

Laadunhallintajärjestelmän nykytilanne ja kehittäminen
Turvallisuus- ja kemikaalivirastossa



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Teknologiaosaamisen johtaminen

Syksy, 2020

Mika Numminen

Teknologiaosaamisen johtaminen
Visamäki

Tekijä	Mika Numminen	Vuosi 2020
Työn nimi	Laadunhallintajärjestelmän nykytilanne ja kehittäminen Turvallisuus- ja kemikaalivirastossa	
Työn ohjaaja	Pasi Laine	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes). Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kuinka hyvin Tukesin laadunhallintajärjestelmä kattaa ISO 9001 laadunhallintastandardin vaatimukset sekä löytää ehdotuksia laadunhallintajärjestelmän kehittämiseksi.

Tutkimuksessa on sovellettu laadunhallinnan teoriaa sekä ISO9001 laadunhallintastandardia, CAF and EFQM laadunhallinnan viitekehyksiä. Tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu. Haastateltavina ovat henkilöt jokaisesta Tukesin viidestä yksiköstä sekä viestintäryhmästä.

Tutkimustulokset jakautuvat kolmeen eri teemaan. Teemat käsittelevät ISO 9001 -laadunhallintastandardin periaatteita, laadunhallintajärjestelmän kehittämistä sekä laadunhallintajärjestelmän roolia organisaation johtamisen välineenä.

Tukesin käytössä oleva laadunhallintajärjestelmä kattaa osittain ISO 9001 -laadunhallintastandardin vaatimukset. Tutkimustuloksien ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta on laadittu ehdotuksia laadunhallintajärjestelmän kehittämiseksi, jotta ISO 9001 -laadunhallintastandardin vaatimukset täyttyisivät.

Avainsanat Turvallisuus- ja kemikaalivirasto, laadunhallintajärjestelmä, ISO 9001

Sivut 44 sivua

Strategic Leading of Technology-based Business

Visamäki

Author	Mika Numminen	Year 2020
Subject	Current state of the quality management system and its development in the Finnish Safety and Chemical Agency	
Supervisor	Pasi Laine	

ABSTRACT

This thesis is conducted by the Finnish Safety and Chemicals Agency (Tukes). The aim of the study is to find out how well Tukes' quality management system covers the requirements of the ISO 9001 quality management standard and to find proposals for further development of the quality management system.

The study has applied quality management theory as well as the ISO9001 quality management standard, CAF and EFQM quality management frameworks. The research method is a theme interview. The interviewees are people from each of Tukes' five units and the communication group.

The research results are divided into three different themes. The themes deal with the principles of the ISO 9001 quality management standard, the development of a quality management system and the role of the quality management system as a tool for managing an organization.

The quality management system used by Tukes partially covers the requirements of the ISO 9001 quality management standard. Based on the research results and the theoretical framework, proposals have been made to develop a quality management system to meet the requirements of the ISO 9001 quality management standard.

Keywords Finnish Safety and Chemicals Agency, quality management system, ISO 9001

Pages 44 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TIETOPERUSTA	2
2.1	Laadun määritelmä	2
2.1.1	Asiakas julkisella sektorilla	3
2.2	Kokonaisvaltainen laatujohtaminen	4
2.3	EFQM- ja CAF -malli.....	5
2.3.1	EFQM.....	5
2.3.2	CAF	7
2.3.3	Yhteenveto EFQM- ja CAF -malleista	8
2.4	ISO 9001 -laadunhallintastandardi	9
2.4.1	Asiakaskeskeisyys	11
2.4.2	Johtajuus	11
2.4.3	Ihmisten täysipainoinen osallistuminen	12
2.4.4	Prosessimainen toimintamalli	12
2.4.5	Parantaminen	14
2.4.6	Näyttöön perustuva päätöksenteko	15
2.4.7	Suhteiden hallinta	16
2.4.8	ISO 9001 -laadunhallintastandardin rakenne	16
2.4.9	ISO 9001 -laadunhallintastandardin sopivuus julkishallintoon	19
2.4.10	ISO 9001 -laadunhallintastandardi suhteessa EFQM- ja CAF -malleihin.....	20
3	TUTKIMUSONGELMAN KUVAUS JA TAVOITTEET	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
4.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä.....	22
4.2	Teemahaastatteluiden toteuttaminen.....	24
4.3	Teemahaastatteluiden analysointi.....	25
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	27
5.1	Tukesin laadunhallintajärjestelmä ISO 9001 -laadunhallintastandardin näkökulmasta.....	28
5.1.1	Asiakaskeskeisyys	28
5.1.2	Johtajuus	30
5.1.3	Ihmisten täysipäiväinen osallistuminen.....	31
5.1.4	Prosessimainen toimintamalli	32
5.1.5	Jatkuva parantaminen.....	34
5.1.6	Näyttöön perustuva päätöksenteko	35
5.1.7	Suhteiden hallinta	36
5.2	Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen	37
5.2.1	ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän hyödyt ja haitat julkisorganisaatiolla.....	37
5.2.2	Laadunhallintajärjestelmän kehittämistarpeet.....	38
5.3	Laadunhallintajärjestelmä osana yrityksen johtamista sekä päivittäistä työtä	38
5.3.1	Laadunhallintajärjestelmän tunnettavuus ja siihen vaikuttavat tekijät	38

5.3.2	Laadunhallintajärjestelmän suhde yksikön ja koko organisaation toiminnan ohjaukseen.....	39
5.3.3	Laadunhallintajärjestelmän ylläpito	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSINÄ EHDOTUKSIA LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEKSI	40
7	POHDINTA JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	42
	LÄHTEET.....	44

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään laadunhallintajärjestelmän nykytilaa ja kehittämistä Turvallisuus- ja kemikaalivirastossa (Tukes). Tukes on valvonta ja lupaviranomainen, jonka pääasiallisena tehtävänä on edistää tuotteiden, palveluiden ja teollisen toiminnan turvallisuutta ja luotettavuutta. Tukesissa on henkilöstöä noin 250, joka työskentelee kolmella eri paikkakunnalla, Helsingissä, Tampereella ja Rovaniemellä. Tukesin hallinnollisesta ohjauksesta ja valvonnasta vastaa Työ- ja elinkeinoministeriö. (Tukes, n.d.)

Tukesissa on ollut 2000-luvun alkupuolella toimiva ja ylläpidetty laadunhallintajärjestelmä, jolloin Tukes on osallistunut Laatukeskuksen ylläpitämään Suomen Laatupalkintokilpailuun, johon voivat osallistua EFQM- tai CAF-mallin ulkoiseen arviointiin osallistuneet organisaatiot. Tukes on saanut vuonna 2001 Suomen laatupalkinto -kilpailussa kunniamaininnan esimerkillisestä kehittämistyöstä sekä vuonna 2008 recognized for excellence -tunnustuksen kehittämistyöstä ja toiminnan parantamisesta (Laatukeskus, n.d.a). Silloisen laatupäällikön siirtyessä virastosta pois muihin tehtäviin, laadunhallinnan kehittäminen ja sen ylläpito ei enää ole ollut systemaattista ja hallittua, jolloin Tukesin laadunhallintajärjestelmä on päässyt vuosien saatossa rapautumaan.

Tukesin pääjohtaja on asettunut yhdeksi tulostavoitteeksi vuodelle 2020 laadunhallintajärjestelmän kehittämisen ISO 9001 -laadunhallintastandardin mukaisesti. Laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen on valittu viraston sisäisesti laatupäällikkö, joka on myös tämän opinnäytetyön toteuttaja.

Laadunhallintajärjestelmän kehittämisellä on merkittävä vaikutus Tukesin organisaation kaikkiin tasoihin. Laadunhallintajärjestelmän kuvaukset kuten sisäiset ohjeet ja prosessikuvaukset ovat Tukesissa toimintajärjestelmässä. Nykyistä toimintajärjestelmää on tarkoitus kehittää paremmin viraston toimintaa tukevaksi sekä toimintajärjestelmän ylläpitämisen prosessia niin, että se ei pääse jatkossa rapautumaan. Toimintajärjestelmän tunnettavuus on avainasemassa sen tehokkaan käytön ja hyödyntämisen osalta.

Opinnäytetyön tietoperusta keskittyy laadun ja laadunhallintajärjestelmien teoriaan. Opinnäytetyössä keskitytään analysoimaan Tukesin laadunhallintajärjestelmän nykytilaa ja löytämään kehitysehdotuksia laadunhallintajärjestelmän kehittämiseksi ISO 9001 -laadunhallintastandardin vaatimusten mukaiseksi. Opinnäytetyön tutkimustehtävään ei kuulu laadunhallintajärjestelmän kehittämishankkeiden käynnistäminen ja läpivienti.

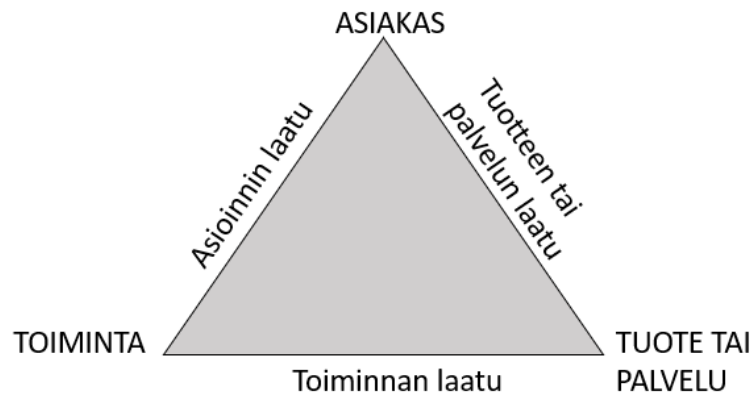
2 TIETOPERUSTA

2.1 Laadun määritelmä

Laadulle ei ole varsinaisesti yhtä tiettyä määritelmää, vaan laatu voidaan käsittää monella eri tavalla. Laatua ei voi johtaa tai haluttuja tuloksia saavuttaa, jos osa organisaatiosta käsittää laadun merkityksen eri tavalla kuin muu organisaatio. Tämän takia organisaation tulee määrittää ensin käsite laatu. Vain johdetun laadun tuloksena voidaan toimittaa asiakkaiden ja sidosryhmien odotusten mukainen tuote tai palvelu. (Juran & De Feo, 2010, s. 5)

Yhtenä laadun määritelmänä on, että laatua pitää voida mitata tai arvioida. Pohdittaessa kuuluuko jokin asia laadun piiriin, pitää sille olla olemassa jokin menetelmä erottaa hyvä huonosta. Laadulle on siis tunnusomaista mahdollisuus arvioida hyvyyttä tai huonoutta jollakin mittarilla, jotka tuottavat asteikkoja kertomaan jotakin mitattavasta asiasta. Lillrankin mukaan asteikoille on neljä eri tyyppiä. Erotteluasteikko yksikertaisesti erottelee asioita erilaisiin luokkiin kuten hyvä - huono tai kelvollinen - kelvoton. Järjestyslukuasteikko asettaa asioita paremmuusjärjestykseen, mutta ei ota kantaa siihen, kuinka suuri ero on esimerkiksi parhaimman ja toiseksi parhaimman välillä. Monet mielipide- ja asennekyselyt tuottavat järjestelyasteikon mukaisia arviointeja. Kolmantena Lillrank nostaa esiin välimatka-asteikon, joka mittaa yhtä lailla eroavaisuutta kuin järjestyslukuasteikko, mutta välimatka-asteikko tuo tietoon myös eron määrän, kuten lämpömittarin asteikossa. Viimeisenä on absoluuttinen asteikko, jonka alarajana on nollapiste, jossa kyseinen ilmiö lakkaa olemasta. Tyypillisesti taloudelliset tunnusluvut ovat arvioitavissa absoluuttisen asteikon mukaan. Jos tulos on nolla, niin tulosta ei enää ole. (Lillrank, 1999, s. 24-25)

Laatuajattelun lähtökohtana on, että pelkästään toiminnan tehokkuus tai laadukas lopputuote eivät takaa korkeaa laatua, vaan lopullisen arvion laadukkuudesta tekee asiakas. Laatua siis verrataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toiminnan katsotaan olevan laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun. Laadulla yleisesti siis käsitetään asiakkaiden tarpeiden täyttämistä mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatuun vahvasti kuuluu virheiden välttäminen, mutta myös oikeiden asioiden tekeminen. Esimerkiksi täydellisesti asiakkaan tarpeet täyttävän tuotteen tekemiseen on voinut yrityksen sisällä tapahtua tarpeetonta ja tehotonta sählyäystä, jotka näkyvät tuottamattoman työn tuomina turhina kustannuksina. Laatu käsitteenä voidaan tiivistää kokonaisvaltaisena toiminnan laatuna, joka lopulta johtaa hyvään asiakastyytyväisyyteen. (Lecklin, 2006, s. 18-19; Moisio, 1999, s. 6-9).



Kuva 1. Kokonaisvaltainen toiminnan laatu (Muokattu lähteestä: Moisio, 1999, s. 8)

Laatua voidaan arvioida myös eri tarkastelunäkökulmien mukaan. Lillrank esittää neljä erilaista tarkastelunäkökulmaa: Tuotantokeskeinen-, suunnittelukeskeinen-, asiakaskeinen- ja systeemikeskeinen laatu. Tuotantokeskeinen laatu keskittyy valmistusprosessiin ja sen kehittämiseen, jonka avulla pyritään ennakoimaan ja välttämään virheet. Suunnittelukeskeinen laatu on käytännössä vastakohta tuotantokeskeiselle laadulle. Suunnittelukeskeisessä laadussa tuote tai palvelu suunnitellaan niin hyvin, että tuotanto on virheetöntä. Asiakaskeisessä laadussa ajatellaan, että asiakkaan tarpeet ja odotukset täyttävä laatu on hyvää laatua. Systeemikeskeinen laatu on ympäristökeskeistä laatua, jossa otetaan huomioon laatu ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Systeemikeskeisen laadun osalta tuotteessa on huomioitu esimerkiksi elinkaari ja hävittäminen. Laadukkaassa tuotteessa tai palvelussa on hyvin usein kaikki näkökulmat edustettuina, mutta asiakaskeinen laatu on näistä avainasemassa. (Lillrank, 1999, s. 28-41; Lecklin, 2006, s. 20).

2.1.1 Asiakas julkisella sektorilla

Julkisen sektorin asiakaskäsite ei ole yhtä yksiselitteinen kuin yritysmailmassa. Yrityksille asiakas on pääsääntöisesti se, joka ostaa tai käyttää tuotetta tai palvelua. Julkisella sektorilla asiakasrooleja voi olla useita, kuten asiakas, kansalainen tai yhteiskunnan jäsen. Esimerkiksi julkisen liikenteen matkustaja voi olla yhtä aikaa sekä asiakas, kansalainen että yhteiskunnan jäsen. Tukesin suorittaessa lakeihin ja asetuksiin perustuvaa valvontaa, voidaan esimerkiksi valvonnan kohde eli valvottava yritys määritellä Tukesin asiakkaaksi. Muita Tukesin asiakkaita ovat muun muassa lupia hakevat yritykset, yritysten palveluita tai tuotteita käyttävät ja niiden vaatimustenmukaisuudesta ilmoittavat kansalaiset. (Pitkänen, 2009, s. 83-86)

Hyvin usein asiakkaalle on laadukkaassa palvelussa tärkeää, mitä tehdään ja miten se tehdään, eli suunnittelun ja toteutuksen laatu ovat kaksi eri asiaa. Tämä sama ajattelumalli pätee sekä yksityiselle että julkiselle palvelulle. Julkisen palvelun osalta erona on se, että julkinen sektori ei itse päättä

tekemäänsä palvelua vaan laissa, asetuksissa ja säädöksissä määritellään lähes pääsääntöisesti se, mitä palvelua tehdään. Kuitenkin julkisenkin sektorin osalta se, miten palvelua tehdään, jää pääsääntöisesti jokaisen organisaation itse päätettäväksi ja tällä on suora vaikutus asiakastytyvyyteen. (Lillrank, 1999, s. 91-95)

Asiakasnäkökulmien huomioimisessa ja asiakkaiden palvelemisessa parhaalla mahdollisella tavalla on otettava huomioon ja säilytettävä viranomaisvastuun veloitteet. Asiakastytyvyyden kokonaiskuvaa arvioitaessa on huomioitava valvonnan ja mahdollisten viranomaispäätösten vaikutus asiakastytyvyyteen. Asiakastytyvyyden osalta voidaan kuitenkin ajatella, että huonolla asiakaspalvelulla myös julkisen sektorin asiakkaat voivat poistua, kuten esimerkiksi muuttaa yrityksen toiminnan toiseen maahan. (Pitkänen, 2009, s. 83-86)

2.2 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen on käänös englanninkielisistä sanoista Total Quality Management, TQM. Kokonaisvaltaisella laatujohtamisella on pitkät perinteet laadun historiassa aina 1950-luvun alun Japanista lähtien. Englanninkielisen version kolmessa sanassa tiivistyy laatujohtamisen ydinajatus. Quality liittyy nimensä mukaisesti laatuun, mutta samalla myös asiakaslähtöisyyteen. Asiakkaat ensisijaisesti määrittävät riittävän laadun ja ovat mittarina laadun onnistumiselle. Sana Total Quality viittaa kokonaisvaltaisuuteen, jossa kaikki organisaation jäsenet pyritään saamaan mukaan vaikuttamaan laadun kehittämiseen. Yhtä lailla Total Quality merkitsee sitä, että laatua pyritään kehittämään kaikkialla organisaation toiminnoissa, mikä lopulta johtaa tuotteen tai palvelun kokonaisvaltaiseen laadun kehittymiseen. Management -sanalla ei pelkästään viitata johtamiseen tai johtamismalliin, vaan se kuvastaa johdon sitoutumista ja panosta laadun kehittämiseen. Johdon hyväksyntä tai tietoisuus ei vielä ole riittävää, vaan laadun kehittäminen nähdään lähtevän johdon osallistumisesta, johtamistapojen muokkaamisesta sekä johdon esimerkistä. (Lumijärvi & Jylhäsaari, 1999, s. 27-30)

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen näkökulmasta yrityksen hyvä sisäinen laatu merkitsee tuotteiden tai palveluiden virheettömyyttä ja alhaisia laadukustannuksia, jonka ansiosta yrityksen toiminta on kustannustehokasta. Kustannustehokkuudella on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja katteeseen. Laadukkaan tuotteen tai palvelun vaikutus markkinoilla kuluu siihen, että asiakkaiden tarpeet, odotukset ja vaatimukset tulevat täytetyksi. Tämä johtaa asiakastytyvyyteen ja -uskollisuuteen. Positiiviset kokemukset saattavat tuoda uusia asiakkaita ja sitä kautta yrityksen aseman vahvistumista markkinoilla. Laadukas yrityksen sisäinen toiminta vahvistaa yrityksen kannattavuutta. Yritystoiminnan kannattavuus mahdollistaa pitkäjänteisen toiminnan ja yrityksen olemassaolon. Kokonaisvaltaista laatujohtamista voidaan myös soveltaa julkishallinnon organisaatioihin. Jos julkishallinnossa ei oteta huomioon asiakkaiden tarpeita,

odotuksia ja vaatimuksia, saattaa se lopulta aiheuttaa valtionhallinnossa painetta toimintojen muunlaiseen järjestelyyn. (Lecklin, 2006, s. 24-26).

2.3 EFQM- ja CAF -malli

Laadunhallintaan on olemassa monia erialisia arviointimalleja ja viitekehys-
hyksiä. Julkishallinnon osalta tunnetuimmat mallit ovat EFQM- ja CAF -mal-
lit. Laadunhallinnan viitekehysten keskeisenä lähtökohtana on, että kun
organisaation toimintaa kehitetään, niin myös tulokset paranevat. Systemaattisen mittaamisen ja arvioinnin avulla havaitaan kehittämiskohdat ja ne voidaan asettaa organisaation tuloksellisuuden osalta tärkeysjärjestykseen.

2.3.1 EFQM

EFQM -malli on oman toiminnan arvioinnin ja kehittämisen viitekehys, joka on tarkoitettu sekä yksityiselle että julkiselle sektorille. EFQM mallia on lähdetty rakentamaan vuonna 1988, jolloin 14 johtavan eurooppalaisen yrityksen johtajaa muodostivat yhteisen päämäärän olla kestävän huippuosaamisen liikkeelle-paneva voima Euroopassa ja perustivat Euroopan laadunhallinnan säätiön (European Foundation for Quality Management). EFQM -itsearviointimalli otettiin käyttöön vuonna 1991. Malli on käytössä laajasti sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. EFQM verkkosivujen mukaan se on tällä hetkellä käytössä noin 50 000 eurooppalaisessa organisaatiossa. (A Project Inspired by EFQM & Woolley, 2006, s. 254; EFQM, n.d.)

EFQM -malli perustuu eurooppalaisiin arvoihin, jotka ovat alun perin määritetty Euroopan ihmisoikeussopimuksessa, Euroopan sosiaalisessa perustuskirjassa, Euroopan unionin direktiivissä 2000/78/EC ja EU:n perusoikeuskirjassa. Erinomaisuuden tunnuspiirteet rakentuvat näiden muodostamalle perustalle ja oletukselle, että niitä sovelletaan maailmanlaajuisesti. EFQM -malli noudattaa YK:n Global Compactin kymmentä periaatetta, joilla pyritään edistämään kestävä ja yhteiskunnallisesti vastuullista liiketoimintaa. EFQM -mallin perusoletuksena on, että organisaatiot noudattavat kymmentä periaatetta riippumatta siitä, velvoittaako kansallinen lainsäädäntö siihen tai ei. YK:n kymmenen periaatteen lisäksi malli noudattaa YK:n kestävän kehityksen 17 tavoitetta. (Vaismaa, 2019)

EFQM -mallin keskeisenä ajatuksena on, että erinomaiset organisaatiot kehittävät jatkuvasti toimintaansa ja ylläpitävät sitä tasolla, joka täyttää tai ylittää sidosryhmien sille asettamat tavoitteet. Erinomaisen suorituskyvyn voi saavuttaa monin eri tavoin ja siten malli toimii nimenomaan viitekehys-
hyksenä sen sijaan, että malli kertoisi tarkasti, miten pitää toimia. Mallin avulla organisaatio voi arvioida, kuinka kaukana sen toiminta on erinomaisuudesta sekä hahmottaa omat vahvuutensa että heikkoudet suhteessa organisaation perustehtävään ja tavoitetilaan. EFQM -malli muodostaa yhteisen käsitteistön ja ajattelutavan, jolloin se helpottaa tiedon ja ajatusten

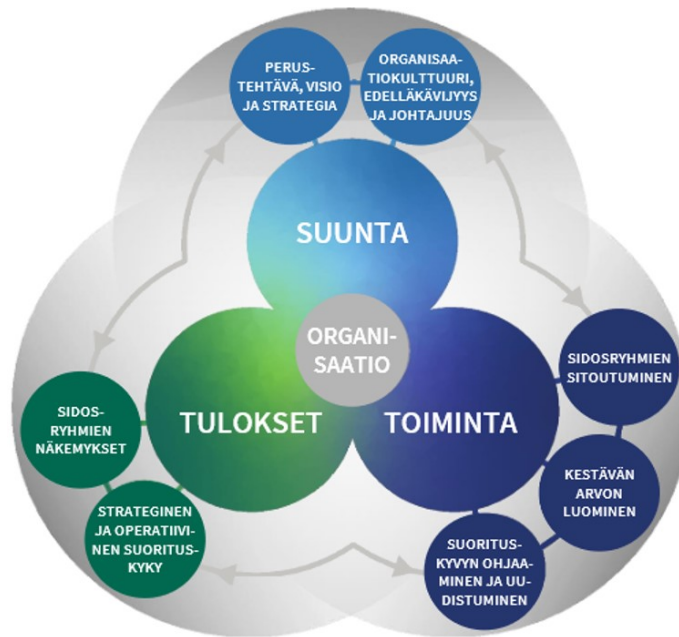
vaihtoa sekä organisaation sisällä että ulkopuolisten kumppaneiden kanssa. Tämän lisäksi malli kytkee nykyiset ja suunnitteilla olevat kehitystoimenpiteet koko organisaatiota palvelevaksi kokonaisuudeksi sekä luo selkeän perusrakenteen organisaation johtamisjärjestelmälle. (Laatukeskus, n.d.b)

EFQM -mallin avulla voidaan muodostaa kokonaisvaltainen arvio organisaation käytössä olevista johtamisen eri työkaluista ja menetelmistä. EFQM -mallissa on lueteltu kahdeksan erinomaisuuden tunnuspiirrettä, jotka kuvaavat organisaation kestäväen menestyksen perusedellytyksiä. Erinomaisuuden tunnuspiirteitä ovat:

- Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle
- Kestäväen tulevaisuuden luominen
- Organisaation kyvykkyyden kehittäminen
- Luovuuden ja innovoinnin hyödyntäminen
- Visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus
- Ketteryys johtamisessa
- Osaava henkilöstö menestyksen tekijänä
- Huipputulosten tekeminen

EFQM -mallin ollessa hyvin laajasti käytössä kansallisesti ja kansainvälisesti, mahdollistaa se oman organisaation vertaamisen muiden organisaatioiden erinomaisuuteen. (Tuominen & Laamanen, 2012, s. 7)

EFQM -mallia on kehitetty vuosien saatossa ja lokakuussa 2019 julkistettiin Helsingissä pidetyssä EFQM -foorumissa uusi EFQM 2020 -malli edellisen mallin ollessa vuodelta 2013. Uuteen malliin on tullut muutamia muutoksia ja se koostuu nyt seitsemästä kriteeristä ja 25:sta kriteerin osasta. Aiemmin mallin rakenne on keskittynyt toiminnan ja siitä johtuvien tuloksien analysointiin, kun nyt uudistetussa mallissa näiden lisäksi on tullut suunta. Suunnalla vastataan kysymyksiin, miksi organisaatio on olemassa, mikä on sen perustehtävä ja miksi strategia on juuri sellainen kuin se on. Toiminnalla arvioidaan sitä, miten organisaatio aikoo toteuttaa perustehtävänsä ja strategiaansa. Tuloksissa arvioidaan mitä organisaatio on saavuttanut tähän hetkeen mennessä ja mitä se aikoo saavuttaa tulevaisuudessa. (Vaismaa, 2019)



Kuva 2. EFQM -mallin seitsemän kriteeriä (Vaismaa, 2019)

2.3.2 CAF

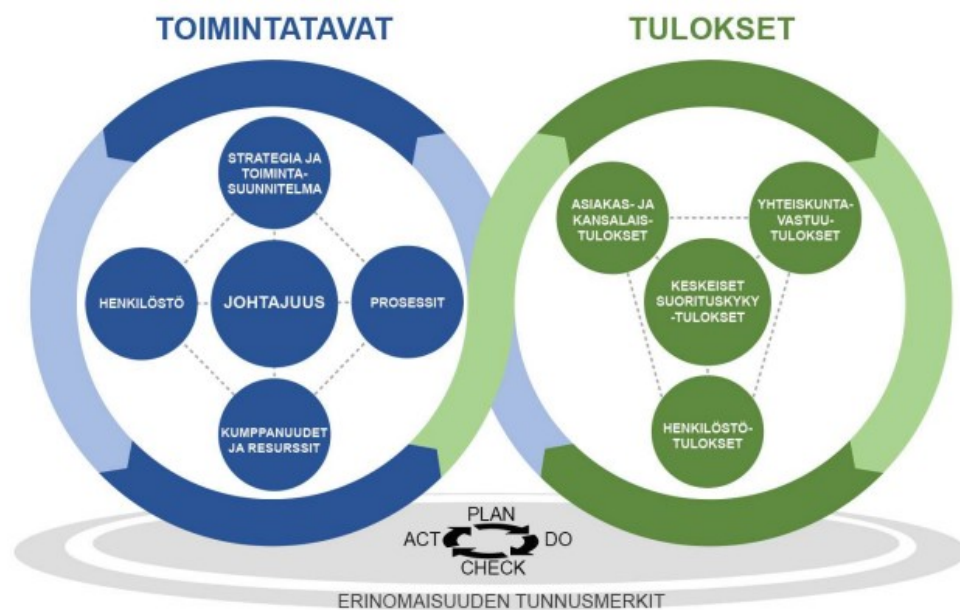
Common Assessment Framework eli CAF -malli on ensisijaisesti tarkoitettu kevyeksi itsearviointilustaksi kaikille julkisen sektorin organisaatiolle kuten valtionhallinnolle tai kunnille. CAF -malli on kehitetty Euroopan unionin jäsenmaiden välisessä verkostossa, jonka tavoitteena on edistää Euroopan unionin jäsenmaiden välistä tiedonvaihtoa sekä kehittää jäsenmaiden hallintoa ja palveluita. Ensimmäinen kokeiluversio CAF -mallista julkistettiin 2000 ja varsinainen ensimmäinen versio CAF -mallista julkistettiin jäsenmaiden käyttöön vuonna 2002. Samana vuonna perustettiin Euroopan unionin CAF -tukiyksikkö, joka tukee mallin käyttöönottoa yhdessä kansallisista edustajista koostuvan CAF -työryhmän kanssa. CAF -työryhmä tarjoaa koulutusta ja malliin koskevaa tietoa, seuraa ja arvioi mallin käytön edistymistä sekä kehittää itse mallia eteenpäin. Suomea CAF -työryhmässä edustaa valtionyhtiö HAUS Kehittämiskeskus Oy. (Valtionvarainministeriö, n.d.)

CAF -malli on helppo ottaa käyttöön organisaation ensimmäisenä arviointimallina, sillä se mahdollistaa systemaattisen arvioinnin ja vertailun muihin organisaatioihin. CAF -mallin viitekehysten mukaisen itsearvioinnin avulla on mahdollista tunnistaa strategian, olemassa olevien prosessien ja organisaation tuottamien tulosten välisiä suhteita. Näiden suhteiden ymmärtäminen mahdollistaa sen, että organisaatiossa ymmärretään oman toiminnan kehittämiskohteet ja vahvuudet. (Tuominen & Tuominen, 2012, s. 5)

CAF -mallin viitekehys koostuu yhdeksästä arviointialueesta ja niiden 28:stä arviointikohdasta. Tarvittaessa organisaatio voi muokata viitekehystä vastaamaan oman organisaation tarpeita, mutta arviointialueisiin ja

niiden arviointikohtiin ei suositella tehtävän muutoksia. Yhdeksän arviointialuetta kattaa koko organisaation toiminnan kannalta keskeisimmät osa-alueet. Ensimmäiset viisi arviointialuetta arvioivat niitä toimintatapoja, joilla organisaatiossa pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja tulokset. Jälkimmäisillä neljällä arviointialueella arvioidaan eri näkökulmista organisaation toimintatavoista johtuneita tuloksia. Keskeistä tuloksia arvioidessa on ottaa huomioon suorituskykytulosten lisäksi henkilöstötulokset, asiakas- ja kansalaistulokset sekä yhteiskunnalliset tulokset. (Valtionvarainministeriö, n.d.)

CAF -mallia on tarkennettu siten, että viimeisin versio on julkistettu alkuvuonna 2020. CAF -mallin rakenne noudattaa edelleen yhdeksää arviointialuetta ja 28:aa arviointialueen osaa. Uudistus on kohdistunut lähinnä arviointikohtien sisältöön, jossa kieliasua on yksinkertaistettu, lyhennetty ja tarkennettu. Sisältöä on käytännössä tarkennettu jokaisessa yhdeksän kriteerin osassa ja lukuisissa esimerkeissä. Sisällön uudistuksessa on painotettu muun muassa digitalisaation vaikutusta, ketteryyden ja innovoinnin varmistumista organisaatiossa, kestävän kehityksen periaatteita, avointa dataa, tietoturvan osuutta sekä moninaisuuden johtamista. (Vaismaa, 2020)



Kuva 3. CAF 2020 -arviointimallin yhdeksän arviointialuetta (HAUS, 2020, s. 9)

2.3.3 Yhteenveto EFQM- ja CAF -malleista

EFQM- ja CAF -mallien suurin eroavaisuus on, että EFQM -malli sopii kaikille organisaatiolle CAF -mallin sopiessa vain julkishallinnolle. Mallit olivat ennen 2020 vuoden päivitystä hyvin samankaltaiset molempien pitäessä sisällään yhdeksän samankaltaista arviointialuetta. Vuoden 2020 päivityksessä EFQM -malli on uudistunut radikaalimmin ja muutoksien myötä

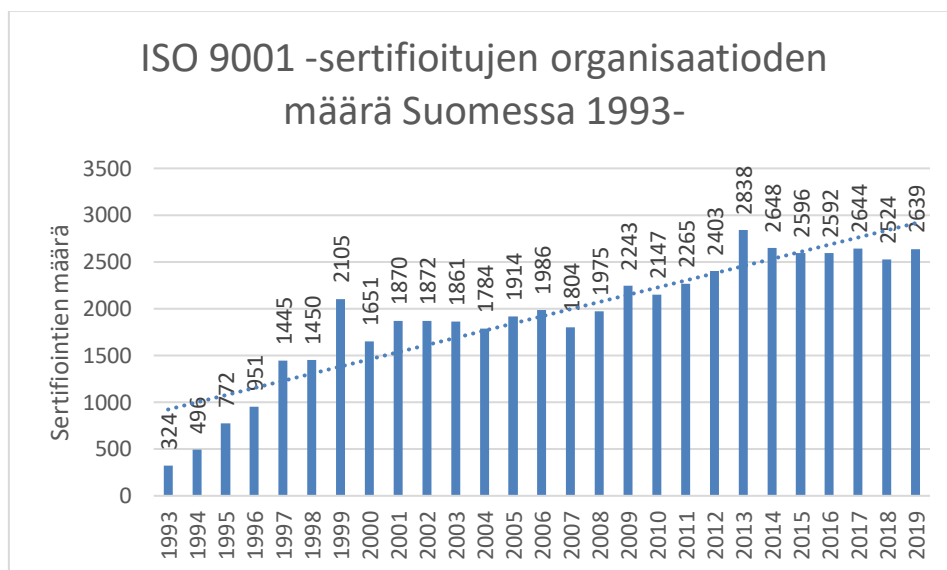
malleihin on tullut selkeää eroa. Uudistetussa EFQM -mallissa on seitsemän arviointialuetta, kun taas 2020 CAF -malli koostuu edelleen samoista yhdeksästä alueesta. Vaikka EFQM -mallin arviointialueet ovat muuttuneet, on mallin sisältö valtaosin samankaltainen kuin aiemmassa 2013 mallissakin. EFQM- ja CAF -malleissa on eri kriteeristö, jolloin mallien pisteytystä ei voi verrata keskenään.

2.4 ISO 9001 -laadunhallintastandardi

Käytetyin ja maailmanlaajuisesti tunnetuin laadunhallinnan viitekehys on ISO 9001 -laadunhallinnan standardi, joka on kansainvälinen standardointijärjestö ISON, International Organization for Standardization, ylläpitämä ja kehittämä. ISO on itsenäinen ja kansainvälinen järjestö, johon kuuluu yli 160 kansallista standardointielintä, jotka edustavat ISO -järjestöä omassa maassaan. ISO kokoaa jäsentensä kautta asiantuntijoita kehittämään vapaaehtoisia, konsensusperusteisia ja markkinoille tärkeitä standardeja, joiden tarkoituksena on turvata laatu, turvallisuus ja tehokkuus. Suomea ISO -järjestössä edustaa Suomen Standardointitoimisto SFS ry, joka ohjaa ja koordinoi kansallista standardoimistyötä. (International Organization for Standardization, n.d.a)

ISO9000 -laadunhallinnan standardisarja on kenties koko ISO -standardien tunnetuin ja käytetyin standardi. ISO:n vuosittaisen tutkimuksen mukaan vuonna 2019 oli noin 900 000 organisaatiota maailmanlaajuisesti, joilla oli voimassa oleva sertifioitu ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä. Suomessa vuonna 2019 oli 2639 sertifioitua laadunhallintajärjestelmää. ISON tilastojen mukaan sertifioitujen laadunhallintajärjestelmien määrä Suomessa on kasvanut hyvin tasaisella vauhdilla vuodesta 1993 eteenpäin vuoteen 2013 asti. Vuoden 2013 jälkeen kasvua ei ole ollut, vaan sertifioitujen organisaatioiden määrä on hieman laskenut näihin vuosiin asti. (International Organization for Standardization, n.d.b)

Taulukko 1. ISO 9001 -sertifioitujen organisaatioiden määrä Suomessa 1993-2019 (Muokattu lähteestä: International Organization for Standardization, n.d.b)



ISO 9000 -standardiperhe tarjoaa organisaatiolle järjestelmällisen lähestymistavan, jolla organisaatio voi hallita ja kehittää prosessejaan. ISO 9000 -standardiperhe koostuu neljästä standardista, jotka muodostavat laadunhallintajärjestelmän kokonaisuuden.

- ISO 9000 Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto.
- ISO 9001 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset
- ISO 9004 Laadunhallinta. Organisaation laatu. Ohjeita jatkuvan menestyksen saavuttamiseen
- ISO 19011 Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet.

(SFS, n.d.a)

ISO -laadunhallinnan standardien kokonaisuus pohjautuu seitsemään laadunhallinnan periaatteeseen: asiakaskeisyyteen, johtajuuteen, ihmisten täysipainoiseen osallistumiseen, prosessimaiseen toimintamalliin, parantamiseen, näyttöön perustuvaan päätöksentekoon ja suhteiden hallintaan. Nämä ovat tarkoitettu organisaation johdon hyödynnettäväksi organisaation suorituskyvyn parantamisessa. (SFS, n.d.b)

ISO 9001 -standardissa korostetaan seitsemän laadunhallinnan periaatteen lisäksi riskiperusteista ajattelua, jolla on olennainen vaikutus vaikuttavan laadunhallintajärjestelmän luomiseksi. Tämä näkyy standardin vaatimuksissa esimerkiksi siten, että organisaation tulee suunnitella ja määrittää, miten se käsittelee riskejä. Riskiperusteiselle ajattelulle on tärkeää tunnistaa, että riskillä voi olla joko haitallisia tai myönteisiä vaikutuksia. Myönteinen vaikutus saattaa luoda kokonaan uusia mahdollisuuksia organisaatiolle. Organisaation käsitellessä riskejä ja mahdollisuuksia se luo perustan vaikuttavuuden lisäämiselle, parempien tulosten saavuttamiselle ja haitallisten vaikutusten estämiselle. (SFS 9001/2015, s. 9-32)

ISO 9001 -laadunhallintastandardi ei määrittele tarkasti, miten organisaation pitää toimia, vaan peruseriaatteiden soveltamiseen on olemassa useita eri tapoja. Jokaisen organisaation pitää itse soveltaa laadunhallinnan periaatteita oman organisaatio luonteeseen ja haasteiden pohjalta. Standardi korostaa laadunhallintaan liittyvän dokumentoidun tiedon rakenteen ja sisällön olevan organisaatiolle arvokkaampaa, kun se perustuu organisaation omiin prosesseihin ja käyttötarkoituksiin. Standardi ei edellytä käyttämään standardissa olevia termejä, vaan organisaatio voi käyttää omia käytössään olevia termejä tai valita omaan käyttöönsä parhaiten sopivan termistön. (SFS 9001/2015, s. 31)

2.4.1 Asiakaskeskeisyys

ISO 9001 -laadunhallintastandardin peruseriaatteen mukaisesti organisaation jatkuva menestys on mahdollista vain saavuttamalla ja pitämällä asiakkaiden sekä organisaatiolle olennaisten sidosryhmien luottamus. Asiakaskeskeisyydessä on olennaista tunnistaa, että jokainen asiakaskohtaaminen ja -kokemus on mahdollisuus tuottaa asiakkaille tai olennaisille sidosryhmille lisäarvoa, joka lopulta heijastuu heidän käsitykseensä organisaation laadukkuudesta ja kyvykkyydestä täyttää heidän tarpeitaan. Jotta organisaatio voi tuottaa asiakkaille ja olennaisille sidosryhmille jatkuvasti lisäarvoa, on heidän nykyiset ja tulevat tarpeensa tunnistettava. (SFS, n.d.b)

Asiakaslähtöisyydessä ajatellaan, että asiakkaat eivät hanki tiettyjä tuotteita tai palveluita, vaan he ostavat niitä saadakseen tuotteiden tai palveluiden tuottamia hyötyjä. Asiakkaan kokema hyöty syntyy lopullisesti asiakkaan oman toiminnan ja prosessien tuloksena, johon hankittu tuote tai palvelu liittyy. Näin ajateltuna palvelu tai tuote liittyy hyvin voimakkaasti asiakkaan tai sidosryhmän omaan toimintaan ja prosesseihin, jolloin näiden tunnistaminen on otettava huomioon kartoittaessa asiakkaiden vaatimuksia. Julkisella sektorilla palvelut sisältävät asiakaslähtöisyyden lisäksi hyvin useasti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulman, jonka toteutuminen tuotettujen palveluiden kautta on tavoitteena pidemmällä aikavälillä. (Mäensivu, 2011)

Asiakaslähtöisyyden suurimmat hyödyt ovat parempi asiakkaan kokema arvo sekä asiakastytyväisyyden lisääntyminen. Arvon ja tyytyväisyyden lisääntyessä asiakasuskollisuus kasvaa ja asiakassuhteista tulee pysyvämpiä. Asiakastytyväisyyden lisääntyessä organisaation maine kasvaa ja se saattaa tuoda lisää asiakkaita, mikä näkyy lopulta organisaation saavuttaessa suurempia tuottoja ja markkinanosuuksia. (SFS, n.d.b)

2.4.2 Johtajuus

Organisaation ylimmän johdon tehtävänä on määrittää organisaation suunta ja yhteiset tavoitteet, joihin koko organisaatio on sitoutunut ja

pyrkii saavuttamaan. Organisaation johdon eri tasojen pitää luoda sellaiset olosuhteet, että yhteinen suunta ja laatutavoitteet ovat mahdollista saavuttaa. Johdon on sitouduttava laadunhallintajärjestelmä soveltamiseen sekä jatkuvaan kehittämiseen. ISO 9001 – laadunhallintastandardin mukaan organisaation ylimmän johdon pitää laatia laatupolitiikka, joka soveltuu ja tukee organisaation perustehtävää sekä on linjassa organisaation strategian kanssa. Laatupolitiikka pitää olla viestitty kaikille organisaation tahoille sekä olla asiakkaiden ja sidosryhmien saatavilla. Laatupolitiikkaa ylläpidetään tarkastelemalla sitä säännöllisin välein ja päivittämällä tarvittaessa. Laatupolitiikan päämääristä johdetaan organisaation laatutavoitteet, joita laadunhallintajärjestelmällä pyritään saavuttamaan. Johdon pitää lisäksi määrittää sekä viestiä organisaation eri roolit, vastuut ja valtuudet, jotta eri prosesseilla sekä laadunhallintajärjestelmä on mahdollisuus tuottaa haluttuja tuloksia. (SFS, n.d.b; Tuominen & Moisio, 2015, s. 27-35)

Organisaatiolle laadunhallintajärjestelmän mukaisen johtajuuden tärkeimpiä hyötyjä ovat laatutavoitteiden saavuttaminen tehokkaasti ja vaikuttavasti. Organisaatiolla on johtajuuden myötä mahdollisuus koordinoida prosessejaan paremmin ja organisaation eri tasojen ja toimintojen välinen kommunikaatio paranee. (SFS, n.d.b)

2.4.3 Ihmisten täysipainoinen osallistuminen

Organisaatiolla on parempi mahdollisuus tuottaa asiakkailleen arvoa ja saavuttaa tavoitteensa, kun sen kaikilla jäsenillä on riittävä pätevyys suorittaa tehtävänsä sekä mahdollisuus osallistua täyspainoisesti laadunhallinnan määrittämään toimintaan. Organisaation vaikuttavan ja tehokkaan johtamisen kannalta on tärkeää, että jokaisella organisaation tasolla työskentelevää ihmistä kunnioitetaan ja heidät saadaan osallistumaan. Laatutavoitteiden saavuttamista tukevat henkilöstölle annettava palaute ja tunnustukset, vaikuttamisen mahdollisuus sekä pätevyyden lisääminen. (SFS, n.d.b)

Kun laatutavoitteet ovat selkeät koko organisaation henkilöstölle, on tavoitteiden saavuttaminen todennäköisempää. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien myötä henkilöiden kehittyminen, aloitteellisuus ja luovuus lisääntyvät. Näillä elementeillä on myös vaikutus ihmisten tyytyväisyyteen työssään. Jokaisen työskennellessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation sisäinen luottamus ja yhteistyö lisääntyy. (SFS, n.d.b)

2.4.4 Prosessimainen toimintamalli

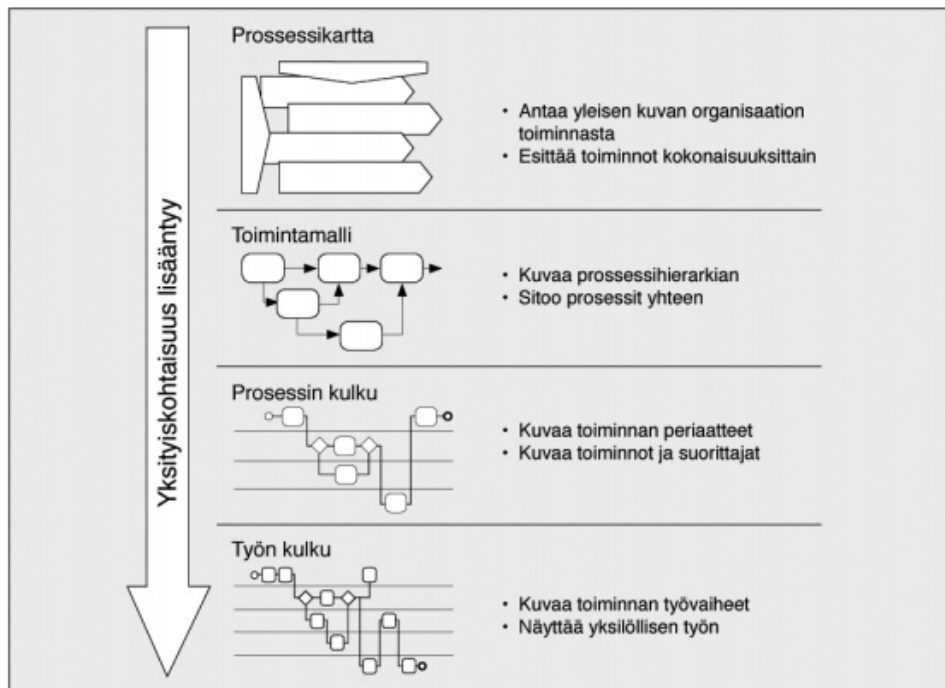
Prosessimaisen toimintamallin tarkoituksena on ISO9001 mukaan laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuden parantaminen sekä toiminnan tehostaminen asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten täyttämiseksi. Standardin vaatimuksena on, että organisaatio on laatinut laadunhallintajärjestelmän,

toimii sen mukaisesti sekä kehittää sitä ja siihen kuuluvia prosesseja. Lisäksi organisaation on sovellettava prosessijohtamisen periaatteita sekä toiminnassa että kehittämisessä. Prosessijohtamista soveltavassa organisaatiossa on määritetty prosessikartta sekä toiminnan kannalta olennaiset prosessit sekä niiden herätteet ja tuotokset. (SFS 9001/2015, s. 6; Tuominen & Moisio, 2015, s. 22-25).

Prosessimaisen toimintamallin lähtökohtana on, että organisaatio tunnistaa olemassa olevat prosessit ja määrittää niille omistajat. Prosessin omistaja määrittää, mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu. Lisäksi prosessien kuvaamista varten prosessista pitää tunnistaa prosessin syötteen, tulokset ja prosessin käyttötarkoitus. Prosessin omistajan tärkeimpiä tehtäviä on kehittää olemassa olevaa prosessia yhdessä siihen kuuluvien henkilöiden kanssa. Prosessin ollessa laaja ja ylittäessä organisaatorajat, on prosessin eri vaiheille määritettävä eri omistajat. Organisaation ylittävien prosessien osalta on kuitenkin varmistettava, että jollekin kuuluu vastuu kokonaisuudesta ja prosessin koordinoimisesta. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 2012, s. 4)

Prosessien kehittämisessä otetaan huomioon liityntä organisaation muuhun toimintaan ja tekemiseen. Kehittämisen pohjana ovat yleisesti visio, strategia ja organisaation toimintaperiaatteet. Prosessien kehittämisen keskeisiä tavoitteita ovat toiminnan tehostaminen, laadun ja palvelutason parantaminen, ongelmien haltuun saaminen sekä kustannussäästöjen löytäminen. Prosessikuvauksia voidaan käyttää hyväksi johtamiseen, ohjaukseen, päätöksentekoon ja suunnittelun välineenä kaikissa organisaation tasoissa. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 2012, s. 3)

Prosessin omistaja päättää kuvauksen tarpeen ja käyttötarkoituksen, jotka myös määrittävät, millä tasolla ja tarkkuudella kuvaus laaditaan. Kuvauksien tasoa voi olla useita riippuen organisaation koosta, tehtävien monipuolisuudesta tai kuvausten käyttötarkoituksesta. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta suosittelee organisaation kuvaamiseen neljää kuvaustasoa: prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku sekä työnkulku. Prosessikartta on kuvausten ylin taso, jolla esitetään organisaation toiminta kokonaiskuvana. Tasossa kaksi eli toimintamallissa kuvataan prosessien jakautuminen osaprosesseiksi sekä prosessien riippuvuus toisiinsa, rinnakkaisuus ja vaikutus organisaation muihin osiin. Kolmannella tasolla, prosessin kulussa, kuvataan työvaiheet ja niihin liittyvät toiminnot. Neljäs taso eli työnkulku on prosessikuvausten tarkin taso, jolla kuvataan itse työn suorittaminen sekä siihen liittyvien tietotyyppien kulku ja tietovarastot (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 2012, s. 6-10).



Kuva 4. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suositukset prosessien kuvaustasoista (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, 2012, s. 6)

Prosessien kuvaamisella pyritään ymmärtämään, mikä on organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaista. Keskittymällä olennaiseen voidaan keskittää kehittäminen ja toiminnan mittaaminen tavoitteiden saavuttamisena kannalta tärkeisiin vaiheisiin ja välttää prosessin osaoptimoimiselta (Laamanen, 2012, s. 37).

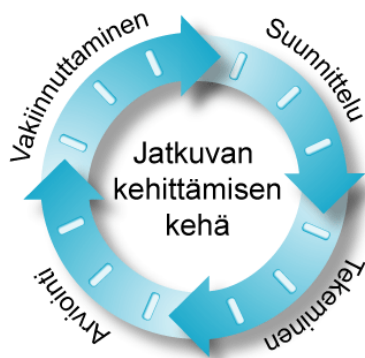
Prosessien mittaaminen on tärkeä osa prosessien kehittämistä. Mittaamisella pyritään saavuttamaan ymmärrys siitä, mitä organisaatiossa todella tapahtuu ja mitä prosessit todellisuudessa tuottavat. Yleisesti prosesseista mitataan suorituskykyä, joka käytännössä kertoo, kuinka hyvin prosessilla saavutetaan haluttuja tuloksia. Prosessien suorituskyvyn mittarina voi olla monia eri asioita, kuten esimerkiksi aika, raha, asiakastytyväisyys, määrä, sidosryhmien näkemykset ja poikkeamat. (Laamanen, 2012, s. 149-152).

2.4.5 Parantaminen

Menestyvien organisaation toiminnan keskeinen osa on parantaminen, jotta organisaatio pystyy ylläpitämään nykyisen suoritustasonsa ja reagoimaan organisaatioon kohdistuviin sisäisiin ja ulkoihin muutoksiin. ISO 9001 -laadunhallintastandardi edellyttää organisaatiolta laadunhallintajärjestelmän jatkuvaa parantamista. Jatkuva parantaminen ajatellaan usein jatkuvana kehänä, jonka avulla haluttua kohdetta tai toimintoa voidaan parantaa kehää jatkuvasti kiertäen. ISO 9001 – laadunhallintajärjestelmä esittää jatkuvan parantamisen PDCA -menetelmän. Menetelmästä käytetään yleisesti myös nimitystä Demingin laatuympyrä. PDCA tulee sanoista

suunnitella (Plan), tehdä (Do), arvioida (Check) ja vakiinnuttaa (Act). PDCA -mallia voidaan hyödyntää kaikkiin organisaation prosesseihin tai toimintoihin. (SFS, n.d.b; SFS 9001/2015, s. 7-8)

PDCA -mallin suunnitteluosassa asetetaan tavoitteet parannettavalle tai kehitettävälle kokonaisuudelle ja arvioidaan mahdolliset toimintaan kohdistuvat riskit ja mahdollisuudet. Lisäksi huomioidaan tarvittavat resurssit, jotta tarvittavat tulokset voidaan saavuttaa. Tekemisen osiossa noudatetaan edellä muodostettua suunnitelmaa. Arvioinnin osiossa seurataan suunnitellun toiminnan pohjalta tehtyjen parannustoimien aiheuttamia muutoksia tuloksissa ja mittareissa. Vakiinnuttamisen osiossa tehdään prosessiin suorituskykyä parantavat toimet eli pyritään vakiinnuttamaan syklin aikana tulleet muutokset. PDCA -mallin toiminta nähdään päättömänä prosessina, jossa jokaisen ympyrän kehän kierroksen jälkeen toiminta on yhden kierroksen verran lähempänä asetettua päämäärää. (SFS 9001/2015, s. 7-8; Laatuakatemia, 2010)



Kuva 5. Jatkuvan parantamisen PDCA -toimintamalli (Laatuakatemia, 2010)

ISO 9001 -laadunhallinta standardi edellyttää jatkuvan parantamisen lisäksi myös riskien- ja mahdollisuuksien hallintaa. Riskien- ja mahdollisuuksien hallinnan avulla organisaatio voi kehittää toimintaansa ja varmistaa kyvykkyytensä tuottaa luvattua arvoa toimintaympäristön tai asiakkaiden tarpeiden, odotusten ja vaatimusten muuttuessa. Riskien- ja mahdollisuuksien hallinta luo edellytykset jatkuvalla parantamiselle ja sitä kautta myös lopulta asiakastytyväisyyden lisääntymiselle. Tunnistetuille riskeille ja mahdollisuuksille organisaation pitää suunnitella ja toteuttaa toimenpiteet riskien poistamiseksi tai mahdollisuuksien toteutumiseksi. (Tuominen & Moisio, 2015, s. 38-41)

2.4.6 Näyttöön perustuva päätöksenteko

Päätöksentekoon liittyy yleisesti eri lähteistä koottua monimuotoista tietoa, joka voi olla eri tavoilla jäsenneltyä. Päätöksenteossa on tärkeää huomioida siihen liittyvien asioiden syyseuraussuhteet sekä niistä aiheutuvat mahdolliset ennakoimattomat tapahtumat. ISO 9001 -laadunhallinnan

standardin mukaan päätöksenteon objektiivisuuteen ja parempaan luotettavuuteen päästään, kun otetaan päätöksenteossa huomioon tunnistetut tosiasiat. Olemassa olevaa informaatiota pitää analysoida sopivin menetelmin ja sellaisten ihmisten tekemänä, joilla on siihen riittävä osaaminen ja kyvykkyyks. (SFS, n.d.b)

Organisaation johtamista kuvaa jatkuva päätöksenteko, jossa tehdyt päätökset vanhenevat usein nopeasti maailman muuttuessa ympärillä. Koska mennyttä ei voi muuttaa, liittyvät päätökset aina tulevaisuuteen. Tästä syystä ennustetiedolla on suurempi vaikutus päätöksen tekemiseen kuin siihen liittyvällä historiatiedolla. Historia on kuitenkin organisaation toiminnalle tärkeä oppimisen väline. Hyvin toimivan johtamisjärjestelmän avulla voidaan tehdä laadukkaita ja monipuolisia analyyskejä sekä ottaa huomioon eri näkökulmat päätöksenteossa, jolloin voidaan tehdä päätökset oikean tiedon pohjalta. Etenkin tulevaisuuteen liittyvällä tiedolla on johtamisjärjestelmässä suuri merkitys. Päätöksenteko on yleisesti sitä helpompaa, mitä enemmän käytettävissä on sitä tukevaa faktatietoa. Jos tietoa ei ole saatavilla riittävästi, voidaan päätöksen tueksi joutua tekemään erilaisia selvityksiä. Hyvin rakennetun johtamisjärjestelmän avulla organisaatiolla on johdonmukainen päätöksentekoprosessi ja se pystyy näyttöön perustuvaan päätöksentekoon sen jokaisella tasolla. (Niemelä, Pirker & Westerlund, 2008, s. 157-159).

2.4.7 Suhteiden hallinta

Organisaatio ei valmista tuotteita tai palveluita itseään varten, vaan omistajien, asiakkaiden tai yhteiskunnan tarpeisiin. Organisaatio saa parhaiten tietoonsa kysymällä sidosryhmiltään ja seuraamalla yhteiskunnan signaaleja, mitkä tuotteet tai palvelut ovat haluttua nyt sekä tulevaisuudessa. Organisaation pitää siis tunnistaa oman toimintansa kannalta olennaiset sidosryhmät. Tyypillisesti organisaatioille tärkeitä sidosryhmiä ovat omistajat ja sijoittajat, asiakkaat, media, kansalaisjärjestöt, viranomaiset, alihankkijat sekä henkilöstö. Tämän lisäksi ilmastomuutoksen myötä luonnosta ja luonnonvaroista on tullut myös yrityksille yhä merkityksellisempi sidosryhmä. Organisaation johtamisjärjestelmän ollessa joustava pystyy se reagoimaan sidosryhmien näkemyksiin ja odotuksiin. Organisaatiolla pitää myös olla kyky nähdä, miten toimintaympäristön muutokset voivat vaikuttaa organisaation ja sen sidosryhmien toimintaan. (Koipijärvi & Kuvaja, 2017, s. 120-34)

2.4.8 ISO 9001 -laadunhallintastandardin rakenne

ISO 9001 -laadunhallintastandardi koostuu kymmenestä kokonaisuudesta, joista kolme ensimmäistä kappaletta (soveltamisala, velvoittavat viittaukset sekä termit ja määritelmät) eivät varsinaisesti ole laadunhallintajärjestelmän vaatimuksia, vaan enemmänkin standardin alustusta. (Tuominen & Moisio, 2015, s. 6-7)

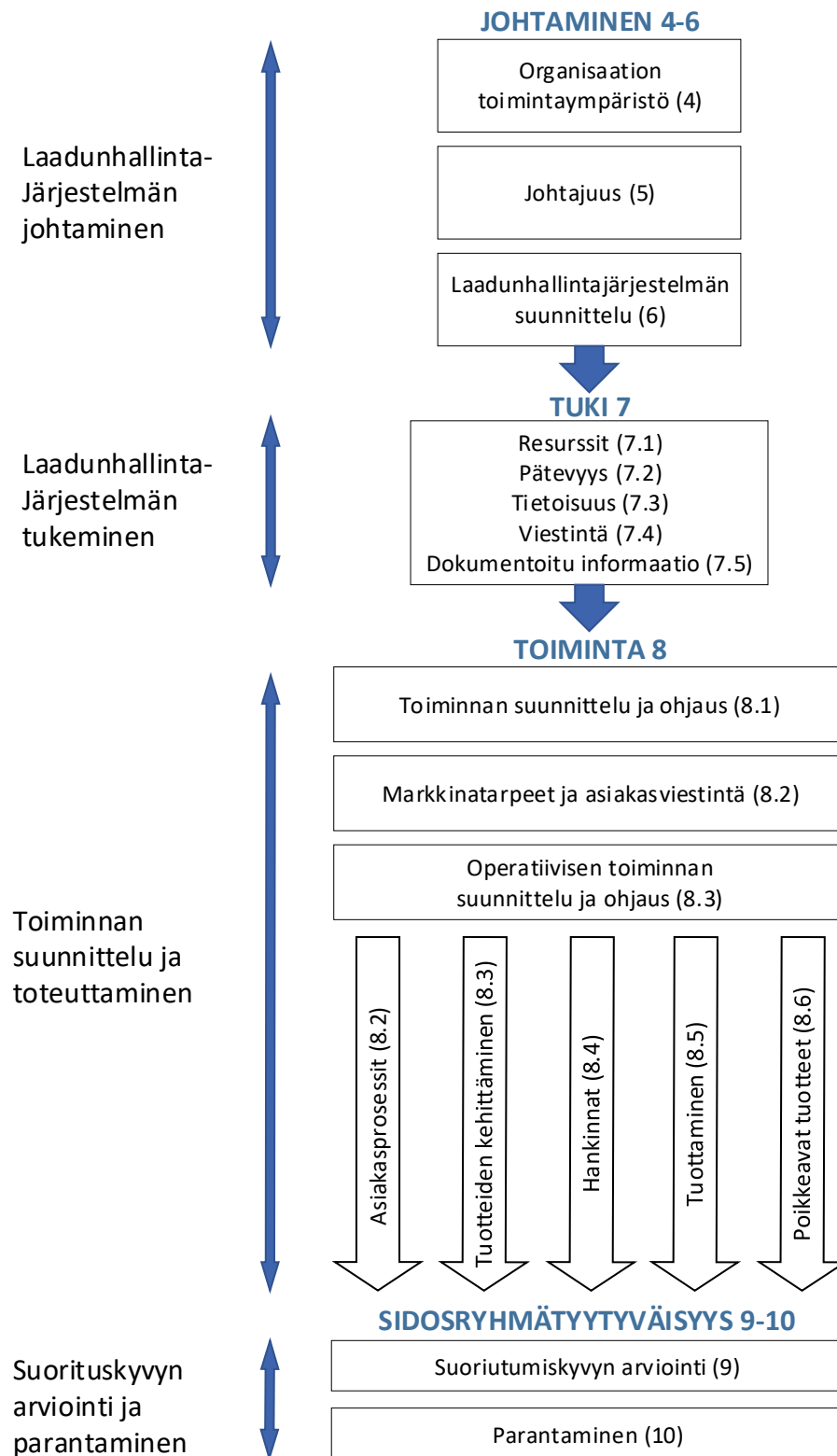
Standardin kappaleet organisaation toimintaympäristö (4), johtajuus (5) ja suunnittelu (6) määrittelevät laadunhallintajärjestelmän johtamista. Organisaation toimintaympäristössä tarkastellaan, miten organisaatio käsittää oman toiminta-ajatuksensa ja päämääränsä. Lisäksi toimintaympäristössä määritetään sidosryhmien ja niiden tarpeiden tunnistaminen sekä laadunhallintajärjestelmän rakenne ja rajat. Standardin johtajuusosassa kuvataan organisaation johdon rooli ja sitoutuminen laadunhallinnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Lisäksi johtajuuden osalta standardi tarkastelee, miten organisaatio määrittelee ja tuntee roolit, vastuut ja valtuudet. Laadunhallintajärjestelmän suunnitteluosassa arvioidaan organisaation kykyä tunnistaa muuttuva toimintaympäristö sekä muuttuvan toimintaympäristön ja oman toiminnan puutteiden myötä syntyvät riskit organisaatiolle. Suunnittelu-osiossa lisäksi määritetään, miten organisaatio määrittelee toimintaympäristön muutoksiin ja asiakkaiden tarpeisiin perustuvat laatutavoitteet ja -suunnitelmat sekä miten organisaatio tunnistaa ja kehittää laadunhallintajärjestelmäänsä. (Tuominen & Moisio, 2015, s. 15-47)

Laadunhallintajärjestelmän tukeminen on määritetty ISO9001 -laadunhallintastandardin osiossa seitsemän, tukitoiminnot. Tässä standardin alueessa kuvataan, millä tavoin organisaatio huolehtii tarvittavasta osaamisesta sekä saa organisaation sitoutumaan tavoitteisiinsa. Lisäksi arvioidaan, kuinka saadaan organisaation työntekijät tietoiseksi mahdollisuuksistaan vaikuttaa organisaation laadunhallintajärjestelmään ja miten organisaatio on huolehtinut laadunhallinnan dokumentoinnin. (Tuominen & Moisio, 2015, s. 49-74)

ISO9001 -laadunhallintastandardin osassa kahdeksan käsitellään toiminnan suunnittelua ja toteuttamista. Osiossa tarkastellaan, miten organisaatio on järjestänyt toimintansa prosessijohtamisen ja prosessien kehittämisen periaatteiden mukaisesti. Tämän lisäksi arvioidaan, miten organisaatio suunnittelee ja toteuttaa toimintaansa, kuten tuotteiden tai palveluiden osto, kehittämistä ja tuottamista. Lisäksi kohdassa käsitellään tuotteiden tai palveluiden toimitushyväksyntää sekä miten organisaatio toimii, jos edellä mainitut poikkeavat suunnitellusta. (Tuominen & Moisio, 2015, s. 75-117)

Laadunhallinnan viimeisissä kappaleissa yhdeksän ja kymmenen käsitellään suorituskyvyn arviointia ja parantamista. Suorituskyvyn arvioinnin osalta standardi käsittelee suorituskyvyn seurannan, mittaamisen, analysoinnin ja arvioinnin periaatteet. Lisäksi standardi tarkastelee asiakastyytyväisyyden mittaamista, analysointia ja niistä johdettuja toimenpiteitä. Standardi myös käsittelee oman suorituskyvyn arvioinnin osalta, kuinka sisäisillä auditoinneilla ja johdon katselmuksella varmistetaan laadunhallintajärjestelmän soveltuvuudesta ja tehokkuudesta sekä kuinka sen kehittämismahdollisuuksia tunnistetaan. Standardin osassa parantaminen käsitellään, kuinka organisaatio käsittelee havaittuja poikkeamia ja pyrkii

estämään niiden syntymistä. Lisäksi määritetään, miten organisaatio parantaa laadunhallintajärjestelmäänsä. (Tuominen & Moisio, 2015, s. 121-137)



Kuva 6. ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän rakenne. (Tuominen & Moisio, 2015, s. 6)

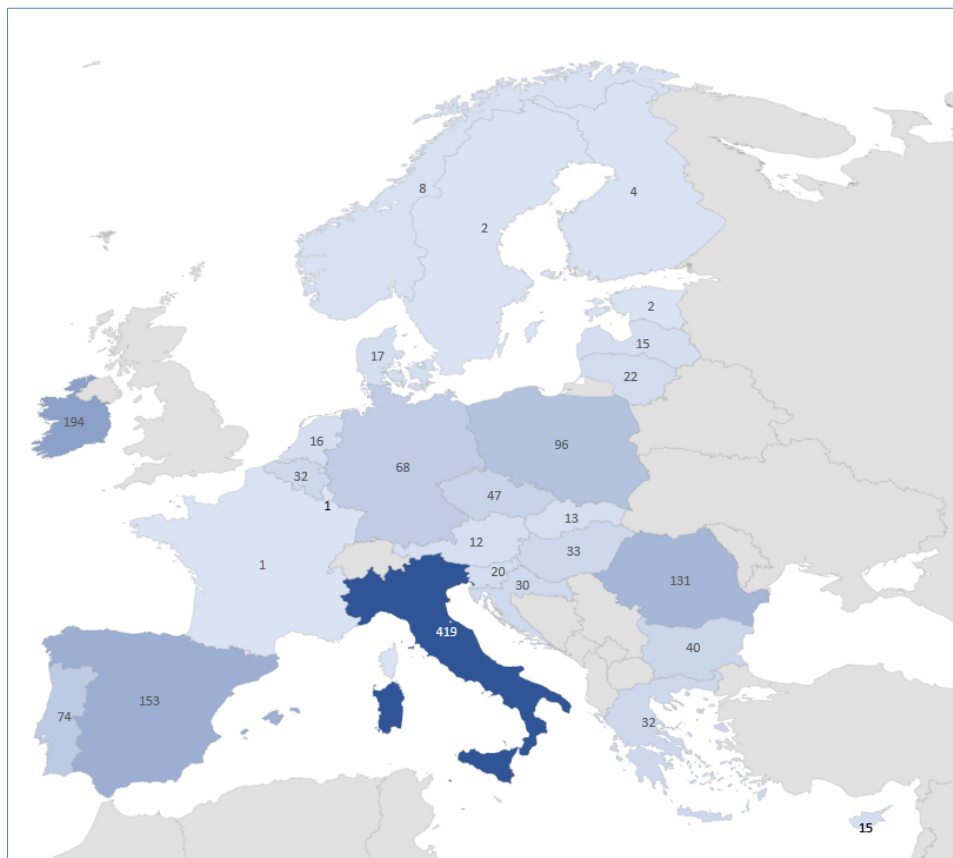
2.4.9 ISO 9001 -laadunhallintastandardin sopivuus julkishallintoon

ISO 9001 -laadunhallintastandardia voidaan soveltaa minkä tahansa tyyppisessä ja kokoisessa organisaatiossa niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. ISO 9000 -standardiperheessä määritetään organisaation tuotokseksi joko tuote tai palvelu. Julkishallinnon osalta määritelmä on hyvin selkeä julkishallinnollisten organisaatioiden tuottaessa lähes pääsääntöisesti palveluita. (SFS, 2015)

ISO 9001 -laadunhallintastandardin mukaan organisaatio voi itse määrittellä laadunhallintajärjestelmänsä rajat siten, että se vastaa ulkoisiin ja sisäisiin odotuksiin sekä strategiassaan määritettyihin haasteisiin. Kuitenkin vaatimuksena on, että jos organisaatio päättää jättää jonkin ISO 9001 -laadunhallintastandardin vaatimuksista pois laadunhallintajärjestelmästä, pitää tämä perustella dokumentoidusti. Vaatimuksen poisjättäminen ei saa vaikuttaa organisaatio kykyyn täyttää tuotteiden tai palveluiden vaatimuksia ja odotuksia. (Tuominen & Moisio, 2015, s. 9-14)

ISO -organisaation vuotuisen tilaston mukaan ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä on maailmanlaajuisesti laajalti käytössä julkisella sektorilla. Vuonna 2018 Kiinalla oli peräti 780 voimassa olevaa sertifioitua ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmää julkisella sektorilla. Myös Väli- ja Etelä-Amerikan maiden suuri sertifiointien määrä on yllättävää. (International Organization for Standardization, n.d.b)

Turvallisuus- ja kemikaaliviraston osalta mielenkiintoista on tarkastella sertifioitujen laadunhallintajärjestelmien määrää Euroopan unionin (EU) jäsenvaltioiden ja pohjoismaiden osalta. Näissä maissa sertifioituja julkisen sektorin laadunhallinnan järjestelmiä on hyvin monella maalla. Etenkin Italia (419), Irlanti (194) ja Espanja (153) ovat hyödyntäneet ISO 9001 -laadunhallinnan periaatteita ja sertifioineet järjestelmiään. Pohjoismaista Norjalla on kahdeksan, Suomella neljä ja Ruotsilla kaksi ISO 9001 -sertifiointia. (International Organization for Standardization, n.d.b)



Kuva 7. ISO 9001 -sertifioitujen julkishallinnon organisaatioiden määrä Euroopan unionin jäsenvaltioissa ja pohjoismaissa. (Muokattu lähteestä: International Organization for Standardization, n.d.b)

2.4.10 ISO 9001 -laadunhallintastandardi suhteessa EFQM- ja CAF -malleihin

ISO 9001 -laadunhallintastandardin erona EFQM- ja CAF -malleihin on, että EFQM- tai CAF -mallissa ei ole määritetty laadunhallintajärjestelmän vaatimuksia ja ne on tarkoitettu enemmänkin työkaluiksi ja arviointialustoiksi organisaation jatkuvaan arviointiin. Sen sijaan ISO 9001 -laadunhallintastandardi asettaa organisaation laadunhallintajärjestelmälle selkeitä vaatimuksia, kuten että organisaatiolla pitää olla laatupolitiikka ja riskien- ja mahdollisuuksien hallinnan prosessi. Lisäksi yhteistyökumppanit ja yhteistyössä arvon tuottaminen ovat mukana EFQM- ja CAF -malleissa, mutta niitä ei ole ISO 9001 -laadunhallintastandardin vaatimuksissa. Kannattaa huomioida, että ISO 9001 -laadunhallintastandardin määrittämän jatkuvan parantamisen PDCA -syklin arviointiosiossa voidaan yhtenä menetelmä käyttää EFQM- tai CAF -mallia hyödyksi.

3 TUTKIMUSONGELMAN KUVAUS JA TAVOITTEET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin Tukesin laadunhallintajärjestelmä kattaa ISO 9001 -laadunhallintastandardin

vaatimukset. Lisäksi tavoitteena on selvittää, millä tavoin laadunhallintajärjestelmää olisi kehitettävä edelleen, jotta se vastaisi paremmin ISO 9001 -laadunhallintastandardin vaatimuksia ja laadunhallintajärjestelmä saadaan parhaiten osaksi yrityksen johtamista sekä päivittäistä työtä. Tutkimuksen pohjalta on tarkoituksena laatia kehitysehdotuksia laadunhallintajärjestelmän kehittämiseksi siten, että laadunhallintajärjestelmä kehittyisi ISO 9001 -laadunhallintastandardin kriteerien mukaisesti sekä organisaation henkilöstö tuntee laadunhallintajärjestelmän rakenteen ja siitä saatavan hyödyn Tukesin toiminnalle.

Tutkimuskysymykset:

- Kuinka hyvin Tukesin nykyinen laadunhallintajärjestelmä kattaa ISO 9001 -laadunhallintastandardin vaatimukset?
- Miten laadunhallintajärjestelmää tulisi kehittää edelleen?
- Miten laadunhallintajärjestelmä saadaan parhaiten osaksi yrityksen johtamista sekä päivittäistä työtä?

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään tutkimaan tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisen metodeja voivat olla esimerkiksi osallistuva havainnointi, kyselyt, erilaiset haastattelut kuten teema- ja ryhmähaastattelut sekä tutkimusalueeseen liittyvien erilaisten dokumenttien tai kirjoitusten analysointi. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 15-16)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleisesti keskittymään pieneen määrään tutkittavia tapauksia ja niiden analysoimiseen mahdollisimman perinpohjaisesti. Laadullisen tutkimuksen tieteellisyyden mittari ei ole aineiston koko, vaan sen kattavuus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan yleisesti näytteistä otosten sijaan. Tutkimuksessa pyritään valitsemaan näytteet niin, että ne muodostaisivat mahdollisimman tarkan ja yksityiskohtaisen kuvan tutkittavasta kohteesta. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on kuvata jotakin tapahtumaa, käsittämään tiettyä tapahtumaa tai pyrkiä luomaan teoreettinen tulkinta jostakin ilmiöstä. Tutkimuksessa aineiston pääasiallinen tehtävä on toimia tutkijalle apuna luodessa tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 60-62)

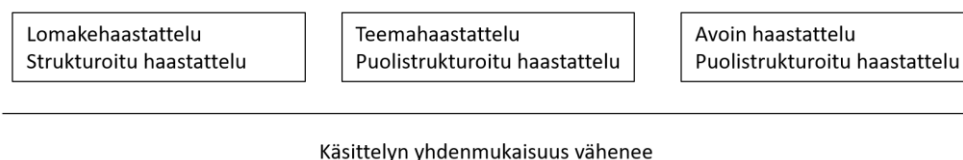
Laadullisen tutkimuksen aineiston koon määrittämiseen ei ole olemassa sääntöjä ja aineiston koolla ei ole suoraa suhdetta tutkimuksen onnistumiseen. Tutkimusaineiston osalta voidaan kuitenkin ajatella, että aineistoa on silloin riittävästi, kun uudet näytteet eivät tuo enää mitään uutta tutkimusongelman kannalta. Tällöin aineiston katsotaan tuovan esiin sen teoreettisen perustan, mikä tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Edellä

esitetyn säännön mukaan aineiston koko on käytännössä täysin tutkimuskohtainen. Näytteitä on tarpeen olla tutkimuksessa juuri sen verran, kun tutkittavan aiheen kannalta on välttämätöntä olla. Laadullisessa tutkimuksessa voi lähteä liikkeelle pienelläkin aineiston määrällä ja yrittää rakentaa siitä mahdollisimman selkeää tulkintaa. Tarvittaessa aineistoa on mahdollista myöhemmin kerätä lisää. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 61-65)

4.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Yleisesti haastattelun etuna on sen soveltuvuus moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin ja se onkin yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelussa pyritään välittämään kuvaa haastateltavana olevan henkilön ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelutilanteessa haastattelijä esittää haastateltavalle ennalta suunniteltuja kysymyksiä. Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutustilanne, jossa molemmilla osapuolilla on vaikutus toisiinsa. Haastattelun tavoitteena on saada luotettavaa tietoa tutkimuskohteesta liittyen tutkimusongelmaan. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 85-87; Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34-43)

Tutkimushaastattelun lajeja on useita ja niiden eroavaisuus syntyy pääsääntöisesti strukturointiasteen perusteella. Strukturointiasteella määritetään, kuinka tarkasti haastattelukysymykset ovat muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijalla on mahdollisuus suunnata kysymyksiä haastattelun aikana. Esimerkiksi lomakehaastattelussa on kiinteät haastattelukysymykset, jolloin se on täysin strukturoitu haastattelu. Teemahaastattelusta käytetään yleisesti termiä puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidulle haastattelulle tyypillistä on, että kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niihin voidaan vastata omin sanoin sekä kysymyksistä puuttuu tarkka järjestys ja muoto. Strukturoimattomia haastattelulajeja ovat esimerkiksi avoin haastattelu, syvähaastattelu ja keskustelunomainen haastattelu. Strukturoimattomat haastattelut muistuttavat paljolti tavallista keskustelua. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 87; Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 43-47)



Kuva 8. Teemahaastattelu suhteessa strukturoituun ja strukturoimattomaan haastatteluun (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 44)

Teemahaastattelu voidaan suorittaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelut ovat kuitenkin yleisin tapa tehdä teemahaastattelu. Ryhmähaastattelu voidaan toteuttaa parihaastatteluna tai suurempana ryhmänä. Ryhmähaastattelussa on mahdollista puhua koko ryhmälle yhtäaikaisesti tai kohdistaa esimerkiksi kysymys yhdelle henkilölle.

Ryhmähaastattelulla yleisesti pyritään saamaan aikaan vuorovaikusta ryhmän sisälle sekä yksittäisen henkilön vastauksien lisäksi ryhmän yhteinen kanta tutkittavaan kysymykseen. Haastattelijan tehtävänä on samaan aikaan käydä keskustelua ryhmän sisällä ja pitää huolta siitä, että keskustelu pysyy valituissa teemoissa ja kaikilla haastateltavilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun. Yksilöhaastattelun etuja ryhmähaastatteluun nähden on haastateltavien tasapuolinen haastattelumahdollisuus sekä haastateltavien analysointivaiheen selkeys. Videoimattomasta ryhmähaastattelusta voi olla vaikea päätellä, kuka on milloinkin äänessä. Haastateltavien henkilöiden määrä sekä valinnat riippuvat tutkimuksen tarkoituksesta. Haastatteluun valituilla henkilöillä voidaan katsoa olevan tietoa ja kokemusta tutkimukseen liittyen tai he edustavat tutkimuksen kannalta oleellista ryhmää tai joukkoa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 58-63)

Teemahaastattelua suunniteltaessa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan laaditaan haastattelussa käsiteltäviä teemoja, jotka toimivat haastattelijan muistilistana haastattelun aikana. Teemat ovat siis alueita, jotka toimivat haastattelijan kysymysten tukena ja haastattelun ohjenuorina. Haastattelun teemat voivat rakentua tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä, aiheen aiempaan tutkimustietoon tai luovan ideoinnin tuloksesta, jossa pohditaan mitä aiheesta olisi hyvä tietää. Parhaimmillaan tutkimuksessa on hyödynnetty kaikkia kolmea tapaa teemojen muodostamiseen. Teemahaastattelun teemojen pitää olla riittävän laaja-alaisesti valittuja, jotta haastateltavien ajatuksien ja kokemusten moninaisuus on mahdollista havainnollistaa. Teemahaastattelussa keskustelua voidaan jatkaa ja syventää haastatteluteemojen osalta niin pitkälle kuin se tutkimuksen kannalta on oleellista. Teemahaastattelussa käytetyt teemat takaavat, että tutkimuksen sisällä eri haastatteluissa käsitellään ja puhutaan samoista asioista. Lisäksi teemat mahdollistavat haastatteluiden jälkeen runsaalle haastattelumateriaalille jäsennellyn lähestymistavan. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 87-88; Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 65-67; Valli & Aaltola, 2015, s. 35)

Haastattelussa on oleellista myös tarkoin harkita haastatteluympäristö ja haastattelutilanne. Haastatteluympäristöä suunniteltaessa on otettava huomioon haastateltavan näkökulma. Tutkijalla ei luultavasti ole mahdollista päästä riittävän lähelle haastateltavaa, jos haastateltava tuntee olonsa epävarmaksi haastatteluympäristössä. Julkisessa tilassa haastateltaessa haitaksi saattaa tulla hälyisiä ympäristö sekä mahdolliset häiriötekijöistä johtuvat keskeytykset haastattelun kulkuun. Haastattelulle suotuisa ympäristö on sellainen, jossa haastateltava tuntee olon kotoisaksi ja varmaksi. Tällainen ympäristö voi olla esimerkiksi haastateltavan koti. Haastattelutilanteessa pitää ottaa huomioon myös puhetapa ja käytettävät sanavalinnat. Puhetavan valinnassa on kannattavaa käyttää itselle ominaista tapaa esittää asioita ja kysymyksiä. Haastattelussa on syytä välttää vaikeaselkoisia tieteellisiä ilmaisuja tai sanoja, jolloin se mahdollisesti aiheuttaa haastateltavalle epävarmaa oloa tai ärtyneisyyttä. Haastattelulle suotuisaa on käyttää sellaista puhetapaa ja sanavalintoja, että ne saavat haastateltavan tuntemaan olonsa tasavertaiseksi haastateltavan kanssa. Vapaan ja

avoimen ilmapiirin saamiseksi haastattelija voi aluksi olla menemättä heti suoraan asiaan, vaan aloittaa haastattelutilanne käymällä muuta keskustelua. (Valli & Aaltola, 2015, s. 30-35)

4.2 Teemahaastatteluiden toteuttaminen

Haastateltavien valinnassa pyrittiin saamaan aikaan kattava otos koko Turvallisuus ja -kemikaaliviraston organisaatiosta sekä kohdistamaan valinnat henkilöihin, joilla on laadunhallinnan erityisosaamista. Haastateltaviksi valittiin kuusi henkilöä. Haastateltavat edustivat jokaista Tukesin viittä tulosityksikköä sekä viestintäryhmää, joka toimii tulosityksikköjä tukevana ryhmänä. Haastatteluun valitut henkilöt ovat myös Tukesin sisäisen laatuverkoston jäseniä ja heidän työtehtäviinsä kuuluu laadunhallinnan kehittäminen ja ylläpitäminen oman yksikkönsä osalta. Tämän lisäksi he ovat osallisia oman yksikkönsä johtoryhmätyöskentelyssä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna, jolloin haastateltavat pystyivät keskustelemaan tutkittavista teemoista vapautuneesti ja luottamuksellisesti. Haastattelut tehtiin toukokuun 2020 aikana. Haastatteluajankohdan aikana oli maailmanlaajuinen Korona Covid -19 virusepidemia. Korona epidemian hillitsemiseksi Suomen hallituksen suositus 12.3.2020 oli siirtää työntekeistä kotona tehtäväksi etätyöskentelyksi niillä aloilla, joissa se oli mahdollista (Valtioneuvosto, 2020a). Lisäksi hallitus linjasi 16.3.2020, että julkisen sektorin työntekijät määrätään etätyöhön työtehtävien sallissa (Valtioneuvosto, 2020b). Hallituksen linjauksen mukaisesti Tukesin henkilökunta siirtyi työskentelemään etätöihin 18.2.2020 alkaen ja Virastossa oli mahdollista käydä vain yksikön johtajan luvalla. Tästä syystä haastattelut päätettiin toteuttaa Skype -videopuhelun välityksellä käyttäen Skypen nauhoitustoimintoa haastatteluiden tallentamiseen.

Haastatteluja ohjasivat tutkimusongelman kannalta tietoperustasta johdetut olennaiset teemat. Tukesin pyrkiessä kehittämään laadunhallintajärjestelmänsä kohti ISO 9001 -laadunhallintastandardin vaatimuksia, teemoissa korostuvat laadunhallintastandardin asettavat edellytykset organisaatiolle. Teemahaastattelun runkoa laatiessa laaditaan yksityiskohtaisten kysymysten sijasta teema-alueuuttelo, jotka ovat alueita johon haastattelussa esitetyt kysymykset kohdistuvat (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 66). Tämän tutkimuksen teemahaastatteluissa käytetyt teemat ja niiden alakohdat ovat lueteltu alla olevassa teema-alueuuttelossa.

Tukesin laadunhallintajärjestelmä ISO 9001 -laadunhallintastandardin näkökulmasta

- asiakaskeskeisyys, ja sen toteutuminen
- johtajuus, johdon esimerkki ja laatupolitiikka
- ihmisten täysipäiväinen osallistuminen, pätevyys ja sen kehittäminen
- prosessimainen toimintamalli
- jatkuva parantaminen, riskien ja mahdollisuuksien hallinta

- näyttöön perustuva päätöksenteko
- suhteiden hallinta

Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen

- ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän hyödyt ja haitat julkisorganisaatiolla
- laadunhallintajärjestelmän kehittämistarpeet

Laadunhallintajärjestelmä osana yrityksen johtamista sekä päivittäistä työtä

- laadunhallintajärjestelmän tunnettavuus ja siihen vaikuttavat tekijät
- laadunhallintajärjestelmän suhde yksikön ja koko organisaation toiminnan ohjaukseen
- laadunhallintajärjestelmän ylläpito

4.3 Teemahaastatteluiden analysointi

Laadullisen aineiston analyysillä pyritään selkeyttämään tutkimusaineistoa ja kokoamaan hajanaisesta aineistosta lisää informaatiota johtopäätösten tekemiseksi. Laadullisessa analyysissä voidaan soveltaa useaa eri analyysimenetelmää. Menetelmien rajat eivät ole yksiselitteisiä ja niiden soveltaminen riippuu kerätystä aineistosta. Analysointia varten haastattelut pitää purkaa kirjalliseen muotoon. Haastattelujen purku voidaan tehdä yksityiskohtaisesti kirjoittamalla koko haastattelu sana sanasta eli litteroimalla tai purkaa aineisto teema-alueittain tekemällä päätelmiä ja koodaamalla teemoja suoraan haastatteluista. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 138-152; Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 138)

Lähes kaikki laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää tutkimusaineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon sekä säilyttää tutkimuksen kannalta keskeinen informaatio. Sisällönanalyysiä voi käyttää yksittäisenä analysointimenetelmänä tai analyysin teoreettisena kehyksenä, jolloin se voidaan ottaa osaksi erilaisiin analysointikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysin käyttö teoreettisena viitekehyksenä mahdollistaa aineiston tarkastelun monipuolisesti ja kattavasti. Teoreettisen viitekehyksen mukaiseen sisällönanalyysiin kuuluu monia eri vaiheita, joita ovat muun muassa aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.78-91; Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, s. 144)

Tässä tutkimuksessa haastatteluiden analyysi alkoi teemahaastatteluiden ääniaineiston purkamisella haastattelu kerrallaan, jossa vain haasteltavien vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi. Puhtaaksikirjoittamisen aikana yksittäisen haastattelun aineisto ryhmiteltiin haastatteluiden tukena olleisiin teema-alueisiin perustuen. Tämän jälkeen koko haastatteluaineisto yhdistettiin teema-alueiden mukaisesti. Eskola & Suoranta (1998, s. 153)

toteavat teemahaastattelurungon olevan tutkimusaineiston jaotteluun hyvä perusta, koska haastatteluiden teemoissa on käytetty teoriaperustaa. Tätä menetelmää käyttäen tutkija seuloa haastatteluaineistosta tekstikoh-
tia, jotka tuottavat tietoa teema-alueiden osalta. Edellä mainittua mene-
telmää käytettäessä on otettava huomioon, että haastateltava saattaa kä-
sitellä samaa teemaa monessa eri haastattelun vaiheessa. Merkintöjen
avulla on syytä osoittaa haastateltava ja mistä haastattelun ajankohdasta
teksti on peräisin. Lisäksi haastatteluiden purkamisessa teema-alueittain
on huomioitava, että haastatteluiden kokonaisuus pirstaloituu. Tehtäessä
päätelmiä laajemmista kokonaisuuksista tai yhden haastateltavan haastat-
telusta laaja-alaisemmin on haastattelun osia yhdistettävä tai niputettava
uudelleen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 141-143)

Aineiston pelkistämässä eli redusoinnissa tutkittavasta aineistosta tiivis-
tetään tai karsitaan epäolennainen osa pois. Pelkistäminen voi tapahtua
esimerkiksi niin, että puhtaaksikirjoitetusta tutkimusaineistosta etsitään
tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja ja erotellaan niitä käyttämällä eri-
laisia tekstin värejä. Tekstin väreillä voidaan osoittaa samaa asiaa kuvaavat
ilmaisut samalla värillä, jolloin lopulta eri ilmiöt tulevat värikoodattua. Vä-
rikoodatuista ja ryhmitellyistä alkuperäisilmaisuista muodostetaan pelkis-
tettyjä ilmauksia informaation säilyessä muuttumattomana. Tämän mene-
telmän avulla tutkimusaineistosta seulotaan tutkimuskysymysten kannalta
olennainen aineisto pelkistetyssä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018,
s.92)

Tässä opinnäytetyössä pelkistäminen tehtiin niin, että opinnäytetyön te-
kijä merkitsi eri värein puhtaaksikirjoitettuihin ja teemoittain ryhmiteltyi-
hin haastatteluaineistoihin ne ilmaisut, jotka antoivat informaatiota ase-
tettuihin tutkimuskysymyksiin. Poiminnan jälkeen listatuille ilmaisuille
muodostettiin pelkistetyt ilmaisut.

Taulukko 2. Esimerkkejä opinnäytetyössä käytetystä haastatteluaineis-
ton pelkistämisestä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
<i>"Kylhän siitä aina puhutaan, että se asiakas on se tärkein, mutta julkisella puolella on ongelma se asiakaskäsite ylipäätään, että mitä sillä ymmärretään."</i>	Asiakasymmärrys ja -määrittely
<i>"Tärkeää on, että asiakas saa mitä sen pitää saada, siis sovittujen vaikka aikamääreiden tai jos on jotain tavoitteita, toimitusaikataivoitteita tai tälläisiä."</i>	Asiakasodotuksien ymmärtäminen
<i>"Kovasti kannustetaan ja rohkaistaan, että osaamista pidetään yllä. Koulutuksia järjestetään sisäisesti sekä ulkoisiin koulutuksiin on mahdollista päästä."</i>	Osaamisen kehittäminen

<i>”Ei se yksittäinen ryhmäläinen varmaan lähde siihen hommaan mukaan, jos ei se ryhmäpäällikkökään ole siinä niinku silleen sata prosenttia sen takana ja se suhtautuu ja puhuu siitä vähä silla lailla, että ei tämä nyt ole niin tärkeää.”</i>	Johdon esimerkki sitouttamisessa
<i>”Kuvauksiahan kyllä on aivan yllin kyllin, mutta ehkä just se ongelma mistä on puhuttukin, on se, että niitähän ei hirveästi ole pidetty ajan tasalla.”</i>	Laadunhallintajärjestelmän kuvauksien ylläpito

Pelkistämisen jälkeen tutkimusaineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Ryhmittelyssä pelkistetyistä aineistosta pyritään löytämään aineistoa huolellisesti tutkimalla joko samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Luokittelun tavoitteena on tiivistää aineistoa, jolloin aineiston yksittäiset ilmaukset yhdistyvät tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin yleisiin käsitteisiin. Samaa ilmiötä kuvaavat ilmaisut ryhmitellään alaluokiksi. Alaluokittelussa pyritään käyttämään mahdollisimman hyvin luokan sisältöä kuvaavia nimiä. Luokittelua jatketaan aineiston sisällön mukaan koostamalla sekä yhdistämällä alaluokista yläluokkia, yläluokista päluokkia ja yhdistämällä päluokat lopulta tutkimustehtävään yhdistäviin luokkiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.93)

Ryhmittelyn pohjalta aineisto käsitteellistetään eli abstrahoidaan. Abstrahoimisessa aineistosta erotetaan tutkimuksen näkökulmasta merkittävä tieto ja tämän tiedon perusteella rakennetaan teoreettisia käsitteitä. Ryhmittely ja abstrahoiminen menevät osittain päällekkäin, jolloin ryhmittelyn katsotaan olevan osana abstrahoimista. Abstrahoinnin tavoitteena on päästä tutkimusaineiston kielellisistä ilmaisuista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.93)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen haastattelut etenivät hyvin pitkälti tutkimuksen kirjallisuudesta pohjautuvan teemahaastattelurungon mukaisesti. Teemahaastattelun teemat ja niiden alakohdat ohjasivat aineiston analyysiä ja tutkimustulokset ovat esitetty näiden teemojen mukaisesti.

Haastateltavien näkemyksiä ja mielipiteitä on esitetty suorina lainauksina tukemaan tämän opinnäytetyön tekijän tulkintoja ja tutkimuksen tuloksia. Lainaukset on esitetty sisennettynä ja kursivoidulla tekstillä. Lainaukset ovat anonyymejä otoksia tutkimusaineistosta ja ne on esitetty niin, että niistä ei ole mahdollista tunnistaa haastateltavaa. Lainauksilla on myös pyritty elävöittämään tutkimustuloksen tekstiä.

5.1 Tukesin laadunhallintajärjestelmä ISO 9001 -laadunhallintastandardin näkökulmasta

Teemahaastatteluissa pyrittiin selvittämään, miten haastateltavat kokevat Tukesin nykyisen laadunhallintajärjestelmän täyttävän ISO 9001 -laadunhallintastandardin vaatimukset. Haastateltavien välillä oli vaihtelua ISO 9001 -laadunhallintastandardin sisällön ja vaatimusten tuntemisen osalta. Teemahaastatteluiden aikana haastattelija eli tämän opinnäytetyön tekijä avasi jokaisen ISO 9001 -laadunhallinnanstandardin seitsemän pääperiaatteen edellytykset lyhyesti haastateltavan ennakkotiedoista riippumatta, jotta jokaisella haastateltavalla oli sama käsitys keskusteltavasta aiheesta ja standardin vaatimuksista.

5.1.1 Asiakaskeskeisyys

Laadukkaan palvelun toteuttamisen osalta asiakkaiden vaatimusten ja odotusten ymmärtäminen on hyvin keskeisessä asemassa, jotta voidaan toteuttaa asiakkaalle palvelua heidän odottamallaan tavalla. Haastateltavien kokemusten mukaan asiakkaat nähdään hyvin tärkeänä ja Tukesin toiminnassa pyritään huomiomaan asiakkaan tarpeet sekä odotukset.

”Musta tuntuu, että täällä otetaan tosi suuri merkitys sille asiakkaan mielipiteelle tai niille kyselyille.”

”Mun kokemus on, että asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus on iso juttu.”

”Mä en hahmota, et miks se asiakasjuttu on jotenkin omansa, vaan se on siellä sen tikkataulun keskellä se punanen ja sitä nää kaikki sektorit menee sinne.”

Vaikka asiakas nähdään tärkeänä koko organisaatiossa, niin asiakaskäsite ei ole täysin selkeä ja yhdenmukainen. Asiakasrooleja voi olla useita, kuten esimerkiksi asioiva yritys tai kansalainen, valvonnan kohde tai yhteiskunta. Asiakaskäsite nähdään henkilöstön keskuudessa hieman epäselvänä ja monitahoisena.

”Kylhän siitä aina puhutaan, että se asiakas on se tärkein, mutta julkisella puolella on ongelma se asiakaskäsite ylipäättään, että mitä sillä ymmärretään.”

”Asiakaskäsitteen määrittely pitäis olla aika huolellinen, että mitä sillä tarkoitetaan.”

”Sitä ei ole mihinkään kirjattu, mutta näin se menee, että asiakas on se kenen kanssa asioidaan ja sitten, no, esimerkiksi ministeriöt on nyt sit sidosryhmiä. Mutta mun mielestä kannattais nyt arvioida, että onko se todella niin.”

Tukesin osalta eri lait, asetukset ja säädökset määrittelevät, mitä palvelua Tukes tarjoaa asiakkailleen. Kuitenkin Tukesin itsensä päätettäväksi pääsääntöisesti jää, miten palvelua tehdään. Palvelun toteutustavalla on vaikutus asiakastytyväisyyteen ja haastateltavien näkemysten mukaan sitä pitää mitata. Tukesin toiminnalla on vaikutus koko yhteiskuntaan esimerkiksi Tukesin valvonnan alojen turvallisuuden osalta, jolloin asiakastytyväisyydessä pitää huomioida myös yhteiskunnallinen vaikutus.

”Palvellaan yhteiskuntaa, ministeriöitä ja tämmösiä, että pääasiallinen tehtävä on justiin täyttää ne lakisääteiset tehtävät ja sitä tulis tarkastella, että miten hyvin ne tuli täytettyä sen lisäksi, että niiltä asiainnin kohteelta kysytään, että miten meni.”

Asiakkaiden odotuksia pitää tarkastella myös kriittisesti ja organisaation oman toiminnan reunaehtoja noudattaen. Julkisella sektorilla asiakasodotukset kohdistuvat yleisesti oikeudenmukaiseen, tasapuoliseen, sujuvaan ja laadukkaaseen palveluun. Tukesin lähes koko toiminta perustuu rahoitukseen valtion kokonaisbudjetista. Palveluiden kehittämisessä on huomioitava myös niihin käytettävissä oleva raha ja muut yleiset linjaukset, kuten esimerkiksi valtion tavoite kehittää sähköistä asiointia.

”Mä en siihen jokaisen asiakkaan hyppyttämiseen niinku lähtis mukaan.”

”Toki voidaan joitakin palveluita ja semmosia voidaan toteuttaa aina paremmin ja just joku sähköinen asiointi on se mitä pitäisikin kehittää, mut sit se, että saneleeko se asiakastytyväisyys sit jotenkin sellasta, et kehitetään vähän liikaa kaikkea.”

Asiakaspalautteella pyritään keräämään tietoa asiakastytyväisyydestä. Tukesissa asiakaspalautetta kerätään hajanaisesti muutamassa eri organisaation ryhmässä esimerkiksi tarkastus- tai valvontakäyntien jälkeen. Palautetta Tukesin toiminnasta on myös mahdollista jättää [tukes.fi](https://www.tukes.fi) -sivuston kautta, mutta tämä toimii pääsääntöisesti asiakkaille mahdollisuutena kysyä lisätietoa Tukesin toimialaan kuuluvista asioista. Tukes suorittaa joka toinen vuosi asiakastytyväisyyskyselyn ja joka toinen vuosi sidosryhmätyytyväisyyskyselyn. Haastateltavien näkemysten mukaan joka toinen vuosi tehtävän kyselyn lisäksi tarvittaisiin jatkuvaa asiakaspalautteen keräämistä, joka mahdollistaa nopean reagoimisen asiakastytyväisyyden muutoksiin.

”Tarvittais sitä semmosta jatkuvaa syötettä sieltä niistä jokapäiväisistä kohtaamispisteistä ja sitten tommosena yleisenä tsekkinä, kuten toi isompi kysely.”

Joka toinen vuosi tehtävissä asiakastyytyväisyys- ja sidosryhmäkyselyn analysointi ja sen pohjalta tehty kehittäminen katsottiin olevan systemaattista. Hajanaisesti kerätyn asiakaspalautteen käsittelyyn ei ole olemassa organisaation sisällä yhtenäistä prosessia ja palautetta ei hyödynnetä toiminnan kehittämiseen koko organisaation tasolla.

5.1.2 Johtajuus

Tukesin johdon rooli laadunhallinnan kehittämisessä nähdään tärkeänä. Johdon oletetaan luovan organisaatiossa olosuhteet, jossa yhteinen suunta ja laatutavoitteet ovat mahdollista saavuttaa. Laadunhallinnan kehittäminen on vasta hiljattain aloitettu systemaattisesti ja organisaatioon on perustettu laatupäällikön tehtävä tätä tavoitetta tukemaan. Haastateltavien näkemysten mukaan organisaation ylimmän johdon tukea ja näkyvyyttä kaivataan vielä lisää. Johtajuus-käsitteen nähdään kattavan sekä yksikön johtajat että ryhmäpäälliköt. Erityisesti lähiesimiehen asennoituminen ja tuki koetaan laadunhallinnan kehittämisen osalta kriittisenä.

”kyllä me lähdetään siitä, et johto sanoo mihin suuntaan me nyt mennään. Jos johto ei sit sitoudu, eikä anna mitään signaalia, niin kylhän se sit jää hyvin yksilön päätettäväksi viitiks mä tehdä vai en. Ja sehän ei ole niinku tavoite siinä laatu tai johtamisjärjestelmässä.”

”Ei se yksittäinen ryhmäläinen varmaan lähde siihen hommaan mukaan, jos ei se ryhmäpäällikkökään ole siinä niinku silleen sata prosenttia sen takana ja se suhtautuu ja puhuu siitä vähä silla lailla, että ei tämä nyt ole niin tärkeää.”

ISO 9001 -laadunhallintastandardin mukaan organisaatiolla pitää olla laadittuna laatupolitiikka. Tukesissa ei tällä hetkellä ole laatupolitiikkaa ja haastateltavien näkemysten mukaan sen katsottiin olevan tarpeellinen laaduntavoitteiden selkeyttämisen ja näkyväksi tekemisen osalta.

”Laatupolitiikka lähtis avaamaan sitä, että mitä laadulla tarkoitetaan Tukesissa ja julkisella puolella ylipäätään.”

”Aika korkeella olis mun mielestä siinä se laatupolitiikan tekeminen siinä aikataulujanalla, että siitä se pitäis lähteä.”

Laadunhallinnan kehittäminen ja sen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää eri roolien, vastuiden ja valtuuksien määrittämistä sekä niiden viestintää. Systemaattiset ja ennalta sovitut toimintamallit edesauttavat laadunhallinnan ja sen tavoitteiden toteutumista. Keskityttäessä vain oman yksikön tai vastualueen kehittämiseen on vaarana laadunhallintajärjestelmän tietynlainen osaoptimointi sekä siiloutuminen organisaation sisällä.

”Hyvää yritystä on, mutta ehkä semmonen tietynlainen yhtenäinen tavallaan toimintatapa puuttuu.”

”Se tavallaan valuis sieltä johdosta yksiköiden johtoryhmiin ja siit sit taas alaspäin ryhmiin, niinku koko Tukes kauttaaltaan, että se sitoutuminen siihen varmistettais.”

5.1.3 Ihmisten täysipäiväinen osallistuminen

Laadunhallinnan toteuttaminen nähdään koko organisaation tehtävänä. Laadunhallinnan tavoitteet pitää olla määritetty, jotta tavoitteiden saavuttamisen osalta tarvittava osaaminen voidaan tunnistaa ja henkilöstön osaamista voidaan kehittää laadunhallinnan kannalta olennaisiin aisoihin. Kouluttautuminen ja itsensä kehittäminen nähdään tärkeänä. Haastateltavien kokemusten mukaan siihen kannustetaan organisaation johdon osalta.

”Kovasti kannustetaan ja rohkaistaan, että osaamista pidetään yllä. Koulutuksia järjestetään sisäisesti sekä ulkoisiin koulutuksiin on mahdollista päästä.”

Innostuneisuus ja sitoutuminen nähdään tärkeänä osana laadunhallinnan kehittämistä ja käyttöönottoa. Organisaation johdon eri kerroksilla on innostavan ilmapiirin ja sitouttavan laadunhallinnan kehittämisen kulttuurin luomisessa iso vaikutus. Haasteena nähdään, että laadun tai laadunhallinnan määritelmä ei ole selkeä, jolloin organisaation henkilökunnan osaamista ei osata kehittää oikeaan suuntaan.

”Mitä kaikkea konkreettisesti se laatu on ja mitä sillä tarkoitetaan. Niin se vaatis taustalle sen, että pystyis pohtii tota henkilöstön osaamista laadunhallinnan suhteen.”

”Vois olla semmosta systemaattisempaa, että sitten niinku olis oikeesti semmosia teemoja, jotka on sidottu nyt sitten vaikka talon strategiaan tavoitteisiin ja sit niitten kautta sitten niinku mietittäis niitä, missä on osaamisaukkoja ja mikälaista koulutusta tarvittais.”

Haasteelliseksi nähtiin olemassa olevien juurtuneiden toimintatapojen kehittäminen ja muuttaminen vastaamaan laadunhallintajärjestelmän tavoitteita. Muutokseen tarvitaan aikaa ja se tapahtuu pienin askelin pitämällä laadunhallinnan kehittämisen kulttuuria yllä. Tärkeänä koettiin laatutavoitteiden ja niiden toteutumisen merkityksen avaamista sekä konkreettisten hyötyjen esille tuomista esimerkiksi sisäisen viestinnän avulla. Osallistava toiminnan kehittäminen ja mahdollisuus vaikuttaa nähtiin avaintekijöinä sitoutumiseen ja pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi.

”Jos ihan laatujärjestelmää ja sen noudattamista ajattelee, niin kyllähän se tulee pikkuhiljaa ja uudet, jotka tulee työyhteisöön mukaan, niin nehan ei sitten tiedäkään siitä vanhasta mitään, jolloin ne lähtee noudattamaan sitä.”

”Kokonaisvaltainen osallistaminen on tärkeää ja kaikkien mielipiteiden kuunteleminen, vaikka ei olisikaan niin mahdollista toteuttaa. Näin ei tule ylhäältä annettuna.”

5.1.4 Prosessimainen toimintamalli

Tukesin toiminta yleisesti nähdään jatkuvina prosesseina ja prosesseilla on keskinäisiä vaikutussuhteita toisiinsa. Tukesin ydinprosessit ja tukiprosessit ovat tiedossa, mutta haasteena on niiden alla olevien prosessien soveltaminen ydin- ja tukiprosesseihin yhtenäisen kokonaisuuden muodostamiseksi.

”Meidän päätuotteissa, eli valvonta ja lupa asioiden käsittely, niin kyllä siinä varmaan on selkeet prosessit. Niin mä olen ainakin hahmottanut, että on. Mutta mä en tiedä onko meillä kaikkeen toimintaan, tai onko niitä edes kirjattu mihinkään.”

Prosesseja on kuvattuna kohtuullisen laajalti toimintajärjestelmässä. Prosessien kuvaamiselle ei ole ollut selkeää tavoitetta ja osaksi prosesseja on kuvattu työn mallintamisen näkökulmasta. Prosessikuvausten hyödyntäminen työn yhdenmukaistamiseen, prosessin kehittämiseen ja mittaamiseen ei ole toteutunut. Tarpeen ja käyttökohteen puuttuessa prosessikuvauksia ei ole ylläpidetty systemaattisesti. Prosessikuvauksiin käytettävän Visio -ohjelmiston osalta haastateltavien kokemukset vaihtelevat. Ohjelmisto koetaan osittain hyväksi, mutta vastaavasti kun Visio -ohjelmistoa ei käytetä muuhun työskentelyyn, niin se koetaan irralliseksi sekä vaikeasti käytettäväksi erillisohjelmistoksi.

”Kuvauksiahan kyllä on aivan yllin kyllin, mutta ehkä just se ongelma mistä on puhuttukin, on se, että niitähän ei hirveästi ole pidetty ajan tasalla.”

”Ei se ehkä niinku välttämättä ensimmäinen se työkalu ole, mihin kaikki tarttuu ja ehkä just yks ongelma on se Visio hommeli, että meikäläinenkin on piirtänyt Power Pointilla nyt ne uudet kaaviot, kun en jaksanut sitä Visiota ladata.”

Tukesin ollessa asiantuntijaorganisaatio, prosessimainen toimintamalli nähdään osittain asiantuntijuutta kahlitsevana toimintatapana. Toiminnan kuvaukset pitää rakentaa niin, että ne kuvaavat toiminnan raamin riittävän selkeästi jättäen kuitenkin riittävästi tilaa asiantuntijuudelle ja toiminnan muutoksille. Prosessimainen toimintatapa ja prosessien kuvaaminen nähdään kuitenkin tärkeänä. Prosessikuvauksille on tunnistettu monia eri

käyttötarkoituksia, mutta niiden käyttö ei ole ollut kuitenkaan kovin aktiivista. Riittävällä tasolla kuvatut prosessit toimivat yhtenä perehdyttämisen välineenä henkilövaihdoksissa. Tämä korostuu etenkin Tukesin ollessa verrattain pieni organisaatio, jolloin osa toiminnoista on vain tiettyjen avainhenkilöiden varassa.

” jos olis vaikka joku henkilövaihdos, niin mistä tiedetään, miten on mikäkin tehty.”

”Vaikeasti se on osalle asiantuntijoista iskostunut, että voisin olla osa prosessia, koska olen asiantuntija. Tämäkin on varmaan tämmönen asia, joka sitten pikkuhiljaa muuttuu.”

Prosessien ylläpidon esteenä koettiin, että prosessien omistajuudet eivät ole selkeällä tavalla määritetty. Prosessin omistajana voi olla henkilö, joka ei kuitenkaan viime kädessä vastaa prosessin toiminnasta ja kehittämisestä. Laajoissa montaa eri yksikköä tai ryhmää koskevissa prosesseissa koettiin olevan vaihtelevuutta prosessin yhdenmukaisuudessa. Erityisesti laajoissa kokonaisuuksissa prosessin omistajuuden haasteellisuus konkretisoituu. Epäselvät ja osittain väärätkin omistajuudet koettiin myös osasyiksi prosessien ja prosessikuvausten ylläpidon ongelmiin sekä puutteisiin.

”Se sujuvoittaa toimintaa kun saadaan konkretisoitua se merkitys ja niille omistajat tosiaan sit kaikille näille tämösille läpileikkaaville prosesseille.”

”Sitä vaan kannattais jatkaa ja miettiä, et se olis jotenkin sit oikealla tasolla se prosessin omistajuus.”

”Keskustelu omistajan roolista on kans kyllä tärkeä. Onhan se Tukesilla käyty, et se niinku vastaa siitä kehittämisestä. Se ei niinku vastaa siitä prosessin ulostulosta. Että se kannattais tosiaan käydä sitä keskustelua tosiaan, että sitte sitä kautta ehkä löytyis ne oikean tason omistajat.”

Prosessien mittaaminen on olennainen osa prosessien seuranta ja kehittämistä. Haastateltavien kokemusten mukaan organisaation käytössä on vaihtelevasti prosessin suorituskykyä kuvaavia mittareita. Määrää kuvaavat mittarit saattavat kertoa lähinnä tehdyn työn kokonaismäärää kuvaamatta prosessin suorituskykyä. Haastateltavien kokemusten mukaan prosessin mittareista saatavan tiedon hyödyntämisessä on kehitettävää.

”Jos niitä nyt seurattais silleen niitä mittareita säännöllisesti ja oikeesti pureuduttais sitten niihin lukuihin siellä taustalla, niin varmasti voitais päästä kiinni siihen, että kuinka sitä prosessia pystyttäis kehittää.”

”Kun ne on numeerisia, niin niitä on kiva seurata, mutta ei ne välttämättä kerro sitä meidän vaikka palvelua, sitä ensimmäistä kohtaa asiakaspalvelua, miten me se toteutetaan, miten me täytetään se asiakasvaatimukset ja halut.”

5.1.5 Jatkuva parantaminen

Jatkuva parantaminen ja oman toiminnan kehittäminen nähdään tärkeässä roolissa. Haasteltavien kokemuksen mukaan erityistä jatkuvan parantamisen menetelmää ei ole käytössä tai ei ole mallina rakennettu. Parantamistoimet ovat pikemmin yksittäisiä hankkeita tai toimintojen parantamisia, kuin systemaattista jatkuvaa parantamista.

”Pitäis olla määritelty, mietitty ja sit viel pysähdyttäis mieltä esimerkiksi kerta vuoteen, et onks tää ny hyvä ja sitten miten on mennyt se vuosi.”

”Ollaanko me tehty oikeesti semmosta tarkastelua, itsetutkiskelua mikä meni meidän osalta vikaan ja kuinka me voidaan nämä jatkossa välttää.”

Tukesissa käytössä olevat sisäiset auditoinnit on tunnistettu olevan osa oman toiminnan arviointia ja ne nähdään tarpeelliseksi etenkin oman toiminnan arvioinnin ja kehittämisen näkökulmasta. Haastateltavien näemyksen mukaan organisaatiossa on kehitettävää sisäisten auditointien havaintojen ja kehitysehdotusten eteenpäin viemisessä.

”On niinku outoa, että puheet on kyllä suuret, että halukkuutta ois ja näin, mutta sitten kun pitäis oikeesti niinku tehdä jotain, niin sitten ei niinku tapahdukaan mitään.”

Jatkuvan parantaminen edellyttää hyväksyvää kulttuuria ja tahtoa toiminnan kehittämiseen. Tapahtuneet virheet ja epäonnistumiset pitäisi nähdä mahdollisuutena kehittää omaa toimintaa sen sijaan, että niitä pyritään piilottelemaan. Haastateltavien kokemuksen mukaan tämänkaltaisen kulttuuri ei vielä täysin toteudu organisaatiossa, mutta kulttuuri on kehittynyt oikeaan suuntaan.

”kuka siitä nyt nauttii, että omia mokia ruoditaan ja käydään läpi.”

ISO 9001 -laadunhallintastandardi edellyttää jatkuvan parantamisen lisäksi myös riskien- ja mahdollisuuksien hallintaa, jotta organisaatiolla on kyvykyys ottaa toimintaympäristön muutokset huomioon. Riskienhallintaa on tehty muutamalla osa-alueella, kuten työsuojelun ja toimitilaturvallisuuden osalta, mutta Tukesilla ei ole käytössä systemaattista riskien- ja mahdollisuuksien hallinnan prosessia. Riskienhallinnan prosessi toimisi kehyksenä systemaattiselle riskien hallinnalle ja toisi kokonaiskuvan

organisaation johdon tietoon. Etenkin tunnistetuille riskeille ja mahdollisuuksille koetaan tarvetta muodostaa menetelmä riskien poistamiseksi tai mahdollisuuksien toteuttamiseksi. Haasteltavien näkemyksen mukaan julkishallinnossa tunnistetut riskit voivat kääntyä kuitenkin hyvin harvoin mahdollisuuksiksi.

”Kyllä mun mielestä meillä pitää olla riskienhallinta järjestelmä.”

”Kun ei tehdä mitään liiketoimintaa, ni ne mahdollisuudet on silleen niinku vähän niin ja näin.”

”Mun mielestä johdon on jotenkin hyvä hallita niitä riskejä, kaikkeeahan ei voida hallita, aina voi sattua ja tapahtua.”

5.1.6 Näyttöön perustuva päätöksenteko

Tukesin perustehtävän käsittelyn katsotaan perustuvan riittävään ja oikeanlaiseen tietoon. Tukesin järjestelmissä on mittava määrä erilaista tietoa, mutta haasteena on olemassa olevan tiedon saaminen järjestelmistä käytännössä hyödynnettävään muotoon. Tukes ottanut viime aikoina käyttöön Power BI -alustan, jolla tietoa voidaan hakea sekä yhdistää eri tietojärjestelmistä sekä jäsenellä olemassa olevaa tietoa hyödynnettävään muotoon.

”Taustalla on oltava faktat, että sen takana voi niinku seistä.”

”Meillä pitäis olla paremmin, mut nyt mä luulen, et se vähän parantuu, kun meillä on kaikkia näitä Power BI työkaluja ja muita käytössä.”

”En tiedä, että hyödynnetäänkö meidän järjestelmiä niin hyvin kuin niitä vois hyödyntää.”

Haastateltavien kokemusten mukaan olemassa olevaa tietoa ei ole saatavilla reaaliaikaisesti päätöksenteon tukena, vaan tarvittava tieto koostetaan kertaluontoisesti sekä pääsääntöisesti manuaalisesti. Kerättävän tiedon katsotaan olevan lähinnä järjestelmälähtöistä, jolloin järjestelmän rajoitteet määrittävät saatavilla olevan tiedon ja se hyödynnettävyyden.

”Ehkä vähän tartutaan aina silleen niihin asioihin, mitkä nyt sillä hetkellä tuntuu olevan pinnalla, mutta ei meillä semmosta niinku selvää semmosta seurantaa, että vaikka esimerkiksi Tukesin johtoryhmä jotakin dataa seurais ja yrittäis sen perusteella tulkita, että mihin ollaan menossa.”

”Kylhän se on oikeesti vähäistä se tiedolla johtaminen siellä. Koska meillä on ihan hirvittävästi tietoa, mutta ne on siellä

kansioissa ja kirjastoissa ja Marekeissa ja ties missä. Ei me pystytä niinku sitä tietovarantoa hyödyntämään. Me ei pystytä kysymään siltä tietovarannolta, että mikä on ollut trendi ja minne meidän pitäisi olla menossa.”

Haastateltavien näkemysten mukaan organisaation tulisi vahvistaa analytiikan osaamista, jotta päätöksiä pohjalla on oikea tulkinta saatavilla olevasta informaatiosta.

”Vaatis myös sitä taitoa sitten tulkita niitä, sitä dataa, mitä saadaan, et ja niinku tavallaan pureutua vähän syvemmälle siihen kiinni.”

5.1.7 Suhteiden hallinta

Eri sidosryhmät on tunnistettu ja Tukes pyrkii aktiivisesti kehittämään yhteistyötä sidosryhmien kanssa sekä tunnistamaan uusi sidosryhmiä. Sidosryhmät ja verkostot nähdään Tukesissa erittäin tärkeänä ja kommunikation pyritään olevan kahdensuuntaista. Sidosryhmätyytyväisyyskyselyä tehdään joka toinen vuosi ja nämä nähdään tärkeänä osana oman toiminnan kehittämistä.

”Keskimäärin paremmin, jos vertaa muita koko Suomen muihin viranomaisiin.”

”Ymmärtäisin, että Tukesilla on myös jonkinlaisia verkostoja niinku ehkäpä asiakkaitensa kanssa tai muitten viranomaisten kanssa, että tavallaan on tunnistettu ne tahot, joille tulee viestiä asioista.”

”Jutteluvälit on kaikkiin ministeriöihin ja sidosryhmiin ja teollisuuteenkin aika hyvin mun mielestä Tukesilla, että aika positiivisena mä ainakin sen näkisin.”

Sidosryhmät ja verkostot nähdään ensisijaisesti vaikuttamisen välineenä, mutta myös tärkeänä kanavana saada tietoon toimintaympäristön muutoksia. Tukesilla nähdään olevan hyvä maine, joka osittain koetaan tulevan aktiivisesta toimimisesta eri sidosryhmissä- ja verkostoissa.

”Mun mielestä me ollaan ainakin aika hyvin verkostoiduttu ja me ollaan moneessa eri konklaavissa mukana, joitten kautta meidän kyllä pitäis saada sitä tietoa toimintaympäristön muutoksista tietoon.”

5.2 Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen

5.2.1 ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän hyödyt ja haitat julkisorganisaatiolla

Haastateltavien näkemyksen mukaan ISO 9001 -laadunhallintastandardi soveltuu erinomaisesti käytettäväksi viitekehyksenä Tukesin toiminnassa ja sen katsottaisiin tuovan kaivattua ryhtiä sekä päämäärää laadunhallinnan kehittämiseen. Mahdollisen sertifioidumisen osalta on pohdittava, mikä on saatava hyöty suhteessa käytettävään panostukseen. Toisaalta sertifioidun myötä tuleva ulkoinen paine auttaisi pitämään laadunhallintajärjestelmän ajan tasalla.

”Kyllä varmastikin tois ryhtiä hommaan ja konkretisois tiettyjä asioita, mitkä nyt on semmosia tarttis tehdä jotain -alueita.”

”Toki varmaan jos olis just ulkoiset arvioijat ja niinku tulishan siihen ehkä semmonen pelote myös, siihen et ne hommat pitäis myös saada niinkun tehdyksi.”

ISO 9001 -laadunhallintastandardin vaatimukset on kirjoitettu niin, että se määrittelee vaatimukset ylätasolla. Organisaation itsensä tehtäväksi tulee muodostaa menetelmät ja prosessit, miten vaatimukset täyttyvät.

”Mut en nää miksi se ei soveltuisi. Jokainen kuitenkin soveltaa sen omaan toimintaansa.”

”En minä ymmärrä, että millä tavoin se ei soveltuisi julkishallintoon. Siellähän on kaikki ne elementit mitä siellä on, mitkä julkishallintoonkin menee ja laadunhallintaa se on.”

Laadunhallinnan standardi kattaa koko organisaation toiminnan. Käytettäessä standardia pelkkänä viitekehyksenä riskinä nähtiin, että standardin vaatimuksista on houkuttelevaa poimia omaan organisaatioon parhaiten ja helpoiten sovellettavat alueet. Tällöin laadunhallintajärjestelmä jää lopulta irrallisiksi osioiksi ja eikä muodostu ehjäksi sekä toimivaksi kokonaisuudeksi. Toisaalta nähtiin, että laadunhallintajärjestelmän kehittäminen on hyvä aloittaa sitouttamisen ja henkilöstölle markkinoinnin kannalta organisaatiolle helpoista ja nopeasti eteenpäin saatavista asiakokonaisuuksista.

”Se, että voiko standardia käyttää vaan niinku hyödyntäen niitä kivoja osia? Niin onko se sitten jatkuvaa kehitystä, jos ei haluta vaikka asiakaspalautteita esimerkiksi oikein työstämään. Kivoilla asioilla voi tietenkin aloittaa, koska niillä on hyvä myydä sitten sitä asiaa.”

5.2.2 Laadunhallintajärjestelmän kehittämistarpeet

Tukesin nykyinen laadunhallintajärjestelmä kattaa joiltakin osin ISO 9001 -laadunhallintastandardin vaatimukset. Haastateltavien näkemysten mukaan laadunhallinnan kehittämisen esteenä on tiettyjen laadunhallinnan prosessien epäselvä omistajuus tai omistajuuden puuttuminen kokonaan. Kehittäminen nähtiin hyväksi aloittaa niiltä ISO 9001 -laadunhallintastandardin osa-alueilta, joissa on tällä hetkellä suurin ero standardin vaatimukseen, kuten laatupolitiikasta, riskien- ja mahdollisuuksia hallinnasta, asiakaskeskeisyydestä ja prosessien suorituskyvyn mittaamisesta sekä tiedolla johtamista.

”Lähtisin sieltä riskeistä kuitenkin, vaikka se asiakas onkin siinä keskiössä, mutta jos asiakas on keskiössä, niin silloin nää kaikki muut tukee sitä sit.”

”Onnistuuko se sitouttaminen sitten esimerkiksi niiden omistajuuksien kautta?”

Ylimmän johdon tuen lisäksi organisaation keskijohdon tuki korostuu uusien toimintatapojen ja menetelmien käyttöönottamisessa. Jos keskijohto ei ole muutoksen takana tai näe sitä organisaation kannalta merkityksellisenä, on muutoksen läpivieminen tehokkaasti ja vaikuttavasti koko organisaation osalta haasteellista. Selkeillä ja yhdenmukaisilla johtamisprosesseilla mahdollistetaan uusien toimintatapojen käyttöönotto.

”Pitäis lähteä siitä, että yrittäis voittaa ne ryhmäpäälliköt niinku puolellensa tässä asiassa, koska sit siinä on hirveä vaara siihen, että meillä on hieno järjestelmä, mut sit sen niinku se jokapäiväinen pyörittäminen. Se ei vaan toimi, jos kaikki ei ole sitoutuneita siihen, että nää on ne, miten toimitaan.”

”Lähtisin sen laatukäsikirjan kautta, missä sitä Tukesin johtamisjärjestelmää olisi kuvattu niinku riittävän tarkasti ja samalla tavalla kuin siinä meidän toimintakartassa puuttuu ne johtamisprosessit, niin ne vois harkita, että laittais kuntoon.”

5.3 Laadunhallintajärjestelmä osana yrityksen johtamista sekä päivittäistä työtä

5.3.1 Laadunhallintajärjestelmän tunnettavuus ja siihen vaikuttavat tekijät

Olemassa olevan laadunhallintajärjestelmän tunnettavuus on tällä hetkellä heikko ja laadunhallinta tai laatu käsitteenä ei ole yhdenmukainen eikä selkeä. Haastateltavien kokemusten mukaan sisäiset toimintaohjeet ja prosessikuvaukset eivät ole laajalti tunnettuja ja niihin tukeudutaan vähäisesti.

”Tunnettavuus on vähän huono ja ihmiset kokee sen kauheen vaikeeks.”

Toimiva laadunhallintajärjestelmä toimii organisaation toimintojen taustalla ohjaten organisaatiota kohti haluttuja tuloksia. Laadun tai laadunhallintajärjestelmän roolin korostaminen voi jopa koitua sen käyttöönoton ja toiminnan vastaiseksi. Parhaimmillaan laadunhallintajärjestelmä ei näyttyädy työntekijälle erillisenä järjestelmänä, vaan osana organisaation normaalia ja sovittua toimintaa.

”Yrittäis ujuttaa sen niinku silleen osaksi jokaisen työntekijän arkea, että ei niinku tavallaan yritä tehdä siitä laadusta semmosta, niinku ylimäärästä möhkälettä, koska se tekee siitä niinku silleen heti jotenkin semmosen vaikeasti lähestyttävän.”

”Mä näkisin just, että sen standardin vois vähän niinku siinä nänsä häivyttää, koska se ei kerro suurimmalle osalle juuri mitään.”

5.3.2 Laadunhallintajärjestelmän suhde yksikön ja koko organisaation toiminnan ohjaukseen

Laadunhallintajärjestelmällä on yhteys koko organisaation toiminnan ohjaukseen. Selkeät ja yhdenmukaiset toimintaohjeet ohjaavat riittävällä tasolla toteutettavaa työtä. Selkeiden toimintaohjeiden puuttuessa organisaatiossa voi vallita monia erilaisia toimintatapoja tai niiden tulkintoja. Erilaiset toimintatavat saattavat näkyä henkilöstön tyytyväisyyskyselyssä alhaisena tyytymättömyytenä ja eriarvoisuuden kokemuksina.

”Sit kun huomaa aina, että kun ei ole niitä pelisääntöjä määritetty, tulee kauhee tappelu jostain ja ei ole mitään mihin vedota, niin siinä vaiheessa se korostuu.”

5.3.3 Laadunhallintajärjestelmän ylläpito

Laadunhallintajärjestelmän ylläpidossa johdon roolilla on merkittävä vaikutus. Laadunhallintajärjestelmä rapautuu hyvin nopeasti, jos johto ei näe sen olemassaoloa ja kehittämistä tärkeäksi.

”Jos toiminta pitäis olla jotenkin yhdenmukaista, niin se pitäis tulla annettuna ylhäältä.”

”Alhaalta voidaan tuottaa johtoryhmään sitä faktaa tai jostain, mutta se mun mielestä se kaikki niinku lähtee sieltä ylhäältä.”

Johdon tuen lisäksi haastateltavien näkemysten mukaan laadunhallinnan kehittäminen ja ylläpidon koordinointi pitää olla selkeästi vastuutettu. Laadunhallinnan ylläpito nähdään kuitenkin koko organisaation tehtävänä ja siihen vaikuttaa suoraan johdon luoma laadunhallinnan tahtotila sekä kulttuuri.

”Mun mielestä tää nykymalli vaikuttaa ihan hyvältä, että pitää olla laatupäällikkö, joka kattoo perään kaikkia asioita ja vie sitä kokonaisuutena eteenpäin.”

”Laatupäällikön se joka tapauksessa vaatii, et joku, joka ottaa kokonaisvastuun siitä”

6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ EHDOTUKSIA LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEKSI

Tutkimuksen haastatteluiden aikana tuli selkeästi esiin, että asiakas- ja sidosryhmämäärittely ei ole henkilöstölle selkeästi tiedossa. Asiakasvaatimusten ja -tarpeiden ymmärtäminen ei ole mahdollista, jos asiakkuudet ja asiakkuuksien suhde organisaatioon ei ole selvillä. Tukesin pääjohtajan asettama tulostavoite laadunhallintajärjestelmä kohti ISO 9001 -laadunhallintastandardin vaatimuksia kuitenkin edellyttää organisaation toiminnan vahvaa asiakaskeskeisyyttä. Tukesissa on tehty asiakas- ja sidosryhmämäärittely strategian uudistamisen yhteydessä vuonna 2016. Tämä asiakas- ja sidosryhmämäärittely on mukana organisaation strategiamateriaalissa organisaation johtamisen Sharepoint -työtilassa, mutta jätetty pois sekä julkisesta tukes.fi -sivustolla että henkilöstön viestinnällisessä intrassa olevasta materiaalista. Asiakas- ja sidosryhmämäärittely on tarpeen viestiä henkilöstölle sekä pyrkiä saamaan organisaatiossa aikaan keskustelua asiakaskeskeisyydestä.

Asiakaspalautteen kerääminen on hajanaista ja niistä ei johdeta systemaattisesti toiminnan kehittämisen kohteita. Joka toinen vuosi tehtävän asiakastytyväisyyskyselyn rinnalle on tarvetta muodostaa systemaattinen ja jatkuva asiakaspalautteen keräämisen, analysoinnin ja niiden pohjalta tehtävän toiminnan kehittämisen prosessi. Asiakastytyväisyydelle pitää asettaa selkeät ja mitattavat tavoitteet. Yhdenmukainen ja systemaattinen prosessi mahdollistaa asiakaspalautteen hyödyntämisen koko organisaation tasolla. Yhtenäinen prosessi mahdollistaa asiakaspalautteen huomioimisen Tukesin johdon päätöksenteossa, jolloin ISO 9001 -laadunhallintastandardin näyttöön perustuvan päätöksenteon periaate toteutuu.

Laatu ja laadunhallinta terminä eivät ole selkeitä henkilöstölle. Laadun käsitteen teorian mukaan laatua voidaan johtaa ja laatutavoitteet voidaan saavuttaa vain, jos koko organisaatio käsittää laadun samalla tapaa.

Tukesissa tulisi määrittää ja kuvata, mitä laatu ja laadunhallinta tarkoittavat Tukesin organisaation osalta. Laatuksitteiden määrittely korostuu erityisesti julkishallinnossa, missä myös asiakaskäsitys voi olla laaja ja haastava. Määrittämisen jälkeen käsitteet on tarpeen viestiä koko henkilöstölle yhtenäisen käsityksen ja tavoitetilan aikaansaamiseksi.

ISO9001 -laadunhallintastandardi määrittää, että organisaatiolla on oltava laatupolitiikka. Laatupolitiikka on hyvin yleisesti käytetty termi, mutta tästä on myös variaatioita, kuten laatuperiaatteet, toimintapolitiikka sekä toimintaperiaatteet. Tukes on laatinut 2020 keväällä Tukesin toimintaperiaatteet, jotka ovat nähtävillä [tukes.fi](https://www.tukes.fi) -sivustolla. Olemassa olevissa toimintaperiaatteissa on esimerkiksi asiakkaisiin liittyen mainittu, että Tukes kerää asiakas- ja sidosryhmäpalautetta sekä Tukes kohtelee asiakkaitaan tasapuolisesti hyvän hallinnon mukaisesti. Toimintaperiaatteet on käyty henkilöstölle läpi koko henkilöstön laajuisessa tiedotustilaisuudessa, mutta tehokkaan jalkautumisen osalta toimintaperiaatteita on syytä nostaa keskusteluun säännöllisin välein. Toimintaperiaatteet pitäisi olla myös henkilöstön saatavilla ja nähtävissä organisaation sisäisessä verkossa tai toimintajärjestelmässä, missä on Tukesin yhteisesti sovitut toimintatavat. Tutkimuksesta käy ilmi, että olemassa olevia toimintaperiaatteita ei mielletä laatuperiaatteiksi tai laatupolitiikaksi. Organisaation johdon olisi hyvä pohtia, onko tarpeen laatia oma laatupolitiikka tai vaihtoehtoisesti arvioida toimintaperiaatteita laadun näkökulmasta uudelleen ja onko esimerkiksi laadun tavoitteita mahdollista tuoda selkeämmin esiin.

ISO 9001 -laadunhallintastandardi määrittää, että organisaatiossa pitää toteuttaa riskien ja mahdollisuuksien hallintaa. Tukesissa ei ole tällä hetkellä systemaattista ja yhdenmukaista riskien- ja mahdollisuuksienhallinnan prosessia. Tällä hetkellä riskienhallintaa tehdään lähinnä työturvallisuus- ja toimitilariskien osalta. Tukes toimii monella eri sektorilla, jolloin toiminnasta aiheutuvat riskitkin ovat monimuotoisia. Maineriskien tunnistaminen ja niiden hallitseminen on tärkeää esimerkiksi maineriskeille herkkien alojen lupien ja varausilmoitusten osalta, kuten kaivos-, kaivosturvallisuus-, malminetsintä- ja kullanhuuhdonnan aloilla. Systemaattinen ja yhdenmukainen riskien- ja mahdollisuuksien hallinnan prosessi mahdollistaa organisaation johdon osallistumisen ja riskianalyyysien ottamisen osaksi ISO 9001 -laadunhallintastandardin näyttöön perustuvaa päätöksentekoa.

Tutkimuksessa nousi esiin, että olemassa olevien prosessien omistajuudet eivät ole kaikilta osin oikealla tasolla tai niitä ei ole kunnolla määritetty. Teoriaperustassa prosessien omistajuuden katsottiin olevan prosessimaisen työskentelyn avainasemassa. Olemassa olevienkaan prosessien ylläpitäminen ja kehittäminen laadunhallinnan näkökulmasta ei ole mahdollista, jos prosessille ei ole määritetty prosessin omistajaa. Prosessin omistajan tehtävänä on kehittää, parantaa ja ylläpitää prosessia yhdessä muiden prosessiin kuuluvien tahojen kanssa. Usein prosessit ylittävät organisaatiorajat, jolloin prosessin eri vaiheilla saattaa olla eri omistajat. Tällaisessa tilanteessa on kuitenkin erityisen tärkeää, että jokin yksittäinen taho kantaa

vastuun prosessin kokonaisuudesta. Myös uusia hankkeita kehitettäessä prosessimaista ajattelua on hyvä hyödyntää ja huolehtia, että vastuut on selkeästi määritetty.

Yksi ISO 9001 -laadunhallintastandardin pääperiaate on näyttöön perustuva päätöksenteko. Tätä opinnäytetyötä tehtäessä Tukesissa on aloitettu tiedolla johtamisen projekti, joka on oma ja opinnäytetyöstä täysin erillinen hanke. Tiedolla johtamisen osalta on tärkeää huomioida, että näyttöön perustuva päätöksenteko muodostuu tehokkaammaksi, jos tiedon kerääminen tehdään tarvelähtöisesti. Tarvelähtöisessä päätöksenteossa päätettävä asia määrittelee, mitä tietoa tarvitaan ja olemassa olevia tietovarantoja muutetaan tätä tarvetta tukevaksi. Tiedolla johtamisen vaatimukset on hyvä ottaa systemaattisesti huomioon jo olemassa olevien tietojärjestelmien kehittämisessä tai uusien tietojärjestelmäprojektien määrittelyvaiheessa.

EFQM- ja CAF -arviointimalleja on mahdollista hyödyntää olemassa olevan laadunhallintajärjestelmän kehittämisessä ja laadunhallintajärjestelmän eri osien itsearviointien tekemisessä. Koska CAF -mallin on suunniteltu julkishallintoon, erityisesti se tuo ISO 9001 -laadunhallintastandardin rinnalle lisäksi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden. Lisäksi uudistetussa CAF -mallissa painotetaan Tukesille tärkeitä alueita, kuten muun muassa digitalisaation vaikutusta, ketteryyden ja innovoinnin varmistumista organisaatiossa, avointa dataa ja tietoturvaa.

7 POHDINTA JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Validiteetin ja reliabiliteetin avulla voidaan tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetti kuvaa, onko tutkimuksella tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia, onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko tutkimuksen tulokset sekä päätelmät oikeita. Tutkimuksen validiteettiin sisältyy puolueettomuus. Puolueettomuudessa tutkimuksen tekijän pyrkimyksenä on ymmärtää haastateltuja sisällyttämättä omia näkemyksiä, mielipiteitä tai ennakkokäsityksiä tutkittavasta asiasta. Reliabiliteetilla kuvataan tutkimustuloksien toistettavuutta eli kuinka todennäköisesti tutkimuksesta tulisi sama tulos, jos tutkimus uusittaisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 119-122)

Tämän opinnäytetyön tekijän työroolina on edistää laadunhallinnan kehittämistä Tukesissa. Tutkimuksen aikana opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt poissulkemaan ennakkokäsityksensä ja tarkastelemaan tutkimusta työroolistaan huolimatta mahdollisimman objektiivisesti.

Haastateltujen näkemysten ja kokemusten hahmottaminen ja niiden asettaminen tutkimuskokonaisuuteen oli sujuvaa haasteltavien ja haastattelijan tuntiessa toisensa ennalta. Haastatteluissa riskinä oli, että

haastattelijaa ei mielletä roolinsa takia täysipainoisesti haastattelijan asemaan, vaan koetaan aiheen asiantuntijaksi ja kehityshankkeen vetäjäksi. Tästä syystä haastateltavat saattavat pyrkiä antamaan vastauksia, joita olettavat haastattelijan haluavan kuulla tai joita haastateltavat kokisivat olevan olemassa olevien toimintamallin ja käytäntöjen sijaan oikeita toimintatapoja. Opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan haastateltavat eivät muokanneet tai vääristäneet vastauksiaan haastattelutilanteissa ja haastattelut etenivät avoimessa sekä luottamuksellisessa ilmapiirissä, joka vahvistaa tutkimuksen validiteettia.

Tutkimuksessa käytetyn teemahaastattelun laajuus parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Teemahaastatteluissa haastateltiin kuutta henkilöä, jotka edustivat Tukesin organisaation kaikkia yksiköitä sekä viestintäryhmää. Tutkimusanalyysin tukena on myös suoria otteita mahdollisimman tarkkaan puretusta haastatteluaineistosta. Tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin organisaatioihin vaan kuvaavat laadunhallintajärjestelmän nykytilaa ja kehittämistarpeita Tukesissa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Tukesin laadunhallintajärjestelmän nykytilaa sekä löytää johtopäätöksiä kehitysehdotuksia laadunhallintajärjestelmän kehittämiseksi. Tutkimuksen tuloksena saatiin kattava analyysi Tukesin laadunhallintajärjestelmän nykytilasta ja konkreettisia kehittämissuhteita laadunhallintajärjestelmän kehittämiseksi edelleen ISO 9001 -laadunhallintastandardien vaatimusten mukaisesti. Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita voivat olla laadunhallintajärjestelmän kehitysehdotushankkeiden käynnistäminen sekä niiden vaikutusten arviointi henkilöstön näkökulmasta.

LÄHTEET

A Project Inspired by EFQM & Woolley, J. (2006). *Above the Clouds: A Guide to Trends Changing the Way We Work*. Greenleaf Publishing in association with GSE Research.

EFQM. (n.d.) What is the history of EFQM? Haettu 20.11.2019 osoitteesta <https://www.efqm.org/index.php/knowledge-base/what-is-the-history-of-efqm/>

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus

HAUS. (2020). Yhteinen arviointimalli, The Common Assessment Framework (CAF). Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla. Haettu 5.10.2020 osoitteesta: <https://haus.fi/wp-content/uploads/2020/04/CAF2020-Yhteinen-arviointimalli-suomeksi-versio-1.0.pdf>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

International Organization for Standardization (n.d.a). About us. Haettu 21.11.2019 osoitteesta <https://www.iso.org/about-us.html>

International Organization for Standardization (n.d.b). The ISO survey. Haettu 6.10.2020 osoitteesta <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. (2012). JHS 152 prosessien kuvaaminen. Haettu 5.4.2020 osoitteesta: <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/152/full>

Juran, J. M. & De Feo, J. A. (2010). *Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence (Sixth edition.)*. New York: McGraw Hill

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2017). *Yritysvastuu: Johtamisen uusi normaali* (1. painos.). Helsinki: Kauppakamari

Laamanen, K. (2012). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. 9. painos. Espoo: Laatu keskus Excellence Finland

Laatuakatemia. (2010). *Laatutyökaluja*. Haettu 7.4.2020 osoitteesta <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

Laatukeskus. (n.d.a). Kilpailu & tunnustukset, Suomen Laatupalkinto. Haettu 8.11.2019 osoitteesta <https://www.laatukeskus.fi/palvelut/kilpailut-tunnustukset/suomen-laatupalkinto.html>

Laatukeskus. (n.d.b). EFQM excellence-malli.

Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum

Lillrank, P. (1999). *Laatuajattelu, laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. (1999). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori: Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus

Nurmi, M (1999). *Laatuaapinen. Opas pk-yritysten kehittämiseen*. Jyväskylä: Gummerus

Migri. (n.d.). EU-maat. Haettu 6.10.2020 osoitteesta: <https://migri.fi/eu-maat>

Mäensivu, K. (2011). *Arjessa mukana: Pohdintoja asiakaslähtöisyydestä*. Hämeenlinna: Hämeenlinnan kaupunki.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. (2008). *Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä*. Helsinki: WSOYpro.

Pitkänen, R. (2009). *Mahdollisuuksien johtaminen, kehittämisestä meta-kehittämiseen*. 5. painos. Espoo: Suomen Laatukeskus Oy

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [Helsinki]: Gaudeamus.

SFS. (n.d.a). ISO 9000 Laadunhallinta. Haettu 21.11.2019 osoitteesta https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta

SFS. (n.d.b). Laadunhallinnan periaatteet: ISO 9000-sarja. Haettu 21.11.2019 osoitteesta https://www.sfs.fi/files/8179/9001_SFS_esite_A5_web.pdf

SFS (2015). *Laadunhallintajärjestelmien ydinstandardi ISO 9001 uudistui*. Haettu 22.11.2019 osoitteesta https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2015/johtamisen_standardit_23.9.2015

SFS-EN ISO 9001 (2015). *Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset*. Helsinki: Suomen standardointitoimisto SFS ry.

Tukes. (n.d.). Tietoa Tukesista, organisaatio. Haettu 6.11.2019 osoitteesta <https://tukes.fi/tietoa-tukesista/organisaatio>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.)*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. & Laamanen, K. (2012). Prosessijohtamisen toimintamalli: Itsearviointin työkirja: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Oy Benchmarking Ltd

Tuominen, K. & Moisio, J. (2015). Laatu, luotettavuutta ja varmuutta: ISO/DIS 9001:2015 : itsearviointin työkirja : 53 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Oy Benchmarking Ltd

Tuominen, K. & Tuominen, R. (2012). Excellence Frameworks: The CAF Model for Public Organisations. Turku: Oy Benchmarking Ltd

Vaismaa, M. (2019). Erinomaiseksi EFQM 2020-mallilla. (2019). Webinaari 12.11.2019, Laatukeskus.

Valli, R. & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 4. uud. ja täyd. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtioneuvosto. (2020a). Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Haettu 24.4.2020 osoitteesta: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-paatti-suosituksista-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi

Valtioneuvosto. (2020b). Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Haettu 24.4.2020 osoitteesta: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi

Valtiovarainministeriö. (n.d.) Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla, CAF 2013. Haettu 20.11.2019 osoitteesta <https://vm.fi/hallintopolitiikka/laatu-ja-arviointi/caf-ja-itsearviointi>