

Jaana Peltoniemi

Laatukäsikirja, case Suupohjan Kehittämisyhdistys ry

Opinnäytetyö

Syksy 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Jaana Peltoniemi

Työn nimi: Laatukäsikirja, case Suupohjan Kehittämisyhdistys ry

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 57

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda laatukäsikirja seudulliselle kehittämisorganisaatiolle Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:lle. Yhdistys on yksi Suomen 56 toimintaryhmästä, joista vain muutamalla on käytössään laatukäsikirja toimintansa työkaluna. Etelä-Pohjanmaalla toimii neljä toimintaryhmää, joista yksikään muu ei ole ottanut laatukäsikirjaa vielä käyttöön.

Laatukäsikirjan laadinta koettiin tärkeänä Maaseutuviraston suosituksen, yhteiskunnan tuomien muutosten sekä asiakkaiden muuttuvien odotusten myötä. Yhdistyksen toiminnalta odotetaan laadukkuutta, tasapuolisuutta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Toimiva ja selkeä laatukäsikirja auttaa yhdistystä tuottamaan ja kehittämään laadukasta palvelua ja käytäntöjä, sillä tulevaisuudessa laadun merkitys tulee korostumaan edelleen. Laatukäsikirja mahdollistaa yhdistyksen laadukkaan toiminnan kaikilla sen osa-alueilla. Sen tarkoituksena on toimia työkaluna, joka auttaa toteuttamaan hyvää laatujohtamista, laadukasta asiakaspalvelua, toimivia käytäntöjä sekä lisäämään työtyytyväisyyttä. Laatukäsikirjaan on kuvattu yhdistyksen keskeiset toimintaprosessit, joiden avulla yhdistyksen toimintaa on helpompi ohjata. Laatukäsikirja luotiin yhdistyksen näköiseksi, eikä sitä ollut tässä vaiheessa tarkoitus toteuttaa ISO 9000 -sarjan standardin mukaisesti.

Kehittämistyö tehtiin toimintatutkimuksena. Laatukäsikirjaa työstettiin yhdessä yhdistyksen henkilökunnan kanssa. Työ pohjautui teoriaan, henkilöstökyselyyn sekä yhteisiin keskusteluihin ja palavereihin. Työn tuloksena syntyi selkeästi dokumentoitu kuvaus yhdistyksen toiminnasta laatukäsikirjan muodossa.

Laatukäsikirjan valmistuttua se oli arvioitavana yhdistyksen toiminnanjohtajalla, työntekijöillä ja hallituksella. Laatukäsikirjasta saatu palaute oli positiivista. Laatukäsikirjaa on tarkoitus päivittää jatkossa yhdistyksen toimintaa ja tarpeita vastaavaksi. Laatukäsikirjan avulla yhdistys pystyy kehittämään toimintansa laatua.

Avainsanat: laatu, laatujohtaminen, laatujärjestelmä, laatukäsikirja

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty:	Business School
Degree programme:	Business Management
Author:	Jaana Peltoniemi
Title of thesis:	Production of a quality manual for the Suupohja Development Association
Supervisor:	Ulla Autio
Year: 2012	Number of pages: 57 Number of appendices: 2

The purpose of this thesis was to create a quality manual for the Suupohja Development Association, which is a local association for rural development. The association is one of the 56 Local Action Groups (LAG) in Finland. Only a few of them have a quality manual in use. There are four LAGs in South Ostrobothnia, but only the Suupohja Development Association has put a quality manual in use.

The need for the quality manual arose from the recommendations of the Agency for Rural Affairs, changes in society, and from customers' changing expectations. The operations of the association are expected to be of high quality, fair, profitable and effective. A practical and clear quality manual helps the association produce and develop high-quality service and practices. This is important, because the significance of quality will increase in the future. The quality manual enables the association to produce high-quality operations in all sectors. The purpose of the quality manual is to work as a tool which increases job satisfaction and helps carry out good quality management, high-quality customer service, and functional practices. The quality manual contains the central operation processes of the association. These processes help direct the operations. The quality manual was created to meet the needs of the association. Thus, it was not implemented according to the ISO 9000 standards.

The development was done as an action study. The quality manual was created together with the personnel of the association. The quality manual is based on co-operation, theory, staff enquiry, mutual discussions, and meetings. As a result, a clearly documented description of the association and its operations was produced.

After the quality manual was completed, it was evaluated by the executive director, personnel, and the association's board of directors. The feedback was positive. The quality manual will be updated in the future to meet the needs and operations of the association. With the help of the quality manual, the association is able to develop the quality of its operations.

Keywords: quality, quality management, quality management system, quality manual

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	7
1.2 Suupohjan kehittämissyhdystys ry	9
1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet.....	10
2 LAATU	12
2.1 Laadun määrittely.....	12
2.2 Laadun näkökulmat.....	14
2.3 Laadunhallinta.....	16
2.4 Laatu ja asiakas	17
3 LAATUJOHTAMINEN	21
3.1 Laatujohtamisen määrittely	21
3.2 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen – TQM.....	24
3.3 Johdon sitoutuminen	24
4 LAATUJÄRJESTELMÄ	27
4.1 Laatujärjestelmän määrittely	27
4.2 Laatujärjestelmän toteuttaminen	28
4.3 ISO 9000 -sarjan standardit	31
4.4 Laatujärjestelmän dokumentointi.....	32
4.5 Laatujärjestelmän mittaaminen ja parantaminen.....	33
4.5.1 Itsearviointi.....	33
4.5.2 Asiakastyytyväisyys	34
4.5.3 Johdon katselmus	34
4.5.4 Auditointi	35
4.6 Laatuksikirja	35
5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN.....	37
5.1 Toimintatutkimus.....	37

5.2 Kehittämishankkeen eteneminen ja toteutus.....	38
5.2.1 Käynnistysvaihe	38
5.2.2 Henkilöstökyselyn toteuttaminen.....	40
5.2.3 Henkilöstökyselyn tulokset.....	41
5.2.4 Laatukäsikirjan työstäminen.....	43
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	46
5.4 Kehittämishankkeeseen osallistujat	47
5.5 Lopputulos ja arviointi	48
5.5.1 Laatukäsikirja	48
5.5.2 Yhdistyksen arviointi	50
5.5.3 Oma arviointi.....	50
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	53
LÄHTEET	56
LIITTEET.....	58

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet.....	11
Kuvio 2. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25).	13
Kuvio 3. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19).	16
Kuvio 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).....	19
Kuvio 5. Laadunhallintajärjestelmän jatkuva parantaminen (SFS-EN ISO 9000 -sarja, 14).....	30
Kuvio 6. Toimintatutkimuksen eteneminen (Ojasalo ym. 2009, 61).	37
Kuvio 7. Henkilöstökyselyn vastausjakauma luokittain.	42
Kuvio 8. Henkilöstökyselyn vastausten keskiarvot.	43
Taulukko 1. Laatujohtamisen elementit (Lecklin 2006, 36).	22
Taulukko 2. Henkilöstökyselyn arviointiluokat.	42

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa laatukäsikirja Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:lle. Laatukäsikirjan tavoitteena on toimia työkaluna, jota yhdistys voi muokata, kehittää ja laajentaa tarpeidensa mukaisesti. Opinnäytetyön aiheen opinnäytetyön tekijä on saanut Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:stä.

Laatu on ollut tuttu käsite yritysmaailmassa jo kauan. Vähitellen laatu on käsitteenä laajentunut myös kolmannen sektorin toimijoiden keskuuteen. Pienten ja voittoa tavoittelemattomien yhdistysten keskuudessa ei ole laadittu laatukäsikirjoja tai laatujärjestelmiä vielä kovin paljon. Yhteiskunta ympärillämme muuttuu kuitenkin jatkuvasti ja nopeasti. Tämä asettaa vaatimuksia myös pienten ja voittoa tavoittelemattomien yhdistysten toiminnalle. Yhteiskunnan muuttuessa myös niiden täytyy kehittää omaa toimintaansa pysyäkseen mukana jatkuvassa kehityksessä. Niiden tulee uudistaa ajattelu- ja toimintatapojaan kyetäkseen vastaamaan yhteiskunnan asettamiin haasteisiin ja varmistakseen laadun tuottaminen asiakkailleen. Asiantuntemus yksistään ei enää riitä, vaan laatu vaatii asiakaslähtöistä ja kokonaisvaltaista osaamista. Asiakkaat odottavat saavansa laadukasta palvelua, minkä vuoksi laadun tasoa tulee kehittää ja ylläpitää jatkuvasti. Toimiva ja selkeä laatukäsikirja auttaa organisaatioita tuottamaan ja kehittämään laadukasta palvelua, sillä tulevaisuudessa laadun merkitys tulee korostumaan edelleen.

Maaseutuvirasto (Mavi) on suositellut kaikkia Suomen toimintaryhmiä laatimaan laatukäsikirjat toimintansa työkaluiksi. Mavi vastaa EU:n maataloustuki- ja maaseuturahaston varojen käytöstä Suomessa. Vain harvalla toimintaryhmällä on tällä hetkellä laatukäsikirja, mutta tulevaisuudessa niitä tullaan laatimaan yhä enemmän. Etelä-Pohjanmaalla toimii Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:n lisäksi kolme toimintaryhmää, jotka ovat suunnitelleet laatukäsikirjan laadintaa, mutta eivät ole vielä edenneet asian kanssa suunnitelmia pidemmälle. Koko Suomessa toimii 56 toimintaryhmää, joista vain muutamalla on laatukäsikirja käytössä. Laatukäsikirjat ovat hyvä apu erityisesti ns. kriisitilanteissa, joita toimintaryhmien toiminnan haavoittuvaisuus voi tuoda eteen. Laatukäsikirjat auttavat myös Maaseutuviraston hal-

linnon tarkastuskäyntejä toimintaryhmissä, sillä siihen on koottu organisaation toiminta kokonaisuudessaan. Toiminnan rahoittajan roolista käsin Mavi odottaa toimintaryhmien toiminnalta laadukkuutta, tasapuolisuutta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Laatukäsikirjan avulla näihin odotuksiin pystytään vastaamaan paremmin. Maaseutuverkostoyksikkö on järjestänyt koulutusta toimintaryhmille laatu- ja johtamisjärjestelmien kehittämiseksi sekä varannut varoja toimintaryhmien laatu- ja johtamisjärjestelmien kehittämistyöhön. Maaseutuverkostoyksikön tehtävänä on toimintaryhmien kouluttaminen, tiedottaminen, verkostoitumisen edistäminen sekä kansainvälistymisen edistämisen.

Laatukäsikirjan tavoitteena on auttaa Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:n johtoa toteuttamaan hyvää laatujohtamista, auttaa työntekijää toteuttamaan laadukasta asiakaspalvelua, tuottaa toimivia käytäntöjä sekä lisätä työtyytyväisyyttä. Laatukäsikirjan dokumentoinnin yhteydessä selvitetään ja kuvataan yhdistyksen keskeiset toimintaprosessit, joiden avulla yhdistyksen toimintaa on helpompi ohjata jatkossa. Laatukäsikirja on hyvä työväline yhdistyksen toiminnan kuvaamisessa, organisoinnissa ja kehittämisessä. Se mahdollistaa yhdistyksen laadukkaan toiminnan kaikilla sen osa-alueilla.

Opinnäytetyön tekijän tavoitteena on laatukäsikirjan laatiminen kaikkine vaiheineen, kirjoittajan oman asiantuntemuksen kasvattaminen sekä itsensä kehittäminen. Saadun tiedon ja kokemuksen avulla hän voi vaikuttaa osaltaan laadun tuottamiseen työpaikallaan ja oppii arvioimaan itseänsä oman työnsä asiantuntijana. Lisäksi opinnäytetyön tekijän vuorovaikutustaidot vahvistuvat hänen tehdessään yhteistyötä toimeksiantajan ja ammattikorkeakoulun ohjaajan kanssa. Tavoitteena opinnäytetyön tekijällä on myös opinnäytetyöprosessin hallitseminen, sillä se tulee tulevaisuudessa tukemaan esimerkiksi hänen työelämänsä projektityöskentelyä.

Opinnäytetyön tekijä perehtyy aluksi laatuun teoriakirjallisuuden ja käytännön näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijä lähettää myös organisaation henkilöstölle kyselylomakkeen, jolla kartoitetaan henkilöstön mielipiteitä laadusta ja laadunhallinnasta Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:ssä. Laatukäsikirjan rakentamisessa käytetään hyödyksi myös laatutyöryhmän, toimeksiantajan ja henkilökunnan kanssa käytyjä palaverieita sekä vapaamuotoisia haastatteluita, joiden avulla selvitetään tarkemmin yritystä koskevia laatuasioita ja saadaan käytännön tietoa laatukäsikirjan työs-

tämiseen. Teorian ja kerätyn tiedon pohjalta opinnäytetyön tekijä ryhtyy rakentamaan laatukäsikirjaa.

Yhteisten palaverien ja vapaamuotoisten haastattelujen sekä kyselyn kautta koko organisaation henkilökunta pystyy osallistumaan laatukäsikirjan laadintaan ja työyhteisönsä laadun hallintaan. Henkilökunta saadaan motivoitumaan, heidän sitoutuneisuutensa ja avoimuutensa lisääntyä sekä yhteinen tahtotila organisaation kehittämiseksi voimistuu. Yhdessä rakennetun laatukäsikirjan kautta heidät saadaan sitoutumaan toimintatapoihin, laadun tuottamiseen ja kehittämiseen organisaatiossa.

1.2 Suupohjan kehittämissyhdistys ry

Suupohjan Kehittämissyhdistys ry on vuonna 1996 perustettu seudullinen kehittämisorganisaatio, joka toimii Suupohjan seutukunnassa (Suupohjan Kehittämissyhdistys ry, [viitattu 29.4.2012]). Yhdistyksen toiminta-alue muodostuu Isojoen, Kurikan Jurvan, Karijoen ja Teuvan kunnista sekä Kauhajoen kaupungista. Yhdistyksen tarkoituksena on kannustaa maaseudun asukkaita kehittämään omaa kotiseutuaan, lisäämään sen viihtyisyyttä sekä synnyttämään uusia työpaikkoja ja yrityksiä. Yhdistys on yksi Suomen paikallisista maaseudun kehittämissyhdistyksistä, joita kutsutaan myös Leader-toimintaryhmiksi.

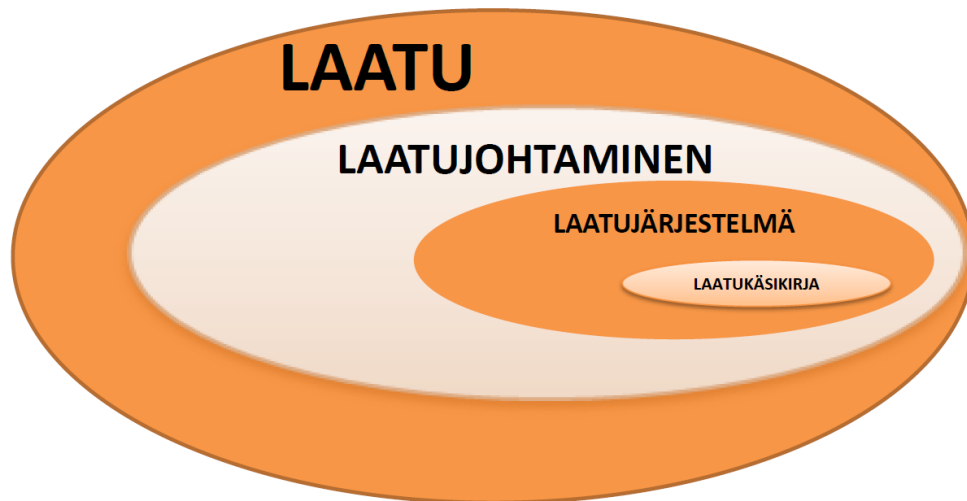
Yhdistys rahoittaa Leader-hankkeita ja Leader-yritystukia. Leader-hankkeita voivat hakea yksityis- tai julkisoikeudelliset yhteisöt tai säätiöt, kuten esimerkiksi kyläyhdistykset, kunnat tai oppilaitokset (Suupohjan Kehittämissyhdistys ry, [viitattu 29.4.2012]). Rahoitusta voi saada yleishyödylliseen kehittämishankkeeseen, elinkeinolliseen kehittämishankkeeseen, koulutus- tai tiedonvälityshankkeeseen ja yleishyödylliseen investointihankkeeseen. Leader-yritystukia voi hakea aloittava yritys, alle kymmenen henkilöä työllistävä mikroyritys tai maatila, joka harjoittaa tai ryhtyy harjoittamaan maatalouden ohella muuta yritystoimintaa. Tukea voi saada yritystoiminnan yleiseen kehittämiseen ja koulutukseen, yritysryhmän yhteishankkeeseen, yrityksen kehittämiseen, yritystoiminnan käynnistämiseen sekä yritysinvestointeihin.

Yhdistyksen tärkein tehtävä on hallinnoida Suupohjan maaseutuohjelmaa Tulevaisuuden maisema, joka on ohjelmakauden 2007–2013 toiminnan käsikirja (Suupohjan Kehittämisyhdistys ry, [viitattu 29.4.2012]). Ohjelman toteutumista tuetaan myöntämällä Leader-tukia hankkeille, joita Suupohjan asukkaat voivat yhdistykseltä hakea. Tärkeää toiminnassa on nimenomaan se, että hyödynsaajat ovat ruohonjuuritaso toimijoita. Ryhmät myös neuvovat tuen hakijoita hakemusten valmistelussa ja hankkeiden toteuttamisessa sekä tiedottavat tuista, paikallisesta maaseudun kehittämissuunnitelmastaan ja rahoittamistaan hankkeista. Leader-rahoituksen lisäksi kehittämissuunnitelmasta on mahdollista saada apua monenlaisiin asioihin, sillä kehittämissuunnitelmasta on mahdollista saada apua monenlaisiin asioihin, sillä kehittämissuunnitelmasta on mahdollista saada apua monenlaisiin asioihin, sillä kehittämissuunnitelmasta on mahdollista saada apua monenlaisiin asioihin.

Euroopan unionin alueella on yli 2500 toimintaryhmää eli paikallista maaseudun kehittämissuunnitelmasta (Suupohjan Kehittämisyhdistys ry, [viitattu 29.4.2012]). Sana Leader tulee ranskankielisistä sanoista *Liason Entre Actions de Developpement de l'Economie Rurale*, joka tarkoittaa maaseudun taloudellisen kehittämisen verkostoa. Tämä verkosto yhdistää eri EU-maissa toimivia paikallisia toimintaryhmiä, jotka muodostavat yhdessä laajan maaseudun asiakkaiden asiaa ajavan verkoston. Suomessa toimintaryhmiä on yhteensä 56 ja Etelä-Pohjanmaan alueella neljä. Jokainen toimintaryhmä toteuttaa omaa ohjelmaansa omalla alueellaan. Samalla alueella ei voi toimia kuin yksi toimintaryhmä, joten seutukunnassa ei voi hakea vastaavaa tukea miltään muulta taholta.

1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Opinnäytetyöni keskeisiä käsitteitä ovat kuvion 1 mukaisesti laatu, laatujohtaminen, laatujärjestelmä sekä laatu-käsikirja.



Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet.

Teoriaosuudessa aukaistaan laatua ja siihen liittyviä keskeisiä käsitteitä, jotka liittyvät toisiinsa ja ovat tärkeitä Suupohjan kehittämissyhdystys ry:n toteuttaessa hyvää laatua toiminnassaan. Teoriaosuudessa käsitellään ensin laajempia käsitteitä, joista edetään kohti pienempiä. Tällä tavalla lukijaa autetaan hahmottamaan ensin kokonaisuus ja myöhemmin käsiteltävien käsitteiden kytkeytyminen toisiinsa.

Opinnäytteen teoriaosuus alkaa luvusta kaksi, jossa käsitellään laatua, laadun määrittelyä, näkökulmia, laadunhallintaa ja asiakaspalvelun laatua. Luku kolme käsittää laatujohtamisen, laatujohtamisen määrittelyn, kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (TQM) sekä johdon sitoutumisen. Luvussa neljä tarkastellaan laatujärjestelmää. Ensin aukaistaan laatujärjestelmän määrittämistä ja toteuttamista. Seuraavaksi kerrotaan hieman ISO 9000 -sarjan standardeista, laatujärjestelmän dokumentoinnista sekä mittaamisesta ja parantamisesta. Lopuksi luvussa neljä kerrotaan laatuikäkirjan tavoitteista ja sisällöstä.

Opinnäytetyön tavoitteena ei ole tehdä laatuikäkirjaa ISO 9000 -sarjan standardien mukaan, koska yhdistyksen ei ole tarkoitus ottaa käyttöön ISO 9001 -sarjan mukaista laatujärjestelmää. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä ei käsitellä ISO 9000 -sarjan standardeja kovin syvällisesti. Tarkoituksena on luoda toimiva laatuikäkirja organisaation omista tarpeista käsin sisältäen kaiken sen tiedon, jota tarvitaan laadun toteuttamisessa.

2 LAATU

2.1 Laadun määrittely

Laatu ei tarkoita ainoastaan tuotteen virheettömyyttä, vaan se on kokonaisvaltaista liikkeenjohtamista, jossa huomioidaan asiakastytyväisyys, liiketoiminnan kannattavuus sekä kilpailukyvyn säilyttäminen ja kasvattaminen (Silén 2001, 15). Laatu käsittää kaiken yrityksessä tapahtuvan toiminnan tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen saakka. Laatu on kykyä täyttää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset.

Organisaatiot kokevat haasteellisena koko toiminnan laadun kehittämisen, koska laatua ei ymmärretä laaja-alaisena organisaation toimintana, vaan se koetaan edelleen tuotteiden virheettömyytenä (Silén 2001, 9). Menestyminen markkinoilla edellyttää kuitenkin sekä toiminnan että tuotteen laatua.

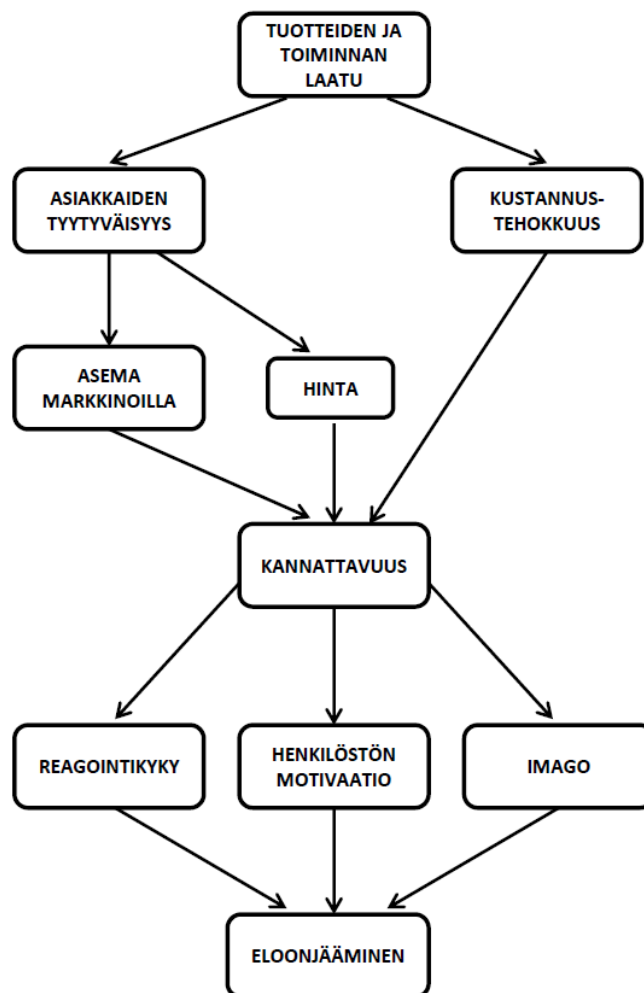
Laadun lähtökohtana ovat asiakkaan odotukset (Pesonen 2007, 35–37). Laadun kannalta on tärkeää tunnistaa ja tietää asiakkaan vaatimukset, odotukset, tottumukset ja tarpeet sekä toteuttaa ne, sillä laatu on juuri sitä, mitä asiakas haluaa ja kokee hyväksi. Näin asiakas kokee saavansa rahoilleen vastinetta. Palvelun laadun määrittäminen ja toteuttaminen on usein hankalaa palveluorganisaatiossa, koska asiakkaat eivät kykene etukäteen ilmaisemaan, mitä he haluavat palvelulta. Oman toiminnan ja tuotteen laatua määriteltäessä on hyvä miettiä myös niiden laaduttomuutta.

Laadulla on eri ihmisille ja eri tilanteissa eri merkitys (Lecklin & Laine 2009, 15). Laatu voidaan yhdistää odotuksiin, tuotteeseen, toimintaan, kokemukseen tai abstraktiin käsitteeseen. Tunnettuja laadun määritelmiä ovat:

- laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen (Juran 1988)
- laatu on kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet (Deming 1986)
- laatu tuo tyytyväisyyttä ja rahaa (Harry 2000).

Tuotteen ja palvelun hyvä laatu vaikuttaa suoraan asiakastytyväisyyteen ja kustannustehokkuuteen sekä sitä kautta yrityksen kannattavuuteen ja eloonjäämiseen

(Lecklin 2006, 24). Yrityksen on toimittava asiakaslähtöisesti vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin sekä kasvattaakseen asiakastyytyvyyttä. Hyvä laatu ja tyytyväiset asiakkaat vahvistavat yrityksen asemaa markkinoilla sekä antavat vapautta hinnoitteluun. Kannattavuus ja laatu yhdessä mahdollistavat yrityksen pitkäjänteisen toiminnan ja auttavat saavuttamaan asetetut tavoitteet. Yrityksen on kasvatettava imagoaan, reagoitava nopeasti liiketoimintaympäristön muutoksiin, oltava joustava ja motivoitava henkilöstöään sekä seurattava jatkuvasti omaa toimintaansa. Pitkällä tähtäyksellä laatu tekee mahdolliseksi yrityksen eloonjäämisen ja työpaikkojen säilymisen. Lecklin on havainnollisesti tiivistänyt kuvioon 2 laadun kokonaismerkityksen yritystoiminnan kannattavuudelle.



Kuvio 2. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25).

Vaikka Suupohjan Kehittämisyhdistys ry ei tavoittelekaan voittoa toiminnallaan, katsoisi opinnäytetyön tekijä laadun muodostuvan niistä samoista tekijöistä, kuin voittoa tavoittelevilla organisaatioilla. Laatu muodostuu suunnitelmallisesta yhdis-

tyksen johtamisesta, hyvästä asiakaspalvelusta, toimivista käytännöistä, hyvästä viestinnästä, tyytyväisistä asiakkaista ja työntekijöistä sekä organisaation yhteistyöstä.

Koska myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden täytyy toimia kannattavasti, tulee niiden huomioida toiminnassaan, että kokonaistuotot pidemmällä aikavälillä ovat vähintään yhtä suuret kuin kokonaiskustannukset. Vaikka organisaation tavoite ei olisikaan tuottaa voittoa, se ei voi kuitenkaan jatkuvasti tehdä tappiota. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovatkin erilaisia keskenään, koska toiset saavat tuottoensa kustannustensa kattamiseksi osittain maksullisista palveluista ja toiset ainoastaan avustuksista ja erilaisista tukirahoituksista. Siksi niiden vertailu keskenään on haasteellista. Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:n tuottamasta palvelusta ei peritä maksua suoraan asiakkaalta, vaan yhdistys saa hankerahoitusta Leader-toimintansa ylläpitämiseksi syntyneitä kustannuksia vastaan.

2.2 Laadun näkökulmat

Laatu on toiminnan keskeinen periaate koko organisaation ja sen henkilöstön toiminnassa (Silén 2001, 16). Tämän Japanissa pitkälti kehitetyn Total Quality Control -ajattelun mukaan kaikki laadun näkökulmat tulee ottaa huomioon. Näitä näkökulmia ovat esimerkiksi:

- valmistuskeskeinen laatu
- tuotekeskeinen laatu
- arvokeskeinen laatu
- kilpailukeskeinen laatu
- asiakaskeskeinen laatu
- yhteiskuntakeskeinen laatu.

Laatu voidaan jakaa myös tuotteen laatuun ja toiminnan laatuun (Silén 2001, 16–17). Tuotteen laadulla tarkoitetaan asiakkaalle muodostuvaa laatukuvaa organisaatiosta ja sen tuotteista tai palveluista. Tärkeää on myös ns. suhteellinen laatu eli miten asiakkaat kokevat yrityksen tuotteet tai palvelut kilpailijoihin nähden. Toiminnan laatu on organisaation toimintojen ja prosessien kyvykkyyttä saada aikaan laadun eri näkökulmien mukainen tavoiteltu laatu. Toiminnan laatu näkyy organi-

saation sisäisen toiminnan ja prosessien tehokkuutena ja virheettömyytenä sekä kykynä organisoida ja kehittää organisaation ulkopuolisia yhteistyöverkostoja organisaation omista tarpeista käsin.

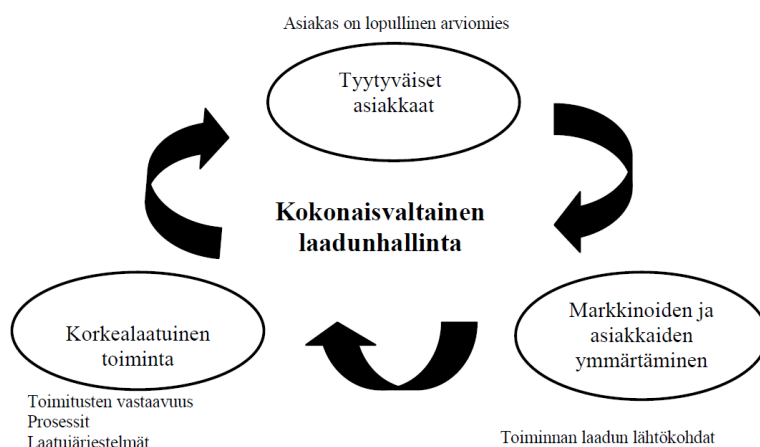
Valmistuskeskeisessä näkökulmassa laatu keskittyy valmistusprosessiin, jota kehittämällä voidaan ennakoida ja välttää virheet (Lecklin 2006, 20). Tuotokeskeisessä näkökulmassa laatu korostaa suunnittelun osuutta tuotteen laadun määrittämisessä. Arvokeskeisessä näkökulmassa korkein laatu katsotaan olevan sillä tuotteella, jolla on paras hinnan ja laadun suhde. Kilpailukeskeisessä näkökulmassa laadun katsotaan olevan riittävä silloin, kun se on yhtä hyvää kuin kilpailijoilla. Asiakaskeskeisessä näkökulmassa laatu on hyvää, kun asiakkaiden tarpeet ja luodut odotukset saadaan tyydytettyä. Ympäristökeskeisessä näkökulmassa laatua voidaan mitata myös yrityksen toiminnan vaikutuksena ympäristöön ja yhteiskuntaan.

Laatua tarkastellaan nykyään ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta. Tuotteen laatua mitataan sen kykynä synnyttää asiakastyytyväisyyttä. Kun asiakkaan kokemukset tuotteesta tai palvelusta ovat hänen tarpeitaan ja odotuksiaan vastaavat, laatu on hyvää. Tuotteen tai palvelun laadun lisäksi laatua voidaan tarkastella myös toiminnan laatuna. Toiminnan laatua tarkasteltaessa huomio suunnataan yrityksen prosesseihin ja yksittäisiin työvaiheisiin. Toiminnan laatu saavutetaan tehokkaalla työskentelyllä ja tekemällä työt kerralla oikein, koska kaikki turhaan tehtävä työ on huonoa toiminnan laatua (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 16).

Yhdistyksen tarkoituksen kannalta opinnäytetyön tekijä katsoisi sekä Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:n palvelun että toiminnan laadukkuuden olevan tärkeitä. Tavoitteena on laadukas toiminta, jolla vahvistetaan sekä yhdistyksen että Leader-toiminnan näkyvyyttä seutukunnassa. Laadukas toiminta tukee yhdistyksen tarkoitusta. Yhdistyksen tarkoituksena on toimia paikallisten palveluiden säilyttämiseksi, olla mukana luomassa uusia työpaikkoja, toimia palveluiden ja työllisyyden yleisten edellytysten kehittämiseksi ja kehittää alueen asukkaiden ja vieraiden viihtyvyyttä (Suupohjan Kehittämisyhdistys ry, [viitattu 29.4.2012]).

2.3 Laadunhallinta

Lecklinin (2006, 18–19) mukaan laatu on asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan saa olla yrityksen ainut päämäärä, vaan sen tulee varmistaa myös oman toimintansa kannattavuus. Laatuun liitetään myös tarve suoritustason jatkuvasta parantamisesta, jolloin yrityksen on seurattava toimintaympäristön muutoksia ja kehittymistä. Laatu on alusta alkaen koettu tuotteen virheettömyytenä, mutta virheettömyyttä tärkeämpänä koetaan kokonaislaadun kannalta oikeiden asioiden tekeminen. Vaikka tuote olisikin yrityksen omasta mielestä täydellinen, voi asiakas kokea sen ylilaadukkaaksi tuotteeksi, josta hän ei ole halukas maksamaan vaadittua summaa. Kuviossa 3 on esitetty tekijät, joista kokonaisvaltainen laadunhallinta muodostuu.



Kuvio 3. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19).

Vaikka laadunhallinta on lähtökohtaisesti yrityksen johdon vastuulla, tulee henkilöstönkin kantaa osaltaan vastuuta laadun tuottamisesta (Lecklin 2006, 65). Näin laadunhallinnasta tulee koko organisaation toimintatapa. Laadunhallinnan onnistuminen vaatii riittävät resurssit ja näkyvyyden yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Laadunhallinta vaatii jatkuvaa kehittämistä. Kun laadunhallinta on saatu sisäistettyä koko organisaation toimintatavaksi ja yhteiseksi näkemykseksi, sekä sitä tukevat työkalut ovat oikeat, luovat ne perustan yrityksen menestykselle tulevaisuudessa.

Yrityksen tulee itse määritellä ja päättää tuotteensa tai palvelunsa tavoitetaso (Laakso 2004, 254). Tavoiteltu laatutaso vaatii yritykseltä suunnitelmallista ja järjestelmällistä työtä laadun tavoitetilasta riippumatta. Laadukkaita tuotteita tai palveluita tavoittelevan yrityksen ominaisuuksia ovat:

- asiakkaiden odotuksien ymmärtäminen
- laatuun sitoutuminen
- laatukulttuuri yrityksessä
- asiakaspalautteen hyödyntäminen
- konkreettiset tavoitteet ja niiden standardoitu mittaaminen
- henkilöstön aloitteellisuuden kannustaminen.

2.4 Laatu ja asiakas

Asiakkaan odotukset tuotteesta tai palvelusta vaikuttavat hänen käyttäytymisensä asiakkaana (Ylikoski 1999, 119–120). Positiivisten kokemuksen myötä asiakkaat odottavat laadun olevan tasoltaan samanlaista myös tulevaisuudessa. Odotuksilla on suuri merkitys asiakkaan laatukokemuksessa. Kun asiakas vertaa odotuksiaan ja kokemuksiinsa syntyy hänelle käsitys siitä, minkälaista laatua hän on todellisuudessa saanut. Asiakas kokee laadun hyväksi, jos hänen odotuksen laadusta täyttyvät. Laatu on vastaavasti huonoa, jos odotukset eivät täyty.

Ylikosken (1999, 123–125) mukaan asiakkaan laadulle asettamiin odotuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat:

- asiakkaan tarpeet
- palvelun hinta
- asiakkaan aikaisemmat kokemukset
- asiakkaan kokemukset kilpailevista organisaatioista
- mainonnassa annetut lupaukset
- muiden ihmisten suositukset ja moitteet
- asiakkaan oma panostus palveluun
- tilannetekijät.

Asiakkaan omat tarpeet vaikuttavat siihen, minkälaiset odotukset hänellä on tulevasta tuotteesta tai palvelusta (Ylikoski 1999, 123–125). Näiden tarpeiden taustal-

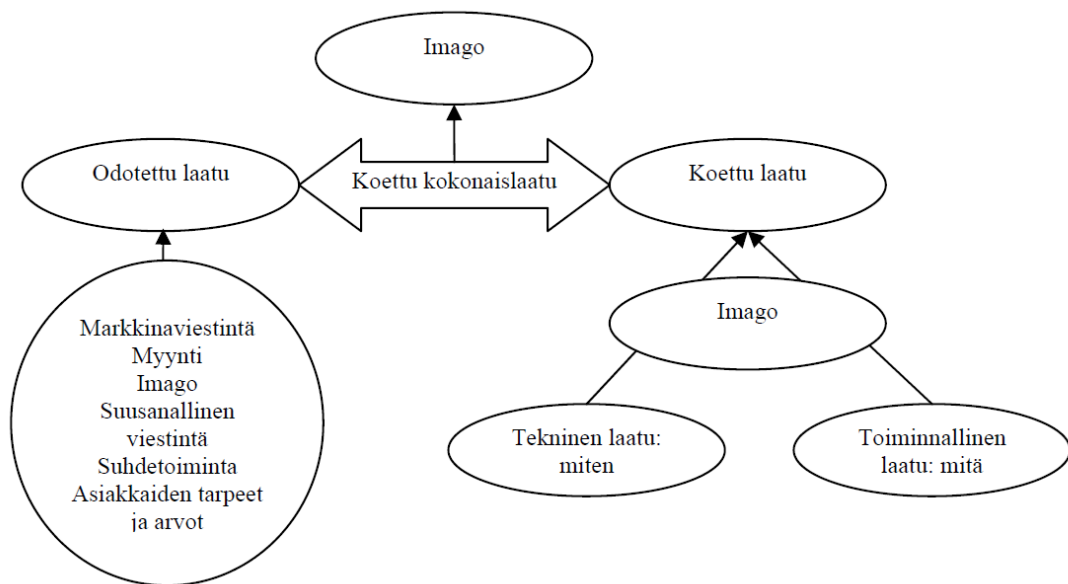
la vaikuttavat asiakkaan ominaisuudet ja tuotteelta tai palvelulta odotettu hyöty tai palvelun taso. Mitä korkeampi tuotteesta tai palvelusta maksettava hinta on, sitä korkeammat ovat asiakkaan odotukset. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat myös palveluympäristö, joka on erilainen esimerkiksi pikaruokaravintoloissa kuin à la carte -ravintoloissa. Kun asiakkaalla on aikaisempien kokemustensa perusteella käsitys organisaation tuotteista ja palveluista, hän on tietoinen siitä, mitä organisaatio hänelle tarjoaa. Kun asiakas vertaa kokemuksiaan kilpailevan organisaation tarjoamiin palveluihin, muodostuu hänelle käsitys siitä, minkälaisia tuotteita tai palveluita on yleisesti saatavilla. Mainonnassa annetut lupaukset luovat odotuksia asiakkaissa riippumatta siitä, kuinka konkreettisia annetut lupaukset ovat. Muiden ihmisten antamalla suosituksilla on suuri merkitys asiakkaan laadulle asettamiin odotuksiin. Jos tuttava on saanut hyvää palvelua jossakin organisaatiossa, odottaa asiakas saavansa samanlaista hyvää palvelua. Myös asiakkaan oma panostus tuotteen hankintaan tai saatavaan palveluun vaikuttaa laatuun kohdistuvaan odotuksen tasoon. Laadun odotukseen vaikuttaa myös tilannetekijät, joilla voi olla poikkeuksellisenkin suuri ero laadun odotuksiin normaalissa tilanteessa.

Asiakas on yrityksen olemassaolon tarkoitus (Lal 2008, 162). Laatu alkaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä ja päättyy, kun asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun. Kehitettäessä asiakaskeskeistä yritystä, tulee katsoa laatua asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaalle on tärkeää, että tuote tai palvelu tyydyttää hänen tarpeensa ja hän saa vastinetta rahoilleen. Hän ei ole kiinnostunut tuotteen tai palveluntarjoajan sisäisistä prosesseista, niiden ohjauksista tai laadunhallintajärjestelmistä.

Asiakas arvioi laadun kokemuksensa perusteella (Grönroos 2009, 100–102). Väärien toimenpiteiden välttämiseksi yrityksen tuotteen tai palvelun laatu tulisi arvioida sellaiseksi, kuin asiakas on sen kokenut. Asiakas kokee palvelun sekä teknisesti eli lopputulokseen pohjautuen että toiminnallisesti eli prosessiin pohjautuen. Asiakas arvioi palvelun laatua sen mukaisesti, mitä hän on saanut ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Lopputulos laadusta syntyy asiakkaalle lopputuloksen teknisen laadun perusteella, vaikka se ei sisälläkään palvelun kokonaislaatua. Asiakkaan laatukäsitykseen vaikuttaa myös prosessin toiminnallinen laatu eli se, miten häntä on palveltu asiakkaana. Asiakkaalle on tärkeää sekä kohtelu palvelu-

prosessin aikana että sen myötä syntynyt lopputulos. Tärkeää on mitä asiakkaalle annetaan ja miten.

Asiakkaan kokema kokonaislaatu syntyy sekä koetusta laadusta että odotetusta laadusta (Grönroos 2009, 105–106). Odotettuun laatuun vaikuttavat mm. markkinointiviestintä, asiakkaan tarpeet ja arvot. Laadun katsotaan olevan hyvää, kun se vastaa asiakkaan odotuksia. Koettu kokonaislaatu ei muodostu pelkästään teknisestä ja toiminnallisesta laadusta, vaan se muodostuu odotetun ja koetetun laadun välisestä kuilusta. Koettuun palvelun kokonaislaatuun vaikuttaa myös yrityksen imago. Koettuun kokonaislaatuun vaikuttavia tekijöitä on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).

Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa olennaisesti ne tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan resurssien tai toimintatapojen kanssa (Grönroos 2009, 111). Puhutaan ns. totuuden hetkestä, joissa asiakkaalle syntyy laatukokemuksia organisaatiosta. Palveluprosessit tulisi suunnitella ja toteuttaa niin, että epäonnistuneita totuuden hetkiä ei syntyisi ollenkaan. Asiakas voi kokea useita totuuden hetkiä ollessaan organisaation asiakas.

Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:ssä pyritään tuottamaan laadukasta palvelua, vaikka palvelun laatu ei suoranaisesti vaikuta yhdistyksen toiminnan jatkuvuuteen samalla tavalla kuin voittoa tavoittelevissa organisaatioissa. Hyvällä asiakkaiden

palvelulla saadaan kuitenkin toiminnalle lisää näkyvyyttä ja tunnettuutta seutukunnassa. Asiakkaat koetaan tärkeiksi, ja heitä pyritään palvelemaan siten, että he kokevat saavansa laadukasta palvelua. Näin asiakkaan kokemukset saadusta palvelusta ovat vähintään hänen tarpeitaan ja odotuksiaan vastaavat.

3 LAATUJOHTAMINEN

3.1 Laatujohtamisen määrittely

Laatujohtaminen ei käsitä ainoastaan organisaation sisäisten toimintojen kehittämistä, vaan siinä tulee huomioida myös markkinat ja kilpailijat (Silén 2006, 62–63). Laatujohtaminen pitää sisällään johtamisen filosofisen ajattelutavan kokonaisuuden tai kokonaisvaltaisen laadun johtamisen menettelytavat ja tekniikat tai niiden molempien yhdistelmän. Laatujohtamisen yleisemmin käytettyjä työkaluja ja tekniikoita ovat:

- tilastollinen prosessien valvonta (SPC)
- tilastollinen laadunvalvonta (SQC)
- seitsemän ”alkuperäistä” laadunvalvonnan työkalua
- seitsemän ”uutta” laadunvalvonnan työkalua
- laadun talo (QFD)
- työkulkukaaviot
- benchmarking
- laatutarina
- tarkistuslistat
- aivoriihi
- johtamisympyrä
- vikapuuanalyysi
- laaduttomuuskustannusten analyysi.

Nämä tekniikat ja työkalut toimivat laatujohtamisen tekniikan työvälineinä eivätkä päämääränä (Silén 2006, 63). Niitä on käytettävä laatujohtamisessa niin, että yrityksen kilpailukykyä markkinoilla saadaan vahvistettua. Pelkkä taito käyttää näitä apuvälineitä ei merkitse taitoa soveltaa laatujohtamista tai rakentaa toimivaa laadukulttuuria.

Laadun johtaminen lähtee yrityksen perusarvoista (Lecklin 2006, 35–36). Koko yrityksen toiminta rakennetaan perusarvojen ympärille. Nämä yrityksessä vallitsevat uskomukset ja periaatteet ovat juurtuneet niin syväälle yritykseen, että ne eivät

muutu, vaikka yrityksen toimintaympäristössä ja yrityksessä itsessään tapahtuisi muutoksia. Perusarvot tulee kirjata ylös sekä ohjeistaa ja viestittää koko henkilökunnalle, jotta kaikille työyhteisössä muodostuu yhteinen käsitys siitä, mikä on tärkeää. Samalla varmistetaan, että kaikki toimivat yhdensuuntaisesti. Lecklin kuvaa alla olevassa taulukossa 1 yrityksen laatujohtamisen elementit.

Taulukko 1. Laatujohtamisen elementit (Lecklin 2006, 36).

Perusarvot	Yrityksessä vallitsevat uskomukset ja periaatteet
Visio	Haluttu asema tulevaisuudessa, pitkäaikainen päämäärä
Missio	Toiminnan tarkoitus, miksi yritys on olemassa
Strateginen päämäärä	Markkina-alueen määrittäminen Tarjottavat tuotteet Vahvuudet kilpailijoihin nähden, miten yritys erottuu Tavoiteltava asema valituilla markkinoilla
Strategiset tavoitteet	Tuotteiden ja toiminnan laadun avaintekijät markkina-aseman vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi
Laatupolitiikka	Yritysjohdon määrittelemä laatupolitiikka ja tavoite laadun suhteen

Turjanmaa (2005, 36) on tutkimuksessaan kuvannut laatujohtamisen ydinperiaatteita pienen yritysten laadun oppimisen näkökulmasta. Näitä näkökulmia ovat:

- johtaminen
- asiakasnäkökulma
- kaikkien osallistuminen
- prosessorientaatio
- laadun seuraaminen ja parantaminen.

Laadun oppiminen on osa yrityksen toimintatapaa, josta vastaa yrityksen johto (Turjanmaa 2005, 37–38). Laadun oppiminen yrityksessä vaatii sekä johdon omaa

oppimista että kaikkien osallistumista oppimiseen organisaatiossa. Johtajien tulee luoda sellaiset rakenteet, mekanismit, olosuhteet ja puitteet organisaatiossa, jotka mahdollistavat koko organisaation halua oppia ja kehittää laatua. Johdon tulee omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä henkilöstölle laadun oppimista ja kehittämistä kohtaan.

Peruslähtökohtana laadun käsitteessä on asiakasnäkökulma, joka korostuu myös laadun oppimisessa (Turjanmaa 2005, 38–39). Asiakkaiden mielipiteitä tutkitaan, jotta asiakkaiden tarpeet saataisiin tyydytettyä. Asiakastyytyväisyys ja asiakaspalaute ovat laadun oppimisessa keskeisiä asioita, koska ne ohjaavat laadunhallintaa ja sen kehittämistä. Asiakasnäkökulma korostuu erityisesti sellaisissa pienissä yrityksissä, jotka ovat suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa, koska tällaisten yritysten on helpompi tunnistaa asiakkaiden odotukset ja vaatimukset sekä käyttää niitä kilpailuetuna.

Koko henkilöstön tulee osallistua ja sitoutua laatujohtamisen toteuttamiseen ja laadun oppimiseen, jolloin laadun osaaminen saadaan sisäistettyä osaksi pienen yrityksen toimintaa (Turjanmaa 2005, 39–41). Laadun oppimiselle tulee varata aikaa, suotuisat olosuhteet sekä toimintaympäristöön sopivat menettelytavat. Laadun oppimisen tulee yhdistyä organisaation toiminnan tavoitteisiin ja strategiaan.

Laatujohtamiseen liittyy olennaisesti prosessiajattelu, jonka lähtökohtana on organisaation toimintatapaa koskeva uudelleenajattelu (Turjanmaa 2005, 41–42). Tavoitteena on prosessien tunnistaminen ja analysointi jälkikäteisarvioinnin sijaan. Tarkoituksena on saada aikaan laadukas prosessi, mikä on lähtökohtana organisaation toiminnan ja tuotteen laadukkuudelle. Prosessien tunnistamisella ja arvioinnilla haetaan mahdollisuuksia niiden parantamiseen sekä turhien vaiheiden ja kustannusten karsimiseen. Laadukas prosessi on lähtökohtana organisaation toiminnan ja tuotteen laadukkuudelle.

Laadun tarkastelu ja parantaminen tapahtuu systemaattisen mittaamisen ja arvioinnin kautta (Turjanmaa 2005, 43–44). Näin oppimista kyetään ohjaamaan ja toimintaa uudistamaan. Vaikka laatujohtamisessa korostuu toiminnan systemaattinen arviointi, tulee sen tarkoituksenmukaisuutta harkita tilanteittain. Pienissäkään yrityksissä arviointia ei tule unohtaa, vaikka resurssit olisivat niukat. Tuloksia arvi-

oidaan käytössä olevien kuvausten, mittareiden sekä laadun oppimisen reflektion avulla.

3.2 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen – TQM

TQM eli Total Quality Management on länsimaissa käytetty kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli, joka on saanut alkunsa japanilaisesta versiosta TQC eli Total Quality Control (Silén 2001, 42). Siitä käytetään Suomessa myös termejä laadunhallinta, kokonaisvaltainen laatujohtaminen tai laatujohtaminen. Sanat laatu ja TQM korvataan yleisesti myös termeillä performance excellence ja business excellence.

Lecklinin (2006, 17) mukaan TQM on asiakaskeskeistä johtamista, jolla pyritään kohti parempaa laatua. Laatutoiminnassa tulee huomioida ensisijaisesti asiakkaiden tarpeet. Laadun käsite on laajentunut käsittämään myös johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen.

Laadunhallinta on osa johtamistoimintaa, jolla saavutetaan laadulle asetetut tavoitteet (Holma 2003, 8). Laatujohtamisen peruspilarina voidaan pitää kokonaisvaltaisen laatujohtamisen mallia TQM. Sanat Total, Quality ja Management kertovat, mistä laatujohtamisesta on kyse. Total ilmaisee laadun olevan kehittämisen kohteena käsittäen kaikki organisaation alueet. Quality viittaa laatuun ja asiakaslähtöisyyteen sekä korostaa asiakkaiden tärkeyttä laadun määrittäjinä ja palvelutilanteen onnistumisen asiantuntijoina. Management kuvaa johdon sitoutumisen tärkeyttä ja sen merkitystä laadun tuottamisessa sekä kytkemisessä organisaation strategioihin ja toimintaperiaatteisiin.

3.3 Johdon sitoutuminen

Ylimmän johdon tulee sitoutua laatuun sekä toimia ja elää ohjeidensa mukaan, jotta yrityksestä voi syntyä laatuyritys (Lecklin 2006, 56–57). Näin laatuviesti saadaan kulkemaan läpi organisaation. Sitoutuminen merkitsee sitä, että johto käyttää aikaa ja rahaa laadun kehittämiseen sekä on henkilökohtaisesti halukas oppimaan

ja ymmärtämään kokonaisvaltaista laadunhallintaa organisaatiossa. Johdon tulee myös näyttää suunta ja painopistealueet laadunkehittämisessä. Painopistealueita ovat asiakastyytyväisyys sekä henkilöstön ja prosessien kehittäminen.

Hyvin johdetussa yrityksessä laatu ei ole erillinen käsite tai toiminto, vaan johto huomioi laadun systemaattisesti kaikessa organisaation toiminnassa (Silén 2001, 17).

Yrityksen ylin johto on hyvin keskeisessä roolissa organisaation laadun kehittämisessä (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 28–29). Johdon tehtävänä on luoda yritykseen sellaiset toimintapuitteet, että henkilöstöllä on mahdollisuus ja halua toimia laadun kehittämiseksi. Johdon tehtävä on myös määritellä henkilöstön toiminnalle suuntaviivat ja tavoitteet. Johto on viime kädessä aina vastuussa yrityksen laadusta. Johdon tulee varmistaa, että henkilöstö ymmärtää yrityksen olemassaolon ja perusarvot. Perusarvoja tulee käyttää hyväksi laadun kehittämisessä, sillä ne ohjaavat henkilöstön toimintaa kaikissa tilanteissa.

Hyvän laadun syntymiseksi johdolla tulee olla selkeä käsitys siitä, mikä asiakkaiden mielestä on hyvä laatu (Ylikoski 1999, 142–145). Asiakkaan odotukset tulee muuttaa selkeiksi suunnitelmiksi ja laatumäärittäviksi eli laatustandardeiksi. Käytäntö ja johdon näkemys eivät kuitenkaan aina ole samanlaiset. Tällöin asiakas ei saa sellaista laatua, mitä hänelle oli tarkoitus saada tuotettua eli syntyy laatukuiluja. Laatukuilujen syntymisen keskeisiä syitä ovat:

- asiakkaiden odotusten puutteellinen tuntemus
- palvelujen suunnittelu ja palvelustandardit epäonnistuminen
- palvelun tuottaminen ei vastaa laatumäärittäviä
- palvelu ei vastaa lupauksia.

Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:n toimeenpaneva elin on hallitus, joka muodostuu tasapuolisesti yhteisöjen ja yhdistysten, yksityisen sektorin ja kuntien edustajista (Suupohjan Kehittämisyhdistys ry, [viitattu 29.4.2012]). Hallitus edustaa kolmikantavaatimuksen mukaisesti paikallista yksityistä sektoria, julkista sektoria sekä yleishyödyllisiä yhteisöjä. Hallituksessa on vuosien mittaan tapahtunut hyvin maltillista uudistumista, mikä osaltaan kertoo hallitustyöskentelyn palkitsevuudesta ja sitoutumisesta. Hallituksen jäsenet ovat aktiivisia toimijoita, vaikka hoitavatkin

tehtävänsä oman työnsä ohessa. Vaikka vuodet tulisivatkin täyteen hallituksen jäsenenä, moni vanha hallituksen jäsen jatkaa työskentelyä vielä yhdistyksen muun toiminnan parissa.

Suupohjan Kehittämisyhdistys ry (2012) on käsitellyt laatukäsikirjan laadintaa hallituksen kokouksessa Maaseutuviraston suositeltua toimintaryhmiä laatimaan laatukäsikirjan toimintansa työkaluksi. Hallitus katsoi tarpeelliseksi laatukäsikirjan toteuttamisen varsinkin uuden ohjelmakauden 2014–2020 valmistelun ollessa ajankohtainen. Laatukäsikirjan avulla voidaan taata yhdistyksen toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen laatu ja antaa kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Hallitus ottaa kantaa laatuun ja laatutavoitteisiin myös toimintaa suunniteltaessa sekä on sitoutunut laadun kehittämiseen ja parantamiseen.

4 LAATUJÄRJESTELMÄ

4.1 Laatujärjestelmän määrittely

Laadunhallintajärjestelmä (engl. Quality Management System) on järjestelmä, joka auttaa yritystä toimimaan niin, että toiminnan kohteena oleva asiakas kokee olevansa tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun (Pesonen 2007, 50). Laadunhallintajärjestelmästä käytetään erilaisia nimityksiä: laatujärjestelmä, toiminnan ohjausjärjestelmä tai johtamisjärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmä keskittyy ainoastaan laatuun, kun taas esimerkiksi toimintajärjestelmä pitää sisällään usein myös ympäristöjärjestelmän sekä mahdollisesti työterveys- ja turvallisuusjärjestelmän. Laadunhallintajärjestelmän tehtävänä on tuottaa tietoa, jonka perusteella yrityksessä tehdään johtopäätöksiä ja reagoidaan tarvittaessa.

Kaikissa organisaatioissa on jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä (Pesonen 2007, 51–52). Jotta laadunhallintajärjestelmän voitaisiin sanoa olevan käytössä, se tulisi kuvata ja sen mukaisesti tulisi myös toimia. Laadunhallintajärjestelmä on organisaatiolle oikea, jos se mahdollistaa palautetiedon keräämisen, kerätyn tiedon analysoinnin, päätöksien teon analyysien pohjalta sekä päätöksien toteuttamisen.

Laatujärjestelmä sisältää organisaation osia, vastuunjakoa, proseduureja, prosesseja ja resursseja, jotka mahdollistavat laadun aikaansaamisen organisaatiossa (Lillrank 1999, 132–134). Kaikilla organisaatioilla on käytössään jonkinlainen laatujärjestelmä, joka voi olla ns. hiljaisen tiedon varassa olevaa tietoa tai näkyväksi tehtyä yksityiskohtaista dokumentoitua tietoa kuten käsikirjoja. Laatujärjestelmä voi olla hyvin toteutettuna erittäin selkeä, helppolukuinen, yksinkertainen ja tarkoituksenmukainen tai pahimmassa tapauksessa epäselvä, sekava ja organisaation toimintaa vahingoittava. Hyvä laatujärjestelmä sisältää seuraavat ominaisuudet:

- dokumentoidut prosessit, joissa todetaan vähimmäisvaatimukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta
- ihmiset koulutetaan soveltamaan laatujärjestelmää siten, että he ymmärtävät kuvattujen proseduurien tarkoituksen, toisin sanoen ei puhuta pelkästään tempuista, vaan myös niiden tavoitteista

- mietitty tapa varmistaa, että laatujärjestelmä toimii ja että sitä käytetään oikein
- tapoja kehittää laatujärjestelmää paremmaksi.

4.2 Laatujärjestelmän toteuttaminen

Yrityksen johdon tulee miettiä perusteellisesti, miksi laatuun ollaan panostamassa (Lecklin 2006, 51–52). Yrityksen tulee miettiä, mitä laatujärjestelmällä halutaan tavoitella ja millä aikataululla. Tavoitteiden tulee olla selkeitä, vaikka ne eivät voikaan olla vielä kovin yksityiskohtaisia käynnistysvaiheessa. Myöhemmin laatutoiminnan kehittyessä ne muotoutuvat strategisiksi tavoitteiksi. Laatujärjestelmien käyttöönotto sisältää myös riskejä, jotka johdon tulisi osata ennakoida etukäteen. Laatujärjestelmät epäonnistuvat useimmiten johdon asenteiden tai puutteellisen valvonnan vuoksi.

Ennen laatujärjestelmän käynnistämistä on hyvä tehdä tilannekartoitus tai esiselvitys yrityksen liiketoiminnan ja laadun tilanteesta sekä kirjata keskeiset asiat päätöksenteon tueksi (Lecklin 2006, 52). Kartoituksen tarkoitus on selkeyttää kuvaa yrityksestä ja sen asemasta markkinoilla. Keskeisinä tekijöinä ovat:

- asiakkaat
- tuotteet
- sidosryhmät
- toiminnan kuvaus
- vahvuudet ja heikkoudet
- markkinaosuus
- kilpailijat ja kilpailutilanne
- tulevaisuuden näkymät.

Tilannekartoituksessa voidaan selvittää esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotteisiin ja toimintaan, henkilöstön osaamista, henkilöstön työtyytyväisyyttä, sisäisiä toimintaongelmia tai kartoittaa, mistä asioista tulee valituksia tai syntyy liikaa kustannuksia (Lecklin 2006, 52–53). Tilannekartoituksen ei tarvitse olla erittäin perusteellinen, vaan sen tulee antaa johdolle todellinen näkemys nykytilanteesta ja

kehitysmahdollisuuksista, joiden perusteella voidaan tehdä päätös tulevista toimenpiteistä.

Kun yrityksessä on tehty päätös laatutoiminnan aloittamisesta, on ryhdyttävä toiminnan organisoimiseen (Lecklin 2006, 52–53). Laadun kehittämistä voi johtaa ja valvoa laatutyöryhmä tai toimitusjohtaja, joka voi käyttää apunaan laatujohtajaa tai erillistä organisaatiota toiminnan koordinoinnissa. Laatutyötä ei saa kuitenkaan ulkoistaa kokonaan hoidettavaksi erillisestä organisaatiosta käsin, koska itse laatu-toimintaansa kehittävän organisaation ja jokaisen organisaation sisällä tulee osallistua laadun tuottamiseen.

Laadunhallintajärjestelmät voivat lisätä asiakastyytyväisyyttä organisaatiossa (SFS-EN ISO 9000 -sarja, 10). Laadunhallintajärjestelmän käyttö kannustaa organisaatioita analysoimaan asiakkaan vaatimuksia ja määrittelemään prosesseja, joilla saadaan aikaiseksi asiakkaan vaatimukset täyttävä tuote tai palvelu, sekä ohjaamaan näitä prosesseja. Laadunhallintajärjestelmä mahdollistaa jatkuvan parantamisen ja sitä kautta lisää asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyyttä. Laadunhallintajärjestelmän avulla organisaatio ja asiakkaat luottavat organisaation kykyyn toimittaa sellaisia tuotteita ja palveluja, jotka täyttävät niille asetut vaatimukset.

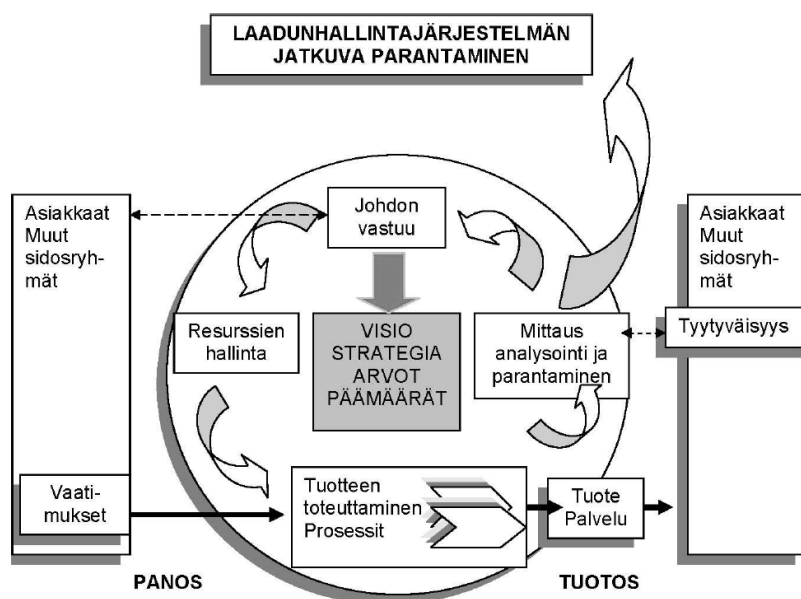
Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen ja toteuttaminen käytännössä muodostuu useista eri vaiheista (SFS-EN ISO 9000 -sarja, 12). Näitä vaiheita ovat:

- asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden ja odotusten määrittäminen
- organisaation laatupolitiikan määrittely ja odotusten määrittäminen
- laatutavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien prosessien ja vastuiden määrittäminen
- laatutavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien resurssien määrittäminen ja hankkiminen
- menetelmien luominen jokaisen prosessin vaikuttavuuden ja tehokkuuden mittaamiseen
- mainittujen menetelmien käyttäminen jokaisen prosessin vaikuttavuuden ja tehokkuuden määrittämiseen

- menetelmien määrittäminen poikkeamien estämiseen ja niiden syiden poistamiseen
- laadunhallintajärjestelmän jatkuvan parantamisen menettelyn luominen ja soveltaminen.

Organisaatio saavuttaa tätä toimintamallia käyttäessään luottamuksen prosessiensa läpiviemiseen, tuotteidensa ja palveluidensa laatuun sekä luo pohjan laadun kehitykselle (SFS-EN ISO 9000 -sarja, 12). Tätä kautta organisaatio mahdollistaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyden lisääntymisen sekä organisaation toiminnan menestymisen.

Toimiakseen kunnolla organisaation täytyy tunnistaa ja johtaa useita toisiinsa liittyviä ja vuorovaikutteisia prosesseja (SFS-EN ISO 9000 -sarja, 12–14). Prosessi-mainen toimintamalli edellyttää organisaatiolta prosessien järjestelmällistä tunnistamista ja hallitsemista sekä näiden prosessien vuorovaikutuksen hallintaa. Organisaation johtamisessa tulisi kannustaa prosessimaisen toimintamallin soveltamiseen. Sidosryhmillä on tärkeä osuus organisaation toimintaedellytysten määrittämisessä. Kuvio 5 havainnollistaa prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän.



Kuvio 5. Laadunhallintajärjestelmän jatkuva parantaminen (SFS-EN ISO 9000 -sarja, 14).

Laatujärjestelmän rakentaminen vaatii koko organisaation panostusta ja sitoutumista, etenkin johdolta. Se ei ole kertaluontoinen tehtävä, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. Vaikka henkilöstön aika Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:ssä kuluu täysipäiväisesti varsinaisten työtehtävien hoidossa, ovat he kuitenkin valmiita panostamaan laatukäsikirjan työstämiseen yhdessä. Johto ja henkilöstö kokevat tärkeänä, että juuri käytäntöihin osallistuvat ihmiset saadaan mukaan jatkuvaan laadun ja toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen.

4.3 ISO 9000 -sarjan standardit

Koska yhdistyksen laatukäsikirjaa ei ole tarkoitus toteuttaa ISO 9000 -sarjan standardien mukaan, käsitteitä aukaistaan tässä opinnäytetyössä vain pinnallisesti.

Standardisointi tarkoittaa yhteisten toimintatapojen laatimista (SFS-käsikirja 1 2012, 7). Standardisoinnilla lisätään tuotteiden yhteensopivuutta ja turvallisuutta, suojellaan kuluttajaa ja ympäristöä sekä helpotetaan kotimaista ja kansainvälistä kauppaa. Standardeilla on seuraavia ominaisuuksia:

- standardi on kirjallinen julkaisu, joka on kaikkien saatavilla
- standardi on standardisoinnista huolehtivan viranomaisen, järjestön tai muun tunnustetun elimen hyväksymä
- standardit valmistellaan yhteistyössä ja valmistelussa pyritään yhteisymmärrykseen
- standardi on tarkoitettu yleiseen ja toistuvaan käyttöön.

ISO 9000 -sarjan standardit on kehitetty kaikentyyppisille ja -kokoisille organisaatioille laadunhallintajärjestelmien toteuttamiseksi ja kehittämiseksi (SFS-EN ISO 9000 -sarja, 8). Ne muodostavat loogisen kokonaisuuden, jolloin yhteisymmärrys kotimaisessa ja kansainvälisessä kaupankäynnissä helpottuu. Päästandardit ovat:

- ISO 9000, joka esittää laadunhallintajärjestelmän perusteet, termit ja määritelmät
- ISO 9001, joka määrittää laadunhallintajärjestelmän vaatimukset
- ISO 9004, joka esittää laadunhallintaa koskevat suuntaviivat ja ohjeet
- ISO 90011, joka opastaa laatujärjestelmien auditointiin.

Sertifiointi on vapaaehtoista vaatimusten mukaisuuden osoittamista todistuksella (sertifikaatilla) tai merkillä (SFS-käsikirja 1 2012, 28). Sertifiointi on kaupallista ja perustuu usein standardeissa esitettyihin vaatimuksiin. Ennen sertifikaatin myöntämistä tullaan järjestelmän, tuotteen tai palvelun vaatimusten mukaisuus arvioimaan, testaamaan ja tarkastamaan. Sertifiointi voi kohdistua:

- järjestelmiin (esim. SFS-EN ISO 9001 -laatujärjestelmä)
- tuotteisiin
- palveluihin
- henkilöihin

Sertifikaatin saa, kun organisaatiolla on näyttää, että ISO 9001:2000 -standardin vaatimukset ovat täyttyneet (Pesonen 2007, 221). Standardin saamiseen edellyttää, että organisaatiossa on laadunhallintajärjestelmä, joka vie sitä kohti asetettuja tavoitteita. Tarkoitus on sertifikaatin avulla osoittaa ulkopuolisille, että asiat on hoidettu organisaatiossa standardin mukaisesti. Sertifikaatti voidaan myöntää ja se sopii sekä pienelle että suurelle organisaatiolle, tavaran tai palvelun tuottajalle sekä voittoa tuottavalle tai voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle.

4.4 Laaturjärjestelmän dokumentointi

Dokumentointi on laadun rakentamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Dokumentointi aloitetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja sitä jatketaan laatutyön edetessä (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 164). Jokainen yritys voi itse päättää, kuinka dokumentoinnin hoitaa. Dokumentointia tehdessä tulisi kuitenkin miettiä sen tarkoitus ja hyöty oman organisaation toiminnalle ja asiakkaille.

Laaturjärjestelmän dokumentoinnin tarkoitus on tuottaa organisaatiolle lisäarvoa (SFS-EN ISO 9000 -sarja, 16). Sen avulla viestitään organisaation toiminnasta sekä tarkoituksesta ja sisällöstä. Dokumentoinnilla vaikutetaan:

- asiakkaan vaatimusten täyttämiseen ja laadun paranemiseen
- sopivan koulutuksen järjestämiseen
- toistettavuuteen ja jäljitettävyyteen
- objektiivisen näytön tuottamiseen

- laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuden ja jatkuvan soveltuvuuden arvioimiseen.

Laatujärjestelmien tarkoitus on kuvata ja selkeyttää organisaation toimintaprosesseja (Lillrank 1999, 133). Laatujärjestelmiä pidetään melko byrokraattisina dokumentoinnin ja muun paperityön vuoksi. Organisaatiot kokevat toimintatapojen ja prosessien selkeän kuvaamisen sekä standardien kehittämisen ja ylläpitämisen työlääksi. Ne tulee kuitenkin tehdä, jos organisaation asiakkaat sitä vaativat. Lisäksi organisaation toimintaan liittyy myös sellaisia asioita, joiden syntymistä tulee tukea, sillä ne eivät synny itsestään. Niiden tueksi tulee rakentaa erilaisia järjestelmiä, joita on myös noudatettava.

4.5 Laatujärjestelmän mittaaminen ja parantaminen

4.5.1 Itsearviointi

Itsearviointi on tärkeä osa laadunhallintaa, jossa kiinnitetään huomiota työyhteisön toimintaan (Holma 2003, 13). Itsearvioinnin voi tehdä henkilö, tiimi tai koko työyhteisö. Itsearvioinnissa arvioidaan kriittisesti omaa työskentelyä, työyhteisön toimintaa ja käytäntöjä. Itsearvioinnissa tunnistetaan kehittämistarpeet, muutosta kaipaavat ongelmat ja alueet, joita ei normaalin toiminnan yhteydessä havaita.

Itsearviointi on järjestelmällinen ja kokonaisvaltainen katselmus, jossa organisaation toimintoja ja tuloksia verrataan laadunhallintajärjestelmiä koskeviin standardeihin tai erinomaisuuden malleihin (SFS-EN ISO 9000 -sarja, 18). Itsearviointi voi muodostaa kokonaisnäkemysten sekä organisaation suorituskyvystä että laadunhallintajärjestelmän kehityksestä. Sen avulla tunnistetaan kehitettävät osa-alueet ja niiden tärkeysjärjestys.

4.5.2 Asiakastyytyväisyys

Organisaation palvelun tavoitteena on tyytyväinen asiakas, minkä vuoksi organisaation on jatkuvasti seurattava asiakkaidensa tyytyväisyyttä ymmärtääkseen, mitä asiakkaat odottavat ja haluavat palvelulta (Pesonen 2007, 116). Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata arvioimalla itse tai hankkimalla palautetta esimerkiksi kyselyillä. Organisaation on määriteltävä myös, miten kerättyä tietoa käytetään hyväksi.

Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:ssä ei ole aiemmin systemaattisesti seurattu asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaat ovat voineet lähettää palautetta toiminnasta ja palvelusta sähköpostilla, nettisivujen kautta tai antaa sitä välittömästi asiakaspalvelutilanteessa. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin yhdistyksen tärkeimpiä tavoitteita toiminnan ja laadun kehityksen varmistamisessa. Kehittämistyön tuloksena yhdistys tulee seuraamaan aktiivisemmin asiakastyytyväisyyttä asiakastyytyväisyyskyselyn ja -palautteen avulla, jolloin saadaan suoraa palautetta asiakkaan kokemuksen pohjalta. Asiakaspalautteen avulla saadaan tietoa siitä, miten asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin on onnistuttu vastaamaan sekä miten niihin jatkossa tulisi vastata. Asiakastyytyväisyyttä pyritään kehittämään siten, että seuraavan ohjelmakauden (2014–2020) alussa jokaiselle hanketukipäätöksen saaneelle lähetetään automaattisesti asiakastyytyväisyyskysely.

4.5.3 Johdon katselmus

Johdon katselmuksen tarkoituksena on johtamisjärjestelmän toimivuuden, soveltuvuuden ja yhdenmukaisuuden varmistaminen strategiaan ja tavoitteisiin nähden (Lecklin 2006, 72; SFS-EN ISO 9000 -sarja, 18). Katselmuksissa huomioidaan laatupolitiikan ja -tavoitteiden sopivuus ja tehokkuus, käydään lävitse auditointien tulokset ja raportit sekä tärkeimmät kehitysprojektit ja laatuprojektit. Johdon katselemukset olisi hyvä tehdä kaksi kertaa vuodessa, ja niistä tulisi laatia pöytäkirjat.

4.5.4 Auditointi

Auditointi toimii johdon apuvälineenä laadunkehittämisessä (Lecklin 2006, 72–73). Sisäisen auditointi on yrityksen itse tekemä arviointi, jonka tavoitteena on kartoittaa yrityksen toimintaa käytännössä. Arvioinnissa tulee esiin toimiiko kaikki, niin kuin pitääkin, vai onko toiminnassa kehitettäviä ja parannettavia kohteita. Sisäisen auditoinnin tulokset ovat hyödynnettävissä johdon katselmuksissa. Ulkopuolisen suorittama auditointi on virallisempaa, ja sen tarkoituksena on yleensä laatusertifikaatin hankinta tai asiakkaan suorittama hyväksyntä alihankkijaksi. Vaikka yritys ei toiminnassaan pakosta tarvitse ulkopuolista auditointia, olisi se organisaation kehityksen kannalta kuitenkin hyvä tehdä, koska sen avulla saadaan ulkopuolista näkemystä organisaation toimintaan. Jos organisaation toimintaa ei valvota säännöllisesti, voi toiminta päästä huonontumaan. Laadunkehittäminen ja toiminta tehostuvat, kun auditointi suoritetaan hyvin.

Sisäisen auditoinnin tarkoituksena on määrittää toimitaanko aiemmin sovitulla ja kuvatulla tavalla sekä onko toiminta nykyisellään järkevää ja tarpeeksi tehokasta (Pesonen 2007, 117). Auditointi perustuu keskusteluihin ja näyttöihin. Auditoinnin vaiheita ovat suunnittelu, valmistautuminen, suoritus, raportointi ja korjausten tekeminen.

4.6 Laatuksikirja

Laatuksikirja auttaa ymmärtämään ja hahmottamaan organisaation toimintaa kokonaisuutena (Lecklin 2006, 31–32). Laatuksikirja ei ole pakollinen, mutta se on tärkeä käytännön apuväline. Sen ei tarvitse olla paperimuodossa oleva kirja, kunhan se voidaan tarvittaessa tulostaa näkyväksi. Laatuksikirjaa laadittaessa lähtökohtana ovat organisaation omat tarpeet. Sisältö ja rakenne tehdään palvelemaan organisaation omia tarpeita. Hyvin laadittu laatuksikirja antaa kokonaiskuvan organisaation toiminnasta ja sisältää toimintaan liittyvää tietämystä. Laatuksikirja on hyvä käytännön apuväline perehdytyksessä ja toimii uuden työntekijän tai harjoittelijan tukena myös perehdytyksen jälkeen varsinaista työtä tehtäessä. Asiat tulee kuvata lyhyesti, ytimekkäästi ja selkeästi käyttäen apuna kaavioita ja kuvioita. Laatuksikirja on rakennettava niin, että siinä kuvataan vain toiminnan kannalta tärke-

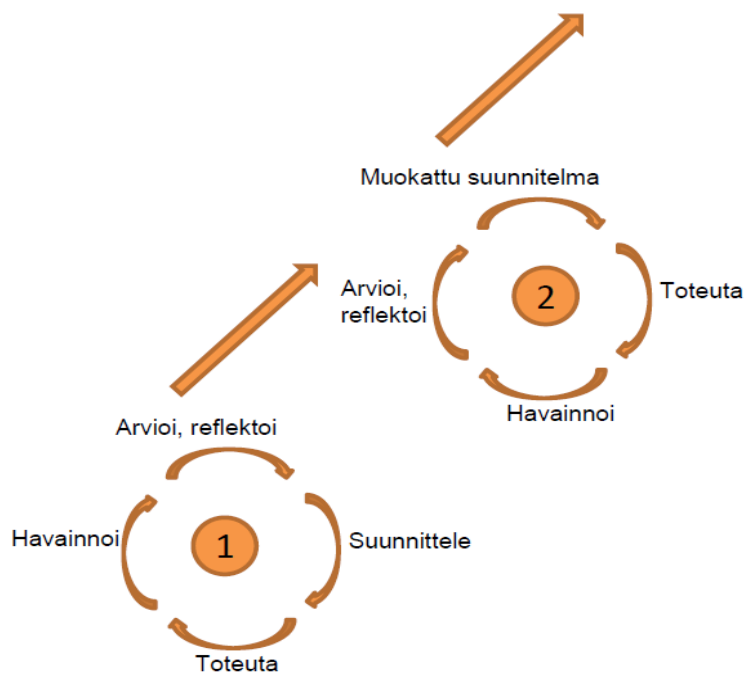
ät asiat. Sen ei tule sisältää jatkuvasti muuttuvia rutiineita, vaan niihin tehdään pelkästään viittaukset. Näin laatukäsikirja on helposti päivitettävissä.

Organisaation laatukäsikirja voi olla vain yrityksen sisäinen dokumentti, jossa kuvataan yrityksen toimintaan liittyvät käytännöt ja toiminnot (Pesonen 2007, 87). Laatukäsikirja voi olla hyvinkin suppea, mutta sen täytyy sisältää tietyt asiat. Jos laatukäsikirja on tarkoitettu myös ulkopuolisten luettavaksi, on sen sisältö erilainen. Tällöin siitä on poistettava kaikki ulkopuolisille kuulumattomat tiedot.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Toimintatutkimus

Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään ratkaisemaan organisaation käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutos luomalla uutta tietoa ja ymmärrystä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58–62). Käytännön ongelmat voivat olla esimerkiksi teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Toimintatutkimuksella pyritään toimintojen ja käytänteiden muuttamiseen sellaisiksi, mitä niiden pitäisi olla. Tutkimukselle ominaista on ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö sekä heidän aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa. Tärkeää on saada juuri käytäntöihin osallistuvat ihmiset mukaan tutkimukseen ja toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimus on kuvion 6 mukaista spiraalimaisesti etenevää kehittämistä, jossa tutkimukseen kuuluvien suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheiden toteuttamisesta muodostuvat kehittämistä eteenpäin vievät kehät toistuvat uudelleen.



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen eteneminen (Ojasalo ym. 2009, 61).

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja muuttaa organisaation käytäntöjä, jotka vaativat kehittämistä. Tutkija ja käytännössä toimivat ihmiset osallistuvat yhdessä jonkun työyhteisössä ilmenneen ongelman kehittämiseen ja ratkaisemiseen. Keskeistä tutkimuksessa on aktiivinen yhteistyö ja yhdessä tekeminen tutkimisen ohella (Kuula [Viitattu 4.4.2012]).

Opinnäytetyön tekijä käytti opinnäytetyössään hyödykseen laatutyöryhmän, toimeksiantajan sekä henkilökunnan kanssa käytyjä palavereita ja keskusteluja, henkilöstökyselyä, omaa ja yhdistyksen henkilökunnan työkokemusta sekä alan tunteista, nettisivuilta löytyvää tietoa ja muuta valmista kirjallista materiaalia.

Henkilöstökysely antoi hyvän pohjan laatukäsikirjan laadinnalle, sillä se toi esiin kokonaiskuvan laadun tasosta yhdistyksessä ja kehittämistä tarvitsevat kohteet, joita henkilökunta yhdessä käsitteli ja analysoi. Vaikka opinnäytetyön tekijä toimiikin kehittämishankkeen projektipäällikkönä, oli laatutyöryhmän ja henkilökunnan palaverit, keskustelut sekä laatukäsikirjan ja prosessien yhdessä työstäminen kehittämishankkeen suunnittelun ja toteutumisen varsinaiset avaintekijät. Laatukäsikirjan valmistuminen vaati useita yhteisiä laatutyöryhmän sekä henkilökunnan keskusteluja ja palavereita, joissa tuotosta arvioitiin, muutettiin ja työstettiin yhdessä uudelleen. Näillä menetelmillä päästiin yhteisymmärrykseen ja lopputulokseen laatukäsikirjan sisällöstä. Käytetyt menetelmät toimivat erittäin hyvin ja saivat henkilöstön sitoutumaan laatukäsikirjan työstämiseen. Laatukäsikirjan valmistuttua sekä yhdistyksen henkilöstö että hallitus antoivat positiivista palautetta laatukäsikirjasta. Myös opinnäytetyön tekijän omasta mielestä asetetut tavoitteet saavutettiin.

5.2 Kehittämishankkeen eteneminen ja toteutus

5.2.1 Käynnistysvaihe

Opinnäytetyön aihe on saatu Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:stä, jolla oli tarve rakentaa laatukäsikirja toimintansa työkaluksi.

Aluksi opinnäytetyön tekijä kokoontui organisaation johdon kanssa keskustelemaan ja asettamaan hankkeelle tavoitteet sekä sopimaan siihen liittyvästä aikatau-

lusta. Tavoitteena oli laatia organisaatiolle laatukäsikirja. Palaveriin osallistuivat hallituksen puheenjohtaja, toiminnanjohtaja, kehittämispäällikkö ja taloussuunnittelija. Palaverissa tarkennettiin myös laatukäsikirjan sisällysluetteloa sekä henkilökyselyn sisältöä, joita opinnäytetyön tekijä oli alustavasti kartoittanut. Palaveriin osallistujista muodostettiin laatutyöryhmä, joka toimi opinnäytetyön tekijän tukena hankkeen toteutuksen ajan.

Opinnäytetyön tekijä esitteli samalla kerralla myös koko henkilöstölle johdon kanssa asetetut tavoitteet ja kertoi, miten he tulevat olemaan osa laatukäsikirjan laadintaa. Näin koko organisaation henkilökunta pystyy vaikuttamaan laatukäsikirjan laadintaan sekä vaikuttamaan laadun hallintaan koko organisaatiossa. Heidät saadaan motivoitumaan, ja työntekijöiden sitoutuneisuus sekä avoimuus kasvaa. Myös yhteinen tahto yrityksen kehittämiseksi voimistuu, kun henkilöstö on mukana toteuttamassa laatukäsikirjaa.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:ssä lähes yhdeksän vuotta. Vaikka organisaatio ja sen toiminta ovat tulleet opinnäytetyön tekijälle hyvin tutuiksi kuluneiden vuosien aikana, tutustui hän aluksi vielä syvällisemmin organisaation toimintatapoihin erityisesti laadun näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijä keräsi yhdistyksestä ja sen toiminnasta myös kirjallista valmista materiaalia opinnäytetyötään varten koko opinnäytetyön tekemisen ajan. Kirjallista materiaalia löytyi valmiista esitteistä, ohjeista, oppaista sekä organisaation internetsivuilta.

Seuraavaksi opinnäytetyön tekijä perehtyi laatua käsittelevään kirjallisuuteen sekä valmiisiin opinnäytetöihin, jotka koskivat laatukäsikirjoja tai -järjestelmiä. Niiden pohjalta hän alkoi rakentaa opinnäytetyön teoriaosuutta. Teoriakirjallisuuteen ja käytäntöön perehtymällä opinnäytetyön tekijä sai tietoa siitä, mitä aiheesta tiedettiin jo valmiiksi sekä millä menetelmillä saavutettaisiin hankkeelle asetetut tavoitteet.

5.2.2 Henkilöstökyselyn toteuttaminen

Teoriaosuuden kirjoittamisen loppuvaiheessa opinnäytetyön tekijä lähetti kyselylomakkeen henkilöstölle, jolla kartoitettiin henkilöstön laatu käsitystä ja laadunhallintaa Suupohjan Kehittämisyhdistyksessä (Liite 1). Opinnäytetyön tekijä oli hyväksyttänyt lomakkeen sisällön laatutyöryhmän palaverissa. Kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa perehdyttiin olemassa olevaan tietoon, määritettiin tutkimuskysymykset, suunniteltiin lomakkeen rakenne ja määritettiin otannan suuruus. Kyselylomakkeen kysymykset muotoiltiin laatutyöryhmän kanssa lopulliseen muotoonsa ennen lähettämistä henkilöstölle.

Kyselytutkimuksen kohteena oli Suupohjan Kehittämisyhdistyksen henkilökunta eli kahdeksan henkilöä. Kokonaistutkimus oli hyvä tehdä koko organisaation perusjoukolle, koska se oli pieni. Näin koko henkilökunta oli mukana laatu käsikirjan toteuttamisessa. Silloin kun tutkimuksen perusjoukko on pieni, kannattaa tehdä kokonaistutkimus, jossa jokainen perusjoukon jäsen tutkitaan (Heikkilä 2008, 33).

Henkilöstökysely toteutettiin paperimuodossa jaettuna kyselyinä. Lomake sisälsi 24 strukturoitua ja 2 avointa kysymystä. Strukturoituihin kysymyksiin sai valita vastauksen erilaisten valmiiden vaihtoehtojen joukosta. Avoimilla kysymyksillä saatiin sellaisia vastauksia, joita ei huomattu kysyä strukturoiduilla kysymyksillä. Avoimet kysymykset oli sijoitettu lomakkeen loppuun. Kysymyslomakkeen laadinnassa käytettiin pohjana ITE 2 -työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän lomaketta, jota muokattiin sopivaksi yhdistyksen käyttöön. Kyselylomake sisälsi myös itse laadittuja kysymyksiä. Henkilöstö vastasi nimettömänä, ja vastauspapereita käsiteltiin luottamuksellisesti.

Kyselytutkimuksen liitteenä lähetettiin saatekirje, josta vastaajalle selvisi, miksi kysely tehdään. Saatekirje on tärkeä osa kyselyä, sillä se vaikuttaa siihen, osallistuuko sen lukija kyselyyn vai ei (Ojasalo ym. 2009, 118). Saatekirjeen tulee motiivoida vastaajaa täyttämään lomake. Sen laadintaan on hyvä panostaa, koska vastaajien määrä vaikuttaa kyselytutkimuksen onnistumiseen.

Kyselytutkimuksen aineisto saatiin kerättyä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti rasittamatta ja vaikeuttamatta henkilöstön varsinaista työskentelyä. Kysy-

mykset asetettiin niin, että ne palvelivat tarkoitustaan. Kyselyn etuna oli myös se, että siitä aiheutuneet kustannukset olivat pienet.

Kyselytutkimuksen aineiston keräämisen jälkeen aineiston käsittely aloitettiin henkilöstökyselyyn vastanneiden lomakkeiden tarkistamisella, ettei niistä löydy virheellisyyksiä tai ole puutteellista tietoa. Koska koko henkilökunta vastasi kyselyyn määräaikaan mennessä, ei ketään tarvinnut muistuttaa kyselyn palauttamisesta.

Seuraavaksi aineisto järjestettiin tiedon tallennuksen ja analysoinnin mahdollistamiseksi. Opinnäytetyön tekijä käytti hyödykseen Excel-taulukkolaskentaohjelmaa analysoidessaan lomakkeita, mikä nopeutti aineiston käsittelyä. Aineiston järjestäminen tapahtui koodaamalla aineisto, jolloin tieto voitiin syöttää suoraan Excel-ohjelmaan.

5.2.3 Henkilöstökyselyn tulokset

Kyselytutkimuksen tutkimustulokset esitettiin tunnuslukuina sekä havainnollistamisessa käytettiin apuna kuvioita. Aineiston kuvailu tapahtui itse tekstissä sekä kuvioiden kautta, jotka aukaisevat ja täydentävät kirjoitettua tekstiä lukijalle paremmin. Pyrkimyksenä oli päästä parhaaseen mahdolliseen päättelyyn. Tunnuslukujen avulla suurenkin aineiston informaatio saadaan ilmaistua tiiviissä muodossa (Heikkilä 2008, 82). Aineistosta saatujen tietojen pohjalta pohdittiin johtopäätöksiä sekä perusteltiin valinnat ja päätökset.

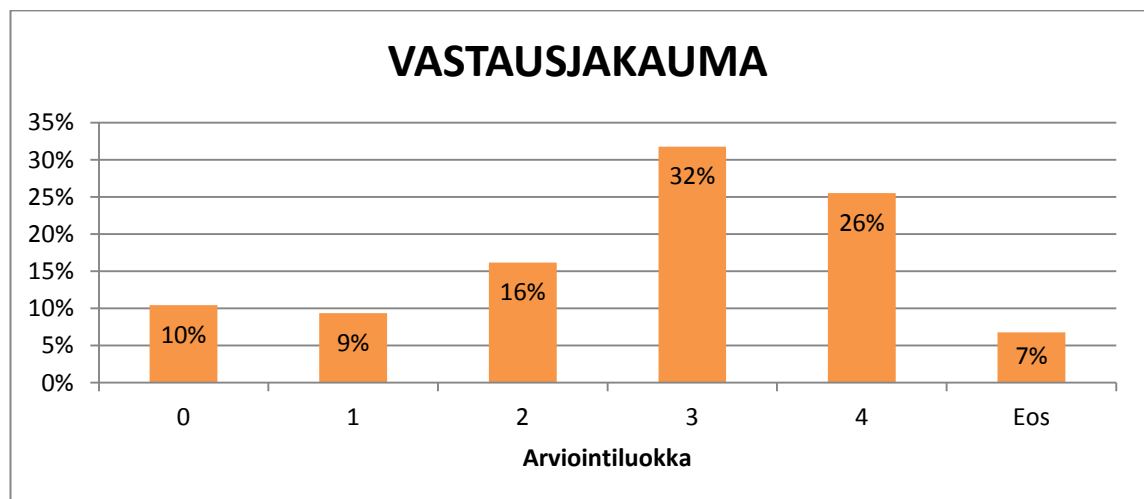
Kysely lähetettiin koko henkilökunnalle. Kaikki vastasivat kyselyyn määräaikaan mennessä eli kyselyn vastausprosentti oli 100 % (n=8). Toteutumisprosentti oli 63 %. Toteutumisprosentti tarkoittaa arviointien yhteispisteiden suhdetta parhaaseen mahdolliseen pistemäärään, joka saadaan silloin, jos kaikki arvioijat antavat kaikkiin kysymyksiin arvon 4 (Holma 2003, 34). Vastausten hajonta oli melko runsasta suurimmassa osassa kysymyksiä. Henkilökunta katsoi tuloksia pohtiessaan tämän johtuvan sellaisten henkilöiden vastauksista, jotka olivat olleet työsuhteessa yhdistykseen lyhyemmän aikaa, eivätkä olleet saaneet riittävää perehdytystä kyseisiin asioihin.

Arviointiluokat henkilöstökyselyssä olivat alla olevan taulukon mukaiset.

Taulukko 2. Henkilöstökyselyn arviointiluokat.

0	Ei lainkaan toteutunut, asia ei ole ollut esillä.
1	Asia on ollut esillä ja pohdittavana.
2	Paraikaa kehitteillä, kokeiluja menossa tai toteutunut satunnaisesti.
3	Käytössä, mutta toteutuu vain osittain tai vain joillakin osa-alueilla.
4	Käytössä ja toteutuu kaikilla arviointikohteen osa-alueilla.
Eos	En osaa arvioida tai ei koske minua.

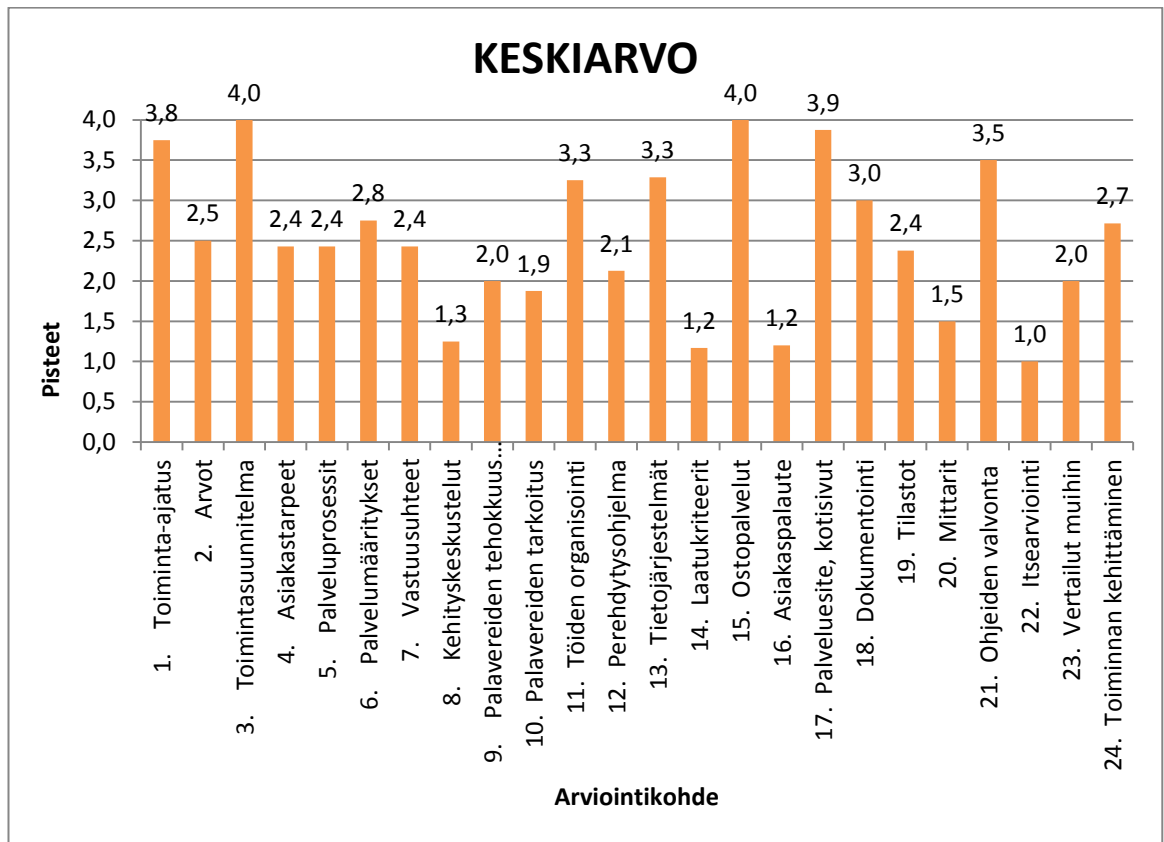
Vastausten jakautuminen eri luokkiin on esitetty alla olevassa taulukossa. Suurimman osuuden vastauksista sai luokka 3 (32 %). Tämä tarkoittaa sitä, että kyseiset asiat ovat toiminnassa ja käytössä yhdistyksessä, mutta vain osittain tai vaativat vielä kehittämistä (Holma 2003, 29). Pienin osuus vastauksista löytyi luokasta ”En osaa arvioida” (7 %). Tällöin henkilöt eivät tieneet asiasta mitään tai eivät olleet missään tekemisissä asian kanssa.



Kuvio 7. Henkilöstökyselyn vastausjakauma luokittain.

Keskiarvoltaan korkeimmat ja samalla täydet pisteet (4) saivat kysymykset 3 (toimintasuunnitelma) ja 15 (ostopalvelut). Matalimmat pisteet (1) tuli kysymykselle 22 (itsearviointi). Kysymykset 14 (laatukriteerit) ja 16 (asiakaspalaute) saivat seuraavaksi matalimmat pisteet (1,2). Matalien pisteiden katsottiin johtuvan siitä, että niitä

ei ole toteutettu tai niistä ei ole sovittu kirjallisesti. Korkeat pisteet saaneet kohteet toteutetaan yhdessä tai niistä on olemassa selkeät ohjeet tai dokumentit.



Kuvio 8. Henkilöstökyselyn vastausten keskiarvot.

5.2.4 Laatuksikirjan työstäminen

Henkilöstökyselyllä kartoitettiin henkilökunnan mielipiteitä laadusta ja laadunhallinnasta yhdistyksessä. Koko henkilökunta kokoontui palaveriin keskustelemaan, käsittelemään, tulkitsemaan ja analysoimaan henkilöstökyselyn tuloksia. Opinnäytetyön tekijä oli työstänyt tätä varten valmiiksi tunnuslukuja sekä yhteenvedon tuloksista. Palaverissa käytiin lävitse jokainen kysymys erikseen ja keskusteltiin siitä, mitkä ovat ne ensisijaiset yhdistyksen toiminnan kannalta keskeisimmät ja tärkeimmät kehittämiskohteet, joita halutaan parantaa. Se toi esiin yhdistyksen heikoudet ja vahvuudet. Se auttoi myös selkeyttämään kokonaiskuvaa siitä, mikä on laadun lähtötaso yhdistyksessä ja mitkä ovat niitä kehittämiskohteita, joihin tulee panostaa ja nostaa esiin laatuksikirjassa. Kyselyn tuloksia analysoitaessa henki-

lökunta katsoi yhdessä tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi itsearviointin, asiakas-kyselyn, kehityskeskustelut sekä henkilökunnan palaverit.

Samalla kerralla laatutyöryhmä tarkensi myös itse laatukäsikirjan rakennetta ja sisältöä käyden lävitse kohta kohdalta opinnäytetyön tekijän rakentamaa sisältöä. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä lähti rakentamaan itse tuotosta eli laatukäsikirjaa teorian ja kerätyn tiedon pohjalta. Laatukäsikirjan työstämisessä opinnäytetyön tekijä koki hyvänä sekä kirjoittamista edesauttavana asiana oman työkokemuksensa ja yhdistyksen toiminnan tuntemisen entuudestaan. Tämän johdosta hän pääsi laatukäsikirjan kirjoittamisessa hyvään alkuun.

Seuraavaksi lähdettiin hahmottamaan ja piirtämään yhdistyksen keskeisiä toimintoja prosessikaavioiksi. Työhön osallistui koko yhdistyksen henkilökunta. Tärkeimmät prosessit saatiin työstettyä kahden päivän aikana. Sovimme, että opinnäytetyön tekijä piirtää prosessit puhtaiksi sekä kirjoittaa ne alustavasti sanalliseen muotoon prosessikuvauksiksi, joita sitten yhdessä myöhemmin tarkistetaan. Prosesseja ei jaoteltu opinnäytetyön tekijän ehdotuksen mukaisesti perinteisiin ydin- ja tukiprosesseiksi, vaan henkilökunta katsoi yhdistyksen toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisemmaksi jaotella prosessit laatukäsikirjaan yhdistystoiminnan, Leader-toiminnan ja muun hanketoiminnan prosesseiksi.

Prosessikaavioiden ja -kuvausten puhtaaksi piirtämisen jälkeen henkilökunta koontui uudelleen käymään prosessit ja niiden kulun yksitellen lävitse. Tällä tavalla prosessikaaviot ja niiden kuvaukset saatiin tarkennettua koko henkilökunnan näkemysten mukaisiksi sekä yhteisesti toteutettaviksi käytännöiksi.

Teorian, kerätyn tiedon, henkilöstökyselyn tulosten ja analysoinnin sekä prosessin pohjalta opinnäytetyön tekijä lähti rakentamaan laatukäsikirjaa eteenpäin.

Hallitus määritteli henkilökunnan kanssa kesäkuun 2012 kokouksessaan alustavasti yhdistyksen toiminta-ajatuksen, vision ja toimintaa ohjaavat arvot sekä yhdistyksen strategian. Hallitus antoi opinnäytetyön tekijälle ja henkilökunnalle valtuudet muokata niitä edelleen lopulliseen muotoon. Opinnäytetyön tekijä ja työntekijät kokoontuivat työstämään yhdistyksen toiminta-ajatusta, visiota, arvoja sekä yhdistyksen strategiaa hallituksen ohjeiden mukaisesti, jonka jälkeen ne lähetettiin hallitukselle sähköpostilla hyväksyttäväksi ja vahvistettavaksi. Hallitus katsoi tärkeäksi,

että toiminta-ajatus, visio ja toimintaa ohjaavat arvot sekä yhdistyksen strategia löytyvät laatukäsikirjasta, sillä ne antavat kuvan yhdistyksen toiminnan periaatteista.

Laatukäsikirjan valmistuttua henkilökunta kokoontui arvioimaan sen sisältöä ja käytännöllisyyttä. Tarpeellisiksi katsottujen muutosten jälkeen laatukäsikirja esiteltiin myös hallitukselle, jolla oli mahdollisuus ilmaista oma mielipiteensä tuotoksesta.

Koko kehittämistyön toteutuksen ajan laatukäsikirjan rakentamisessa käytettiin hyödyksi myös laatutyöryhmän, toimeksiantajan ja henkilökunnan kanssa käytyjä palaveriteita sekä vapaamuotoisia keskusteluita, joiden avulla selvitettiin tarkemmin yritystä koskevia laatuasioita ja saatiin käytännön tietoa laatukäsikirjan työstämiseen. Kehittämistyön edetessä käydyt keskustelut olivat mahdollisimman vapaamuotoisia, avoimia ja luonnollisia tilanteita, joissa keskusteltiin esiin nousevista asioista. Yleensä ne etenivät spontaanisti ilman etukäteisvalmisteluja käydyn keskustelun perusteella, mutta toisinaan opinnäytetyön tekijä oli kuitenkin miettinyt valmiiksi alustavia kysymyksiä tiettyyn aiheeseen tai kyselytutkimuksen tuloksiin liittyen. Aiheen käsittelyssä saatettiin mennä syvällekin, ja uusia kysymyksiä saattoi syntyä keskustelun edetessä. Opinnäytetyön tekijältä keskustelussa vaadittiin taitoa ja tilanneherkkyyttä kuunnella sekä osaamista tarttua haastateltavan sanomisiin vieden näin keskustelua eteenpäin ja saaden mielenkiintoista aiheeseen liittyvää aineistoa. Nämä keskustelut ja palaverit olivat sekä opinnäytetyön tekijän että koko henkilökunnan mielestä miellyttävä tapa työstää laatukäsikirjaa. Tilanteet olivat vapautuneita, avoimia ja rikkaita, koska niitä ei ollut sidottu ennalta laadittuihin määrämuotoisiin kysymyksiin, vaan keskustelu eteni omalla painollaan. Yhdistyksen henkilökunta tuli antamaan suurelta osin yhdessä tutkimisen, kehittämisen ja tekemisen kautta sen käytännön tiedon, mitä tarvittiin laatukäsikirjan työstämiseen.

Koko opinnäytetyön prosessin ajan opinnäytetyön tekijä piti tiivistä yhteyttä sekä toimeksiantajaan että opinnäytetyön ohjaajaan. Tämä edesauttoi keskeisten asioiden sisällyttämistä työhön, työn rajaamista sekä loppuun saattamista aikataulun mukaisesti. Yhteydenpito toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa oli erittäin tiivistä varsinkin laatukäsikirjan toteuttamisen aikana.

Kun koko opinnäytetyön aineisto oli saatu valmiiksi lähteineen ja liitteineen, koottiin ne yhdeksi kokonaisuudeksi, opinnäytetyöksi. Toimeksiantaja ottaa laatukäsikirjan käyttöönsä mahdollisimman pian laatukäsikirjan valmistuttua.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetilla eli pätevyydellä ja reliabiliteetilla eli toistettavuudella (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 147–148). Toimintatutkimuksessa validiteetti ei kuitenkaan ole hyvä luotettavuuden arviointikeino, sillä tulkinnat rakentavat sosiaalista todellisuutta. Tämän vuoksi on mahdotonta tavoittaa sitä todellisuutta uudelleen, johon väitteitä verrataan. Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Heikkilä 2008, 29).

Myös toimintatutkimuksen reliabiliteetti on mahdoton, koska toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan pysyvä muutos eikä niiden välttäminen (Heikkinen ym. 2010, 147–148). Saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksilla on siis toimintatutkimuksen pyrkimyksen vastaista. Reliabiliteetti ilmaisee, miten tarkasti ja luotettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. (Heikkilä 2008, 30). Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, jolloin saatuja tutkimustuloksia ei voida pitää sattumanvaraisina.

Toimintatutkimuksessa on siirrytty validiteetista validointiin (Heikkinen ym. 2010, 149–160). Validointi on prosessi, jossa tarkistetaan, että prosessin kohde täyttää asetetut kriteerit. Inhimillinen tieto perustuu kielen välityksellä tapahtuvaan tulkintaan, jolloin ymmärrys maailmasta muodostuu vähitellen. Jokainen tulkinta voidaan tulkita uudelleen, koska tulkinta on riippuvainen ajasta, paikasta sekä kielestä. Totuus ei koskaan valmistu, vaan se nähdään jatkuvana neuvotteluna, keskusteluna ja dialogina. Toimintatutkimuksen arvioimiseksi esitetään viisi periaatetta: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus sekä havahduttavuus. Historiallisen jatkuvuuden käsityksen mukaan toimintatutkimusprosessi liittyy tiettyyn historialliseen, poliittiseen ja ideologiseen yhteyteensä. Reflektiivisyydessä tutkija reflektoi omaa rooliaan tutkimuksessa ja oman identiteetin muodostumisen

etenemistä tutkimuksen rinnalla. Tutkijan tärkein työväline on hän itse. Dialektisuuden lähtökohtana on ajatus, että sosiaalinen todellisuus rakentuu keskustelussa dialektisena prosessina. Dialektisuus merkitsee totuuden syntymistä teesien eli väitteiden ja antiteesien eli vastaväitteiden tuloksena siten, että lopputuloksena on synteesi. Toimivuusperiaatteen näkökulmasta toimintatutkimusta arvioidaan sen käytännön tulosten ja vaikutusten esimerkiksi hyödyn kannalta. Havahduttavuus perustuu ajatukseen, että hyvä tutkimus havahduttaa ihmisen ajattelemaan ja tuntemaan asioita uudella tavalla.

Tämän kehittämistyön luotettavuuden arvioinnissa voidaan soveltaa kaikkia viittä periaatetta. Tärkeimpänä tekijänä kehittämistyössä oli käytetyt keskustelut ja palaverit laatutyöryhmän ja henkilöstön kesken. Henkilöt yhdessä arvioivat toimintatapojaan, jolloin syntyi yhteinen ymmärrys uusista toimintatavoista. Toimintaa pyrittiin arvioimaan ja kehittämään sekä vertaamaan aikaisempiin tietoihin yhdessä vuorovaikutuksen kautta, jolloin syntyi uutta ajattelua ja ymmärrystä. Kehittämistyön luotettavuutta voidaan arvioida myös sillä, kuinka käyttökelpoinen ja hyödyllinen kehittämistyön tuloksena syntynyt laatukäsikirja on toimeksiantajalle.

Luotettavuutta haettiin myös selkeästi kirjoitetun tutkimusraportin kautta. Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan sillä, että tutkimusraportissa selostetaan, kuvaillaan ja perustellaan tutkimuksen kulkua mahdollisimman selkeästi ja tarkasti sekä suhtautumalla saatuihin tutkimustuloksiin kriittisesti. Aineiston tulee olla luotettavaa ja uskottavaa, sekä tulokset tulee esittää luotettavasti. Luotettavuutta aukaistaan kuvailemalla, miten henkilökunta yhdessä osallistuu toiminnan kehittämiseen. Henkilökunnan sitoutuneisuus lisää kehittämistyön aineistojen, menetelmien ja tulosten luotettavuutta.

5.4 Kehittämishankkeeseen osallistujat

Opinnäytetyön tekijä toimi kehittämishankkeen projektipäällikkönä. Hänen tukeunaan hankkeen ajan toimi laatutyöryhmä, joka koostui toiminnanjohtajasta, kehittämispäälliköstä ja taloussuunnittelijasta sekä toisinaan myös yhdistyksen hallituksen puheenjohtajasta. Erityisen tiivistä yhteistyö opinnäytetyön tekijällä oli toimeksiantajan vastuuhenkilön eli kehittämispäällikön kanssa.

Koko organisaation henkilökunta osallistui laatukäsikirjan toteuttamiseen ja työyhteisönsä laadun hallintaan palaverien, keskusteluiden ja kyselyiden kautta.

5.5 Lopputulos ja arviointi

5.5.1 Laatukäsikirja

Kehittämistyön tuotoksena syntynyt laatukäsikirja toimii hyvänä lähtökohtana Suupohjan kehittämissyhistys ry:n laatutyölle. Laatukäsikirja on yhdistyksen laatujärjestelmän kuvaus, joka antaa kokonaiskuvan yhdistyksen toiminnasta ja laadunhallinnasta yhdistyksessä. Laatukäsikirjan sisältö on jaettu seuraavien 13 pääotsikon alle:

- Johdanto
- Suupohjan Kehittämissyhistys Ry
- Toimintaperiaatteet
- Organisaatio
- Toiminta
- Prosessit
- Asiakkaat ja sidosryhmät
- Resurssit
- Viestintä
- Toiminnan arviointi ja jatkuva parantaminen
- Yhdistyksen turvallisuusasioiden hallinta
- Laatukäsikirjan säilytys
- Laatukäsikirjan päivittäminen.

Laatukäsikirjan alussa on lyhyt johdanto lukijalle, jossa kerrotaan laatukäsikirjan merkityksestä yhdistykselle. Seuraavassa pääotsikossa esitellään yhdistystä ja sen toimintaa. Yhdistyksen ja sen toiminnan aukaiseminen lukijalle auttavat kokonaiskuvan muodostamista yhdistyksestä. Toimintaperiaatteissa aukaistaan yhdistyksen toiminta-ajatusta, visiota, arvoja sekä strategiaa, jotka henkilökunta määritteli yhdessä hallituksen kanssa. Organisaatorakenne on esitelty kokonaisuudes-

saan sekä kuvana että kirjallisessa muodossa pääotsikossa organisaatio. Otsikko sisältää myös työntekijöiden tehtäväkuvaukset. Yhdistyksen toiminta on jaettu yhdistystoimintaan, Leader-toimintaan sekä muuhun hanketoimintaan, jotka on pyritty aukaisemaan lukijalle mahdollisimman selkeästi. Näin lukijan on helpompi muodostaa kokonaiskuva yhdistyksestä ja sen toiminnasta. Yhdistyksen prosessit on jaoteltu yhdistystoiminnan, Leader-toiminnan ja muun hanketoiminnan prosesseiksi. Prosessikaaviot ja -kuvaukset ovat laatukäsikirjan liitteenä. Seuraavaksi on esitelty yhdistyksen asiakkaat ja sidosryhmät sekä korostettu niiden tärkeyttä yhdistyksen toiminnalle ja laatu työlle. Resursseissa on kuvattu yhdistyksen henkilöresurssit, toimitilat, laitteet ja välineet sekä talous. Viestintä sisältää sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän. Myös niiden merkitystä yhdistyksen toiminnalle ja laatu työlle on pyritty tuomaan esiin selkeästi. Yhdistyksen toiminnan arvioinnilla ja jatkuvalla parantamisella pyritään kehittämään toimintaa laadukkaampaan ja asiakaslähtöisempään suuntaan. Arviointi sisältää itsearvioinnin, asiakastyytyväisyyden, tilintarkastuksen ja viranomaisarvioinnit. Yhdistyksen turvallisuusasioiden hallinta pitää sisällään asiakirjat ja työturvallisuuden. Lopuksi on kerrottu laatukäsikirjan säilytyksestä sekä päivittämisestä.

Laatukäsikirjassa on yhteensä 34 sivua sekä lisäksi 18 liitettä, jotka tukevat laatukäsikirjan sisältöä. Asiat on pyritty kuvaamaan lyhyesti ja ytimekkäästi, mutta kuitenkin tarpeeksi selkeästi. Laatukäsikirjassa kuvataan vain yhdistyksen toiminnan kannalta tärkeät asiat. Tekstiä on elävöitetty väreillä ja kuvioilla. Laatukäsikirjan sisältö on pyritty rakentamaan niin, että se olisi helposti päivitettävissä. Siihen ei ole kirjoitettu jatkuvasti muuttuvia rutiineita, vaan niihin on pyritty tekemään pelkästään viittaukset. Sisältö laatukäsikirjaan luotiin yhteistyönä yhdistyksen henkilökunnan kanssa.

Laatukäsikirjan ulkoasu on tehty Suupohjan kehittämissyhdystys ry:n graafisen ohjeistuksen mukaisesti. Tekstityyppinä on käytetty otsikoissa Verdanaa ja leipätekstissä Trebuchet MS:ää. Laatukäsikirjan kansilehti on tehty samalla ulkoasulla kuin yhdistyksen muutkin viralliset asiakirjat. Laatukäsikirjan sisäsivujen alatunnisteessa on yhdistyksen ja dokumentin nimi sekä juokseva sivunumero. Ylätunnisteessa toistuu sama kuvio jokaisella sivulla. Näin laatukäsikirjasta on saatu yhtenäinen

kokonaisuus. Lopputulos on ulkoasultaan raikas, asiallinen, selkeä ja johdonmukainen.

Laatukäsikirja on opinnäytetyön liitteenä siltä osin kuin se on julkisesti yhdistyksen ulkopuolisten saatavilla (Liite 2).

5.5.2 Yhdistyksen arviointi

Toiminnanjohtajan arvion mukaan työ on selkeä, johdonmukainen, helposti päivitettävissä ja yhdistyksen tarpeisiin sopiva. Laatukäsikirjan toteuttaminen on ollut hyödyllinen prosessi koko työyhteisölle, koska asioita on pohdittu ja käytännöistä on sovittu yhdessä sekä prosessit on saatu kirjalliseen muotoon. Laatukäsikirja on hyvä työkalu jokapäiväiseen työhön sekä pohjana laadun kehittämiseksi yhdistyksessä. Sitä käytetään apuna tuotettaessa ja kehitettäessä laadukasta johtamista, palvelua ja käytäntöjä.

Hallitus arvioi laatukäsikirjan sisältöä kokouksensa yhteydessä elokuussa 2012. Hallitus arvioi laatukäsikirjaa hyvin tehdyksi ja perusteelliseksi kokonaisuudeksi. Laatukäsikirja toimii hyvänä oppaana yhdistyksen työntekijöille, hallituksen jäsenille sekä muille luottamushenkilöille. Se antaa kokonaisvaltaisen kuvan yhdistyksen toiminnasta, laadunhallinnasta ja prosesseista sekä antaa hyvän pohjan yhdistyksen laatutyölle.

5.5.3 Oma arviointi

Opinnäytetyön tärkein tavoite oli suunnitella ja toteuttaa laatukäsikirja Suupohjan kehittämissyhistys ry:lle. Tavoite saavutettiin, ja yhdistys sai työkalukseen laatukäsikirjan, joka auttaa yhdistystä laadun toteuttamisessa. Laatukäsikirja tekee näkyväksi toimintatapoja ja käytäntöjä yhdistyksessä, josta niin yhdistyksen henkilökunnan kuin ulkopuolisenkin henkilön on helppo hahmottaa yhdistyksen toiminta kokonaisuudessaan.

Laatukäsikirjan keskeisenä tavoitteena oli kirjata keskeiset toimintatavat ylös prosesseiksi, joiden mukaan yhdistyksen henkilöstö toimii. Tämä onnistui hyvin ja yh-

distyksen toimintatavat saatiin kuvattua ja dokumentoitua kirjalliseen muotoon. Laatukäsikirjaa työstettäessä huomasin, että yhdistyksen henkilöstöllä oli selkeä kuva yrityksen toimintatavoista. Toimintatavat olivat melko yhtenäiset, vaikkei niitä oltukaan dokumentoitu kirjalliseen muotoon. Tämä helpotti merkittävästi niin laatukäsikirjan kuin prosessikaavioiden ja -kuvauksien tekemistä. Ilman alan ja yhdistyksen tuntemista, laatukäsikirjan laatiminen olisi ollut vaativampi prosessi ja vienyt kauemmin aikaa toteuttaa.

Laatukäsikirjasta pyrittiin rakentamaan selkeä, helppolukuinen, helposti päivitettävä ja yhdistyksen omiin tarpeisiin sopiva. Myös tässä onnistuttiin mielestäni hyvin. Laatukäsikirjasta on tehty yhdistyksen näköinen, eikä sen sisältö ole suoraan hyödynnettävissä muille toimijoille.

Teoria tuki mielestäni hyvin empirian toteutumista. Teoria antoi hyvän pohjan laatukäsikirjan laatimisen lähtökohdaksi ja auttoi kokoamaan tutkimuksen aikana kerättyä tietoa laatukäsikirjaksi. Teoriassa pyrin tuomaan lyhyesti ja ytimekkäästi esille peruskäsitteitä laadusta ja laadunhallinnasta, sekä niiden tärkeydestä laatukäsikirjaa rakennettaessa.

Laatukäsikirjan teko osoittautui todella kiinnostavaksi, mutta samalla myös haastavaksi prosessiksi. Prosessin aikana ei ilmennyt kuitenkaan mitään suurempia ongelmia. Kokonaisuudessaan työ osoittautui kuitenkin ennalta arvioimaani työmäärää suuremmaksi, vaikka pyrinkin heti alussa suunnittelemaan työn kulun mahdollisimman hyvin. Myös laadusta kirjoittaminen oli haastavaa, koska siitä löytyy niin paljon eri käsitteitä. Haastavaa oli juuri hahmottaa, mikä on olennaista oman työni kannalta. Sovitut asiat etenivät kuitenkin aikataulun mukaisesti, ja yhteydenpito toimeksiantajaan oli aktiivista. Työ oli hyvin mielenkiintoista ja selkeytti käsitystäni siitä, miten yhdistys kokonaisuudessaan toimii. Kokonaisuudessaan koko opinnäytetyöni onnistui mielestäni hyvin sekä oli mielenkiintoinen ja antoisa kokemus, josta uskon olevan hyötyä työelämässäni.

Haastavinta opinnäytetyön tekemisessä oli löytää yhteinen aika toimeksiantajan henkilökunnan kanssa laatukäsikirjan työstämiseksi. Olisinkin toivonut tapaamisia olevan useampia ja yhteistä aikaa asioiden läpikäymiseen varattuna tapaamisissa enemmän. Vaikka teinkin laatukäsikirjaa toimeksiantajalle ja toimeksiantajan

pyynnöstä ja tarpeisiin, mietin välillä kuitenkin miten paljon työni ja aktiivinen yhteydenpito häiritsee heidän työskentelyään.

Koska laatukäsikirjan käyttöönotto on vasta alussa, on saavutettavia tuloksia hankala arvioida vielä tässä vaiheessa kovin tarkasti. Huomioitavaa on kuitenkin henkilökunnan sitoutuneisuus laadun toteuttamiseen ja kehittämiseen. Uskon laatukäsikirjasta olevan tässä asiassa apua, koska laatukäsikirjojen tai -järjestelmien olemassaolo laadun tuottamiseksi on noussut tärkeäksi aiheeksi kaikkien toimintaryhmien keskuudessa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työn aihe oli ajankohtainen ja tarpeellinen yhdistykselle. Laatukäsikirja on osa yhdistyksen laatujärjestelmää ja todiste yhdistyksen laadun toteuttamisesta sekä laadunhallinnasta. Yhdistyksen laadukkaan toiminnan kannalta dokumentoitu laatukäsikirja on oleellinen osa yrityksen menestystä, sillä yhteiskunnan muuttuessa laadun merkitys on kasvanut. Laatukäsikirja auttaa yhdistystä vastaamaan yhteiskunnan asettamiin haasteisiin ja varmistamaan laadun tuottamisen asiakkaille. Toiminnan kehittäminen ja laadunhallintajärjestelmiin panostaminen on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää, jos halutaan menestyä muuttuvassa yhteiskunnassa ja sen kehityksessä. Laatukäsikirja on tehty yhdistyksen omista tarpeista käsin ja yhdistyksen näköiseksi. Se auttaa yhdistystä tuottamaan asiakaslähtöistä, kokonaisvaltaista ja laadukasta palvelua nyt ja tulevaisuudessa.

Vaikka laatukäsikirjan tekemisen tarve tuli myös yhdistyksen ulkopuolelta, tulee laatukäsikirjan suurin hyödyn koitumaan kuitenkin yhdistyksen toiminnalle. Laatukäsikirjan avulla yhdistys pystyy selkeyttämään toimintojaan ja näyttämään asiakkailleen ja muille sidosryhmilleen, että se tuottaa laadukasta palvelua. Laatukäsikirjaan on kirjoitettu yhdistyksen toimintatavat, joiden mukaan henkilöstön tulee toimia yhtenäisen laadun tuottamiseksi asiakkaille. Laatukäsikirja toimii hyödyllisenä apuvälineenä yhdistykselle ja henkilöstölle sekä on yksi tärkeä todiste yhdistyksen laadunhallinnasta. Laatutyö jää pysyväksi toiminnaksi osana yhdistyksen päivittäistä toimintaa, jota kehitetään ja muokataan tarpeen mukaan. Laadunhallinta on jatkuva sykli, joka ei koskaan pysähdy.

Laadun kehittäminen vaatii sekä johdon että koko henkilökunnan sitoutumista asiaan. On erittäin tärkeää, että koko yhdistyksen henkilökunta sai olla mukana laatimassa laatukäsikirjan toteuttamista, sillä sen käyttöönotto tulee vaikuttamaan koko yhdistyksen toimintatapaan. Palavereiden, keskustelujen sekä kyselyn kautta koko organisaation henkilökunta pystyi vaikuttamaan laatukäsikirjan laadintaan ja työyhteisön laadun hallintaan. Näin henkilökunta pystyi vaikuttamaan osaltaan laadun tuottamiseen. Myös motivaatio, sitoutuneisuus ja avoimuus sekä yhteinen tahto yhdistyksen kehittämiseksi voimistui. Henkilöstökyselyn kysymykset laadittiin tukemaan laatukäsikirjan sisältöä, ja avoin keskustelu henkilökunnan kanssa toi

esiin monia tärkeitä asioita laatukäsikirjaa koskien. Myös opinnäytetyön tekijän työkokemus yhdistyksessä ja yhdistyksen toiminnan tunteminen edesauttoivat laatukäsikirjan rakentamista. Eri menetelmät yhdistämällä saatiin monenlaista ja hyödyllistä tietoa, näkökulmia ja ideoita laatukäsikirjan rakentamiseksi. Laatukäsikirjan laadinta on ollut koko työyhteisön yhteinen prosessi, jonka kehittäminen jatkuu edelleen. Tavoitteena on, että se elää ja sitä käytetään toimivana työkaluna yhdistyksen toiminnassa myös tulevaisuudessa.

On tärkeää huolehtia, että laatukäsikirjaa päivitetään tietyin aikaväleihin, ettei tieto pääse vanhentumaan. Laatukäsikirjaa on tarkoitus kehittää jatkuvasti yhdistyksen toimintaa ja tarpeita vastaavaksi. Myös jatkuva toiminnan arvioiminen sisäisten arviointien, itsearviointien, asiakastytyväisyyskyselyjen sekä saatujen tietojen analysoiminen on tärkeää. Arvioinnin avulla nähdään toimitaanko aiemmin sovitulla ja kuvatulla tavalla, onko toiminta nykyisellään järkevää ja tarpeeksi tehokasta vai löytyykö toiminnasta kehitettäviä ja parannettavia kohteita. Arvioinnit ja asiakastytyväisyyskyselyt ovat tehokkaita laadun kehittämisen välineitä sekä melko yksinkertaisia toteuttaa. Tärkeää onkin saada ne osaksi yhdistyksen pysyvää ja järjestelmällistä toimintaa, joiden toteuttamiseen sitoutuu koko henkilökunta. Henkilökunnan sitouttaminen, kouluttaminen ja motivoiminen ovat tärkeitä asioita myös jatkossa. Jatkuvalla laadun kehittämisellä ja parantamisella yhdistyksessä tähdätään yhä laadukkaampaan toimintaan.

Tärkeää oli saada juuri käytäntöihin osallistuvat ihmiset laatukäsikirjan työstämiseen ja toiminnan kehittämiseen. Tarkoituksena oli tutkia, kehittää ja muuttaa yhdistyksen käytäntöjä yhdessä. Koko henkilökunta ja opinnäytetyön tekijä osallistuivat yhdessä laatukäsikirjan kehittämiseen, sillä laatukäsikirjan tekeminen yhdessä koettiin tärkeäksi. Tässä hyväksi menetelmiksi todettiin sekä henkilökunnan että laatutyöryhmän yhteiset palaverit ja keskustelut sekä aktiivinen vuorovaikutus opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan välillä. Henkilöstökysely sekä opinnäytetyön tekijän vankka työkokemus yhdistyksessä ja yhdistyksen toiminnan tunteminen toimivat kehittämistyön tukevinä menetelminä. Henkilöstökyselyn tarkoituksena oli mitata yhdistyksen nykytilaa, laatua sekä sitä, mitä hyvä laatu henkilöstön mielestä on. Kysely antoi hyvän pohjan laatukäsikirjan laatimiseen ja sen yhdessä tekemiseen. Henkilöstökysely on tarkoitus toteuttaa yhdistyksessä vuosittain yhte-

nä itsearviomenetelmänä. Lomaketta tulisikin tarkastella, päivittää ja kehittää jatkossa ennen kyselyn suorittamista, että se vastaa yhdistyksen laadunhallinnalle asetettuihin tarpeisiin.

Laatukäsikirjaa voidaan tulevaisuudessa täydentää esimerkiksi erilaisilla lomakkeilla, asiakastytyväisyyskyselyn tuloksilla tai muilla tarpeellisilla dokumenteilla. Olemassa olevien mittareiden lisäksi pitää tarvittaessa kehittää myös uusia laadun mittareita laadunhallinnan varmistamiseksi myös jatkossa. Laadun kannalta on tärkeää, että yhdistyksessä on toimivat ja laadunhallintaa tukevat mittarit.

Laatukäsikirjan valmistumisen jälkeen yhdistyksessä tullaan panostamaan kehityskeskusteluihin, jotka nousivat yhdeksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi henkilöstökyselyssä. Kehityskeskustelut on tarkoitus ottaa takaisin vuosittaiseen käytäntöön, sillä niitä ei ole toteutettu yhdistyksessä useampaan vuoteen. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin tärkeä tekijä yksilön osaamisen kehittämisen ja yhdistyksen menestyksen kannalta.

Laatu ei ole vain tämän hetken asia yhdistyksessämme, vaan se on tullut jäädäkseen, kuten myös Lecklin (2006, 9) toteaa kirjassaan Laatu yrityksen menestystekijänä. Yhdistyksen tulee kiinnittää huomiota palvelun laadun lisäksi koko toiminnan laatuun eli siihen kokonaisuuteen, jonka tuloksena palvelut saadaan tuotettua. Yhdistyksen menestyksen takaa laatu, jota on tuotettava päivittäisissä toiminnoissa. Laatu on määritetty monissa lähteissä hyvin eri tavalla, eikä laadulle ole kyetty antamaan yhtä ainoaa tarkkaa määritelmää. Laatu on jokaiselle meistä juuri sitä, mitä kukin ajattelee, kokee, tuntee ja haluaa. Tulevaisuudessa onkin mielenkiintoista seurata, kuinka laatukäsikirja on toiminut käytännössä, ja mitä sen avulla on saavutettu yhdistyksessä.

LÄHTEET

- Deming, W. 1986. *Out of the Crisis*. London: MIT Press.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Suomentaja Maarit Tillman. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Harry, M. 2000. A new definition aims to connect quality with financial performance. *Quality Progress*. 33 (1), 64–66.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2010. *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. 3. uud. p. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. 7. uud. p. Helsinki: Edita.
- Holma, T. 2003. *ITE 2: opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Juran, J. 1988. *Juran on Planning for Quality*. New York: The Free Press.
- Kuula, A. Ei päiväystä. *Toimintatutkimus*. [Verkkosivu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Viitattu 4.4.2012]. Saatavana: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html.
- Laakso, H. 2004. *Brändit kilpailuetuna: Miten rakennan ja kehitän tuotemerkin*. 6. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Lal, H. 2008. *Organizational Excellence Through Total Quality Management*. [Verkkokirja]. Delhi: New Age International. [Viitattu 30.4.2012]. Saatavana Ebury-tietokannasta. Vaatii käyttäjätunnuksen.
- Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. & Laine, R. O. 2009. *Laadunkehittäjän työkalupakki: innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*. Helsinki: Talentum.
- Lillrank, P. 1998. *Laatuajattelu: laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Otava.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Palvelevan yrityksen laatutyökirja. 2001. 3. uud. p. Kuopio: Finnvera.

- Pesonen, H. 2007. Laatu!: Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- SFS-EN ISO 9000 –sarja: Laadunhallintajärjestelmä: Standardikokoelma: 2006. 2006. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.
- SFS-käsikirja 1: standardit ja standardisointi. 2012. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS. [Viitattu 2.4.2012]. Saatavana: http://www.sfs.fi/files/83/KK_1_2012.pdf.
- Silén, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.
- Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Suupohjan Kehittämisyhdistys ry. 2012. Hallituksen pöytäkirja 8.3.2012. Julkaisematon.
- Suupohjan Kehittämisyhdistys ry. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 29.4.2012]. Saatavana: http://www.suupohjankehittamisyhdistys.fi/site?node_id=321.
- Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä: mallin konstruointi ja kehittäminen. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitösk. [Viitattu 13.2.2012]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13211/9513922634.pdf?sequence=1>.
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. p. Helsinki: KY-Palvelu Oy.

LIITTEET

LIITE 1 Henkilöstökysely



HENKILÖSTÖKYSELY

Lue kysymys huolellisesti ja ympyröi jokaisen alapuolella luetellun kohteen oikealta puolelta numero, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi kohteen laadusta tai kirjoittamalla vastaus sille varatulle tilalle.

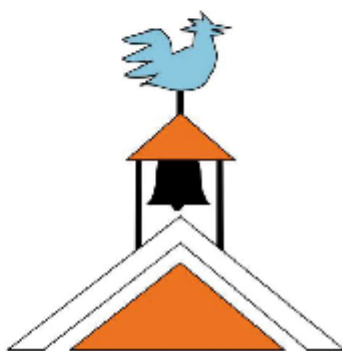
ARVIOINTIASTEIKKO						
0 = Ei lainkaan toteutunut, asia ei ole ollut esillä						
1 = Asia on ollut esillä ja pohdittavana						
2 = Paraikaa kehitteillä, kokeiluja menossa tai toteutunut satunnaisesti						
3 = Käytössä, mutta toteutuu vain osittain tai vain joillakin osa-alueilla						
4 = Käytössä ja toteutuu kaikilla arviointikohteen osa-alueilla						
Eos = En osaa arvioida tai ei koske minua						
1. Organisaatiolla on ajan tasalla oleva, perustehtävän ja tavoitteet ilmaiseva toiminta-ajatus.	0	1	2	3	4	Eos
2. Keskustelemme säännöllisesti toiminnan päämääristä sekä toimintaa ohjaavista arvoista ja periaatteista.	0	1	2	3	4	Eos
3. Organisaatiossa laaditaan vuosittain toimintasuunnitelma, josta käy ilmi toiminnan painopistealueet.	0	1	2	3	4	Eos
4. Olemme selvittäneet keskeisten asiakas- ja sidosryhmiemme palvelutarpeet ja odotukset sekä muut palveluihimme kohdistuvat vaatimukset.	0	1	2	3	4	Eos
5. Olemme kuvanneet ja arvioineet organisaatiomme keskeiset palveluprosessit ja työkäytännöt sekä osuutemme asiakkaan ja toiminnan kannalta tärkeissä palveluketjuissa talon sisällä ja ulkopuolella.	0	1	2	3	4	Eos
6. Olemme määritelleet palveluvalikoimamme ja laatineet keskeisistä palveluistamme tarkemmat kuvaukset (palvelukuvaus, tuotekuvaus, palveluseloste tms.)	0	1	2	3	4	Eos
7. Henkilöstön vastuista ja valtuuksista sekä vastuualueista on sovittu kirjallisesti.	0	1	2	3	4	Eos
8. Organisaatiossamme käydään säännöllisesti esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu työn tavoitteista ja koulutustarpeista. Sovitut asiat kirjataan yhdessä.	0	1	2	3	4	Eos
9. Organisaatiossamme järjestetään säännöllisesti yhteisiä palavereita, joissa käydään lävitse organisaatiota koskevia ajankohtaisia asioita.	0	1	2	3	4	Eos
10. Organisaatiossamme järjestetyt palaverit ovat tehokkaita, selkeitä ja osallistujat ovat selvillä palaveriiden tarkoituksista ja tavoitteista.	0	1	2	3	4	Eos
11. Organisaatiossamme työt on organisoitu hyvin ja koen saavani tukea ja kannustusta esimieheltäni yhteisen tavoitteemme saavuttamiseksi.	0	1	2	3	4	Eos
12. Uusi työntekijä, sijainen ja opiskelija perehdytetään tehtäviinsä sekä koko organisaation toimintaan yhtenäisen perehdytysohjelman mukaisesti.	0	1	2	3	4	Eos

13. Organisaatiomme käyttämien tietojärjestelmien käyttövarmuus ja turvallisuus on varmistettu tarpeellisin menettelyin ja ohjein.	0	1	2	3	4	Eos
14. Olemme sopineet kirjallisesti työn laadun kriteereistä (esim. hyvä asiakaspalvelu), jotka tarkistamme määräajoin.	0	1	2	3	4	Eos
15. Tiedämme miten ulkopuolelta ostettavien palvelujen ja tavaroiden (koneet, laitteet, työvälineet, tarvikkeet) hankinta ja hintatason selvitys tai kilpailuttaminen tapahtuu.	0	1	2	3	4	Eos
16. Hankimme säännöllisesti palautetta palvelujamme käyttäviltä asiakkailta. Palautteiden tulokset hyödynnetään.	0	1	2	3	4	Eos
17. Organisaatiomme palveluista ja toiminnasta on ajan tasalla olevat esitteet, kotisivut tai vastaavat sisäistä ja ulkoista tiedottamista sekä markkinointia varten.	0	1	2	3	4	Eos
18. Erilaisten asiakirjojen ja dokumenttien (toimeksiannot, lausunnot, lomakkeet) käsittelystä on tarvittavat ja ajan tasalla olevat ohjeet.	0	1	2	3	4	Eos
19. Keräämme toiminnastamme tilastotietoa, joka kuvaa asiakkaitamme, palvelujen määrää ja laatua sekä työmme tuloksia. Tilastoja hyödynnetään toiminnan arvioinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä.	0	1	2	3	4	Eos
20. Käytämme yhdenmukaisia menettelytapoja ja vertailukelpoisia mittareita arvioidessamme palvelujemme ja toimintamme vaikutuksia. Tiedot hyödynnetään toiminnan kehittämisessä.	0	1	2	3	4	Eos
21. Organisaatiossamme on varmistettu, että toimintaa ohjaavat keskeiset asiakirjat (ohjeet ja suositukset, lomakkeet ym. ohjekirjat) ovat ajan tasalla ja hallinnassa.	0	1	2	3	4	Eos
22. Toteutamme organisaatiossamme säännöllisesti itsearviointia. Arvioinnin tulokset, parantamisalueet ja suunnitellut parannustoimet kirjataan ja niiden toteutumista seurataan.	0	1	2	3	4	Eos
23. Vertaamme toimintatapojamme suunnitelmallisesti muiden vastaavien yksiköiden toimintaan ja saavutuksiin. Vertailun tulokset kirjataan ja hyödynnetään.	0	1	2	3	4	Eos
24. Olemme aktiivisia organisaatiomme toiminnan kehittämisessä. Jatkuvasti on meneillään hankkeita, jotka toteutetaan suunnitelmallisesti ja koordinoitusti. Hankkeen toteutumista seurataan ja tuloksia hyödynnetään toiminnan jatkuvassa parantamisessa.	0	1	2	3	4	Eos
25. Mitä mieltä olet nykyisestä palvelun laadusta omassa organisaatiossasi?						
26. Mitä kehitettävää ja parannettavaa organisaatiosi palvelun laadussa on?						

KIITOS VASTAUKSISTASI!

LIITE 2 Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:n laatukäsikirja

Suupohjan Kehittämisyhdistys ry



Laatukäsikirja

Versio 13.8.2012

Suupohjan Kehittämisyhdistys ry

Teknologiapuisto 1, 61800 Kauhajoki, Finland

PL 45, 61801 Kauhajoki, Finland

Y-tunnus: 1082564-7

Kotipaikka: Isojoki

www.suupohjankehittamisyhdistys.fi

etunimi.sukunimi@sky.suupohja.fi

Tel +358 20 7470 205

Fax +358 20 7470 210



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin.



Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	4
2. SUUPOHJAN KEHITTÄMISYHDISTYS RY	5
3. TOIMINTAPERIAATTEET	7
3.1. Toiminta-ajatus.....	7
3.2. Visio.....	7
3.3. Arvot.....	7
3.4. Strategia	8
4. ORGANISAATIO	9
4.1. Organisaatiorakenne	9
4.1.1. Vuosikokous	9
4.1.3. Hallitus	9
4.1.4. Jaostot	10
4.1.5. Toimisto	11
4.2. Tehtävänkuvaukset ja vastualueet	11
5. TOIMINTA	12
5.1. Yhdistystoiminta	12
5.1.1. Jäsenyys	12
5.1.2. Vuosikokous	12
5.1.3. Tilintarkastus	13
5.2. Leader-toiminta	13
5.2.1. Leader-toiminta Suupohjassa	14
5.2.2. Hankerahoitus	16
5.2.3. Yritysrahoitus	16
5.3. Muu hanketoiminta	16
6. PROSESSIT	18
6.1. Yhdistystoiminta	18
6.2. Leader-toiminta	19
6.3. Muu hanketoiminta	19
7. ASIAKKAAT JA SIDOSRYHMÄT	20
7.1. Asiakas.....	20
7.2. Sidosryhmät.....	21
8. RESURSSIT	22
8.1. Henkilöresurssit	22
8.1.1. Rekrytointi	22
8.1.2. Perehdytys ja työnopastus	22
8.1.3. Ammattitaidon ja osaamisen ylläpito ja kehittäminen	23
8.1.4. Kehityskeskustelut	23
8.1.5. Työhyvinvointi ja jaksaminen	23
8.2. Toimitilat	24
8.3. Laitteet ja välineet	24
8.4. Talous	24

9. VIESTINTÄ	26
9.1. Ulkoinen viestintä.....	26
9.2. Sisäinen viestintä.....	27
10. TOIMINNAN ARVIOINTI JA JATKUVA PARANTAMINEN	28
10.1. Itsearviointi.....	28
10.3. Asiakastytyväisyys.....	28
10.4. Tilintarkastus.....	29
10.5. Viranomaisarviointit.....	29
11. YHDISTYKSEN TURVALLISUUSASIOIDEN HALLINTA	31
11.1. Asiakirjat.....	31
11.2. Työturvallisuus.....	31
12. LAATUKÄSIKIRJAN SÄILYTYS	33
13. LAATUKÄSIKIRJAN PÄIVITTÄMINEN	34

LIITTEET

- Liite 1–11.** Prosessikaaviot ja -kuvaukset
- Liite 12.** Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:n säännöt
- Liite 13.** Tehtäväkuvaukset
- Liite 14.** Perehdytyskansio
- Liite 15.** Vuosikello
- Liite 16.** Työterveyshuollon toimintasuunnitelma
- Liite 17.** Viestinnän graafinen ohjeisto
- Liite 18.** Pelastussuunnitelma

1. Johdanto

Tämä on Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:n laatukäsikirja. Laatukäsikirja on tietoa antava ja toimintaa ohjaava dokumentti, joka luo mahdollisuuden yhdistyksen laadukkaalle toiminnalle. Laatukäsikirja on yhdistyksen laatujärjestelmän kuvaus, joka sisältää yhdistyksen toiminnan kannalta keskeiset toimintamallit, -käytännöt ja -ohjeet sekä muodostaa kuvan yhdistyksestä kokonaisuutena. Laatukäsikirja antaa kokonaisvaltaisen kuvan yhdistyksen toimintaperiaatteista, rakenteesta, toiminnasta, prosesseista, resursseista, asiakkaista ja sidosryhmistä ym. toimintakäytännöistä sekä ulkopuolisille että yhdistyksen omalle henkilöstölle. Näin saadaan taattua yhdistyksen toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen laatu.

Laatukäsikirja toimii organisaatiolle hyvänä työvälineenä toiminnan kuvaamisessa, suunnittelussa ja kehittämisessä. Laatukäsikirjan tavoitteena on toimia työkaluna, jota yhdistys voi muokata, kehittää ja laajentaa tarpeidensa mukaan. Se auttaa organisaation johtoa toteuttamaan hyvää laatujohtamista, auttaa työntekijää toteuttamaan laadukasta asiakaspalvelua, tuottaa toimivia ja yhtenäisiä käytäntöjä sekä lisää työtyytyväisyyttä. Laatukäsikirjan tarkoitus on olla organisaation johdon apuna laadun toteuttamisessa, työntekijän työvälineenä sekä koko organisaation toiminnan tukena.

Toimiva ja selkeä laatukäsikirja auttaa Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:tä tuottamaan ja kehittämään laadukasta palvelua, sillä tulevaisuudessa laadun merkitys tulee korostumaan edelleen. Yhteiskunnan muutokset asettavat vaatimuksia myös yhdistyksen toiminnalle. Yhdistyksen tulee olla mukana jatkuvassa kehityksessä sekä uudistaa ajattelua ja toimintatapojaan kyetäkseen vastaamaan yhteiskunnan asettamiin haasteisiin ja varmistaa laadun tuottamisen asiakkaille. Asiantuntemus yksin ei enää riitä, vaan laatu vaatii asiakaslähtöistä ja kokonaisvaltaista osaamista. Asiakkaat odottavat saavansa laadukasta palvelua, minkä vuoksi laadun tasoa tulee kehittää ja ylläpitää jatkuvasti. Laatu on yhdistyksen tarkoituksenmukaista toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi.

2. Suupohjan Kehittämisyhdistys ry

Suupohjan Kehittämisyhdistys ry on seudullinen kehittämisorganisaatio, joka on perustettu vuonna 1996. Kansainvälisissä yhteyksissä voidaan käyttää epävirallista nimeä Suupohja Development Association. Yhdistyksen kotipaikka on Isojoki.

Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:n toiminta-alue on Suupohjan seutukunta, joka muodostuu Isojoen, Karijoen ja Teuvan kunnista, Kauhajoen kaupungista sekä Kurikan kaupungin Jurvan alueesta. Yhdessä nämä muodostavat noin 28 000 asukkaan ydinmaaseutualueen. Suupohja rajautuu etelässä Pohjois-Satakuntaan, lännessä Suupohjan rannikkoalueeseen ja pohjoisessa ja idässä eteläiseen Seinäjoen seutuun. Yhdistys on yksi Suomen paikallisista maaseudun kehittämisyhdistyksistä, joita kutsutaan myös Leader-toimintaryhmiksi.



Kuva 1. Yhdistyksen toiminta-alue.

Sääntöjen mukaan yhdistyksen tarkoituksena on toimia paikallisten palveluiden säilyttämiseksi, vähentää työttömyyttä, toimia palveluiden ja työllisyyden yleisten edellytysten kehittämiseksi sekä edistää ja kehittää alueen asukkaiden ja vieraiden viihtyvyyttä.

Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys:

- ✓ ylläpitää ja kehittää ruohonjuuritasolta lähtevää toimintaa sekä alueen verkostoitumista Euroopan Unionin LEADER-tyyppisen maaseudun kehittämistoiminnan periaatteiden mukaisesti
- ✓ voi osallistua myös muiden Suupohjan seutukunnan alueella toteuttavien Euroopan Unionin tai kansallisten aluekehitysohjelmien toteuttamiseen
- ✓ järjestää kurseja, koulutus-, kokous- ja esitelmätilaisuuksia sekä opintomatkoja jäsenilleen
- ✓ harjoittaa julkaisu- ja tiedotustoimintaa.

Yhdistyksen tärkein tehtävä on hallinnoida Suupohjan Leader-ohjelmaa. Ohjelmaa toteutetaan myöntämällä Leader-tukia hankkeille, joita Suupohjan alueen julkis- tai yksityisoikeudelliset yhteisöt ja säätiöt sekä mikroyritykset voivat yhdistykseltä hakea. Tärkeää toiminnassa on nimenomaan se, että hyödynsaajat ovat ruohonjuuritason toimijoita. Yhdistys myös neuvoo tuen hakijoita hakemusten valmistelussa ja hankkeiden toteuttamisessa sekä tiedottaa tukimuodoista, paikallisesta maaseudun kehittämissuunnitelmastaan ja rahoittamistaan hankkeista. Leader-rahoituksen lisäksi yhdistys osallistuu laajasti paikalliseen kehittämistoimintaan mm. hallinnoimalla seudullisia hankkeita. Tarjolla on neuvoja niin kotitalouksien kuin kokonaisten kylienkin jätevesijärjestelmien suunnitteluun ja hankintaan, kansainvälistymiseen sekä kylien kehittämiseen liittyvissä asioissa.

3. Toimintaperiaatteet

3.1. Toiminta-ajatus

Yhdistyksen toiminta-ajatuksena on paikallisten palveluiden ja työllisyyden sekä alueen ja sen asukkaiden viihtyvyyden lisääminen osallistumalla seudulliseen kehittämiseen sekä rahoittamalla ja toteuttamalla hankkeita.

3.2. Visio

Visio on olla vuonna 2020 Suupohjan alueen arvostettu rahoituksen asiantuntijaorganisaatio, joka tiedottaa, neuvoo ja kannustaa alueen asukkaita kehittämään seutukuntaa ja sen palveluita huomioiden uudet toimintatavat ja kestävän kehityksen.

3.3. Arvot

Arvot kuvastavat toimintaamme ja muistuttavat, mitkä asiat olemme kokeneet yhteisesti tärkeiksi. Yhdistyksen toimintaa ohjaavat seuraavat arvot:

- ✓ paikallisuus
- ✓ asiakaslähtöisyys
- ✓ elinvoimaisuus
- ✓ avoimuus
- ✓ aktiivisuus.

Paikallisuus on tärkeä voimavara yhdistyksen toiminnassa. Paikallisuus tarkoittaa, että olemme toimija, joka pyrkii edistämään alueen kehittämistä ja toimii "aidosti lähellä asiakasta". Yhdistys arvostaa paikallisuutta ja alueella tehtävää yhteistyötä.

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa yhdistyksessämme sitä, että pyrimme toiminnassamme huomioimaan jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet. Palvelumme ovat monipuolisia ja olemme sekä joustavasti että tasa-arvoisesti asiakkaiden tavoitettavissa ja käytettävissä. Asiakaslähtöisyyttä korostetaan yhdistyksen kaikissa toiminnoissa, sillä asiakas on yhdistyksen toiminnan lähtökohta.

Yhdistyksen tavoitteena on elinvoimainen seutukunta. Alueen elinvoimaisuus on tärkeää, ja pyrimme toimintamme kautta vahvistamaan seutukunnan hyvinvointia ja elinkeinotoimintaa. Tarkoituksena on säilyttää Suupohja turvallisena, elinvoimaisena, kehittyvänä ja yritteliäänä seutuna ja asuinpaikkana.

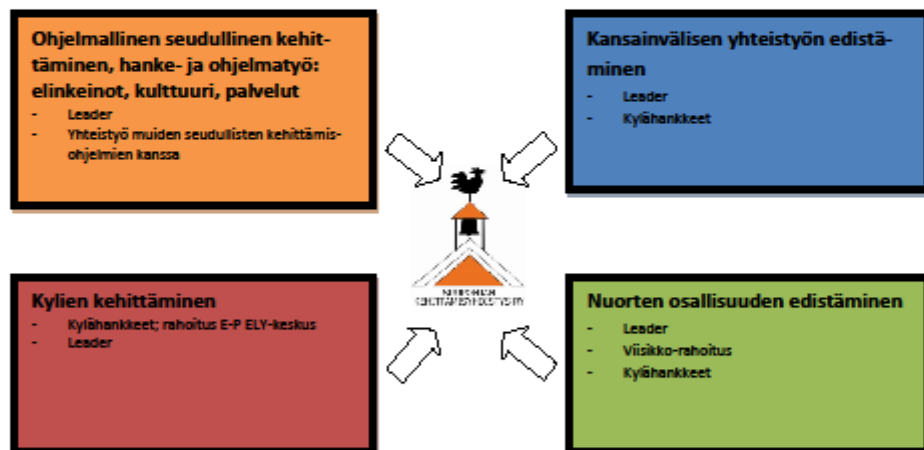
Avoimuudella pyrimme varmistamaan toimintamme läpinäkyvyyden. Toimimalla avoimesti vahvistamme asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luottamusta meihin. Toiminnassamme tiedottamalla ja vuorovaikutteisella toiminnalla edistämme luottamuksellisen ja kehittävän ilmapiirin luomista. Tiedonvälitys on avointa ja tosiasioihin perustuvaa.

Yhdistyksen vahvuutena on työntekijöiden, hallituksen ja muiden luottamushenkilöiden sitoutuneisuus tekemäänsä työhön. Yhdistys tunnetaan seutukunnalla aktiivisena toimijana ja aktivoijana. Yhdistys on vahvasti sitoutunut edistämään seutukunnan hyvinvointia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

3.4. Strategia

Yhdistyksen sääntöjen mukainen toiminta on jaettu neljään eri toiminta-alueeseen, jotka on ositettu alla olevassa kuvassa. Toiminta-alueet ovat:

- ✓ Ohjelmallinen seudullinen kehittäminen.
Toiminta käsittää hankkeiden ja kehittämisohjelmien suunnittelun, koordinoinnin ja toteutuksen. Hankkeet voivat olla joko yhdistyksen omia tai muille tehtäviä toimeksiantoja.
- ✓ Kansainvälisen yhteistyön edistäminen.
Toiminta käsittää eurooppalaisen Leader-verkoston ja myös muiden ohjelmien kautta tehtävän yhteistyön. Hankkeet voivat olla joko yhdistyksen omia tai muille tehtäviä toimeksiantoja.
- ✓ Kylien kehittäminen.
Kylien ja niiden palveluiden sekä asumismahdollisuuksien kehittäminen eri ohjelmien, kuten kyläohjelman avulla.
- ✓ Nuorten osallisuuden edistäminen.
Nuorten aktivointi ja hanketoimintaan tutustuttaminen.



Kuva 2. Yhdistyksen toiminta-alueet.

4. Organisaatio

4.1. Organisaatiorakenne



Kuva 3. Yhdistyksen organisaatiorakenne.

4.1.2. Vuosikokous

Yhdistyksen ylintä päätösvaltaa käyttää yhdistyksen kokous, jonka kutsuu koolle hallitus. Päätösvalta yhdistyksessä kuuluu sen jäsenille, jotka käyttävät päätösvaltaansa yhdistyksen kokouksessa. Yhdistyksen vuosikokous pidetään vuosittain viimeistään huhtikuun loppuun mennessä.

4.1.3. Hallitus

Yhdistyksen toimeenpanevana elimenä on hallitus. Hallitukseen kuuluu puheenjohtajan lisäksi 14 jäsentä sekä heidän henkilökohtaiset varajäsenensä, joiden tulee edustaa tasapuolisesti maa- ja metsätalousministeriön kolmikantavaatimuksen mukaisesti paikallista yksityistä sektoria, julkista sektoria sekä yleishyödyllisiä yhteisöjä. Hallituksessa tulee olla vähintään yksi jäsen jokaisesta yhdistyksen toiminta-alueen kunnasta.

Hallituksen varsinaisten jäsenten ja varajäsenten toimikausi on vuosi. Hallituksen varsinaisten jäsenet ja varajäsenet voivat toimia yhdistyksen hallituksessa enintään 6 peräkkäistä toimikautta.

Vuosikokous vahvistaa hallituksen varsinaisten jäsenten ja varajäsenten lukumäärän ennen varsinaisten jäsenten ja varajäsenten valintaa. Hallituksen puheenjohtaja valitaan yhdistyksen vuosikokouksessa hallituksen varsinaisista jäsenistä. Hallitus valitsee keskuudestaan varapuheenjohtajan sekä keskuudestaan tai ulkopuolelta sihteerin. Hallitus valitsee myös yhdistyksen työntekijät.

Yhdistyksen nimen kirjoittaa hallituksen puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja kumpikin yksin tai hallituksen varapuheenjohtaja ja hallituksen määräämä hallituksen varsinainen jäsen kaksi yhdessä. Hallitus on myöntänyt nimenkirjoitusoikeuden hanke- ja yritystuki- en maksatushakemuksien toimintaryhmän lausunnon osalta taloussuunnittelijalle sekä hanke- ja yritystuki- tukihakemuksien toimintaryhmän lausunnon osalta kehittämissuunnittelijalle.

Hallituksen jäsenet on esitelty yhdistyksen kotisivuilla osoitteessa <http://www.suupohjankehittamisyhdistys.fi>.

4.1.4. Jaostot

Työjaosto

Hallitus valitsee keskuudestaan työjaoston, johon kuuluu hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä 3–5 hallituksen varsinaista jäsentä. Työjaoston puheenjohtajana toimii hallituksen puheenjohtaja ja varapuheenjohtajana hallituksen varapuheenjohtaja. Työjaoston tehtävänä on valmistella hallitukselle esitettävät henkilöstöhallintoon liittyvät asiat sekä toimia toiminnanjohtajan ja toimiston välittömänä työnantajana. Työjaoston toimikausi on sama kuin hallituksen. Työjaoston kokouksissa noudatetaan samoja sääntöjä kuin hallituksen kokouksissa. Hallitus voi tarvittaessa kutsua työjaostoon myös yhdistyksen ulkopuolisia asiantuntijajäseniä.

Työjaoston jäsenet on esitelty yhdistyksen kotisivuilla osoitteessa <http://www.suupohjankehittamisyhdistys.fi>.

Toimialaryhmät

Hallitus perustaa tarvittaessa toimialakohtaisia työryhmiä ja muita toimikuntia, joihin kuuluu vähintään yksi hallituksen jäsen. Toimialakohtaisiin ryhmiin voidaan tarvittaessa kutsua myös yhdistyksen ulkopuolisia asiantuntijajäseniä.

Y-jaosto (yritysjaaosto):

Jaosto käsittelee elinkeino- ja yrityshankkeisiin liittyviä linjauksia.

H-jaosto (hankejaosto):

Jaosto valmistelee hallitukselle kyliin, kulttuuriin, ympäristöön, hyvinvointipalveluihin ja matkailuun liittyvät hankkeet.

Toimialaryhmien jäsenet on nähtävillä yhdistyksen kotisivuilla osoitteessa <http://www.suupohjankehittamisyhdistys.fi>.

4.1.5. Toimisto

Hallituksen alaisena toimii yhdistyksen toimisto. Toimiston tehtävänä on toteuttaa yhdistyksen toimintasuunnitelmaa hallituksen ja työjaoston antamien ohjeiden mukaan. Toimiston esimiehenä toimii toiminnanjohtaja.

Yhdistyksen palveluksessa työskentelevät vakituisesti toiminnanjohtaja, kehittämisspällikkö ja taloussuunnittelija. Muu tarvittava henkilökunta palkataan määräaikaisiin työsuhteisiin. Yhdistys tarjoaa vuosittain myös palkallisen kesäharjoittelupaikan yhdelle seutukunnan nuorelle.

Henkilökunta on esitelty yhdistyksen kotisivuilla osoitteessa <http://www.suupohjankehittamisyhdistys.fi>.

Toimiston sijainti

Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:n toimisto sijaitsee Kauhajoella teknologiakeskus Logistiassa Seutukujalla, joka on pääsisäänkäynnistä oikealla. Toimisto on avoinna joka arkipäivä vähintään klo 9–15.

Postiosoite: Suupohjan Kehittämisyhdistys ry, PL 45, 61801 Kauhajoki.

Käyntiosoite: Teknologiapuisto 1, 61800 Kauhajoki.

Yhdistyksen postilaatikko sijaitsee teknologiakeskus Logistian aulassa. Postilaatikon numero on 8.

4.2. Tehtäväkuvaukset ja vastualueet

Yhdistyksessä on määritelty tehtäväkuvaukset seuraaville työntekijöille:

- ✓ toiminnanjohtaja
- ✓ kehittämisspällikkö
- ✓ taloussuunnittelija
- ✓ hankesuunnittelija.

Tehtäväkuvaukset ovat tämän laatukäsikirjan ja perehdytyskansion liitteenä sekä sähköisessä muodossa saatavissa yhdistyksen T-asemalta. Paperiversiot ajan tasalla olevista tehtäväkuvauksista ovat toiminnanjohtajalla, taloussuunnittelijalla sekä ko. tehtävää hoitavalla henkilöllä. Tehtäväkuvausten ylläpidosta vastaa toiminnanjohtaja.

5. Toiminta

5.1. Yhdistystoiminta

5.1.1. Jäsenyys

Yhdistyksen jäseneksi voi liittyä Suupohjan seutukunnassa toimiva rekisteröity yhteisö, kunta, Suupohjan kehittämisestä kiinnostunut yksityinen henkilö tai oikeuskelpoinen yhteisö. Jäsenyydet hyväksyy yhdistyksen hallitus hakemuksesta. Päätösvalta yhdistyksessä kuuluu sen jäsenille.

Yhdistyksen jäsenenä voi olla sekä varsinaisia jäseniä että kannatusjäseniä. Yhdistyksellä voi olla kannatusjäsenenä yksityinen tai juridinen henkilö. Kannatusjäsenellä ei ole ääni-oikeutta.

Jäsen voi erota yhdistyksestä ilmoittamalla siitä kirjallisesti hallitukselle tai sen puheenjohtajalle tai ilmoittamalla eroamisesta yhdistyksen kokouksen pöytäkirjaan.

Jäsenen erottamisesta päättää hallitus. Yhdistyksellä on yhdistyslain 14 §:n mukaan oikeus jäsenen erottamiseen, jos jäsen:

- ✓ on jättänyt täyttämättä ne veloitukset, joihin hän on yhdistykseen liittymällä sitoutunut
- ✓ on menettellyllään yhdistyksessä tai sen ulkopuolella huomattavasti vahingoittanut yhdistystä
- ✓ ei enää täytä laissa tai yhdistyksen säännöissä mainittuja jäsenyyden ehtoja.

Jäseniltä ja kannatusjäseniltä peritään vuotuinen jäsenmaksu, jonka suuruudesta päättää vuosikokous. Jäsenmaksu on erisuuruinen jäsenenä ja kannatusjäsenenä olevalle yksityiselle henkilölle tai yhteisölle.

Yhdistyksen jäsenistä pidetään jäsenluetteloa, jota päivitetään tarpeen mukaan. Luetteloon merkitään jäsenen täydellinen nimi ja yhteystiedot.

5.1.2. Vuosikokous

Yhdistyksen ylintä päätösvaltaa käyttää yhdistyksen kokous. Yhdistyksen vuosikokous pidetään vuosittain viimeistään huhtikuun loppuun mennessä.

Yhdistyksen kokoukset kutsuu koolle hallitus. Kokouskutsu toimitetaan aikaisintaan kuukausi ja viimeistään seitsemän päivää ennen kokousta. Kokouskutsu lähetetään kirjallisena kaikille jäsenille ja se julkaistaan myös toiminta-alueella ilmestyvässä sanomalehdessä.

Jos hallitus katsoo aiheelliseksi tai vähintään kymmenesosa yhdistyksen äänioikeutetuista jäsenistä sitä hallitukselta vaatii, tulee pitää ylimääräinen kokous. Kokous on pidettävä 30 päivän kuluessa vaatimuksen esittämisestä. Mikäli yhdistyksen jäsen haluaa saada jonkin asian yhdistyksen kokouksen käsiteltäväksi, täytyy hänen ilmoittaa asiasta kirjallisesti hallitukselle niin hyvissä ajoin, jotta asia voidaan sisällyttää kokouskutsuun.

Kokouksessa tehdyistä päätöksistä laaditaan pöytäkirja, jonka allekirjoittavat kokouksen puheenjohtaja sekä vähintään kaksi kokouksessa valittua pöytäkirjantarkastajaa.

Yhdistyksen kokouksessa jokaisella jäsenellä on yksi ääni. Yhdistyksen päätökseksi tulee:

- ✓ se mielipide, jota on kannattanut yli puolet äänestyksessä annetuista äänistä
- ✓ äänen mennessä tasan se mielipide, jota kokouksen puheenjohtaja ilmoittaa kannattavansa, vaaleissa kuitenkin arpa
- ✓ sääntöjen muuttamista, yhdistyksen purkamista tai yhdistyksen omaisuuden pääosan luovuttamista koskevassa asiassa se mielipide, jota on kannattanut vähintään kolme neljäsosaa annetuista äänistä.

Yhdistyksen vuosikokouksessa käsitellään sääntöjen määräämät asiat.

5.1.3. Tilintarkastus

Yhdistyksellä on kaksi tilintarkastajaa ja kaksi varatilintarkastajaa, jotka vuosikokous on valinnut. Molempien tilintarkastajien tulee olla kauppakamarin hyväksymiä. Tilintarkastajien toimikausi on sama kuin hallituksen.

Yhdistyksen tilikausi on kalenterivuosi.

5.2. Leader-toiminta

Alun perin Leader oli Euroopan yhteisön aloiteohjelma, joka on sittemmin antanut nimensä toimintatavalle. Sen ydin on paikallinen ja asukkaiden oma aktiivinen toiminta maaseudun kehittämiseksi, mikä täydentää hyvin Suomen perinteistä kylätoimintaa.

Termi Leader on alkujaan lyhenne (LEADER), joka muodostuu ranskankielisistä sanoista "Liason Entre Actions de Developpement de l'Economie Rurale". Tämä tarkoittaa maaseudun taloudellisen kehittämisen verkostoa.

Leaderin kantavia ajatuksia ovat:

- ✓ Alhaalta ylöspäin -periaate eli hankkeiden valmistelu ja päätösvalta rahoitettavista hankkeista on tavallisilla ihmisillä, jotka ovat kotiseutunsa parhaita asiantuntijoita.
- ✓ Kuka tahansa voi tulla toimintaan mukaan.
- ✓ Uusien toimintatapojen ja menetelmien kokeilu, jonka tavoitteena on maaseudun elinkeinojen kehittäminen ja työpaikkojen luominen.
- ✓ Resurssien kokoaminen verkostoitumalla pienten toimijoiden kesken sekä yhteistyö yritysten, järjestöjen ja julkisen sektorin kanssa.
- ✓ Erityisesti naisten ja nuorten työmahdollisuuksien sekä elinolosuhteiden parantaminen.
- ✓ Kestävä kehitys.
- ✓ Kansainvälistyminen ja alueiden välinen yhteistyö.

Leader-toiminta alkoi Suomessa vuonna 1996. LEADER II -nimistä yhteisöaloiteohjelmaa toteutettiin vuosina 1996–1999 Suomessa 22 toimintaryhmän voimalla. Vuonna 1997 toimintatapaa laajennettiin kansallisella POMO-ohjelmalla (Paikallisen omaehtoisuuden maaseutuohjelma). POMO-ryhmiä oli 26.

Vuosina 2000–2006 toimintaryhmyötä toteutettiin koko Suomessa. Suomessa EU-osarahoitteisia alueellisia ohjelmia ohjelmakaudella olivat Pohjois- ja Itä-Suomen tavoite 1 -ohjelmat, alueellinen maaseudun kehittämisohjelma (ALMA) ja yhteisöaloiteohjelma LEADER+. Kansallisesti rahoitettavia ohjelmia olivat POMO+ sekä Etelä- ja Länsi-Suomen maaseudun kehittämisohjelma ELMA. Toimintaryhmiä oli kaikkiaan 58.

Ohjelmakaudella 2007–2013 Suomessa toimii 56 toimintaryhmää, jotka kaikki toteuttavat Leader-ohjelmaa. Etelä-Pohjanmaan alueella toimii neljä toimintaryhmää:

- ✓ Aisapari ry
- ✓ Kuusiokuntien Kehittämisyhdistys Kuudesta ry
- ✓ Seinäjoen Seudun Kehittämisyhdistys Liiveri ry
- ✓ Suupohjan Kehittämisyhdistys ry.

5.2.1. Leader-toiminta Suupohjassa

Vuosina 1996–1999 toteutettiin Suupohjassa LEADER II -nimistä yhteisöaloiteohjelmaa. Vuonna 1995 maa- ja metsätalousministeriöstä tuli ilmoitus mahdollisuudesta osallistua Leader-rahoituksen hakuun. Timo Vesiluoma toimi tuolloin Isojoen elinkeinoasiamiehenä, ja hän otti asiasta selvää sekä esitteli mahdollisuuden Suupohjan kuntien kunnanjohtajille. Alueen kunnat päättivät lähteä rohkeasti mukaan ja näin vuodenvaihteessa 1995–1996 Suupohjan ensimmäinen Leader-ohjelma lähetettiin ministeriöön. Suupohja valittiin yhdeksi maan 22 Leader-ryhmästä ja Timo Vesiluoma siirtyi Suupohjan Kehittämisyhdistys ry:n toiminnanjohtajaksi.

Vuosina 2000–2006 Suupohjan Kehittämisyhdistys ry toteutti LEADER+ -ohjelmaa jatkaen maaseudun kehittämistoimintaa menestyksellisesti ohjelmansa avulla.

Ohjelmakaudella 2007–2013 Suupohjan Kehittämisyhdistys ry toteuttaa edelleen Leader-ohjelmaa. Maa- ja metsätalousministeriö valitsi elokuussa 2007 uudelle ohjelmakaudelle 56 toimintaryhmää. Suupohjan Kehittämisyhdistys ry oli yksi valituista ryhmistä. Suupohjan Leader-ohjelma on nimeltään "Tulevaisuuden maisema". Ohjelma on luettavissa yhdistyksen kotisivuilla osoitteessa <http://www.suupohjankehittamisyhdistys.fi>.

Ohjelmassa on viisi strategista painotusta ja viisi kehittämisteemaa. Yhdessä ne muodostavat kokonaisuuden, matriisin, jossa jokainen periaate läpäisee kaikki kehittämisteemat. Nämä leikkauskohdat määrittävät sen, minkälaisia hankkeita ohjelman kautta voidaan tukea.

Strategiset painotukset ovat:

- ✓ uudet toimintamallit, uusi osaaminen ja innovaatiotoiminta
- ✓ tietoyhteiskunnan edistäminen
- ✓ yhteisöllisyys ja sosiaalinen pääoma
- ✓ verkottuminen, alueiden välinen yhteistyö ja kansainvälisyys
- ✓ paikallisidentiteetin ja alueen markkinoinnin vahvistaminen.

Ohjelman kehittämisteemat ovat:

- ✓ **Uusi horisontti** - yrittäjyyden edistäminen ja yritystoiminnan kilpailukykyyn vahvistaminen
- ✓ **Hyvinvoinnin vihreä runko** - paikallisen palvelurakenteen uudistaminen
- ✓ **Pohojalaan tupa** - asumisen, kylien ja ympäristön kehittäminen
- ✓ **Kulttuurin luomat** - paikallisen kulttuuritoiminnan vahvistaminen
- ✓ **Kehityksen oraat** - aktivointi ja kehitysosaamisen tason nostaminen.



Kuva 4. Strateginen matriisi.

5.2.2. Hankerahoitus

Hankerahoitusmuotoja ovat:

- ✓ yleishyödyllinen kehittämishanke
- ✓ elinkeinollinen kehittämishanke
- ✓ koulutushanke
- ✓ tiedonvälityshanke
- ✓ yleishyödyllinen investointihanke.

Hankerahoitusta voivat hakea Suupohjan alueella toimivat julkis- tai yksityisoikeudelliset yhteisöt ja säätiöt. Perustelluista syistä hakijana voi olla yksityinen henkilö.

5.2.3. Yritysrahoitus

Yritysrahoitusmuotoja ovat:

- ✓ yrityksen kehittämistuki
- ✓ yrityksen käynnistystuki
- ✓ yrityksen investointituki
- ✓ yritysryhmän yhteishanke
- ✓ liiketoimintaedellytysten selvittäminen
- ✓ yritystoiminnan yleinen kehittäminen ja koulutus kehittäjätahon hakemana.

Yritysrahoituksen saamisen edellytykset ovat:

- ✓ Suupohjan alueella alkava tai toimiva yritys, joka työllistää alle 10 henkilötyövuotta ja jonka liikevaihto ja tase ovat alle 2 milj. €
- ✓ maatila, joka harjoittaa tai ryhtyy harjoittamaan muutakin yritystoimintaa
- ✓ tuen hakija voi olla henkilö, toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö tai osuuskunta
- ✓ yrittäjyys on päätoimista
- ✓ yrittäjä on 18–62 vuotias.

5.3. Muu hanketoiminta

Leader-rahoituksen lisäksi yhdistys osallistuu laajasti paikalliseen kehittämistoimintaan mm. hallinnoimalla seudullisia hankkeita.

Yhdistyksellä on töissä jätevesineuvoja ja -tiedottaja sekä kyläasiamies, sillä kylien kehittäminen on yksi yhdistyksen tärkeistä toiminta-alueista. Yhteistyö kylätoiminnan saralla on vilkasta myös muiden eteläpohjalaisten kylä- ja jätevesitoimijoiden sekä toimintaryhmien kanssa. Tällä hetkellä käynnissä olevien hankkeiden puitteissa on mahdollista saada neuvoja mm. kotitalouksien ja kokonaisten kylien jätevesijärjestelmien suunnitteluun ja hankintaan sekä kylien kehittämiseen ja kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa.

Yhdistys rahoittaa omista varoistaan myös nuorten omia pienimuotoisia Viisikko-raha-projekteja. Tällä tavalla nuoret pääsevät aktiivisesti osallistumaan seutukunnan kehittämiseen ja tutustuvat hankemaailmaan.

Yhdistyksen edustajat osallistuvat myös muuhun seudulliseen, maakunnalliseen, valtakunnalliseen ja kansainväliseen kehittämistyöhön. Yhdistys toimii läheisessä yhteistyössä monien eri tahojen kanssa. Yhdistyksellä on edustus Leader-ohjelmakauden myötä mm. maakunnan yhteistyöryhmän hankeryhmässä ja maaseutujaostossa. Edellä mainittujen lisäksi edustus on ELY-keskuksen Y- ja H-pöydissä, joissa jäsenenä on toimintaryhmien edustajien lisäksi ELY-keskuksen virkamiehiä. Näissä palavereissa käsitellään mm. yhteisiä linjauksia hankkeisiin liittyen ja tiedotetaan erilaisista ajankohtaisista asioista.