmällä tasolla.

Kaikissa osuuskaupoissa projektin suunnitelmat ja asiakirjat tallennetaan dokumenttipankkiin. Yhdessä benchmarking-osuuskaupassa korostettiin uusimpien dokumenttien päivittämisen tärkeyttä, jotta tulevaisuudessa hankkeissa suunnittelun lähtökohta vastaisi aina todellisuutta toimipaikassa.

Yhdessäkään benchmarking-osuuskaupassa ei käytetä aikatauluttamiseen siihen erityisesti tarkoitettuja sovelluksia, joissa liiketoiminnan edustus olisi mukana. Suunnittelua tehdään pääasiassa Excel- taulukkolaskentaohjelmalla ja tietoa välitetään sekä sähköpostilla että projektin osallistujista koo- tuissa Teams-ryhmissä. Konsultilla (Pulkanen 2019) on toki oma etu ajettavanaan, mutta joitakin blogikirjoituksen nostoja on hyvä ottaa esille tässä yhteydessä työpöytäsovellusten rajoitteisiin ja pilvipalvelujen mahdollisuuksiin liittyen asian havainnollistamiseksi. Pääasiassa projektinhallintaan käytettävät digitaaliset työkalut ovat jokaisen käyttäjän henkilökohtaisia, joita ei ole tarkoitettu pro- jektityöhön palvelemaan useita käyttäjiä. Excel-taulukoiden päivittäminen ja versionhallinta on teho- tonta, joka yhdistettynä sähköpostiin pirstaloi jo muutenkin monimutkaista projektikokonaisuutta. Henkilökohtaisten sovellusten käytöstä syntyy lopulta tilanne, jossa työaika kuluu projektitilanteen päivittämiseen sen sijaan, että tekijät raportoivat etenemistä itse ja tarjoavat ratkaisuja edessä nä- kyviin ongelmiin hyvissä ajoin ennen niiden eskaloitumista. Nykyaikainen ja tehokas tapa on sen si- jaan viedä projektinhallinta pilvipalveluun, jossa kaikki projektiin liittyvä tieto löytyy yhdestä paikasta ja on kaikkien projektiin osallistuvien sidosryhmien käytettävissä ja päivitettävissä. Projektiin liittyvät tehtävät on listattu ja vastuutettu sekä niiden väliset keskinäiset prioriteetit ohjaavat järjestystä. Si- dosryhmät raportoivat itse edistymisen, jotta kaikilla on koko projektin edistymisestä yhtenäinen kuva. Hyvässä projektityökalussa on edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi mahdollista mukauttaa erilaisia käyttäjärooleja, sillä projektipäällikkö tarvitsee sovellukselta hallinnollisia ominaisuuksia yk- sittäisen urakoitsijan keskittyessä omaan projektin osansa edistymisen raportoimiseen. Arinan Kiin- teistöt käyttää rakennusaikaiseen projektinohjaamiseen Prolect-projektinhallinta-alustaa. Sitä hallin- noi projektipäällikkö, joka luo alustalle aikataulun ja seuraa urakoitsijoiden reaaliaikaisia kirjauksia edistymisestä.

Projektin johtamiseen liittyvä, loppukäyttäjätutkimuksessa havaittu keskeisin kehittämiskohde, liittyy jatkuvaan parantamiseen ja organisaation oppimiseen. Suunnitelmallinen tiedon kerääminen ja tal- lentaminen siitä, mitä projektissa on opittu ja kuinka näitä oppeja voidaan hyödyntää tulevissa hank- keissa, on projektinhallintaa koskevan laatustandardin perusasia (ISO-SFS 21500: 2012, 24). Alue- osuuskaupoissa, joissa oma kiinteistöorganisaatio suunnittelee ja toteuttaa projekteja, ei toteuteta projektin päättyessä järjestelmällistä palautteen keräämistä projektiin osallistuneilta sidosryhmiltä. Pääsuunnittelijalla voi olla pitkä, vuosikymmenten kokemus myymäläsuunnittelusta. Suunnitelmia toteuttamassa ovat pääasiassa samat, osuuskaupan palkkalistoilla olevat itseohjautuvat ammattilai- set, joiden mukana tieto siirtyy hankkeesta toiseen. Eräs haastateltava kertoo, että 2020 alkaneissa S-Market-ketjun miljöouudistuksissa osaaminen jalostui ja lopputulos parani matkan varrella. Tämä johti jopa siihen, että uudistuskierroksen alkupään yksiköitä paikkailtiin jälkikäteen matkan varrella jalostuneilla, toimivimmilla ratkaisuilla.

Osuuskaupoilla, jotka ovat Kiinteistöössän Rakennuttamisen palvelujen asiakkaina, yhteistyöhön kuuluu jokaisen projektin jälkeen käytävä palaute- ja arviointikeskustelu. Tämän keskustelun run- kona on Kiinteistöössän käyttämä Audits.io -auditointityökaluun (Plan Brothers 2021) räätälöidyt ky- symykset (LIITE 11). Palaute- ja arviointikeskustelu käydään suusanallisesti projektin elinkaarijärjes- tyksessä ja jokaiselle arviointikohdalle annetaan lisäksi asiakasuskollisuutta mittava NPS-luku.

8 OPINNÄYTETYÖN KEHITTÄMISESITYKSET

Benchmarking-tutkimuksella hankittiin tietoa eri alueosuuskauppojen tavasta vastata kehittämiskohtiin, joita konseptipäivityksiin liittyvässä asiakastytyväisyystudkimuksessa Osuuskauppa Arinan marketkaupan toimialalla havaittiin. Opinnäytteen toisena tarkoituksena on esittää konkreettisia toimenpiteitä, joilla nykyisistä projektin sisältämistä prosesseista, kehitetään maailman parhaan osuuskaupan erinomaisia prosesseja.

Huolellinen ja asiakastytyväisyyden huomioiva projektisuunnittelu takaa marketkaupan konseptipäivitysprojekteissa loppukäyttäjälle parhaat edellytykset strategiassa onnistumiseen. Huolellisella esisuunnittelulla on asiakastytyväisyyden ohella vaikutusta projektin tehokkuuteen ja kustannuksiin. Osuuskauppa Arinan marketkaupan konseptipäivityshankkeiden esisuunnitteluvaiheessa ennen rakennusurakoiden kilpailuttamista tulisi ottaa käytännöksi tai lisätä suunnittelupalavereja, joissa liiketoiminta on aktiivisena osallistujana keskustelemassa ja hyväksymässä projektin osasuunnitelmia. Urakoiden kilpailutusta ei tulisi käynnistää ennen kuin liiketoiminta on hyväksynyt suunnitelmat.

Laajuudenhallinta on tärkeä osa projektia, jolla varmistetaan sekä asiakkaan vaatimusten täyttyminen että projektin tehokas toteuttaminen. Tämä asettaa käytettäville sovelluksille uusia odotuksia. Arinan Kiinteistöillä on käytössään Prodict-projektinhallinta-alusta rakentamisen aikatauluttamiseen ja seurantaan, jota liiketoiminta ei tällä hetkellä täysimääräisesti hyödynnä. Prodict-projektinhallinta-alustan mahdollisuudet parantaa projektin aikatauluttamista ja viestintää tulisi erikseen selvittää. Liiketoimintaa koskevien suunnitelmien vieminen osaprojektiksi samalle suunnittelujanalle varsinaisen rakentamisen kanssa voisi vaikuttaa projektikokonaisuuden uudenlaiseen ymmärtämiseen kaikille alustaa käyttäville sidosryhmille. Projektinhallinta-alustan mahdollisuudet korvata osittain tai kokonaan sähköpostin välityksellä toimivaa projektiviestintää tulisi myös selvittää. Näin voidaan varmistua, että päivittyvät viestit kulkevat kaikille asianosaisille yhtä aikaa ja samansisältöisenä. Pilvipalvelussa selaimessa toimivana alustana myös projekteissa suunnitteluun käytettyjen Excel-taulukoiden versiohallinta yksinkertaistuu ja pysyy hallinnassa.

Tehdyn loppukäyttäjätutkimuksen mukaan marketkaupan saneerausprojekteissa ei kiinnitetä riittävästi huomiota jatkuvaan parantamiseen ja organisaation oppimiseen. Benchmarking-tutkimuksen perusteella SOK Kiinteistöissä Rakennuttamisen palvelujen asiakkaat käyvät jokaisen projektin jälkeen palaute- ja arviointikeskustelun, johon on olemassa malli ja sovellus valmiina hyödynnettäväksi. Osuuskauppa Arinan kiinteistöorganisaation johtamissa hankkeissa tulisi ottaa käyttöön Kiinteistöissä käytetty ja hyväksi koettu toimintamalli jatkuvaan parantamiseen.

ISO-laatustandardit ovat laadun minimivaatimus kokonaislaadun hallinnan filosofiassa. Avainprosessien kuvaamisella tämä laadun vähimmäistaso jo suurelta osin saavutetaan. Ohjeita projektinhallintaan tarjoavassa SFS ISO 21500:2012:ssa projekti on purettu elinkaarensa mukaisiin prosessiryhmiin ja osa-alueisiin. Standardi esittää yhden mahdollisen, loogisesti etenevän näkemyksen projektin sisältämistä prosesseista. Se on käyttäjänsä muokattavissa oleva projektinhallinnan viitekehys, joka ei anna suoria vastauksia tai toimintaohjeita projektin läpiviemiseksi. Standardin hyödyntämisessä on olennaista ymmärtää prosessien välillä olevat riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteet. Pidän tärkeänä

opinnäytetyön kehittämisesitysten käytäntöön viemisessä sitä, että Arinan marketkaupan saneerausprojekteihin liittyviä prosessikuvauksia arvioidaan ja tarvittaessa tarkennetaan. Kuvaamisen avulla prosessiryhmiin liittyvät riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteet kirkastuvat, jolloin muun muassa projektin rooleihin sekä resurssien- ja aikataulujen hallintaan liittyviä kysymyksiä on helpompi käsitellä. Uskon, että prosessikuvauksia tarkentamalla on lean-ajattelua hyödyntäen mahdollista tehostaa loppuasiakkaalle tuotettavaa arvoa muun muassa asiakastyytyvää parantamalla ja kustannuksia karsimalla eri aikaväleillä.

9 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Eettiset ratkaisut liittyvät ihmistieteissä tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen (Hirsjärvi ym. 2009, 19). Tutkimuksen tarkoituksena on aina etsiä tieteellistä tietoa. Tarkoitukseen liittyvä eettinen näkökulma pohtii sitä, kuinka tutkimuksella voidaan parantaa tutkittavan kohteen inhimillistä tilannetta. Tutkimussuunnitelmaan sekä itse haastatteluun liittyvät eettiset kysymykset koskevat tutkittavien suostumusta sekä luottamuksellisuuden takaamista. Tulisi myös harkita, aiheutuuko tutkimukseen osallistumisesta seuraamuksia kohdehenkilölle. Haastattelujen purkamisen eli litteroinnin osalta on huolehdittava luottamuksellisuudesta sekä siitä, että litterointi vastaa haastateltavien kertomuksia. Analyysivaiheessa eettisyys on läsnä siinä, miten syvällisesti ja toisaalta kriittisesti haastatteluja on mahdollista analysoida. Tulkinta ei saa vääristää alkuperäistä haastattelussa kerrottua asiaa. Analyysin jälkeisen synteesin eli todentamisen eettinen ulottuvuus koskee tietoa, jonka tulee olla mahdollisimman varmaa ja todennettua. Haastattelujen raportoinnissa on keskeistä luottamuksellisuus sekä seuraukset, joita raportin julkaisemisella on sekä haastateltaville että esimerkiksi tutkimuksen toimeksiantajalle. (Kvale et al. 2009, 63)

Eettisten kysymysten ohella myös laaduntarkkailu kuuluu tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen, sillä haastatteluaineiston luotettavuus riippuu siitä. Yleisesti olisi tehtävä siten, kun on suunniteltu. Jos suunniteltuja haastatteluja jätetään tekemättä, haastattelujen tallenteista ei saa teknisten ongelmien vuoksi selvää tai aineiston litteroinnissa ja analyysissa annetaan sijaa sattumalle, luotettavuus menetetään. Laadukkuus perustuu hyvin laadittuun haastattelurunkoon. Jo tässä vaiheessa tulisi miettiä haastatteluissa eteen tulevia tilanteita, kuten teemojen syventämistä ja tarkentavia kysymyksiä. Ennen haastattelua tulee varmistua, että tallennuslaitteet toimivat. Haastattelukysymyksien osalta on hyvä tehdä muistiinpanoja niiltä osin, kun haastateltavalle jokin kysymys tuottaa erityisiä vaikeuksia tai vastaavasti, jos johonkin kysymykseen on saatu erityisen hyvä vastaus. Tulkintaa helpottavia huomioita haastateltavista kannattaa myös kirjoittaa muistiin. Kun haastattelija myös litteroi haastattelut itse, litterointi olisi suotavaa tehdä mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi et al. 2009, 184–185)

Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa eettinen lähtökohta on oikea. Tavoitteena on kehittää projektitoiminnan johtamista, jonka lopputulemana projektiin osallistuvien työ helpottuu ja tehostuu. Haastattelujen, niiden purun ja analysoinnin keskeinen eettinen ulottuvuus on luottamuksellisuus. Anonymiteetin turvin haastatteluihin saadaan tarvittava syvyys ja toisaalta sen tulee säilyä rikkomattomana läpi haastattelujen jälkeisten prosessien.

Onnistunut tutkimus rakentuu tutkimuksen tekijän vankkaan tietopohjan hallintaan. Haastatteluaineiston luotettavuus perustuu tietopohjaan nojaavaan haastattelurunkoon sekä tietoon perustuvaan reaktiokykyyn syventää teemoja haastattelun aikana. Tutkimuksen synteesivaiheessa tietopohjan hallinta on keskeistä. Tällä on sekä eettinen ulottuvuus että koko opinnäytetyön sisällön luotettavuuden kannalta keskeinen merkitys.

10 POHDINTA

Kaupan toimiala elää keskellä rakennemuutosta, jossa on tunnistettavissa kolme rakennemuutosta eteenpäin vievää teemaa. Digitalisaatiossa meihin kaupan toimialalla vaikuttavat erityisesti verkko-kaupan kehittyminen, joka muuttaa kuluttajakäyttäytymistä sekä saatavilla olevan valtavan tietomäärän hallinta ja sen tehokas hyödyntäminen. Yritysvastuussa pinnalla ovat erityisesti ilmastonmuutoksen torjunta, siihen liittyvät kovat hiilineutraalisuustavoitteet sekä yhteiskuntavastuu eri muodoissaan organisaation kaikilla tasoilla. Kolmantena muutostrendinä tunnistetaan erityisesti osaaminen ja työvoiman saatavuus. Työelämää muuttaa esimerkiksi digitalisaation mukanaan tuomat muutokset itse työhön sekä muun muassa työ-, perhe-elämän ja vapaa-ajan yhdistämiseen ja työvoiman liikkuvuuteen liittyvät moninaiset haasteet. Osaamiseen ja työvoiman saatavuuteen liittyy kohtaanto-ongelma, jossa meillä on paljon työttömiä ja toisaalta suuri määrä avoimena olevia työpaikkoja. (TEM 2020, 28–29) Yksi pahiten osaajapulasta kärsiviä aloja on Osuuskauppa Arinan edustama palveluala, joissa avoimiin työpaikkoihin on vaikeuksia löytää päteviä hakijoita käytännössä koko toimialueella. Paheneva työvoimapula on Keskuskauppakamarin jäsenyrityksilleen tekemän kyselyn mukaan pahentunut ja yli neljä viidestä vastaajasta ilmoittaa osaajapulana vaikuttaneen niiden kasvuun (Keskuskauppakamari 2021).

Osuuskauppa Arina on investoinut alueelleen viimeisen kymmenen vuoden aikana lähes 350 miljoonaa euroa keskimääräisen vuosi-investointisumman ollessa noin 20 miljoonaa euroa. Yhteiskunnallinen rakennemuutos, joka ilmenee osaajapulana, haastaa jo koko vähittäiskaupanalan kasvunäkymiä. Tilastokeskuksen julkaisema rakentamisen kokonaiskustannusindeksi (SVT 2021a) nousee tällä hetkellä koko vähittäiskaupan liikevaihdon kasvua (SVT 2021b) huomattavasti nopeammin. Pitkällä aikajänteellä tämä kehitys johtaisi investointikyvyn heikkenemiseen joko investoitavan oman pääoman vähentyessä tai siten, että investointieuroilla saadaan hankittua aiempaa vähemmän tavaraa ja työtä. Osuuskauppa Arinan osuustoiminnallisesta tuloksesta leijonanosa on omistajillemme suoraan näkyviä rivejä, kuten laajan ruokakorin edullisuus, erilaiset tuote- ja palveluedut sekä ostojen suhteessa maksettavat bonus ja maksutapaetu. Näistä omistajahyödyistä emme voi tinkiä, sillä osuustoiminnan perustehtävän hämärtyemisestä seuraava omistajien jaloillaan äänestäminen kurjittaisi kierrettä entisestään. Tätä taustaa vasten on selvää, että Arinan on tulevaisuudessa vielä nykyistäkin tarkemmin pidettävä huoli siitä, että palvelujen kehittämiseen investoitu raha käytetään tehokkaasti. Sitä edellyttävät ja valvovat omistajamme, yli 178000 pohjoissuomalaisista kotitaloutta. Projektitoiminnan jatkuva kehittäminen on tässä asiayhteydessä mielestäni paras tapa kiittää omistajia luottamuksesta.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Osuuskauppa Arinan marketkaupan toimipaikoissa toteutettavien konseptipäivitysten projektinhallinnan kokonaislaatua. Tavoitteena oli laadullisen tutkimuksen keinoin selvittää lähtötilanne konseptipäivitysprojektin sisältämien prosessien kehittämiseksi. Koska laatu määritellään ensisijaisesti aina asiakkaan tyytyväisyyden perusteella, tutkimus tehtiin tässä tapauksessa sisäisen asiakkaan näkökulmasta. Projektin sisäistä asiakasta edustavat konseptipäivitysprojekteissa saneerattavien tilojen loppukäyttäjinä toimipaikkojen päälliköt. Teemahaastatteluihin valittiin kahdeksan päällikköä, joiden toimipaikassa on hiljattain tehty tai toteutettiin parhaillaan ket-

jukonseptin päivitystä. Opinnäytetyön toisena tarkoituksena oli esittää konkreettisia, prosesseja parantavia toimenpiteitä lähtötilanneanalyysissa havaittuihin kehittämiskohtiin. Haastattelujen sisällyksen analyysi nosti esiin kolme projektin eri elinvaiheisiin liittyvää kehittämiskysymystä, joihin haettiin vastauksia benchmarking-tutkimuksella. Tutkimuskohteiksi valikoitui kolme alueosuuskauppaa, joissa keski- ja ylemmän johdon edustajia haastatteleamalla kerättiin tietoa ja kokemuksia erilaisista tavoista toteuttaa vastaavia hankkeita. Benchmarking-tutkimuksella löydettiin ratkaisut kahteen loppukäyttäjätutkimuksessa havaittuun haasteeseen sekä esitettiin tarve jatkoselvitykselle kolmannen kehittämiskohteen eteenpäin viemiseksi.

Marketkaupan yksiköissä tehtävät erilaajuiset saneeraukset, joissa ketjukonsepteja päivitetään, ovat toteutuksen lähtökohdiltaan erilaiset tavanomaiseen projektiliiketoimintaan verrattuna. Projektiliiketoiminnassa asiakas asettaa projektin toteuttajalle ominaisuudet, jotka tuotteen tai palvelun tulee sisältää. Näistä syntyvät vaatimukset, jotka projektin toteuttajan tulee asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen täyttää. Tämän jälkeen projektin toteuttajan haasteena on tuottaa haluttu vaatimustaso asiakkaalle liiketaloudellisesti mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Arinan marketkaupan saneerauksissa projektin toteuttajan ja asiakkaan roolien rajat ovat häilyviä ja välillä tulkinnanvaraisiakin. Projektin toteuttajana ja osittain myös asiakkaana on konsernin oma kiinteistöyhtiö. Liiketoiminta, jonka käyttöön saneerattu yksikkö projektin jälkeen päätyy, on projekteissa käytännössä samassa asemassa. Tämä lähtöasetelma on projektin johtamisen näkökulmasta haastava tarjoten kehittämiseen mahdollisuuksia monesta eri lähtökohdasta.

Opinnäytetyön tutkimusnäkökulman valinnassa olisi ollut valitun näkökulman lisäksi myös muita hyviä vaihtoehtoja. Projektin kehittämisen lähtökohtia olisi voinut tutkia projekteja toteuttavan Arinan Kiinteistöjen henkilöstöä haastatteleamalla. Vastaavasti liiketoiminnan puolella marketkaupan keski johdolla sekä tukitoiminnoissa työskentelevillä asiantuntijoilla olisi ollut eittämättä hyviä ajatuksia projektien onnistumisista ja kehittämisestä. Valitsemalla näkökulmaksi projektien sisäisen loppuasiakkaan, halusin korostaa asiakasrajapinnassa osuuskaupan perustehtävää toteuttavan toimipaikan henkilöstön roolia ja merkitystä projektin koko elinkaareissa. Myymälöiden elinkaareissa myymäläkonseptin päivitystarve riippuu monestakin eri asiasta. Karkealla tasolla tämän opinnäytetyön kohteena olleiden konseptipäivitysten toteutuskiikeli on noin 15–20 vuotta. Toimipaikan päällikön, puhumattakaan samoissa toimipaikoissa usein pitkiä työuria tekevän henkilöstön kohdalle tilojen saneeraus osuu keskimäärin äärimmäisen harvoin. Onnistuneella projektin suunnittelulla ja toteutuksella on strategian toteutumista mittavan tuloskortin jokaiseen näkökulmaan merkittävä vaikutus. Vaikka projektin onnistumisessa merkitsee aina lopputulos, kokonaislaadunhallinnan kannalta tavalla, jolla lopputulos saavutetaan, on vieläkin suurempi merkitys.

Benchmarking-haastatteluissa merkittäväksi jakolinjaksi konkreettisia kehityssuuntia luodessa osoittautui projektin johtamisen ulkoistaminen. Kahdessa haastatelluista osuuskaupoista ulkoistus SOK:n tytäryhtiöön, Kiinteistöössään, oli toteutettu ja vastaavasti Arinassa ja yhdessä haastatelluista alueosuuskaupoista ulkoistusta ei ole tehty. Alueosuuskaupoissa on viime vuosina tehty ulkoistuksia muun muassa taloushallinnon osalta, jossa toinen SOK:n tytäryhtiö, Palveluässä, hoitaa keskitetysti jo merkittävän osan alueosuuskauppojen taloushallinnon töistä. Opinnäytetyön merkittävin kehittä-

misesitys on seurausta ulkoistamisesta, joten sen merkitystä projektin hallinnassa on hyvä muuttamalla rivillä pohtia. Organisaation ulkoistaessa tukitoimintojaan, sillä tavoitellaan kolmea asiaa: ydin toimintaan keskittymistä tukitoimintojen sijaan, laadun parantamista sekä tavalla tai toisella tehokkuutta muuttamalla olemassa olevat kiinteät kustannukset joustaviksi. Jos tukitoiminnot tuotetaan omana työnä, haittapuolet liittyvät kustannusten lisäksi tehokkaaseen johtamiseen ja ratkaisujen kehittämiseen. (Coor 2021) Ulkoistaminen herätti yhdessä haastateltavassa kysymyksiä kiinteistömassan hallintaan liittyvään menetykseen sekä palvelutarjoajan asiantuntemukseen pitää kiinteistöomaisuuden arvoa yllä ja kehittää sitä. Kiinteistöomistukset ovat osuuskauppojen taseen merkittävien omaisuserä, joten huoli muun muassa paikallistuntemuksesta hankkeiden suunnittelussa ja toteutuksessa on aivan aiheellinen ja ymmärrettävä. Itse tuotetulla tukitoiminnolla on myös toinen puoli. Laajan kiinteistöorganisaation ylläpitäminen ja kustannustehokas käyttö vaatii johtamiselta päättävistä otetta ja suunnittelun kaukonäköisyyttä. Kustannusten sijaan vieläkin suurempaa johtamisen haasteena on nähtävissä uuden innovointi ja toiminnan jatkuva kehittäminen, johon omalla organisaatiolla ei välttämättä käytettävissä olevien resurssien, saati osaamisenkaan vuoksi ole mahdollisuuksia.

Opinnäytetyön tärkein kehittämissesitys on hyödyntää Arinan toteuttamissa projekteissa Kiinteistöässä jo käytössä olevaa ja toimivaksi testattua palautekeskustelumallia projektin päättämisen yhteydessä. Palautteen avulla saadaan tietoa projektin eri vaiheiden onnistumisista ja se mahdollistaa kokonaislaadun kehittämisessä keskeisen jatkuvan parantamisen. Palautemallin yksi ominaisuus, asiakasuskollisuutta mittava NPS-mittaus, on ulkoistetun tukitoiminnon osalta fundamentaalinen määre. Pelkistetyksi Kiinteistöässä hankkii jokaisen uuden projektin edellisten projektien onnistumisilla. Yksikään asiakas ei osta projektijohtamisen palvelua uudelleen, jos se ei täytä sille asetettuja odotuksia ja vaatimuksia. Sen sijaan organisaation sisäisen tukitoiminnon tuottaja siirtyy opinnäytetyön tutkimuksen perusteella sulavasti seuraavaan hankkeeseen liiemmin projektin onnistumisia ja kehittämiskohteita asiakastyytyväisyyden näkökulmasta kartoittaen. Kiinteistöässä on palveluntarjoajana tytäryhtiöstä huolimatta otettava tämä asia kenties paremmin huomioon osuuskaupan itse tuotettuun projektinjohtopalveluun verrattuna. Pohdinta siitä, pitäisikö kiinteistötoimintoja ulkoistaa, ei ole olennainen, sillä projektin johtamisen kehittämismenetelmät eivät ole siitä millään tavalla riippuvaisia. Mahdollisuus palautteen antamiseen ja sen asianmukainen käsittely on yksiselitteisesti projektin johtamisessa organisaatiosta riippumatta kehittäminen tärkein yksittäinen syöte.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kaksi konkreettista ja käyttöönottovalmista kehittämissesitystä. Niiden löytyminen rinnakkaisista organisaatioista kysymällä osoitti itsearviointiin perustuvan benchmarkingin tehokkuuden kehittämismenetelmänä. Kehittämissesityksistä keskeisin, projektin palautemallin käyttöönotto, korjaisi jo lyhyellä aikajänteellä myös projektin esisuunnitteluvaiheessa havaitun suunnittelupalaverien määrään ja niiden sisältöön liittyvän ongelman. Kun projektipäällikkö ottaa huomioon suunnitteluprosessia koskevan palautteen seuraavaa projektia suunnitellessaan, oppimisen myötä virhetilanteet vähenevät ja muutoksen myötä ongelmasta päästään vähitellen eroon. Kolmannen, projektin laajuuden hallintaan ja viestinnän tehokkaaseen toteuttamiseen liittyvään haasteeseen benchmarking-tutkimus ei juuri tuonut lisävaloa. Opinnäytetyössä esitettiin lisäselvitystä siitä, voisiko liiketoiminta ottaa aktiiviseen käyttöön Arinan Kiinteistöjen jo käytössä olevan Prodect-projektinhallinta-alustan projektin aikataulun suunnittelussa, etenemisen seurannassa ja viestinnässä.

Liiketoiminnan liittyminen alustaan avaisi kaikille projektiin osallistuville sidosryhmille laajemman ja tarkemman kuvan kokonaisuudesta, jolloin muun muassa asioiden ennakointi ja viestintä paranisi. Vaikka rakentamisvaihe onkin näkyvin vaihe projektin elinkaarella, se on kuitenkin vain yksi koko projektiin sisältyvistä osaprojekteista. Sitä edeltävien ja sitä seuraavien projektin vaiheiden huolellinen ja tehokas toteutus ovat projektin onnistumisen kannalta vähintään yhtä tärkeitä.

Osuuskauppa Arinan strategia päivittyi alkaneena vuonna vastaanottamaan jo niitä haasteita, jotka seuraavalla vuosikymmenellä meitä odottavat. Asiakaslähtöiselle kokonaislaadun kehittämiseksi tulevan strategian esitetyt päälinjat luovat oivan kasvualustan. Päivittyvä strategia korostaa erityisesti benchmarking-kehittämistä, alansa parhaalta oppimista. Arinan laaja verkosto sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä tarjoaa liiketoiminnan lisäksi myös toimipaikkojen saneeraamiseen liittyvän projektitoiminnan kehittämiseen poikkeuksellisen hyvät mahdollisuudet vertailulle sekä uuden oppimiselle ja soveltamiselle. Pieni näyte näistä mahdollisuuksista on esitetty tässä työssä.

Kokonaislaadun hallinta on pitkäjänteistä organisaatiokulttuuriin sidottua kehittämistä. Työssä esitetyt ISO-standardit sekä Euroopan laatupalkintomalli ovat laadunkehittämisen viitekehyksiä. Meille osuuskauppaorganisaationa ei liene ensisijaista ISO-laatujärjestelmän sertifiointi tai Euroopan laatupalkintokilpailuun osallistuminen. Olennaista ovat sen sijaan kaikkien tässä opinnäytetyössä esitettyjen viitekehysten sisältämien, laadun jatkuvaan parantamiseen liittyvien tavoitteiden ja toimintatapojen omaksuminen osaksi päivittäistä työtä. Laatuloikat ovat aina mahdollisia ja toivottaviakin, mutta todellinen ja pysyvä kehitys syntyy kuitenkin pienestä, lähes huomaamattomasta jatkuvasta liikkeestä oikeaan suuntaan. Aika, jonka toimintaympäristön muutoksia kestävien tulosten saavuttaminen vaatii, mitataan vuosissa. Aikaa on, mutta liikkeelle kannattaisi lähteä pikimmiten.

LÄHTEET

- Artto K., Martinsuo M., Kujala J. 2011. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Bannerman, P. L. (2008). Defining project success: a multilevel framework. Paper presented at PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management, Warsaw, Poland. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B. Roca-Puig, V. & Beltrán-Martín. 2009. An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM Framework Relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*, Vol. 27 (1) 1-22.
- Camp, R. C. 1989. *Benchmarking: The Search for Industry best Practices that Leads to Superior Performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Codling, S. 1992. *Best Practice Benchmarking: A Management Guide*. Hampshire: Gover.
- Coor. 2021. Kahdeksan hyvää syytä ulkoistaa palvelutoiminta. [Viitattu 2022-03-28]. Saatavana: <https://www.coor.fi/tietoa-coorista/palvelukumppanisi/ulkoistamisen-edut/>.
- Crosby, P. 1996. *Quality is still free: Making quality certain in uncertain times*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, D. C. 2006. Quality is Easy. *The Quality Magazine* 45 (1), 58-62.
- Dale, B. G. & Lascelles, D. M. 1997. Total quality management adoption: revisiting the levels. *The TQM Magazine* 9 (6) 418-428.
- De Geus, A. 2002. *Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Deming, W. E. 1986. *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Feigenbaum, A.V. 1961. *Total Quality Control: Engineering and Management*. New York: McGraw-Hill.
- Forsberg, K., Mooz, H., Cotterman, H. 2004. *Projektinhallinta. Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen*. Helsinki: Edita.
- Gaddis, P. O. 1959. The Project Manager. *Harvard Business Review*. May-June 1959, 89-97.
- Garvin, D.A. 1984. What Does "Product Quality" Really Mean? *Sloan Management Review* 26 (1), 25-43.
- Heagney, J. 2012. *Fundamentals of Project Management*. New York: American Management Association.
- Gopal, K. K. & Asher, M. 1996. *100 Methods for Total Quality Management*. Lontoo: Sage

- Hackman, R. & Wageman, R. 1995. Total Quality Management. Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly* 40 (2), 309-342.
- Harvey, L. & Green, D. 1993. Defining Quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education* 18 (1), 9-34.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki Press Oy Yliopistokustannus.
- Hoyer, R., Hoyer, B., Crosby, P. & Deming, W. 2001. What is Quality? *Quality Progress* 34 (7), 52-62.
- Ishikawa, K. 1985. What is Total Quality Control? The Japanese Way. New Jersey: Prentice-Hall.
- Juran, J. M. & Godfrey, A. B. 1999. *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. & De Feo, J. A. 2010. *Juran's Quality Handbook. The Complete Guide to Performance Excellence*. New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review* 39 (1), 53-79.
- Keskuskauppakamari. 2021. Kauppakamarikysely: Lähes 75prosenttia yrityksistä kärsii työvoimapulasta-Rajoittaa merkittävästi yritysten kasvua ja liiketoimintaa. [Viitattu 2022-03-28]. Saatavana: <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarikysely-lahes-75-prosenttia-yrityksista-karsii-tyovoimapulasta-rajoittaa-merkittavasti-yritysten-kasvua-ja-liiketoimintaa/>.
- Kiran, D. R. 2017. *Total Quality Management: key concepts and case studies*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kvale, S, Brinkmann, S. 2009. *InterViews. Learning the Craft of qualitative research interviewing*. London: Sage.
- Kozak, M. 2003. *Destination benchmarking: Concepts, practices, and operations*. Cambridge: CABI Publications.
- Kujala, J. & Lillrank, P. 2004. Total Quality Management as a Cultural Phenomenon. *The Quality Management Journal* 11 (4), 43-55.
- Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Kirjassa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Laitinen, E.K. (1998) *Yritystoiminnan uudet mittarit*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Loukkola, R. 2021. Arina 2022-2030. Osuuskauppa Arinan esimiespäivien esitys, 13.10.2021, Levi.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R., (2006) *Suorituskyvyn mittaaminen*, Edita

- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2002) *Balanced Scorecard–Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Merriam-Websters's Collegiate Dictionary. 2021a. [viitattu 2021–5–9]. Saatavissa: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/quality>.
- Merriam-Websters's Collegiate Dictionary. 2021b. [viitattu 2021-9-17]. Saatavissa: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/benchmark>.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. London: Sage.
- Mitra, A. 2016. *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Moen, R. & Norman, C. 2009. Evolution of the PDCA Cycle. [Viitattu 2021-11-25] Saatavissa: <https://rauterberg.employee.id.tue.nl/lecturenotes/DG000%20DRP-R/references/Moen-Norman-2009.pdf>.
- Mäntyneva, M. 2016. *Hallittu Projekti*. Helsinki: Kauppakamari.
- Nicholas, J. M., & Steyn, H. 2017. *Project management for engineering, business, and technology*. Lontoo: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Niva, M., Tuominen, K. & Malmberg, L. 2005. *Benchmarking in practice: Self-assessment Workbook: Good Practices and Benchmarking Studies*. Turku: Benchmarking Ltd.
- Osuuskauppa Arina. 2017a. Yhteisösäännöt. [Viitattu 2022-03-28]. Saatavana: <https://view.sok-julkaisut.fi/arina/arinan-saannot#/page=1>.
- Osuuskauppa Arina. 2021b. Tietoa meistä. [Viitattu 2021-5-14]. Saatavissa: <https://arina.fi/tietoa-meista/>.
- Osuuskauppa Arina. 2021c. Olemme Pohjois-Suomen suurin yksityinen työllistäjä. [viitattu 2021-5-14]. Saatavissa: <https://sydanpohjoissuomelle.fi/olemmepohjoisen-suurin-yksityinen-tyollistaja/>.
- Osuuskauppa Arina 2021d. Marketkaupan tulokorttitavoitteet. Ei julkaistu.
- Osuuskauppa Arina. 2021e. Arina turvasi pohjoista ruokahuoltoa. [Viitattu 2021-11-25] Saatavana: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/arina-turvasi-pohjoista-ruokahuoltoa---myynti-kasvoi-market--ja-rauta-kaupassa?publisherId=68574190&releaseId=69900946>.
- Pelin, R. 2011. *Projektihallinnan käsikirja*. 7. uud. p. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Pirsig, R. M. 2010. *Zen ja moottoripyörän kunnossapito*. Helsinki: WSOY.
- Plan Brothers. 2021. Audits.io. [Viitattu 2022-03-28] Saatavana: <https://www.planbrothers.io/fi/tuotteet/audits>.
- Pries, K. H. & Quigley, J. M. 2013. *Total Quality Management for Project Management*. Boca Raton, FL: CRC Press.

- PRY 2008, Koskelainen, E., Kähkönen, J., Lahtinen, J., Mäkelä, P., Silvasti, J. & Vaskimo, J. 2008. Projektin Johdon Pätevyys 3.0: National Competence Baseline 3.0. Helsinki: Projektityhdistys ry - PRY.
- Pulkkanen, A. 2019. Mikä on kunnollinen projektityökalu ja miksi tarvitset sellaisen työsi tueksi? [Viitattu 2022-03-28]. Saatavana: <https://www.agendum.com/projektinhallinta/miksi-projektityokaluja-tarvitaan>.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2018. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudemus Oy.
- Puutio, V-M. 2021. Toimitusjohtajan katsaus. Osuuskauppa Arinan esimiespäivät, 9.2.2021, Oulu.
- Raisinghani, M., Ette, H., Pierce, R., Cannon, G. & Daripaly, P. 2005. Six Sigma: concepts, tools and applications, *Industrial Management and Data Systems* 105 (4), 491-505.
- Ritchie, L. & Dale, B. G. 2000. Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process. *International Journal of Production Economics*, Vol. 66 (3) 241-254.
- Ruuska, K. 2008. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum.
- Ruuskanen, Pasi 2022. Vs: Pari tarkistettavaa tietoa. Email pasi.ruuskanen@sok.fi 1.2.2022.
- SFS-ISO 9000: 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.
- SFS-ISO 9001, 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.
- SFS-ISO 10006, 2018. Laadunhallinta. Ohjeistusta laadunhallintaan projekteissa. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.
- SFS-ISO 21500, 2012. Ohjeita Projektinhallinnasta. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.
- Shewhart, W. A. 1986. *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. New York: Dover Publications Ltd.
- Suomen Laatuokeskus. EFQM-Malli. 2020. [viitattu 2021-10-16]. Saatavissa: <http://www.laatuokeskus.fi/efqm-johtamis-ja-kehittamismalli.html>.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). Rakennuskustannusindeksi. 2021a. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 2022-03-28]. Saatavana: http://www.stat.fi/til/rki/2021/11/rki_2021_11_2021-12-15_tie_001_fi.html.
- Suomen virallinen tilasto (SVT). Kaupan liikevaihtokuvaaja. 2021b. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 2022-03-28]. Saatavana: http://www.stat.fi/til/klv/2021/11/klv_2021_11_2021-12-22_tie_001_fi.html.
- Troberg, E. 2014. Osuustoiminnan idea. Helsinki: Pellervo.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, K. 2016. Benchmarking-prosessi. Pori: Oy Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. 2016. Introducing benchmarking. Pori: Oy Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. 2020. Kehittäminen laatupalkintomallin avulla: EFQM: Suunta, toiminta ja tulokset. Turku: Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. & Malmberg, L. 2010. Lean-kohti täydellisyyttä. Helsinki: Readme.fi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Kaupan toimialan tulevaisuusselonteon kirjallisen kuulemisen yhteenveto. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Van der Wiele, A., Williams, A. & Dale, B. 2000. Iso 9000 Series Registration to Business Excellence: The Migratory Path. *Business Process Journal* 6 (5), 417-427.

Wicks, A. M., Roethlein, C. J. 2009. A Satisfaction-Based Definition of Quality. *Journal of Business & Economic Studies* 15 (1), 82-111.

Zairi, M. 1996. *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning through Sustainable Innovation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Zairi, M. & Hutton, R. 1995. Benchmarking: A Process-driven Tool for Quality Improvement. *The TQM Magazine* 7 (3), 35-40.

Zairi, M. & Leonard, P. 1994. *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. London: Chapman & Hall.

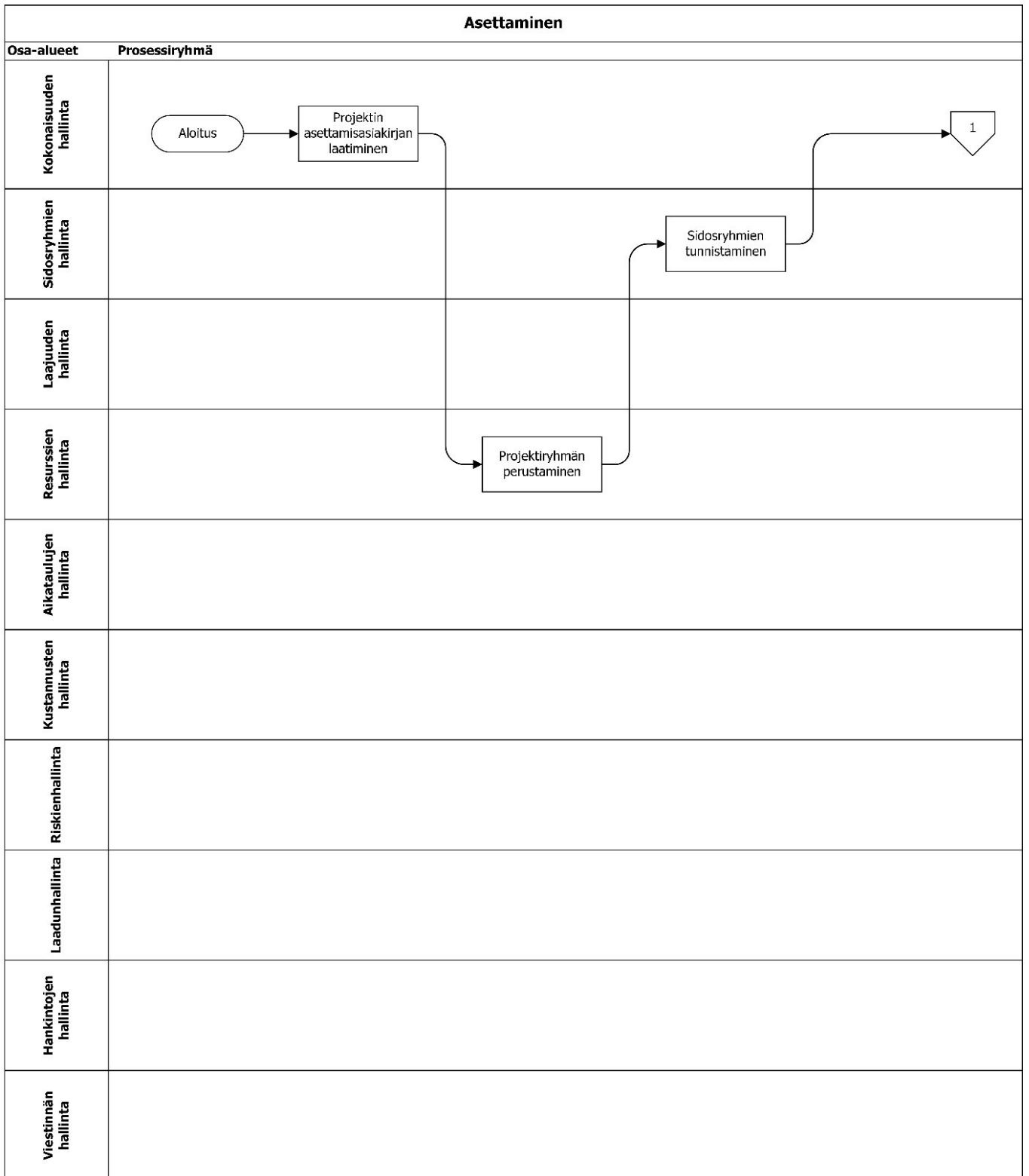
LIITTEET

LIITE 1: Projektinhallintaprosessit osa-alueittain ja prosessiryhmittäin

Projektinhallintaprosessit jaoteltuna osa-alueisiin ja prosessiryhmiin					
	Asettaminen	Suunnitteleminen	Toteuttaminen	Ohjaaminen	Lopettaminen
Kokonaisuus	Projektin asettamisasiakirjan laatiminen	Projekti-suunnitelmien laatiminen	Projektityön johtaminen	Projektityön ohjaaminen Muutosten hallinta	Projektivaiheen tai projektin lopettaminen Opittujen asioiden kokoaminen
Sidosryhmät	Sidosryhmien tunnistaminen		Sidosryhmien ohjaus		
Laajuus		Laajuuden määrittely Työn ositusrakenteen laatiminen Tehtävien määrittely		Laajuuden ohjaus	
Resurssit	Projektiryhmän perustaminen	Resurssien arviointi Projektiorganisaation määrittely	Projektiryhmän kehittäminen	Resurssien ohjaus Projektiryhmän ohjaus	
Aikataulu		Tehtävien järjestyksen määrittely Tehtävien keston arviointi Aikataulun laatiminen		Aikataulun ohjaus	
Kustannukset		Kustannusten arviointi Budjetin laatiminen		Kustannusten ohjaus	
Riskit		Riskien tunnistaminen Riskien arviointi	Riskien käsittely	Riskien ohjaus	
Laatu		Laadun suunnittelu	Laadun varmistaminen	Laadun valvonta	
Hankinnat		Hankintojen suunnittelu	Toimittajien valinta	Hankintojen hallinnointi	
Viestintä		Viestinnän suunnittelu	Tiedon välittäminen	Viestinnän ohjaus	

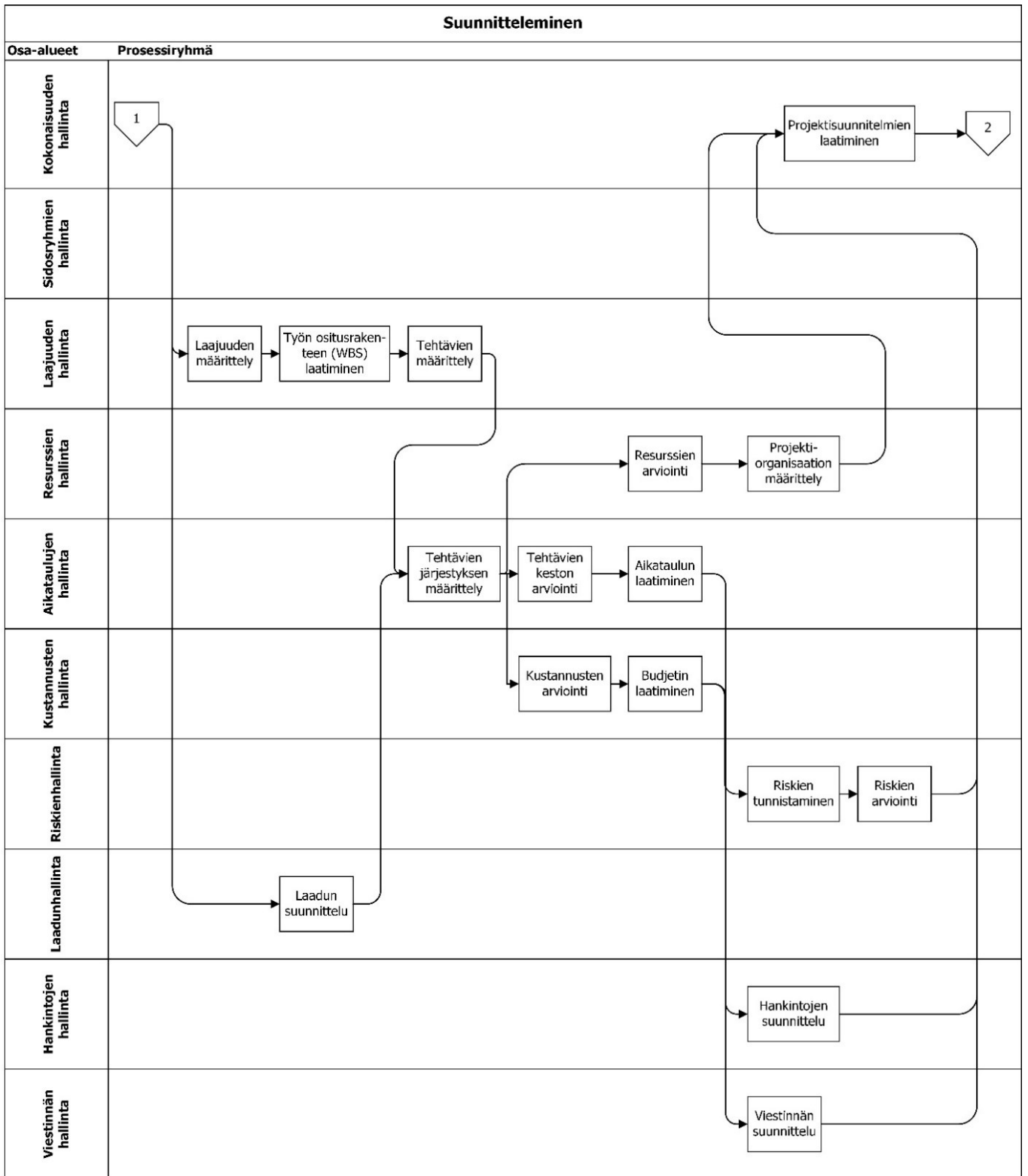
(ISO-SFS 21500 2012, 16)

LIITE 2: Asettamisprosessien ryhmän prosessit



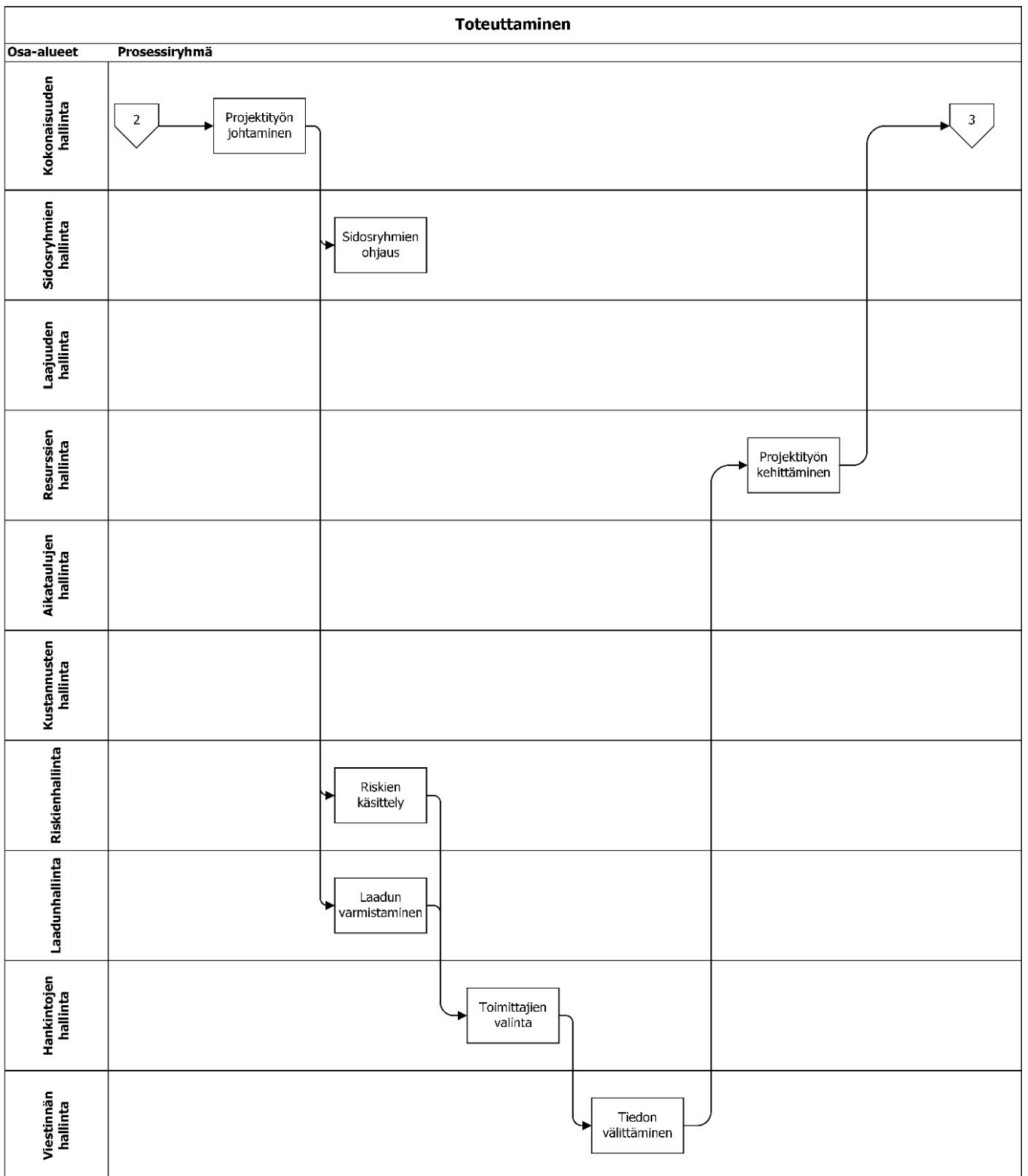
(ISO-SFS 21500 2012, 40)

LIITE 3: Suunnitteluprosessien ryhmän prosessit



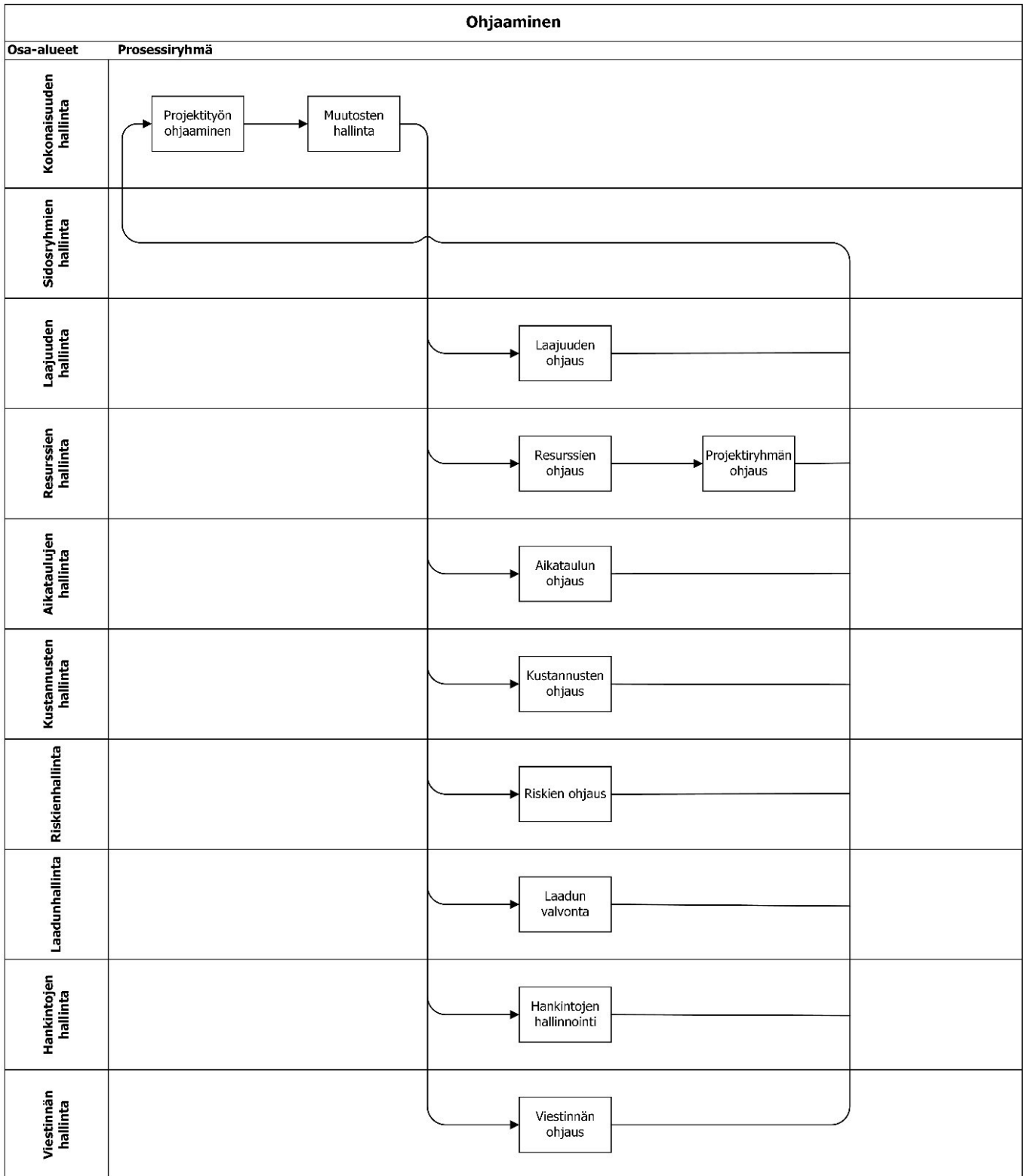
(ISO-SFS 21500 2012, 41)

LIITE 4: Toteutusprosessien ryhmän prosessit



(ISO-SFS 21500 2012, 42)

LIITE 5: Ohjausprosessien ryhmän prosessit



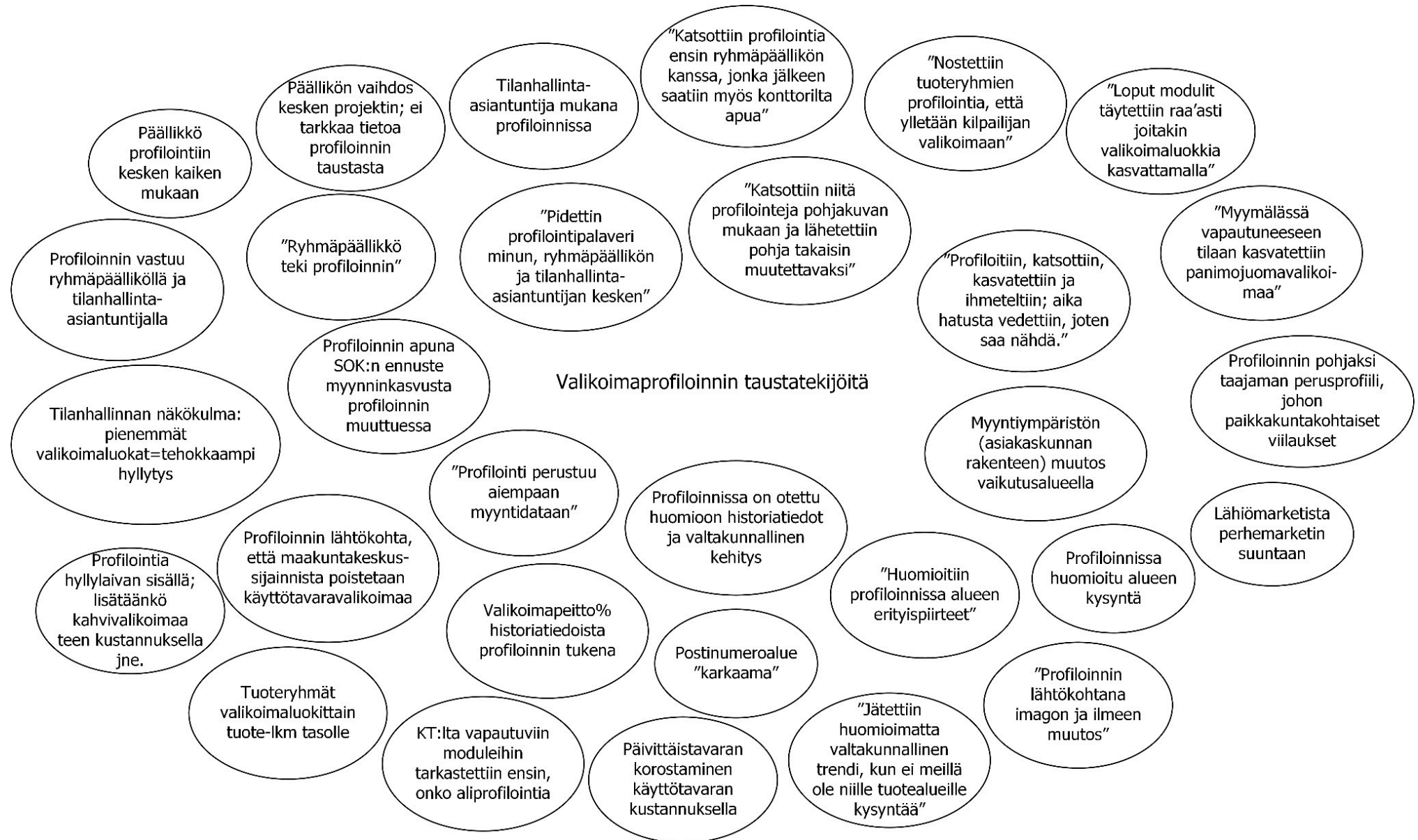
(ISO-SFS 21500 2012, 43)

LIITE 6: Lopetusprosessien ryhmän prosessit

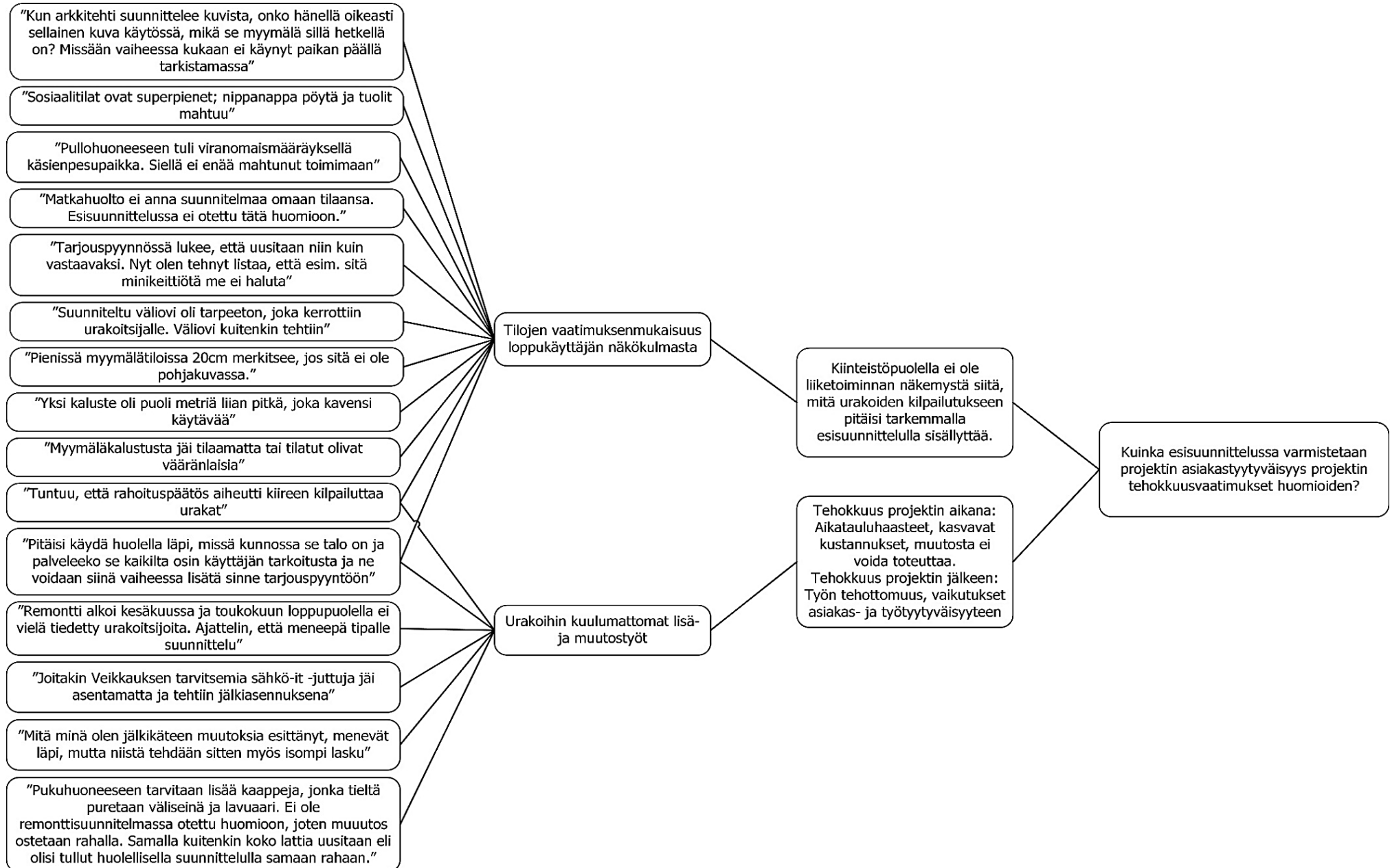
Lopettaminen	
Osa-alueet	Prosessiryhmä
Kokonaisuuden hallinta	<pre> graph LR A{{3}} --> B[Projektivaiheen tai projektin lopettaminen] B --> C[Opittujen asioiden kokoaminen] C --> D([Loppu]) </pre>
Sidosryhmien hallinta	
Laajuuden hallinta	
Resurssien hallinta	
Aikataulujen hallinta	
Kustannusten hallinta	
Riskienhallinta	
Laadunhallinta	
Hankintojen hallinta	
Viestinnän hallinta	

(ISO-SFS 21500 2012, 44)

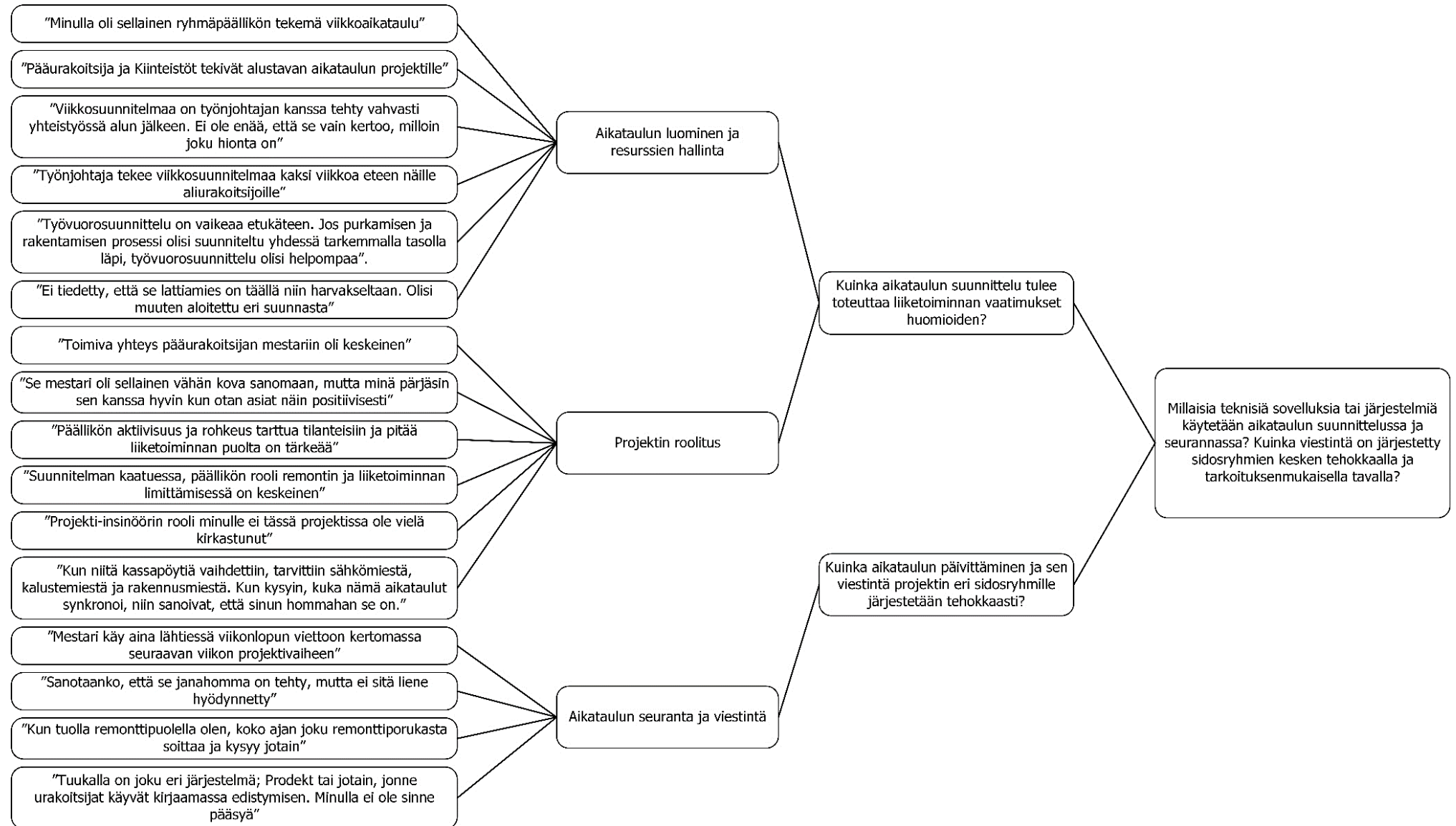
LIITE 7: Käsitekartta valikoimaprofiloinnin taustatekijöihin



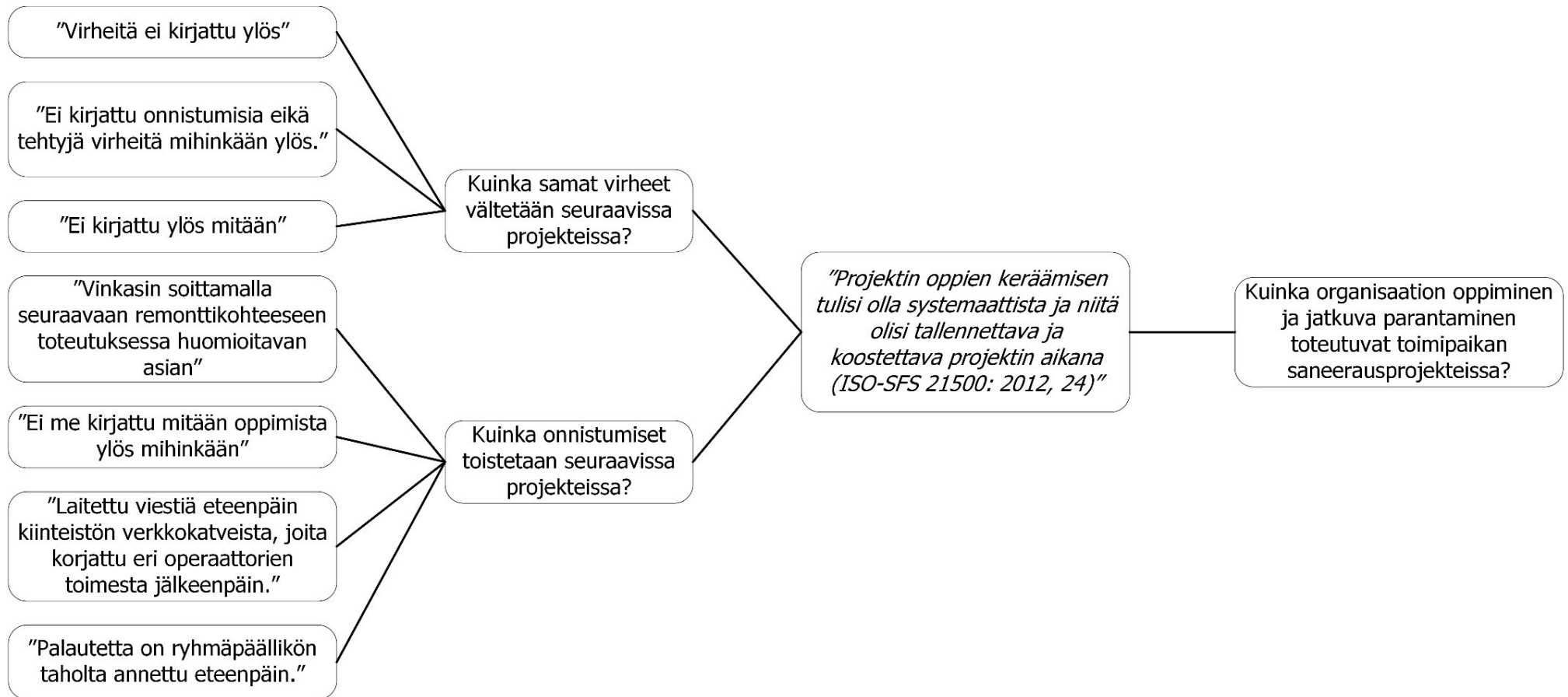
LIITE 8: Esisuunnitteluprosessien osa-analyysi



LIITE 9: Suunnittelu, toteutus ja ohjausprosessien osa-analyysi



LIITE 10: Päätämispöytäkirjan osa-analyysi



LIITE 11: Esimerkki Audits.io:n hankepalauttekeskustelun kysymyksistä

<
Hankkeen palautekeskustelu
⋮

BREAK SOKOS HOTEL LEVI, ARINA

PERUSTIEDOT ○

Hankkeen nimi

Hankkeen projektipäällikkö

Muut SOK Kiinteistöössän henkilöt hankkeessa

Asiakkaan edustaja

SUUNNITTELU JA LÄHTÖTILANNE ○ ⋮

Projektipäällikkö selvitti käyttäjän toiveet ja odotukset hankesuunnitteluvaiheessa

Projektipäällikkö toi esille vaihtoehtoisia toteutustapoja

Projektipäällikkö osallistui aktiivisesti hankesuunnitteluvaiheeseen, siten että suunnitelmat tukivat käyttäjän tavoitteita

Käyttäjän hankesuunnitteluvaiheessa asettamat tavoitteet onnistuttiin viemään suunnitelmiin

Käyttäjä pidettiin riittävän tietoisena suunnittelun etenemisestä

HANKKEEN LÄPIVIENTI JA YLEISET ○ ⋮

Hankkeen läpivienti oli käyttäjän näkökulmasta selkeä ja hyvin johdettu

Sovitut asiat vietiin loppuun asti

Projektipäällikkö oli aktiivisesti yhteydessä käyttäjään hankkeen edetessä

Raportointi oli riittäväää ja kattavaa. (Aikataulun toteutuminen, kustannusennustaminen, muut projektiin liittyvät asiat)

Viestintää asiakkaan suuntaan oli riittävästi

Projektipäällikkö tarttui aktiivisesti esille tulleisiin ongelmiin ratkaistakseen niitä

Projektipäällikkö oli tarvittaessa tavoitettavissa

LOPPUTULOS ○ ⋮

Lopputuotteen laatu vastasi odotuksia

Hankkeen aikataulu toteutui suunnittelun mukaisesti

Hanke toteutui laaditun hankesuunnitelman mukaisesti

Lisä- ja muutostyöt - niistä oli sovittu asiakkaan kanssa hankkeen aikanan

AVOIN PALAUTE ○

Tämän olisi voinut tehdä paremmin - kehitystarpeet

Tässä erityisesti onnistuttiin - kannattaa monistaa

MUUT ASIAT ○

NPS-palaute

Hankeen palautekeskustelu

