

Eero Heikkinen

## **TYÖOHJEET ÄLYKKÄÄN ORGANISAATION JOHTOON**

# TYÖOHJEET ÄLYKKÄÄN ORGANISAATION JOHTOON

Eero Heikkinen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2024  
Konetekniikan tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Konetekniikan tutkinto-ohjelma

---

Tekijä: Eero Heikkinen

Opinnäytetyön nimi: Työohjeet älykkään organisaation johtoon

Opinnäytetyön englanninkielinen nimi: Guide to Leading an Intelligent Organization

Työn ohjaajat: Annukka Tyni

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: kevät 2024

Sivumäärä: 22 + 17 liitettä

---

Opinnäytetyössä luotiin työohjeet Anicaren johtoryhmälle. Työ tehtiin samanaikaisesti toisen työn kanssa, joka käsitteli ISO 9001:2015 -laatustandardia. Yritykseen tehtiin myös organisaatio- ja prosessikaavioita työtä selkeyttämään.

Teoriaosuudessa tutkitaan ISO-organisaatiota sekä ISO 9001:2015 -standardia. ISO 9001 on yritykselle ja sen asiakkaille osoitus yrityksen sitoutumisesta laadukkaaseen työhön ja valmiutta toimia lakien ja määräysten mukaisesti. Lisäksi on perehdytty organisaatioiden toimintaan. Työssä pohditaan, minkälainen on älykäs organisaatio ja miten startup-yritys voi kasvaa sellaiseksi.

Yritykselle luotiin organisaatiokaavioita sen eri osastoista ja pyrittiin määrittämään, minkälaisia työohjeita yritykselle tarvittaisiin. Tämän jälkeen luotiin työohjepohja, jota käytettäisiin kaikissa työohjeissa. Työohjeet luotiin ensiksi yrityksen johtoryhmälle ja sen jälkeen osalle toimihenkilöistä ja operatiivisesta henkilöstöstä.

Työn vaikutuksia yrityksen tulevaisuuteen ei voi vielä arvioida, mutta yrityksen vision kirkastaminen ja kommunikointi ovat toimivassa organisaatiossa tärkeitä tekijöitä. Työn päätteeksi on työn jatkosta yrityksen sisällä keskusteltu. Työohjeita ja organisaatiokaavioita täytyy päivittää sitä mukaa, kun asioita opitaan ja työnkuvat kehittyvät yrityksen mukana.

---

Asiasanat: työohjeet, laadunhallintajärjestelmät, ISO 9001, organisaatio

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Bachelor of Engineering, Mechanical Engineering

---

Authors: Eero Heikkinen  
Title of thesis: Guide to Leading an Intelligent Organization  
Supervisor: Annukka Tyni  
Term and year when the thesis was submitted: spring 2024  
Number of pages: 22 + 17 appendices

---

In this thesis, working instructions were developed for the executives in Anicare. This work was carried out alongside another project focusing on ISO 9001:2015 quality standard. Additionally, organizational and process charts were created to help understand what is happening in the organization.

The theoretical framework focuses on ISO organizations and the ISO 9001:2015 standard. ISO 9001 serves as an indication of a company's commitment to quality work for both the company and its customers. It also demonstrates the company's readiness to comply with laws and regulations to make their product safer and better.

Another theoretical chapter focused on organizational operations, figuring out the characteristics of an intelligent and learning organization and how a startup can evolve into one.

Organizational charts were developed for various departments in the company, aiming to find out what kind of working instructions were needed. A template for work instructions was created for universal use in both executive and operational positions. In this work, the instructions were created for the company's executives first, and selected staff members after that.

The impact of this work on the company's future cannot yet be estimated, but the clarification and communication of the company's vision are important factors in a functioning organization. As a conclusion, considerations for the continuation of the work within the company were addressed. Work instructions and organizational charts must be updated as knowledge is gained and roles change in the company.

---

Keywords: work instructions, quality management system, ISO 9001, organization

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	LAADUNHALLINTA JA ÄLYKÄS ORGANISAATIO .....	8
2.1	ISO .....	8
2.2	ISO 9001:2015 ja ISO 9000:2015 .....	8
2.3	Älykäs organisaatio .....	9
3	STARTUPISTA ÄLYKKÄÄKSI ORGANISAATIOKSI .....	12
3.1	Vastuiden ja työtehtävien kehitys yrityksen kasvaessa .....	12
3.2	Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto aikaisessa vaiheessa.....	12
3.3	Työohjeet tilaajayrityksessä älykkään organisaation tukena .....	13
4	TYÖOHJEIDEN LAATIMINEN .....	15
4.1	Suunnittelu .....	15
4.2	Työohjepohjan luominen .....	15
4.3	Muiden työohjeiden tekeminen .....	18
4.4	Organisaatiokaavio.....	18
5	POHDINTA .....	20
	LÄHTEET .....	21
	LIITTEET .....	23

## SANASTO

ISO	International Organization for Standardization eli kansainvälinen standardisointiliitto
ISO 9001	laatujärjestelmästandardiperhe, jonka tarkoitus on varmistaa tuotteiden ja palveluiden johdonmukainen laatu
ISO 9001:2015	laatujärjestelmästandardin tuorein päivitys vuodelta 2015

# 1 JOHDANTO

Anicare Oy on 2017 perustettu oululainen startup-yritys, jonka tavoitteena on tuottaa dataa eläinten liikkeistä ja hyvinvoinnista poro- ja karjatalouteen sekä tutkimukseen. Datan keräämiseen on yrityksessä kehitetty Rudolf-laite, joka kiinnitetään eläimen korvaan. Laite kerää tietoa eläimen liikkeistä ja lähettää ne Anicare-älypuhelinsovellukseen. (1.)

Laite on luotu ensisijaisesti porotalouteen ja se kiinnitetään eläimen korvaan siihen tarkoitetuilla pihdeillä aivan kuten tavallinen korvamerkki. Laite toimii IoT-verkossa ja sillä on paras mahdollinen kuuluvuus myös huonon kantaman alueilla, joissa porotaloutta harjoitetaan. Laitteiden seuranta varten on kehitetty Anicare-sovellus. Sovelluksesta näkee laitteiden viisi edellistä sijaintia, eli senhetkisen paikan lisäksi voidaan tutkia eläimen kulkemia reittejä. Sovellus myös hälyttää, jos eläin on vaarassa menehtyä. (1.)

Opinnäytetyön idea syntyi yrityksen tavoitteesta luoda laatukäsikirja ISO 9001:2015 -standardia varten. Ideaa oli käyty esittelemässä Oamkilla Pitching-tapahtumassa ja siihen löytyi kaksi tekijää, joten siitä erotettiin työohjeiden teko omaksi opinnäytetyöksi. ISO 9001 -standardia varten oli syytä määrittää tiettyjä vastuita, valtuuksia ja menettelytapoja, joten sitä varten alettiin tehdä johtoryhmän jäsenille työohjeita. Työohjeiden tulisi tukea ISO 9001:2015 -standardia varten tehtävää dokumentaatiota ja niissä tulisi painottaa prosessimaista toimintamallia.

Anicare on yrityksenä nuori ja kasvava, joten työohjeita kirjoitettiin myös tehtäviin, joihin ei vielä ole palkattu henkilöitä. Työohjeita päivitetään sitä mukaa, kun yritys kasvaa ja sen johdon toimenkuvat kehittyvät. Ohjeiden muokattavuus oli tärkeä ominaisuus, joten aluksi luotiin työohjepohja, joka palvelee juuri Anicaren käyttötarkoituksia. Työn tekoa oli Anicarelta ohjaamassa yrityksen perustaja sekä toimitusjohtaja Aki Marttila, ja työohjeisiin pyrittiin sisällyttämään yrityksen toimintatapojen lisäksi yrityksen arvoja ja kulttuuria.

## **2 LAADUNHALLINTA JA ÄLYKÄS ORGANISAATIO**

### **2.1 ISO**

ISO eli International Organization for Standardization on maailmanlaajuinen kansallisten standardisointijärjestöjen liitto. Kansainväliset ISO-standardit laaditaan yleensä ISO:n teknisissä komiteoissa. Työhön osallistuvat myös viranomaiset ja erilaiset organisaatiot. (2, s. 4.)

Standardien tarkoitus on lisätä tuotteiden ja palvelujen laatua, turvallisuutta ja yhteensopivuutta. Ne edistävät yritysten liiketoimintaa ja kasvattavat luottamusta. Standardit ovat hyödyllisiä kuluttajille, yrityksille ja viranomaisille. Niiden avulla yritys voi myös viestiä asiakkaille tuotteidensa ja palveluidensa laadusta ja turvallisuudesta. Standardoitu yritystoiminta on myös hallittavampaa ja tehokkaampaa. Tuotteita on helpompi viedä myös kansainvälisille markkinoille, sillä ISO-standardit pätevät kaikkialla. (3.)

### **2.2 ISO 9001:2015 ja ISO 9000:2015**

ISO 9001:2015 on laadunhallintajärjestelmästandardi, jonka on laatinut ISO:n tekninen komitea ISO/TC176 Quality management and assurance. Se korvaa aikaisemmin käytetyn ISO 9001:2008-standardin. (2, s. 3–4.)

Laadunhallintajärjestelmä, jollaista standardissa ISO 9001 tavoitellaan, kattaa toiminnot, joilla organisaatio määrittelee tavoitteensa ja osoittaa niille prosessit ja resurssit, joilla saavutetaan halutut tulokset. Laadunhallintajärjestelmällä hallitaan prosesseja, joita tarvitaan asiakkaalle lisäarvon tuottamiseen. (4, s. 7.)

Standardin päätöksenteon perustana on riskilähtöisyys ja siinä pyritään prosessimaiseen toimintamalliin. Sen tarkoitus on auttaa organisaatioita kehittämään toimintansa laatua ja viestimään laadukkuudestaan ulospäin. Laadunhallintajärjestelmää rakennettaessa on tarkasteltava organisaation palveluja, työntekijöitä, koulutuksia, laitteita ja tiloja sekä määriteltävä näiden roolit laadutavoitteiden saavuttamisessa. (5.)



ISO 9000:2015 on standardi, jossa esitetään laadunhallintajärjestelmien keskeiset käsitteet, periaatteet ja sanasto, jotka toimivat muiden laadunhallintajärjestelmästandardien perustana (4, s. 3–4).

### 2.3 Älykäs organisaatio

Työssä käsitellään johtamista ja organisaation toimintaa. Organisaatio on henkilöryhmä, jolla on omia toimintoja, joihin liittyy valtuuksia, vastuita ja vuorovaikutussuhteita. Organisaatiossa sen jäsenillä on jaetut tavoitteet, joihin pyritään. (4, s. 17.)

Harisalon mukaan suuret ja monimutkaiset organisaatiot muokkaavat ihmisten persoonallisuutta tekemällä heistä aloitekyvyttömiä, mukautuvia, yhdenmukaisia, voimattomia ja tehottomia. Se, kuinka johto prosessoi työnjakoa, vaikuttaa organisaation joustavuuteen, erikoistumiseen, keskittämiseen, kokoon ja monimutkaisuuteen (6, s. 47–49). Näitä asioita ei saa pitää itsestäänselvyksinä vaan niistä on huolehdittava jatkuvasti.

Tavoite olisi, että organisaatio olisi oppiva, muovaantumiskykyinen ja älykäs. Älykäs organisaatio kykenee jatkuvasti uusiutumaan ja ennakoi muutoksia sekä oppii nopeasti. Sydänmaanlakka listaa kirjassaan älykkään organisaation tunnusmerkit ja kuva 1 on muokattu kirjan kuvasta (7, s. 221–225).

<b>12. Johtamistyyli</b>	<b>14. Muutosvalmius ja uusiutumiskyky</b>	<b>1. Selkeä visio ja strategia</b>	<b>2. Uusiutumista tukeva organisaatio</b>	<b>3. Kulttuuri ja arvot</b>
<b>12. Teknologian hyödyntäminen</b>	<b>Älykäs organisaatio</b> -kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia, oppia nopeasti		<b>4. Jatkuvan parantamisen ideologia</b>	<b>5. Henkilöstöjohtaminen</b>
<b>11. Palautejärjestelmät</b>				
<b>10. Tiimijohtaminen</b>	<b>9. Tiedon johtaminen</b>	<b>8. Osaamisen johtaminen</b>	<b>7. Suorituksen johtaminen</b>	<b>6. Selkeät prosessit</b>

KUVA 1. Älykkään organisaation tunnusmerkkejä (7, s. 221, muokattu)

Älykkäällä organisaatiolla on olemassa selkeä visio ja strategia, joka on yrityksen sisällä jaettu ja kommunikoitu. Työntekijät eivät automaattisesti toimi yrityksen vision mukaisesti, vaan se täytyy saada kommunikoitua jokaiselle työntekijälle ymmärrettävästi. (7, s. 220.)

Älykäs organisaatio tukee uusiutumista. Organisaatio ei ole itsessään tarkoitus, vaan tapa saavuttaa yhteinen päämäärä. Älykkäässä organisaatiossa visio ja päämäärä pysyvät samana, mutta kaikki muu saa muuttua. Tällaiseen organisaatioon liittyy välillä uusia resursseja ja joitakin poistuu (7, s. 220–222). Älykkäällä organisaatiolla on omat arvot ja kulttuuri, joiden mukaisesti se toimii ja kehittyy. Lisäksi universaalit arvot, kuten yksilön kunnioitus, kestävä kehitys ja jatkuva oppiminen, ovat tulevaisuuden työntekijöille tärkeitä. (7, s. 222–223.)

Älykkään organisaation toiminnan pohjana on jatkuva parantaminen. Laadunhallinta ja laatujohtaminen ovat koko organisaation läpäiseviä toimia, joita kaikkien täytyy kunnioittaa. Laadukkaan työn tekeminen vaatii kaikkien yksilöiden panostuksen ja on lähtöisin yrityksen johdosta. (7, s. 223.)

Henkilöstöjohtamiseen panostetaan älykkäässä organisaatiossa paljon. Henkilö on yrityksen tärkein resurssi ja hyvä henkilöstöjohtaminen on johdon prioriteetti numero yksi. Henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti. (7, s. 223.)

Organisaatiossa on kirjattu ylös selkeät prosessit, jotka toteuttavat asiakkaiden toiveita. Prosessimaisessa toimintamallissa on prosesseille määritelty vastuuhenkilöt ja niitä parannetaan koko ajan. Ydinprosessien lisäksi on määritelty tukiprosesseja. (7, s. 223.)

Suorituksen, osaamisen ja tiedon johtaminen on integroituna prosesseihin organisaation eri tasoilla. Osaamisen ja tiedon johtamisella pyritään käyttämään työntekijöiden kykyjä parhaalla mahdollisella tavalla organisaation hyväksi. Suorituksen johtaminen on tavoitteiden toteutumisen varmistamista, osaamisen kehittämistä ja tiedon jakamista organisaation sisällä. (7, s. 223–224.)

Älykkäässä organisaatiossa toimitaan paljon tiimeissä, joten niiden johtamiseen ja organisointiin panostetaan paljon. Tiimien toimintaa voi tukea palkitsemisjärjestelmillä. Käytössä on myös palautejärjestelmät, joissa palautetta kerätään systemaattisesti. Palautejärjestelmiä on organisaation eri tasoilla ja palaute nähdään kaiken kehityksen edellytyksenä. Teknologian hyödyntäminen on tärkeää ja älykkäässä organisaatiossa käytetään tietotekniikkaa tehokkaasti (7, s. 224). Tämä onkin teknologiaan perustuvan startup-yrityksen vahvuuksia.

Osallistuva johtamistyyli on ymmärrystä siitä, että johtaminen on palvelufunktio. Johtajan tehtävä on onnistumisen organisointi. Tiimijohtaminen, osallistuva johtaminen, valmentava johtaminen ja itsensä johtaminen ovat asioita, joihin älykkäässä organisaatiossa panostetaan. (7, s. 224.)

Muutosvalmius ja uusiutumiskyky ovat kaiken toiminnan ytimessä. Näitä kykyjä kehitetään jatkuvasti, myös silloin kun ei ole tarvetta välittömään muutokseen. Muutos on nähtävä luonnollisena olotilana. (7, s. 224–225.)

### **3 STARTUPISTA ÄLYKKÄÄKSI ORGANISAATIOKSI**

#### **3.1 Vastuiden ja työtehtävien kehitys yrityksen kasvaessa**

Yksinkertaisin organisaatorakenne on pienyritys, jossa yrityksen perustaja osallistuu tiiviisti käytännön työhön. Tällaisessa organisaatiossa ei ole juurikaan hierarkkisia rakenteita eikä selkeitä työnjakoa, vaan työntekijät osallistuvat työntekoon eri tasoilla (8, s. 33). Organisaation kasvaessa tilanne muuttuu. Jotta organisaatio toimii, on sen johdon varmistettava, että tärkeimpiin tehtäviin kuuluvat valtuudet ja vastuut määritellään, ymmärretään ja viestitään organisaatiossa (2, s. 14).

Nuoren organisaation on helppo toimia perustajansa arvojen mukaisesti eikä toimintaa tarvitse juurikaan säännöstellä. Kun yrityksellä on kasvupotentiaalia ja suuria suunnitelmia, on järkevää tehdä suunnitelmia jo hieman huomista pidemmälle. Sitä varten työohjeita tehtiin henkilöille, joista osaa ei todennäköisesti palkata vielä pitkään aikaan.

Scheinin mukaan organisaation kasvun myötä sen jäsenten on yhä vaikeampi olla toisilleen toiminnallisesti tuttuja, joten sen tilalle on tuotava muodollisempia sopimusprosesseja. Lisäksi toisten seuranta lisätään ja turvaututaan henkilökohtaisen kontaktin korvaaviin menettelytapoihin ja prosesseihin. (9, s.125.)

Moni lupaava startup-yritys kaatuu kasvuvaiheessa erilaisista syistä. Tämän työn tarkoitus on osaltaan turvata ja mahdollistaa yrityksen kasvua. Uusia työntekijöitä palkatessa perustajien arvot eivät ole enää itsestäänselvyksiä ja tietyssä kasvun vaiheessa tullaan pisteeseen, jossa työntekijä ei välttämättä ikinä tapaa yrityksen perustajaa. Siispä byrokratian lisääntyminen yrityksen kasvaessa on välttämätöntä, jotta laatu pysyy hyväksyttävällä tasolla, vaikka kaikkea ei voi enää tehdä itse.

#### **3.2 Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto aikaisessa vaiheessa**

Startup-yritysten etuna kilpailussa on, että pienemmässä organisaatiossa on helpompi oppia ja tehdä korjaavia toimenpiteitä. Esimerkiksi laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on huomattavasti helpompaa, kun sitä aletaan toteuttamaan yrityksen alkuvaiheessa. Startup-yritys, jonka henkilöstö ja johto suhtautuvat muutoksiin avoimesti, on helppo saada toimimaan tavalla, joka mahdollistaa laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton.

Tämän opinnäytetyön tilaajayritys halusi laadunhallintajärjestelmältä selkeyttä ja ennustettavuutta. Yrityksen toimitusjohtaja koki myös, että tällä hetkellä hänellä on yrityksessä niin monta eri roolia, että niitä olisi hyvä saada kirjoitettuun muotoon. Roolien määrittäminen tapahtuisi helpoiten työohjeilla ja selkeä työn- ja vastuunjako tukisi osaltaan laadunhallintaa.

### **3.3 Työohjeet tilaajayrityksessä älykkään organisaation tukena**

Tässä opinnäytetyössä työohjeet päätettiin kirjoittaa ensin osastojen johtajille, jotta johdon vastuut saataisiin paperille ja organisaatiokaavioita voitaisiin alkaa hahmottelemaan ylhäältä alaspäin. Johdon työohjeista ei ollut olemassa minkäänlaista dokumentoitua tietoa työn alussa. Työohjeet haluttiin kirjoittaa sellaiseen muotoon, että niiden perusteella työtehtävän pystyisi kokonaisuudessaan suorittamaan siihen soveltuva henkilö. Tämä tarkoittaa, että työohjeissa ei suoraan kerrota, miten asiat kuuluu tehdä, vaan niissä kerrotaan, mitä tekijältä odotetaan, kenen kanssa hän työskentelee ja millaisia ovat yrityksen arvot, joiden toivotaan ohjaavan työskentelyä. Tehtäviin palkattavan henkilön odotetaan olevan sen verran pätevä, että hän tarjotuissa puitteissa selviytyy hänelle annettavista tehtävistä.

Kasvava yritys ottaa uusia henkilöitä palkatessaan suuria riskejä. Taitava työntekijä vie yritystä oikeaan suuntaan, tuottaa tulosta ja vaikuttaa kaikkeen toimintaan positiivisesti. Toisaalta työntekijä, joka ei ole tehtäviensä tasalla toimii päinvastoin kaikkea toimintaa hankaloittavana tekijänä. Hyvän ja huonon työntekijän ero voi kuitenkin muodostua siitä, miten henkilö perehdytetään ja kuinka hyvin hän ymmärtää oman roolinsa yrityksessä.

Työohjeiden tekemisessä tavoitteena oli tuoda siihen asioita, joiden mukaan toimiessaan henkilö paitsi täyttää tehtävän vaatimukset, myös ymmärtää yrityksen arvoja, yrityskulttuuria, sen missiota ja visiota. Työohjeita tehtiin sillä ajatuksella, että ihminen tekee työnsä paremmin, jos hän sisimmässään tietää, minkä takia työtä tehdään. Työohjeiden toivottiin tulevaisuudessa olevan Anicarella osa sellaista matalan kynnyksen johtamiskulttuuria, mikä kannustaa luovuuteen ja missä työntekijä haluaa myös itse panostaa työhönsä.

Työohjeiden teossa keskustelua herätti myös ajatus siitä, miten työtehtävät kehittyisivät yrityksen kasvaessa. Oli selvää, että startup-vaiheessa yritykseen palkattava henkilö tulisi tekemään töitä ihan käytännön työtehtävissä ja esimerkiksi CRO (Chief Revenue Officer) tulisi todennäköisesti tekemään käytännön myyntityötä vielä pitkään. Silti johdon työohjeissa haluttiin ottaa sellainen ote,

että yritys tulee tästä kasvamaan vielä huomattavasti, joten työhjeissa painotettiin esimerkiksi esi-  
miestyöskentelyä ja strategista johtamista.

## 4 TYÖOHJEIDEN LAATIMINEN

### 4.1 Suunnittelu

Ennen varsinaisten työohjeiden tekemistä pohjatyönä selvitettiin, miten paljon työohjeita yrityksessä tarvittaisiin. Tuli selväksi, ettei yhden opinnäytetyön aikana voisi jokaiselle työntekijälle kirjoittaa työohjeita, vaan aihetta olisi sen osalta rajattava. Aluksi päätettiin, että työohjeet tehtäisiin johtoryhmän jäsenille, eli ohjeita tulisi yhteensä kuusi: CTO, COO, CFO, CIO, CRO ja CMO. Lisäksi luotaisiin lista työohjeista, jotka yritykseen täytyy tehdä myöhemmin.

Suunnitteluvaiheessa käsiteltiin sitä, mitä työohjeisiin haluttaisiin sisällyttää. Suunnittelua tehtiin sekä etäyhteyksien välityksellä että paikan päällä yrityksen tiloissa. Olennainen osa työskentelyä olivat haastattelut. Haastatteluissa käytiin läpi yrityksen toimintaa, sen historiaa ja tulevaisuuden näkymiä. Haastattelut tallennettiin ja tekoälyä käytettiin niiden litterointiin, jotta niistä pystyisi hakemaan jälkikäteen oikeita tietoja hakusanoilla.

Suunnitteluvaiheessa käytiin myös paljon läpi ISO 9001:2015 ja ISO 9000:2015-standardeja kun pyrittiin selvittämään, mitä niissä mainitaan työohjeista. Standardeissa ei ollut työohjeille suoranaisia vaatimuksia, kunhan niihin sisällytettäisiin tiettyjä vastuita, valtuuksia ja menettelytapoja.

### 4.2 Työohjepohjan luominen

Työohjepohjaa alettiin hahmottelemaan kirjoittamalla CTO:n (Chief Technology Officer) työohje. Ensimmäisen työohjeen tekemiseen kului huomattavan paljon aikaa, sillä sen pohjalta tehtäisiin loputkin ohjeet. Kuvassa 2 näkyy työohjepohjan sisällysluettelo ja tässä luvussa kerrotaan työohjeen sisällöstä. Työohjeiden sisältö käydään työssä läpi ylätasoisesti, sillä työohjeet on tehty vain toimeksiantajayrityksen käyttöön.

<b>Työohje</b> .....	1
<b>Titteli</b> .....	1
<b>1. Työn kuvaus</b> .....	2
<b>2. Ajan käyttö</b> .....	2
<b>3. Laadunhallinta</b> .....	2
<b>4. Riskien hallinta</b> .....	2
<b>5. Arviointi</b> .....	2
<b>6. Esimiestyö (Jos toimii esimiehenä)</b> .....	2
<b>7. Tehtäväkohtainen kuvaus</b> .....	2
<b>7.1 Tehtävä 1</b> .....	2
<b>Lähteet</b> .....	3

*KUVA 2. Työohjepohjan sisällysluettelo*

Työohjeen ensimmäinen luku sisältää työn kuvauksen. Siinä kerrotaan tehtävästä perustietoja, kuten millä osastolla työtehtävä suoritetaan ja kenelle työntekijä on vastuussa. Erityisesti yrityksen johdolle tehdyissä työohjeissa avataan myös yrityksen arvoja, missiota ja visioita.

Toisessa luvussa on kuvattu, miten tehtävässä toimiva henkilö käyttää työaikansa. Ajan käytön määrittelyllä on pyritty tuomaan esille tehtävien prioriteetteja, eli tärkeimpiin tehtäviin varataan enemmän aikaa. Nykyaikaisessa työympäristössä työskentely on usein aika vapaata ja aikataulu suunnitellaan usein itsenäisesti. Erityisesti koronan jälkeen työpaikkailmoituksissa ja yritysten viestinnässä korostuvat usein termit ”hybridityö” (10) ja ”joustotyöaika” (11). Joiltain työnhakukoneilta voi suoraan hakea työtä etätyömahdollisuuden perusteella (12).

Työntekijät selkeästi arvostavat työssään joustavuutta ja yritykset tarjoavat siihen mahdollisuuden, koska hyvä työntekijä on aina arvokas resurssi, josta kannattaa pitää huolta. Sydänmaanlakan mukaan henkinen tai älyllinen pääoma on jotain, mitä yritys ei voi omistaa, kun taas rakenteellinen pääoma jää, vaikka työntekijät lähtisivät. Rakenteellista pääomaa ovat esimerkiksi prosessit, kulttuuri, tietokannat, työohjeet ja muut organisaation ”kyvykkyystekijät”. Rakenteellisella pääomalla on suuri vaikutus yrityksen menestykseen. (7, s. 208–210.)

Yrityksen on siis järkevää antaa työntekijöilleen vapaus vaikuttaa omaan työskentelyynsä, jos se ei laske työn tuottavuutta. Jotta työn tuottavuus pysyy mahdollisimman korkealla ja yrityksen toimintaedellytykset taataan, on työntekijän syytä tietää, miten hänen odotetaan työaikaansa käyttävän.



Kolmas luku kertoo työn laadusta. Siinä kerrotaan, miten työn tekoa voidaan mitata, ja kerrotaan yrityksen jatkuvan parantamisen mallista. Tavoitteena on, että työ suoritetaan prosessimaista toimintamallia noudattaen ja työn laatua pyritään kasvattamaan. Neljäs luku kertoo työnkuvan riskeistä. Riskit määritellään, jotta voidaan:

- a) taata laadunhallintajärjestelmän edellytykset toivottujen tulosten saavuttamiseen
- b) lisätä toivottuja vaikutuksia
- c) ennaltaehkäistä negatiivisia vaikutuksia
- d) mahdollistaa prosessien parannukset. (2, s. 14.)

Viides luku kertoo, kuka työntekijää arvioi, kuinka usein ja millä perusteilla. Arviointi tapahtuu kehityskeskusteluissa esimiehen ja alaisen välillä, ja sen tavoitteet ovat saavutettujen tulosten arviointi, seuraavan työskentelykauden tavoitteiden luominen, henkilökohtaisten kehitystarpeiden määrittely ja kehityssuunnitelma, esimiehen ja alaisen yhteistyön kehittäminen sekä yleinen työskentelyolosuhteiden ja työilmapiirin kehitys (7, s. 92).

Kuudes luku on osa työohjetta niillä henkilöillä, jotka toimivat esimiestehtävissä. Siinä kerrotaan, ketä alaisia työntekijällä on ja miten heitä johdetaan. Työohjeen viimeisessä luvussa on listattu position yleisimpiä työtehtäviä ja vastuualueita. ISO 9001 -standardissa vaaditaan, että organisaation laadunhallintajärjestelmiin liittyvät prosessit sekä niihin liittyvät vastuut ja valtuudet on määriteltävä (2, s. 12).

Työohjeiden tehtäviä käsittelevään lukuun kirjoitettiin paljon muutakin kuin laadunhallintaan liittyviä tehtäviä ja vastuita. Työtehtävien kuvauksia tullaan tulevaisuudessa varmasti päivittämään yrityksen kasvaessa. Startup-vaiheessa olevan yrityksen johtohenkilöt ovat paljon tekemisissä yrityksen päivittäisen toiminnan kanssa, kun taas yrityksen kasvaessa työnkuvassa tulee korostumaan alaisen johtaminen ja strateginen suunnittelu.

### 4.3 Muiden työhöjeden tekeminen

Muiden työhöjeden luominen oli huomattavasti nopeampaa, kun oli olemassa valmis pohja täytettäväksi. Lisäksi työhöjeden tekeminen nopeutui kokemuksen karttuessa. Työhöjehojahan ei tehty muutoksia eri tehtäviä varten, lukuun ottamatta lukua esimiestyöstä, jota käytettiin vain niiden positioiden työhöjeissa, joissa toimitaan esimiestehtävissä.

Työhöjeita tuli lopulta tehtyä jonkun verran enemmän kuin alun perin suunnitellut kuusi. Johtoryhmän työhöjeden lisäksi työhöjeita tehtiin toimitusjohtajalle, osalle toimihenkilöistä ja osalle operatiivisen henkilöstön jäsenistä. Kaikki työhöjeet eivät tulleet valmiiksi asti, vaan niihin täytettiin lähinnä työtehtävien perustietoja.

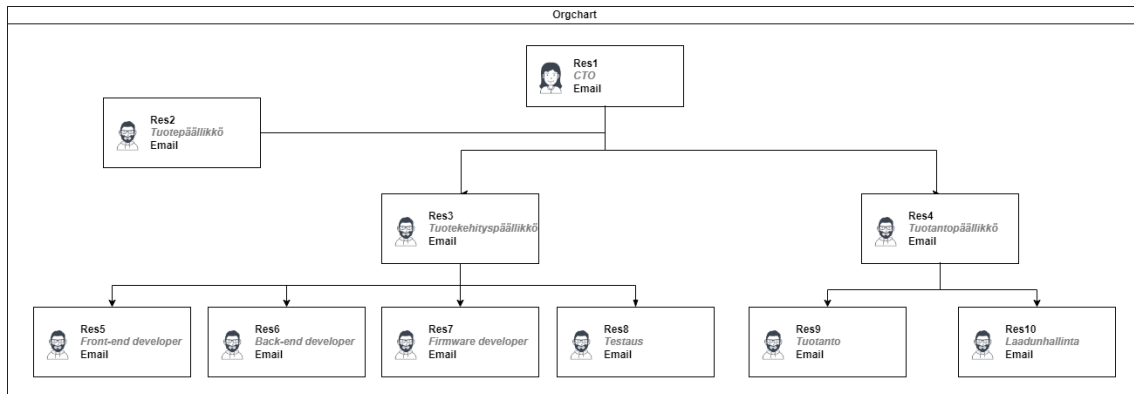
### 4.4 Organisaatiokaavio

Työhöjeden lisäksi yritykselle luotiin organisaatiokaavioita. Organisaatiokaavio näyttää, miten yritys toimii. Sillä voi kuvata yrityksen rakennetta, työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja komentoketjuja. Työssä tehtiin toimintoihin perustuvia ylhäältä alaspäin suuntautuvia organisaatiokaavioita. Tällaiset kaaviot tarjoavat hierarkkisen rakenteen liiketoiminnalle. Toimintoihin perustuva organisaatiokaavio tarjoaa työntekijöille myös selkeyttä, sillä he tietävät mikä heidän tehtävänsä on, kenen kanssa työskennellään ja kuka heidän esimiehensä on. (13.)

Yksi toimintoihin jaetun organisaation haaste on kommunikaation heikentyminen. Kun kukin on vastuussa omasta toiminnastaan, ei tehtävien välistä kommunikaatiota välttämättä tapahdu riittävästi (13). Tätä ongelmaa pyrittiin työssä huomioimaan kirjaamalla osastojen johtajien työhöjeisiin osastojen väliseen kommunikaatioon liittyviä ohjeita.

Organisaatiokaavioiden heikkous älykkäässä ja jatkuvasti muuttuvassa organisaatiossa on niiden vanheneminen (13). Uudet työntekijät, sisäiset siirrot ja työntekijöiden vaihtuvuus ovat usein startup-yrityksissä arkipäivää, joten kaavioita olisi syytä päivittää tarpeeksi usein, vaikka se viekin aikaa. Osittain siitä syystä työssä ei organisaatiokaavioihin liitetty henkilöiden nimiä, vaikka ne siihen perinteisesti kuuluisivat.

Osa organisaatiokaavioista pystyttiin tekemään valmiimmaksi kuin toiset, se riippui osaston tämänhetkisestä tilasta. Kuvassa 3 näkyy CTO:n osaston organisaatiokaavio. Osastolla on kolme toimihenkilöä, joilla on vaihteleva määrä alaisia. Organisaatiokaavioiden lähteenä käytettiin Artem Tokarievin esimerkkejä (14) ja ne luotiin Draw.io -piirustusohjelmistolla.



KUVA 3. CTO:n alla toimiva organisaatio

## 5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli luoda Anicarelle työohjeita laadunhallintajärjestelmän tueksi. Laadunhallintajärjestelmän vaatimukset täyttyivät mielestäni hyvin, ja työohjeet, joita lähdettiin tekemään, saatiin valmiiksi. Johdon vastuut ja valtuudet tulivat kuvattua ja työohjeissa näkyvät myös yrityksen visio ja arvot.

Työtä aloittaessa yritykseen hakeutui minun lisäkseni toinenkin opinnäytetyön tekijä, joten alkuperäinen aihe, eli ISO 9001:2015 -standardin mukaisen laatukäsikirjan tekeminen, täytyi jakaa kahteen. Työnjako aiheutti alkuvaiheessa minulle hieman epäselvyyksiä ja saattoi hidastaa työskentelyäni. Käytin tämän työn kannalta tarpeettoman paljon aikaa standardin opiskeluun ja etsin sieltä tietoa liiaksi muiden lähteiden kustannuksella. Toisaalta en usko, että tulevan insinöörin aika on mennyt laatustandardin opiskelussa hukkaan ja tulevaisuuteen työ antoi paljon apuja.

Työ tehtiin haastatteluja sekä eri lähteitä apuna käyttäen ja se eteni kevään aikana alkuperäisen aikataulutuksen mukaisesti. Työn edistymistä seurattiin viikkopalaverissa, joissa oli mukana yrityksen edustaja sekä toisen opinnäytetyön tekijä. Näissä palavereissa ajatuksia saatiin vaihdettua ja motivaatio pysyi niiden ansiosta tasaisena läpi kevään.

Paljon työtä jäi yrityksessä myös tulevaisuudessa tehtäväksi. Opinnäytetyön lopuksi tein yritykselle to do -listan kesken jääneistä osista. Työohjeiden tekeminen koko yrityksen henkilöstölle ei ollut tavoitteena alun perinkään, mutta opinnäytetyön tekeminen avasi silmiä sille, miten valtava työ yrityksen perustamisen takana piilee. Työohjeita tehdessä täytyi pohtia, keskittykö niissä laatuun vai määrään, sillä työtä oli paljon ja oli tiedossa alusta saakka, ettei kaikille ehdittäisi tekemään ohjeita. Mielestäni priorisointi onnistui kuitenkin hyvin ja sain palautettua yritykselle laadukkaita työohjeita sovittun määrän.

## LÄHTEET

1. Anicare. Hakupäivä 11.4.2024. <https://anicare.fi/>
2. SFS-EN ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmä. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS ry. Hakupäivä 14.12.2023. <https://sales.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/9/394310.html.stx> Vaatii lisenssin.
3. SFS. Standardien hyödyt. Hakupäivä 4.4.2024. <https://sfs.fi/standardeista/standardien-hyodyt/>
4. SFS-EN ISO 9000:2015. Perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS ry. Hakupäivä 14.12.2023. <https://sales.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/9/394307.html.stx> Vaatii lisenssin.
5. SFS. ISO 9001 Laadunhallinta. Hakupäivä 3.4.2024. <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittut-standardit/iso-9001-laadunhallinta/>
6. Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Helsinki: Tietosanoma / Art House Oy.
7. Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy.
8. Peltonen, Tuomo 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
9. Schein, Edgar H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tampere: Suomen laatukeskus Oy.
10. Erto. Joustotyöaika. Hakupäivä 4.4.2024. <https://www.erto.fi/tietopankki/tyo aika/joustotyoaika>
11. Harimaa, Joonas 2021. Mitä on hybridityö? Hakupäivä 4.4.2024. <https://steerpath.fi/mita-on-hybridityo/>
12. Valtiolle.fi. Työpaikat: Mahdollisuus työskennellä etänä. Hakupäivä 4.4.2024. <https://valtiolle.fi/fi/tyopaikat/mahdollisuus-tyoskennella-etana/>
13. Miro 2024. Mikä on organisaatiokaavio? Hakupäivä 9.4.2024. <https://miro.com/fi/graphs/what-is-an-org-chart/>

14. Tokariev, Artem 2020. Business Operations: Organizational Chart. Hakupäivä 4.4.2024.  
<https://medium.com/@artem.tokariev>

## LIITTEET

Liite 1 Työohjepohja

Liite 2 CTO, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 3 COO, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 4 CFO, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 5 CRO, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 6 CIO, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 7 CMO, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 8 Tuotepäällikkö, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 9 Tuotantopäällikkö, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 10 Tuotekehityspäällikkö, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 11 Firmware developer, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 12 Back end-developer, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 13 Front end-developer, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 14 Data-analyttikko, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 15 Järjestelmäasiantuntija, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 16 Toimitusjohtaja, työohje (yrityksen sisäisessä käytössä)

Liite 17 Organisaatiokaavio (yrityksen sisäisessä käytössä)