



# **LAATUKÄSIKIRJA MEDIATILI OY:LLE**

Tiina Lukkarila

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

LUKKARILA, TIINA:  
Laatukäsikirja Mediatili Oy:lle

Opinnäytetyö 44 sivua, josta liitteitä 6 sivua  
Huhtikuu 2012

---

Tämän työn taustalla oli toimeksiantajan tarve laatukäsikirjalle. Mediatili Oy on kasvanut työntekijämäärällisesti huomattavasti viimeisien vuosien aikana. Lisäksi viimeisen vuoden aikana yritys oli laajentunut yhden toimiston tilitoimistosta kolmella paikkakunnalla toimivaksi yritykseksi. Laajentumisen ja kasvun myötä esiin oli noussut entistä enemmän laadun ja laatutyöskentelyn merkitys yrityksen toiminnassa vaativalla tilitoimistoalalla. Tarkoituksena oli luoda työntekijöille käsikirja, joka sisältää auki kirjoitetut toimintaperiaatteet ja -tavat sekä samalla kokoa yhteen paikkaan työssä tarvittavat ohjeet ja lomakkeet. Työn tavoitteena oli parantaa yrityksen tuottaman työn laatua yhdenmukaistamalla toimintatapoja.

Työn tuloksena syntyi laatukäsikirja, joka kattaa tiedon yrityksen laatupolitiikasta ja laatutavoista johtamiseen ja prosesseihin sekä käytännön työtilanteisiin. Laatukäsikirja on laaja työ, joten tuotos on toimeksiantajan kanssa tehtyjen rajausten mukainen laatukäsikirja. Laatukäsikirja on kattava pohja, jota on tulevaisuudessa helppo päivittää ja laajentaa tarpeen mukaan suhteellisen pienillä resursseilla.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksessä oli laatukäsikirjalle todellinen tarve ja se tulee todennäköisesti osoittautumaan toimivaksi toimintaohjeeksi. Todellinen käyttökelpoisuus selviää kuitenkin vasta ajan, työntekijöiden kokemusten ja palautteen myötä. Kehittämisehdotuksena esiin nousi muun muassa asiakkuuden- ja informaation hallinnan kehittäminen, missä on vielä paljon tehostettavaa. Aihealue on osa laatua ja laatukäsikirjaa, mutta kehittämistyötä ei voitu sen laajuuden vuoksi sisällyttää työhön. Asiakkuudenhallintaan panostamalla toimeksiantaja pystyy kuitenkin parantamaan laatua entisestään, joten aihe sopii hyvin vaikka erillisen opinnäytetyön aiheeksi.

Toimeksiantajan toiveesta yrityksen tarkempia tietoja, sisäisiä käytänteitä ja kehitysehdotuksia sekä päätelmiä sisältävät osuudet on salattu. Tämän takia kappaleet 5, 6 ja 7 eivät ole työn julkisessa versiossa.

---

Asiasanat: laatukäsikirja, laatu, tilitoimisto, toimintaohje, laadunhallinta.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

LUKKARILA, TIINA:  
Quality Assurance Handbook for Mediatili Oy

Bachelor's thesis 44 pages, appendices 6 pages  
April 2012

---

The objective of this study was to standardize instructions and courses of actions throughout Mediatili Oy. Mediatili Oy is an accountancy firm which has expanded over the last year and now has three offices instead of one. Over the same time, the number of employees has also grown and these two factors together have led to the need for a Quality Assurance Handbook. The aim of this thesis was to collect and write down on paper all the essential instructions and work processes. The handbook was created in order to make work tasks easier for the employees and to make it easier for everybody to find all the information which they need.

The outcome of this thesis was a quality assurance handbook which meets these needs. The handbook covers the quality policy as well as total quality management of the company. The company's processes have also been listed in the handbook which is essential in order to create comprehensive instructions for all the different kinds of work situations.

Furthermore, there was a real need for a handbook in the company. The actual functionality and suitability of the handbook will become apparent after users' feedback and experiences have been collected. Further research is required to improve customer relations management. It appeared that there is a lot of room for improvement in the area of customer information management. For example, substituting for a co-worker is a difficult job because most of the customer information is in the accountant's memory, and is not recorded in any information system.

At the request of Mediatili Oy, some parts of this thesis have been removed before publishing. Therefore chapters 5, 6 and 7 have been fully concealed based on confidentiality policies.

---

Key words: quality assurance handbook, quality, accounting firm.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tausta ja työn rajaus.....	5
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus.....	6
1.3	Työn sisältö.....	6
2	LAATU JA LAADUNHALLINTA.....	8
2.1	Mitä laatu on ja mistä se koostuu?.....	8
2.2	Laadun johtaminen.....	10
2.2.1	Laadunhallinta .....	11
2.2.2	Laatujohtaminen .....	12
3	LAADUN TARKKAILU .....	14
3.1	Laatua mitataan tai arvioidaan.....	14
3.2	Mittarit, mittaristot ja niiden käyttö .....	15
4	SIDOSRYHMÄT .....	17
4.1	Asiakkaat ovat yksi tärkeimmistä sidosryhmistä.....	17
4.2	Asiakastyytyväisyyden suuri arvo .....	18
5	MEDIATILI OY .....	20
6	LAATUKÄSIKIRJA MEDIATILI OY:LLE .....	21
7	POHDINTA .....	22
	LÄHTEET .....	23
	LIITTEET.....	24
	Liite 1. Esimerkki ISO 9001 –toimintakäsikirjan sisällöstä .....	24

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta ja työn rajaus

2000- ja etenkin 2010-luvulla on yrityselämässä ollut kasvavana kehityssuuntana sähköistää toimintoja ja samalla keskittyä enemmän ydintoimintoihin ulkoistamalla niin sanottuja tukitoimintoja, jotka eivät sinänsä tuota yritykselle lisäarvoa eivätkä ole yrityksen ydinosaa. Tämä kehityssuunta on heijastunut etenkin taloushallinnon puolelle ja tilitoimistoihin. Yhä enenevässä määrin yritykset ulkoistavat taloushallintonsa tilitoimistoille, joiden haasteena onkin tarjota asiakkailleen asiantuntevaa ja luotettavaa palvelua.

Sähköistyminen näkyy myös tilitoimiston arjessa, missä suuntana ja tavoitteena on niin sanottu paperiton tilitoimisto. Koko ajan kehittyvän teknologian ja vuonna 1997 uudistetun kirjanpitolain myötä on tilitoimistojen ollut mahdollista tehostaa toimintaa ja toimintojaan täysin uudella tavalla. Vuoden 1997 kirjanpitolaki sallii ensimmäistä kertaa ilman erillistä lupaa koneellisten tietovälineiden käytön kirjanpityksessä sekä aineiston säilyttämisessä lukuun ottamatta tasekirjan säilytystä edelleen myös paperisena versiona. (Kirjanpitolaki 1997; Jaatinen P. 2009; Vuoti M. 2010)

Mediatili Oy on nuori, kasvava yritys ja viimeisen vuoden aikana yritys onkin avannut toimistot kotipaikkansa Savonlinnan lisäksi Kokkolaan ja Joensuuhun. Kasvun ja laajentumisen myötä laatutyöskentelyn merkitys korostuu ja laatukäsikirjan avulla halutaan kiinnittää erityistä huomiota tähän osa-alueeseen.

Mediatili Oy:n tapauksessa laatukäsikirja tarkoittaa ohjekirjaa työntekijöille, ikään kuin toiminta- tai muistiopasta työntekijöille erilaisten työtilanteiden hoitoon. Tarkoitus ei ole kuitenkaan korvata työntekijän perehdytystä, ennemminkin tukea perehdytys- ja ohjaustyötä. Laatukäsikirja kattaa auki kirjoitetut toimintaohjeet niin jokapäiväisiin työtilanteisiin kuin poikkeustapauksiin, kuten sairastumisiin ja sijaisuuksiin. Sitä voi hyödyntää jokapäiväisessä työssä, ja käsikirjaan on myös koottu työssä tarvittavat lomakkeet. Tässä vaiheessa laatukäsikirjan on tarkoitus olla puhtaasti ohjeistus työntekijöiden avuksi ja tueksi, mutta käsikirjan avulla ja sitä edelleen työstämällä on Mediatilin mahdollista tavoitella myös esimerkiksi sertifiointia.

## 1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on yhdenmukaistaa Mediatili Oy:n toimintaa ja toimintatapoja luomalla laatukäsikirja työntekijöiden avuksi. Laatutyöskentelyyn ja sen puutteisiin on jo aikaisemmin kiinnitetty huomiota yrityksessä ja ongelmakohtia pohdittu.

Laatukäsikirjan tarkoituksena on luoda käyttökelpoinen ja tarpeita vastaava toimintaohjekirja henkilökunnalle, jonka avulla voidaan saavuttaa tavoitteet laadukkaan työn ja yhtenäisten käytänteiden suhteen. Laatukäsikirjalla pyritään kattamaan ohjeet mahdollisimman moniin erityyppisiin Mediatilin toimintatilanteisiin. Näitä ovat esimerkiksi jokapäiväiset, toistuvat toimet kuin myös poikkeustapaukset kuten sairastapaukset ja tuuraukset. Lisäksi tarkoitus on koota myös kaikki muu näihin tilanteisiin liittyvä tieto kuten lomakkeet ja tarvittavat linkit samaan yhteyteen ja yhteen paikkaan Mediatilin omalle sähköiselle palvelimelle, kaikkien saataville.

Laatukäsikirjan sähköinen muoto valikoitui sen vuoksi, että yritys pyrkii kohti paperitonta toimistoa ja lisäksi käsikirjan sijoituspaikka, palvelin, on päivittäisessä käytössä työntekijöillä, joten laatukäsikirja on helposti käytettävissä ja hyödynnettävissä. Muodoltaan käsikirja on Word-tiedosto sisällysluetteloineen ja numerointeineen, mikä helpottaa käyttöä. Luku 6 siis irrotetaan omaksi tiedostokokonaisuudeksi ja muokataan kansilehden ja sisällysluettelon avulla käyttövalmiiksi toimeksiantajalle. Sisällöllisesti laatukäsikirja etenee yleisemmästä ja useammin tarvittavasta tiedosta poikkeuksiin.

## 1.3 Työn sisältö

Luvuissa 2-4 käsitellään laatukäsikirjan teoreettista viitekehystä eli laatua, laadunhallintaa ja laatujohtamista. Lisäksi laadun arviointi ja mittaaminen on laadulle ominaista eikä sidosryhmiä ja niiden vaikutusta ja merkitystä laatuun sovi unohtaa. Teoriassa pureudutaan aika ajoin myös asiantuntijaorganisaation (kuten tilitoimisto) erityispiirteisiin, mikäli organisaatiotyypin välillä on merkittäviä eroja käsiteltävässä aiheessa. Luvussa 5 tarkastellaan työn toimeksiantajaa, Mediatili Oy:tä, kerrotaan taustoja ja pohjustetaan itse laatukäsikirjaa. Luku 6 käsittää kehittämisosuuden eli laatukäsikirjan ja luvussa 7

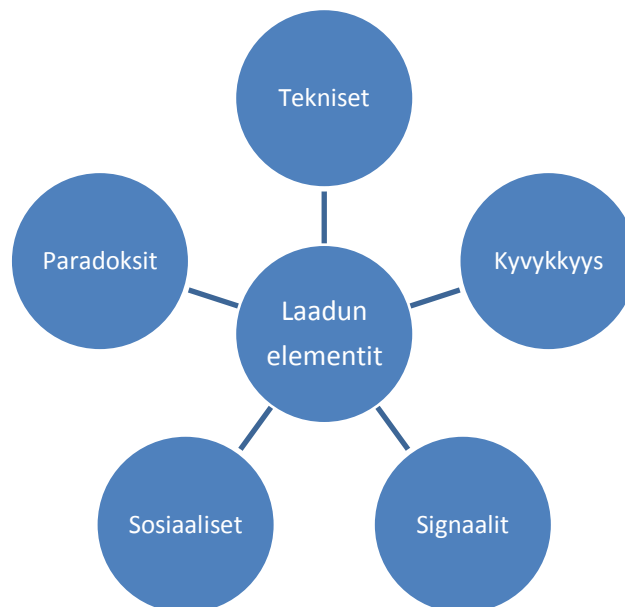
kootaan työ yhteen pohtimalla muun muassa lopputulosta, onnistumista ja kehittämissuhteita. Luvut 5, 6 ja 7 on toimeksiantajan toiveesta salattu.

## 2 LAATU JA LAADUNHALLINTA

### 2.1 Mitä laatu on ja mistä se koostuu?

Laadulle on monta määrittelyä niin kuin on monta merkitystäkin. Laatu tarkoittaa eri kontekstissa erilaisia asioita kuten sopivuutta käyttötarkoitukseen, kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet tai kykyä tuoda rahaa ja tyytyväisyyttä. Liike- ja yritys-elämässä on laadun määritelmäksi yleistynyt laaja-alainen toiminnan erinomaisuus eli Business Excellence. (Lecklin & Laine 2009, 15–16.)

Laadun voidaan nähdä koostuvan kuvion 1 mukaisesti viidestä osasta: tekniset elementit, kyvykkyys, signaalit, sosiaaliset elementit ja paradoksit. Perinteisimmillään ja yksinkertaisimmallaan laatu mielletään tavaran tai palvelun ominaisuuksien hyvänä laaduna. Tuoteominaisuuksien lisäksi teknisiin elementteihin lukeutuvat virheettömyys, asiakastyytyväisyys, kustannustehokkuus, käyttötarkoitukseen sopivuus ja pieni hajonta eli tasalaatuisuus. (Lecklin & Laine 2009, 17–19.)



KUVIO 1. Laadun elementit (Lecklin & Laine 2009, 16, muokattu)

Tekniset elementit eivät yksin riitä kertomaan kokonaisvaltaista kuvaa tuotteen tai palvelun laadusta. Kyvykkyys-aspekti nostaa esiin oikeiden asioiden tekemisen tärkeyden. Liiketoiminnan kannalta on merkityksellisintä kiinnittää huomiota siihen, että ei tehdä turhia tai vääriä asioita oikein vaan tehdään pelkästään oikeita asioita. Joustavuus, muu-



tosvalmius, uusiutumisvalmius ja toimitusvarmuus ovat myös menestyksen ja laadun edellytyksiä. Jatkuva parantaminen on laadun perusajatuksia, sillä parannettavaa löytyy aina ja uuden teknologian ja uusien keksintöjen myötä myös laadun kriteerit nousevat. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on yleisesti tunnustettu laadun osatekijä. Tulevaisuutta ennakoimalla pystytään varautumaan tulevaisuuden eri skenaarioihin, laatimaan kehitysmallit valituille skenaarioille ja näin ollen omataan valmius ja tietotaito toimia erityyppisissä, potentiaalisissa tulevaisuuden tilanteissa mahdollisimman laadukkaasti. (Lecklin & Laine 2009, 20–24.)

Kolmas osa laatua on signaalit, joilla tarkoitetaan kykyä huomata ja analysoida erivahvuisia signaaleja ympäröivästä maailmasta. Tarinat, huhut, tabut ja hömppä ovat kaikki signaaleja, joilla voi olla niin positiivinen kuin negatiivinenkin vaikutus yrityksen toimintaan. Niin sanottu puskaradio voi väärentää niin hyvään kuin huonoonkin suuntaan todellisuutta ja tietoa yrityksestä ja myös sen tuotteista tai palveluista. Edellä mainittujen lisäksi nuorison trendejä ja joskus jopa outoja asioita tarkkailemalla voi tunnistaa vahvoja ja erityisesti heikkoja signaaleja, jotka auttavat yritystä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia alallaan. Vahva signaali on yleisimmin usean yksittäisen, heikon signaalin summa, jolloin vahva signaali on helpompi havaita kuin yksittäinen heikko signaali. Heikon signaalin havaitseminen tarkoittaa esimerkiksi kilpailuedun tai tuotepaannuksen saavuttamista, kun yritys osaa poimia massasta asiakkaiden kysymät ominaisuudet ja nykyisen tuotteen mahdolliset puutteet. (Lecklin & Laine 2009, 24–26.)

Sosiaaliset elementit ovat osa elämän laatua, ja ne muodostuvat jokaisen ihmisen kokemuksista. Työntekijöiden ja ympäröivien ihmisten aitous, jatkuva ja kestävä kehitys, onni ja mielen tyyneys ovat tyypillisiä esimerkkejä sosiaalisista elementeistä, jotka vaikuttavat huomattavasti laatuun ja varsinkin asiakkaan näkemään ja havaitsemaan laatuun. Erityisesti palvelutilanteen laatu määräytyy ensisijaisesti sosiaalisten elementtien perusteella juuri siitä syystä, että palvelutilanteessa ollaan useimmiten henkilökohtaisesti tekemisissä asiakkaan kanssa, jolloin työntekijän hyvinvointi ja tunnetila heijastuvat myös asiakkaalle ja vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun. Kestävä kehitys on viime aikoina noussut yhä tärkeämmäksi aiheeksi maailmassa, ja laadun kannalta oleellista on huomioida tuotteen tai palvelun koko elinkaari aina ympäristö- ja terveystieteistä turvallisuusvaikutuksiin. Elinkaaren eri osioille on jo itsessään kehitetty omia laatuvaatimuksia, kuten elintarvikkeiden tuotantoketjujen määräykset. (Lecklin & Laine 2009, 27–29.)

Paradoksien tunnistaminen on laadun kannalta arvokasta. Useimmiten laadun vaatimukset ja määritelmät ovat hyvin loogisia, mutta kun laadulla tarkoitetaan ja tavoitellaan erinomaisuutta asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen ja tyytyväisyyden sijaan, paradoksien tunnistaminen on olennaista. Kun haussa on ainutlaatuinen tuote, ei hyvä tasalaatu ole tavoitteen mukaista vaan päämääränä on keskivertoa korkealaatuisempi, jopa uniikki tuote. Paradoksien tunnistaminen johtaa useimmiten tuotteeseen tai palveluun, joka on jossain määrin uusi keksintö tai ainutkertaisempi kuin muut vertailukohteet. Paradokseihin sisältyy ainutlaatuisuuden lisäksi intuitioon uskominen, epäjatkuvuuden hyväksyminen ja sen hyödyntäminen sekä yksilöllisen laadun mieltäminen eli makuasioiden hyväksyminen. Näiden avulla on mahdollista tiedostaa tarve tuotteelle tai palvelulle, jolle on kysyntää, mutta sen laatuksiteerit poikkeavat laajemmin tiedostetuista normeista ja mieltymyksistä kuten tasalaatuisuudesta. Taide on yksi esimerkki paradoksin merkityksestä tuotteen laadulle. Taiteilijat haluavat luoda aina jotain uutta, ja yksilöllisille tuotteille on myös kysyntää. Taiteilija ei halua teoksensa olevan kopio mistään ja toisaalta asiakas ei miellä niin sanottua tusinatavaraa laadukkaaksi taiteeksi. (Lecklin & Laine 2009, 30–31.)

Laatu voidaan jaotella eri näkökulmien perusteella ja tällöin eri tahoille sama palvelu tai tuote voi näyttäytyä erilaatuisena odotuksista riippuen. Valmistuskeskeinen, suunnitelukeskeinen, asiakaskeskeinen ja ympäristökeskeinen laatu voi olla hyvin erilaista samalla tuotteella tai palvelulla johtuen tarkastelukulmasta ja tarkastelijasta. Jokainen näkökulma painottaa eri asioita ja laatuodotukset vaihtelevat näkökulmalle tärkeiden asioiden mukaan. Valmistuksessa virheettömyys on laatua, kun suunnittelussa asiakkaan tuoteominaisuustoiveet täyttävä tuotekehitystyö on tavoitteena. Asiakaskeskeisessä laadussa olennaista on asiakkaan kokemus prosessin aikana ja ympäristökeskeisessä huomio kiinnittyy esimerkiksi ekologisuuteen, jota myös sidosryhmät saattavat edellyttää yrityksen itsensä lisäksi. (Lillrank 1998, 28–39; Metsänoro 2012.)

## **2.2 Laadun johtaminen**

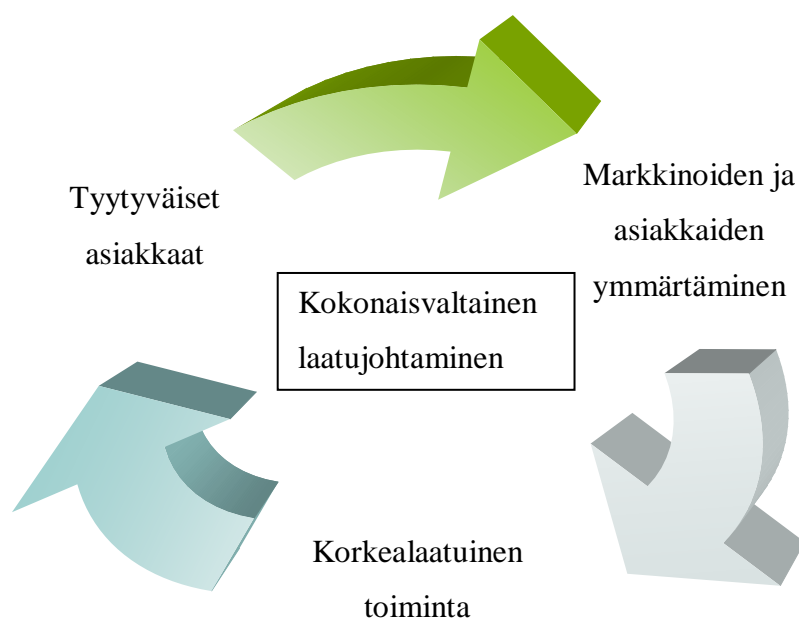
Laadun johtaminen on koko yrityksen toiminnan kattavaa johtamista. Se koostuu laatujohtamisesta sekä laadunhallinnasta. Laadunhallinta on laatujohtamisen alaista toimintaa, mutta selvyuden vuoksi niitä käsitellään tässä erikseen. Laatujohtamisen ja laatujohtajan tehtävänä on mahdollistaa kaikin puolin laadun saavuttaminen huolehtimalla

muun muassa välineistä, tiloista, suunnittelusta, sidosryhmäsuhteista, osaamisesta ja henkilöstöstä. Laadunhallinnalla sen sijaan pyritään varmistamaan laatujohtamisen mahdollistaman operatiivisen toiminnan laatu.

Laadun johtaminen vaatii sitä, että laatu tunnetaan. Pitää tietää mitä laatu on, mistä se koostuu ja mitkä seikat erityyppisiin laatuihin vaikuttavat. Vain tällä tavoin voidaan pyrkiä laatuun ja saavuttaa se. Näillä edellytyksillä laadunhallinta ja laatujohtaminen onnistuvat myös parhaalla mahdollisella tavalla.

### 2.2.1 Laadunhallinta

Laadunhallinta vaatii kokonaisvaltaista laatujohtamista, kuten kuviosta 2 nähdään. Laadunhallinta lähtee toiminnan päämääristä, ja lähtökohtana tulee ymmärtää markkinoiden ja asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, minkä kautta mahdollistuu vaatimukseen vastaaminen korkealaatuisen toiminnan avulla. Prosessit, toimitusten vastaavuudet ja laatujärjestelmät ovat korkealaatuisen toiminnan kulmakiviä. Korkealaatuinen toiminta taas johtaa tyytyväisiin asiakkaisiin, jotka viime kädessä tekevät arvion laadusta sekä vaatimusten ja odotusten täyttymisestä. Asiakkaat johtavat takaisin lähtökohtaan eli markkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin ja niiden ymmärtämiseen. Laadunhallinta on siis kattavaa ja jatkuvaa työtä. (Lecklin 2002, 18–19.)



KUVIO 2. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2002, 19, muokattu)

Laadunhallintaa tulisi toteuttaa yrityksen prosessien ja niiden hallinnan kautta. Tämän vuoksi yrityksen prosessien avaaminen, ja usein myös prosessikartan/-kaavion teko, on perustellusti kokonaisvaltaisen laadunhallinnan lähtökohtia. Prosessit tulisi olla myös jaoteltuna ja määriteltynä yritykselle sopiviin luokkiin, mikä auttaa etenkin alkuvaiheessa prosessien hallintaa sekä toimien priorisointia ja kohdistamista. (Laamanen 2007, 53)

Laadunhallinnan piiriin kuuluvat kaikki ohjaus- ja suuntaustoimenpiteet, joiden avulla organisaatio tähtää laatuun tai laatuun olennaisesti liittyviin tavoitteisiin. Esimerkkejä näistä laatu-toimenpiteistä ovat laatupolitiikan määrittely, laadullisten tavoitteiden asettaminen, niiden suunnittelu, laadunohjauksen tarkastaminen ja tarvittaessa varmistus- ja parantamistoimenpiteet. (Metsänoro 2012.)

Asiantuntijaorganisaatiossa, kuten tilitoimistossa, julkishallinnon organisaatiossa tai markkinatutkimusyrityksessä, tärkein laadunhallintakeino on henkilöstön aito innostus, jota tarvitaan työtehon ja motivaation ylläpitämiseen. Asiantuntijaorganisaatioissa tuotetaan usein luovia ja ennen kaikkea asiakaskohtaisia ratkaisuja, minkä vuoksi henkilöstön innostus ja motivaatio nousevat eri lailla esille kuin esimerkiksi mekaanisemmassa, valmistavassa yrityksessä. (Pesonen 2007, 30–31.) Henkilöstön onnistunut motivointi vaatii hyvää laatujohtamista, jota käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.2.2.

### **2.2.2 Laatujohtaminen**

Laatujohtamiselle ei ole yleisesti tunnettua määritelmää, mutta alkuperäinen englanninkielinen termi, Total Quality Management, antaa osviittaa siihen, että termillä tarkoitetaan ennen kaikkea johtamista ja se tulisi ymmärtää tietynlaisena johtamistapana.

Johdon sitoutuminen on erittäin tärkeää laatu-työskentelyssä. Laatu-yrityksissä henkilökunta on ylittä johtoa myöten sitoutunut toiminnan ja laadun kehittämiseen ja vastuuta on jaettu laajasti. Oleellista on, että laatu-tavoitteet ja -strategiat johdetaan yrityksen perusarvoista, aivan kuten esimerkiksi muutos- tai kilpailustrategia. Laadullisista seikoista tiedotetaan ja viestitään henkilöstön lisäksi sidosryhmille, ja johto tekee katselmuksia ja tarkastuksia tavoitteisiin ja strategiaan. (Lecklin 2002, 28.) Laatu-työskentely siis elää ja reagoi ympäristöön ja tapahtumiin aivan kuten yrityksen kaikki muutkin toiminnot.

Laadukkaasti toimivassa yhteisössä osataan, ja ennen kaikkea uskalletaan, ottaa riskejä ja käsitellä niitä. Laatujohtaja tietää miten hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Osataan siis hallita ja hyödyntää monialainen taito organisaatiossa osaamisen johtamistaidon avulla. Laatujohtamisessa avainasemassa on yrityksen prosessien tunnistaminen sekä niiden toimivuuteen ja henkilöstöön panostaminen asiakkaiden toiveet ja yrityksen strategiset suunnitelmat huomioon ottaen. Laatujohtamisessa pitää pystyä luopumaan perinteisestä johtamisajattelusta, missä budjetit ovat mustavalkoisesti suunnan näyttäjiä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 157–159.)

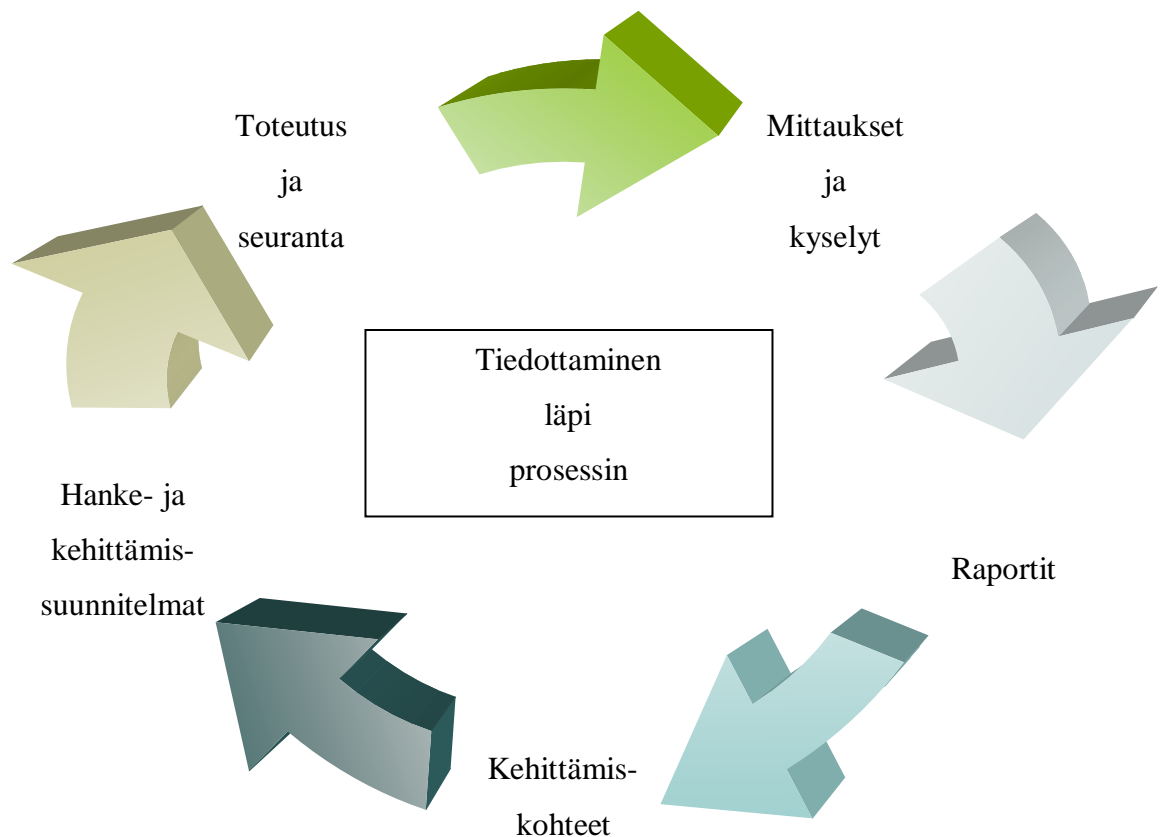
Joustavuus ja yrittämisen henki ovat laatujohtamiselle tyypillisiä piirteitä. Halutun laadun saavuttaminen vaatii sitoutunutta ilmapiiriä, jossa on käytössä joustava johtaminen eli ei olla sidoksissa esimerkiksi jäykkiin sovelluksiin. Ilmapiirin tulee myös olla avoin ideoille ja innovaatioille, yrittämiselle, minkä myötä pystytään saavuttamaan päämäärät ja kehittämään toimintaa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 160–161.)

Henkilöstö on yksi avaintekijä yrityksen toiminnassa ja ehdoton osa laatuketjua. Johdon tulee osata motivoida henkilöstöä työhön ja työssään sekä lisäksi pystyä estämään motivaation väheneminen. Motivointi ei ole pelkkää puhumista, kehumista ja saavutettavien tavoitteiden antamista vaan myös sitä, että varmistetaan hyvät ja miellyttävät puitteet työnteolle. Motivoinnin olennaisena tavoitteena on sitouttaa henkilöstö yritykseen. Sitoutunut henkilöstö ottaa enemmän vastuuta ja pyrkii kovemmin tavoitteisiin. Sitoutumista edesauttaa esimerkiksi osallistumismahdollisuus yrityksen kehitystyöhön ja sen toteutukseen sekä mielipiteiden ja ehdotusten kuuntelu. Ennen kaikkea muutostilanteissa osallistuminen on tärkeä sitouttamiskeino. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa motivaation luomisessa korostuu kokonaistehtävien osoittaminen henkilöille, jotta he saavat tehdä työtä suhteellisen itsenäisesti sekä rakentaa ja toteuttaa kokonaisuuksia itse. Motivaatiota lisää tietysti työssä onnistuminen ja uudet oivallukset. Motivaatioon vaikuttaa positiivisesti myös hyvä ja toimiva työympäristö, mukavat kollegat, hyvä esimies ja yrityksen hyvä maine. Negatiivisesti motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat luonnollisesti näiden vastakohtia. (Pesonen 2007, 69–72; Lecklin & Laine 2009, 183–185.)

### 3 LAADUN TARKKAILU

#### 3.1 Laatua mitataan tai arvioidaan

Laadun arviointi ja mittaaminen on välttämätöntä, mikäli halutaan hallita, kehittää ja parantaa laatua jatkuvasti. Arvioinnin ja mittaamisen täytyy olla kokonaisvaltaista kuten kaikki muukin laatutyöskentely. Tuotteen ja palvelun mittaamisen lisäksi pitää olla selvillä toiminnan laatu sekä yleisellä tasolla koko organisaation laatutaso. Arvioinnissa ja mittaamisessa täytyy muistaa, että pelkät mekaaniset tulokset eivät riitä vaan niitä pitää osata tulkita, reagoida niihin ja kehittää toimintaa ja toimintoja tulosten ja vertailujen pohjalta (kuvio 3). (Hokkanen & Strömberg 2006, 47–48, 55.)



KUVIO 3. Jatkuvan parantamisen ja kehittämisen prosessi (Hokkanen & Strömberg 2006, 55, muokattu)

Mitattaessa pystytään mittalaitteella tai jollain muulla automaattisella, toistettavalla tavalla saamaan numeerinen tai muu lukema mitattavalle kohteelle. Arviointi sen sijaan perustuu jossain määrin subjektiiviseen näkemykseen kohteesta ja asiasta. Arvioitaessa

mittaaminen tapahtuukin enemmän seuraamalla asioita ja havainnoimalla. Subjektiivisuutta voidaan pyrkiä vähentämään esimerkiksi arviointikriteerien avulla. Arviointimenetelmään päädytään useimmiten tilanteissa, joissa monimutkaisuuden tai laajuuden takia mittaaminen on vaikeaa tai mahdotonta. On myös mahdollista, että pilkkomalla kohde mitattaviin osiin saadaan kuvattua ja muodostettua vain osakokonaisuuksia, mikä ei hyödytä laatuystävällisyyttä tarvittavissa määrin. (Lillrank 1998, 24–25; Pesonen 2007, 154.) Tällöin arviointi on mittaamista hyödyllisempää. Selvyyden vuoksi tässä työssä jatkossa käytetään pääasiallisesti vain termiä mittaaminen kuvaamaan ja kattamaan molempia toimintoja.

Jotta laatua pystytään luotettavasti mittaamaan, tulee palvelu tai tuote pilkkoa tarpeen mukaan mitattaviin osatekijöihin, joita voidaan kutsua myös laatuparametreiksi. Parametrit vaihtelevat tuotteen ja palvelun tyypistä riippuen. Tuotteella parametrit mittaavat tyypillisimmin luotettavuutta, suoritusta, turvallisuutta tai esimerkiksi lääkkeillä vaikutusta ja elintarvikkeilla makua sekä koostumusta. Palveluiden kohdalla yleisimmin mitattavia asioita ovat palvelu, kommunikaatio asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, jonoajat ja saatavuus. (Sandholm 2000, 13–14.)

### **3.2 Mittarit, mittaristot ja niiden käyttö**

Toiminnan laajuudesta riippuen yritykselle saattaa riittää yksittäisten mittarien tunnistaminen ja niiden käyttäminen ja seuranta. Usein kuitenkin on tarpeen tarkastella toimintaa kattavasti, jolloin yhtenäisen mittarikokonaisuuden eli mittariston luominen on tärkeää. Olkoon yrityksessä käytössä yksittäisiä mittareita tai mittaristo, oleellisinta hyödyn kannalta on se, että mittarit mittaavat todella sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata ja että niistä saadaan tarkoituksenmukaista tietoa.

Mittariston avulla pystytään varmistamaan, että kaikki tarvittavat osa-alueet ovat mukana tarkastelussa. Esimerkiksi tasapainotettu mittaristo, Balanced Score Card, kattaa yrityksen painopisteiden ja valintojen mukaan muun muassa talous-, asiakas-, prosessi- sekä oppimis- ja kasvunäkökulmat. Eri näkökulmissa tulisi olla yhtä monta mittaria, jotta tarkastelu olisi tarpeeksi monipuolista eikä esimerkiksi liian taluspainotteista. Balanced Score Card on tavoitejohtamisen väline ja sen perusideana on seurata niin menneisyyttä, nykyhetkeä kuin tulevaisuutta. Oikein laadittuna Balanced Score Card

kattaa niin taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit, tulos- ja ennakoivat mittarit sekä ulkoiset ja sisäiset mittarit. Lisäksi mittaristolla katetaan pitkän ja lyhyen ajan tavoitteiden mittaaminen, ja mukana on niin helposti kuin vaikeasti mitattavia asioita. (Hokkanen & Strömberg 2006, 53; Leskinen 2011.)

Jotta mittareiden ja mittaristojen luominen ja käyttö olisi hyödyllistä yritykselle, täytyy johdon ymmärtää ja sisäistää mittaamisen tärkeys yritykselle. Johdon sitoutumisen ja tuen myötä on mahdollista aloittaa suunnittelu, tiedottaminen ja koulutus henkilöstölle sekä tietysti ottaa mittarit/mittaristo käyttöön. Mittareita ja mittaristoja tulisi käyttää johtamisen ja toiminnan apuvälineenä, ei siis missään nimessä suoraan johtaa yritystä mittaustulosten perusteella. (Leskinen 2011.)

Mittaamisen vahvuus on siinä, että mittarit tulisi johtaa yrityksen vision ja strategian pohjalta. Tällöin mittareita luodessa ja niitä käytettäessä yrityksen tavoitteet konkreetisoituvat ja selvenevät yrityksessä parantaen samalla kommunikointia johdolta alaisille. Mittareita ja mittaristoja tulee tarkastella ja tarvittaessa karsia hyvinkin aktiivisesti yrityksen tilanteen mukaan. (Leskinen 2011.)

Mittaaminen on olennainen osa laatua. Laadun kehittäminen ja jatkuva parantaminen edellyttävät mittaamista, ja prosessien ymmärrys lisääntyy olennaiseen keskittyvän mittaamisen ja mittausjärjestelmän myötä. Mittaamisella saavutetaan tieto yrityksen tuottamasta laadusta eri osa-alueilla. Tuntumat ja mielikuvat johtavat yleensä harhaan ja antavat virheellisen kuvan esimerkiksi asiakaspalvelun laadusta. (Hokkanen & Strömberg 2006, 47–50.)

Oman toiminnan mittaamisen ja arvioinnin lisäksi on erittäin hyödyllistä kuunnella ulkopuolisia mielipiteitä. Yritys voi halutessaan benchmarkata yhteistyö- tai kilpailijayrityksiä ja poimia niiden toiminnasta hyväksi havaitsemiaan toimintamalleja. Lisäksi yritys voi sisäisesti tarkastella esimerkiksi osastoittain tai toimipaikoittain laatua. Näiden lisäksi esimerkiksi ennen suuren kaupan hyväksymistä tai asiakkuussuhteeseen lähtemistä asiakas voi haluta suorittaa tarkastuksen yrityksessä. Mikäli laatutarkkailu on yrityksessä pitkällä ja toiminnan standardoinnin myötä yritys on auditoitu tai sertifioitu, suorittaa mittaamista ja laadun arviointia myös riippumattomat tarkastajat. (Hokkanen & Strömberg 2006, 54.)



## 4 SIDOSRYHMÄT

### 4.1 Asiakkaat ovat yksi tärkeimmistä sidosryhmistä

Jokaisella yrityksellä on asiakkaita, joille yritys tuottaa ja myy tuotteitaan joko palvelun tai tavaran muodossa. Asiakkaat voidaan jaotella suoriin ja epäsuoriin asiakkaisiin sekä ulkoisiin ja sisäisiin asiakkaisiin unohtamatta potentiaalisia asiakkaita. Oleellista on myös kehittää toimintaa menetetyiltä asiakkailta saatavalla tiedolla. (Lecklin 2002, 89–94.) Tiedon ja rakentavan palautteen saaminen on kuitenkin usein melko vaikeaa, joten silloin kun entisiltä asiakkailta palautetta saa, tulisi se käyttää mahdollisimman hyvin hyväksi ja kehittää ja oppia sen pohjalta. Yritystoiminnan kannalta on kuitenkin tärkeää tunnistaa kaikki asiakkaat ja niiden asiakastyypit, jotta heidän olemassaolo tiedostetaan ja heidät pystytään pitämään tyytyväisinä. Ilman asiakkaita ei yrityksellä ole tulevaisuutta.

Suora asiakas on itse yhteydessä yritykseen tilaamalla tuotteen tai palvelun, jonka vuoksi suoran asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen on suhteellisen helppoa verrattuna epäsuoraan asiakkaaseen. Epäsuora asiakas ei ole itse suoraan yhteydessä yritykseen, vaikka käyttääkin yrityksen tuotteita. Epäsuora asiakas on tyypillisesti asiakkaan asiakas tai tukkuliikkeen välityksellä vähittäisliike ja lopullinen asiakas eli yleisimmin kuluttaja. Tämän tyyppisissä jakelu- ja asiakasketjuissa laadun ja menekin kannalta on tärkeää huomioida jokaisen ketjun palasen tarpeet, jotta tuote kulkee sujuvasti läpi koko ketjun aina lopullisen asiakkaan omistukseen. Menestyminen tällaisissa ketjuasiakkuuksissa edellyttää koko ketjun tyytyväisyyttä tuotteeseen. (Lecklin 2002, 89–90.)

Yritys on itse ulkopuolinen asiakas esimerkiksi ostaessaan raaka-aineita ulkopuoliselta toimittajalta. Yrityksen ulkoinen asiakas on se, jolle yritys myy tuotteensa. Yrityksen sisäisiä asiakkaita sen sijaan ovat esimerkiksi eri osastot; osasto A valmistaa komponentit ja toimittaa ja luovuttaa ne sitten osasto B:lle, joka vastaanotettuaan komponentit kokoaa niistä valmiin tuotteen. Sisäisen asiakkuussuhteen toimiminen on yhtä tärkeää kuin ulkoisen, sillä huonot sisäiset suhteet heijastuvat yleensä myös ulospäin laadun heikkoutena kuten tuotevirheenä. Yrityksen toimialasta riippuen yrityksellä ei välttämättä ole ollenkaan sisäisiä asiakkaita, kun taas toisella yrityksellä sisäiset asiakkaat

muodostavat pitkän ja monivaiheisen toimintoketjun. Esimerkiksi suutari tekee työnsä ilman välitoimituksia yrityksen sisällä, kun autotehtaassa autot kulkevat monen eri työpisteen ja toiminnon kautta ennen kuin tuote on valmis myytäväksi. (Lecklin 2002, 90–91.)

Asiakkaiden lisäksi yrityksen sidosryhmiin lukeutuvat usein muun muassa tavarantoimittajat, alihankkijat, viranomaiset, rahoittajat, yhteistyökumppanit, valtionhallinto ja omistajat. Tilanteesta riippuen sidosryhmät voivat olla joko ulkoisia tai sisäisiä sidosryhmiä. Sidoryhmien kohdalla tulee ymmärtää yhteistyön merkitys ja arvo. Pitkäjänteinen toiminta sidoryhmien ja kumppanien kanssa parantaa luottamusta, motivaatiota ja avoimuutta toiminnassa ja esimerkiksi harkittuja riskejä on helpompi ottaa, kun molemmat osapuolet ottavat vastuun mahdollisista seurauksista. Pitkäjänteisyys, luottamus, motivaatio ja avoimuus johtavat syvempään ja tuottoisampaan liiketoimintaan, kun innovaatioita ja ideoita jaetaan enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa yhteistyökumppanin kanssa. Tämä näkyy tuotteiden ja palveluiden laadun sekä kilpailukyvyn parantumisena. Vaikutukset voi nähdä myös yrityksen ja sen verkoston parantuneena imagona. (Hokkanen & Strömberg 2006, 158–160.)

## **4.2 Asiakastyytyväisyyden suuri arvo**

Asiakastyytyväisyys on ehdoton painopistealue laadun ja laadunkehittämisen kannalta. Yritys pysyy hengissä vain, jos asiakkaat ovat valmiita ostamaan yrityksen tuotteita. Toisin sanoen asiakkaiden mielestä tuotteiden pitää olla hinta-laatusuhteeltaan hyviä, ja samalla yrityksen kannalta myyntihinnan pitää olla riittävän suuri kattamaan kustannukset ja tuottamaan voittoa. Menestyvä liiketoiminta yksinkertaisesti edellyttää tyytyväisiä asiakkaita. (Lecklin 2002, 117.)

Jotta asiakastyytyväisyys olisi hyvällä tasolla koko asiakaskunnan keskuudessa, täytyy yrityksen segmentoida ja niin sanotusti lokeroida asiakkaat yritykselle ja yrityksen tuotteille merkityksellisten tekijöiden mukaan – kuten esimerkiksi demograafisesti tulotason, perhetilanteen tai harrastusten perusteella. Segmentointi on tärkeää, jotta jokaiselle asiakkaalle osataan kohdistaa oikeanlaiset myyntitoimet, suositella heille sopivia tuotteita ja palveluja ja näin saavuttaa asiakastyytyväisyyttä, joka puolestaan vaikuttaa osaltaan laatuun. Esimerkiksi tilitoimiston tulee huomioida yhtiömuoto ja yrityksen toimin-

nan laajuus markkinoinnissa ja tarjousten teossa. Jos asiakkaalle lähdetään tarjoamaan turhan massiivisia palveluja, voi asiakas kaikota pois. (Lillrank 1998, 51.)

Segmentointia varten tarvittava tieto voidaan kerätä mahdollisista asiakasrekistereistä tai mikäli tiedot eivät ole henkilökohtaisia voidaan segmentointi tehdä yleisellä tasolla – kuten yli 50-vuotias tamperelainen mieshenkilö. Näin markkinointitoimet on myös mahdollista kohdistaa ja voidaan saavuttaa olemassa olevien asiakkaiden lisäksi potentiaaliset asiakkaat. Segmentointi tapahtuu usein myös myyntitilanteessa kyselemällä asiakkaalta taustatietoja, esimerkiksi kuinka paljon tositteita kuukaudessa tai vuodessa tulee, onko yrityksellä palkollisia, hoitaako yritys itse palkanlaskennan ja niin edelleen. Mikäli yrityksellä on käytössään asiakastietojärjestelmä, olisi tiedot hyödyllistä kirjata välittömästi ylös järjestelmään. Tällöin tietoja voidaan hyödyntää myöhemmissä palvelutilanteissa ja asiakas kokee saamansa palvelun laadukkaaksi, kun häntä on kuunneltu aikaisemmin eikä hänen ei tarvitse kertoa toistamiseen samoja tietoja.

## 5 MEDIATILI OY

## **6 LAATUKÄSIKIRJA MEDIATILI OY:LLE**

## 7 POHDINTA

## LÄHTEET

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Jaatinen, P. 2009. Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattilehtikirjoittelussa. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Väitöskirja. Luettu 13.4.2012. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7698-3>

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 7. painos. Helsinki: Laatukeskus.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistetun painoksen ensimmäinen lisäpainos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lecklin, O. & Laine, R. O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Leskinen, H. 2011. Budjetoinnin kehittäminen. Luento. Talousohjaus-kurssi 27.9.2011 & 4.10.2011. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

Metsänoro, S. KLT, toimitusjohtaja. 2012. Taustamateriaalia koskien laatua, laadunhallintaa ja prosesseja. Sähköpostiviesti. [sanna.metsanoro@mediatili.com](mailto:sanna.metsanoro@mediatili.com). Luettu 27.2.2012.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Sandholm, L. 2000. Total Quality Management. 2nd edition. Lund: Studentlitteratur.

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2009. Hyvä tilitoimistotapa. Luettu 4.4.2012. [http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva\\_tilitoimistotapa/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva_tilitoimistotapa/)

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2009. Tilitoimiston vastuu. Luettu 4.4.2012. [http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus\\_kirjallisena/tilitoimiston\\_vastuu/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus_kirjallisena/tilitoimiston_vastuu/)

Suomen Yrittäjät. 2012. Rödl & Partner Konsu Oy edelläkävijänä Venäjän markkinoille. Luettu 13.4.2012. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/roedlkonsu/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Kirjanpitäjä. Luettu 4.4.2012. <http://www.mol.fi/avo/amatit/23310.htm>

Vuoti, M. 2010. Tilitoimistoala muutoksessa: Pienen tilitoimiston sähköistyminen - Case: Tilitoimisto Oy. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu 13.2.2012. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201005149311>

## LIITTEET

### Liite 1. Esimerkki ISO 9001 –toimintakäsikirjan sisällöstä

1 (6)

#### LAATU-YMPÄRISTÖ- JA TURVALLISUUSKÄSIKIRJA / TOIMINTAKÄSIKIRJA SISÄLLYSLUETTELO 1

ESIMERKKI LAATU- YMPÄRISTÖ- JA TURVALLISUUSVAATIMUSTEN YHDISTÄMISESTÄ – JOKAINEN ORGANISAATIO SINÄNSÄ LUO SEN NÄKÖISEN TOIMINTAKÄSIKIRJAN KUIN HYVÄKSI KOKEE

VOITTE VAPAASTI MUOKATA OMAN TOIMINTAKÄSIKIRJAN OTSIKOITA, LISÄTÄ UUSIA SEIKKOJA JNE...

No	Otsikko	ISO 9001	ISO 14001 OHSAS 18001	KOMMENTTEJA
1.	<b>Toimintakäsikirja</b>	4.		
1.1	Yleiset vaatimukset ja yrityksen esittely	4.1	4.1	Arvat, Missio, Visio, keskeiset asiakas- ja sidosryhmät, kilpailijat, toimintaympäristö, tuotteet ja palvelut ja muuta olennaista
1.2	Dokumentointia koskevat vaatimukset	4.2.1	4.4.4	
1.3	Käsikirjat	4.2.2	4.4.4	Laatu-, ympäristö- ja turvallisuus voidaan yhdistää esim. tämän mukaan yhdeksi käsikirjaksi tai pitää käsikirjat erillisinä
1.4	Asiakirjojen valvonta	4.2.3	4.4.5	Laadinta, hyväksyntä, versiointi, jakelu, vanhojen versioiden hallinta <b>TÄSTÄ OMA HALLINTAOHJE</b>
1.5	Tallenteiden valvonta	4.2.4	4.5.4	Luettelo, missä, kuka vastaa, missä muodossa säilytys, säilytysaika ja hävitystapa <b>TÄSTÄ OMA HALLINTAOHJE</b>
2.	<b>Johdon vastuu</b>	5.		
2.1	Johdon sitoutuminen	5.1	4.4.1	Miten ilmenee? Lyhyt kuvaus miten johdon sitoutuminen laatu-, ympäristö- ja turvallisuusjohtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen ilmenee?
2.2	Asiakas- ja sidosryhmäkeskeisyys	5.2	4.2	Miten tärkeä rooli asiakkailla ja sidosryhmillä on meillä?
2.3	Laatu-, ympäristö- ja turvallisuuspolitiikka	5.3	4.2	Voit olla erillinen, voit olla yhdistetty. Tärkeät päämäärät, lupaus jatkuvasta kehittämisestä, tavoitteiden asettamisesta. Muista lupaus laatu- ja ympäristöpolitiikan noudattamisesta, poliittikan tarkistuksista ja <b>politiikan julkisuudesta</b> ja viestinnästä henkilöstölle



## LAATU-YMPÄRISTÖ- JA TURVALLISUUSKÄSIKIRJA / TOIMINTAKÄSIKIRJA SISÄLLYSLUETTELO 2

2.4	Laatu-, ympäristö- ja turvallisuustavoitteet - voi sisällyttää strategiaproessin ja jalkauttamisen vuositason tavoitteiksi - muista TTT-puolella <b>Työsuojelutoimikunta ja työsuojelun toimintaohjelma</b>	5.4.1	4.3.3	Olti hyvä kytkeä pitkään lähtömen strategiaproessi edes korkeasti mukaan ja sitten miten laatu-, ympäristö- ja turvallisuus-päämäärät ja tavoitteet asetetaan
2.5	Laatu-, ympäristö- ja turvallisuusohjelma /suunnitelmat	5.4.2	4.3.3	Toimenpiteet, vastuut, resurssitarpeet, seurantaohjelmat ja seurantaforumit esim. taulukon muodossa
2.6	Vastuut ja valtuudet	5.5.1	4.4.1	Jokaisen tiedettävä vastuunsa ja valtuutensa. Tulevat esille prosessikuvauksissa, vastuumatriiseissa. Muista myös <b>laksääteiset vastuut ja velvoitteet</b> . Muista <b>järjestelmien ylläpitovastuut</b> .
2.7	Johdon edustaja	5.5.2	4.4.1	<b>Johdoryhmän jäsen(iä)</b>
2.8	Sisäinen viestintä, yhteistoiminta ja osallistuminen	5.5.3	4.4.3	Helppointa hoitaa yleensä <b>taulukolla</b> : Mistä viestitään, miten, kuka, milloin, onko talossa. TTT muista yhteistoimintatilan tavoitteet ja edellyttämät toimenpiteet sekä työntekijöiden ja työnantajan yhteistoiminta
2.9	Johdon katselmus, lähtötiedot ja tulokset	5.6	4.6	Joko yhdistettynä kaikki yhteen tai ettei tule liian raskas voidaan toteuttaa erillisinä. Katso ko standardista kokouksessa käsiteltävät asiat ja päättökijavaatimukset  Tässä myös kötevää kuvata yrityksen johtamiseen ja päätöksen tekoan liittyvät <b>keskeisimmät kokouskäytännöt</b> esim. liitteellä tai toimintaohjeella
3.	<b>Resurssien hallinta</b>	6.		
3.1	Resurssien varaaminen / suunnittelu	6.1	4.4.1	Miten suunnitellaan niin talle- kuin henkilöresurssitarpeita? <b>Mistä päätökset todettavissa?</b>
3.2	Pätevien henkilöiden nimeäminen tehtäviinsä	6.2.1-6.2.2	4.4.2	Mitä <b>perustella</b> henkilöt <b>nimitään tehtäviinsä?</b>
3.3	Koulutustarpeiden tunnistaminen, koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen	6.2.2	4.4.2	Miten tunnistetaan sekä <b>organisaation tavoitteiden</b> että <b>yksilöiden henkilökohtaisten tarpeiden pohjalta</b> koulutustarpeet? Miten koulutus suunnitellaan ja toteutetaan?
3.4	Koulutuksen vaikuttavuuden, hyödyn arviointi ja koulutustapahtumien hen-	6.2.2	4.4.2	Miten arvioidaan <b>koulutuksen vaikuttavuutta</b> , <b>hyötyä suhteessa laitetuihin pa-</b>

## LAATU-YMPÄRISTÖ- JA TURVALLISUUSKÄSIKIRJA / TOIMINTAKÄSIKIRJA SISÄLLYSLUETTELO 3

	kielikohtainen kirjaus			<b>noksin?</b> Tässä syytä pitää jalat maassa.
3.5	Tietoisuus omasta tehtävästä normaali-, häiriö- ja onnettomuustilanteissa	6.2.2	4.4.2	Tärkeä selkeä henkilöstökoulutuksissa! Tätä auditoinneissa kysytään!
3.6	Infrastruktuuri ja sen ylläpito / tilat, koneet, laitteet, välineet jne ja niiden ylläpito  Tietoturva (ISO 9001:2000 ei selkeästi tunnista, mutta kannattaa ottaa järjestelmässä huomioon)	6.3	4.4.1	Tässä esim. <b>taulukko</b> kätevä tapa, koataan kaikkiin keskeisimpiin tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen liittyvät tila-, laite-, linjalaboratorio- jne korjaus- ja turvallisuus-asiat ja tuodaan esille <b>kuka ja miten vastaa, että ne ovat kunnossa?</b> Millaiset ovat organisaation <b>keskeisimmät valmiudet tietoturvan ylläpidossa?</b>
3.7	Tarkastus-, testaus- ja mittalaitteiden kalibrointi ja huolto	7.6	4.5.1	Tämä kohta kannattaa yleensä kuvata <b>omana ohjeenaan</b> koska usein laitteita ja analysointilaitteita runsaasti. Katso vaatimukset ISO 9001 kohta 7.6
3.8	Henkinen ja fyysinen työympäristö	6.4	4.4.1	Tämä kohta tulee esille vain pelkästään laatujärjestelmässä, mutta jos mukana OHSAS 18001 niin se kattaa kohdan
4.	<b>Tuotteiden ja palveluiden tuottaminen</b>	7.		
4.1	Ympäristönäkökohtien tunnistaminen ja merkittävien ympäristövaikutusten määrittäminen (alkukartoitus ja ylläpito)	7.1	4.3.1	Ympäristöjohtamisen kivijalka maahan, veteen, ilmaan, normaali, häiriö, onnettomuus, eilen, tänään, huomenna mi. tekniset riskit, joista voi seurata ympäristö- ja tai turvallisuusvahinkoja. Muista että <b>kartoitus päivitettävä</b> jos tapahtuu olennaisia muutoksia, joilla ympäristövaikutuksia
4.2	Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi - alkukartoitus - ylläpito muutostilanteissa	7.1	4.3.1	Turvallisuusjohtamisen kivijalka vastaavasti, Älä unohda työterveyttä, työssä-jaksamista, työhyvinvointia. Älä unohda onnettomuustilanteita. <b>Samoin päivittäminen!</b>
4.3	Lakisäätöisten ja viranomaisvaatimusten sekä muiden sitoumusten tunnistaminen ja ylläpito	5.1	4.3.2	Tunnistettava organisaation kohdistuvat tuoteturvallisuusvaatimukset, ympäristö- ja TTT-vaatimukset ja sovellettava organisaatiossa niiden tietoon, joiden työhön vaikuttaa. Tunnistettava myös ne keskeisimmät lakien ym. kohdat, jotka

## LAATU-YMPÄRISTÖ- JA TURVALLISUUSKÄSIKIRJA / TOIMINTAKÄSIKIRJA SISÄLLYSLUETTELO 4

				oteffava toiminnassa huomiota. <b>LISTAA PÄIVITETTÄVÄ</b>
4.4	Prosessien suunnittelu - prosessikartta	7.1	4.4.6	<b>Tunnistettava organisaation ydin- ja tukiprosessit</b> ja kuvattava millaisen vuorovaikutuskartan, prosessikartan ne muodostavat
4.5	Prosessien vaatimusten suunnittelu	7.1		<b>Kuka vastaa</b> kustakin prosessista, prosessin vaiheet, laadunvalvonta- ja testausvaatimukset, prosessin mittarit, prosessin jatkuva parantaminen, tarvittavat työohjeet jne.
4.6	Tuote- ja palveluvaatimusten määrittely	7.2.1	4.4.6	Tunnistetaan <b>mitä asiakkaat ja sidosryhmät edellyttävät organisaation tuotteilta ja palveluilta</b> laatu-, ympäristö- ja turvallisuusmielessä
4.7	Tuote- ja palveluvaatimusten katselmuks (ns. tarjous- ja sopimuskatselmuks)	7.2.2		<b>Tarjous- ja sopimuskatse-</b> mus eli miten varmistetaan omasta kyvystä sitoutua asiakaslupauksiin – riskien tunnistus
4.8	Asiakasviestintä - asiakaskyselyt, tiedotteet, muutokset	7.2.3		Miten hoidetaan asiakkaiden kyselyt, viestintä, muutokset tarjouksiin ja tilauksiin
4.9	Uusien tuotteiden ja palveluiden suunnittelu - projektisuunnitelma, lähtötiedot, tulokset, katselmuks, todentamiset, käyttöön kelpuutukset ja muutosten valvonta	7.3-7.3.7	4.4.6	Miten organisaatio <b>kehittää</b> , millaisella prosessilla uusia tuotteita ja palveluja tai modifioi aiemmassa olevia
4.10	Ostotoiminta - toimittajien valinta, ostotiedot, vastaanotto, reklamointi, toimittajien uudelleen kelpuuttaminen	7.4.1-7.4.3	4.4.6	Mitä valintakriteerejä organisaatio käyttää toimittajien, urakoitsijoiden, ostopalvelutoimittajien valinnassa, miten uuden valinta tapahtuu, miten varmistetaan riittävät ja täsmälliset ostotiedot, miten tuotteet ja palvelut otetaan vastaan, miten reklamoidaan ja miten arvioidaan toimittajien ym. uudelleen kelpoisuus pysyvä hyväksytyinä toimittajina. <b>Muista omalle tontille tulevien toimittajien, urakoitsijoiden tms. opastaminen ympäristö- ja turvallisuusvaatimuksiin.</b>
4.11	Tuotteiden ja palveluiden tuottamisprosessi - ohjetarpeiden määrittely	7.5.1-7.5.5	4.4.6	Organisaation varsinainen tuotteiden ja palveluiden tuottamis- ja toimittamisprosessi,

## LAATU-YMPÄRISTÖ- JA TURVALLISUUSKÄSIKIRJA / TOIMINTAKÄSIKIRJA SISÄLLYSLUETTELO 5

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valvontavaatimusten määrittely</li> <li>- erityisprosessien kelpuuttaminen</li> <li>- tunnistettavuus ja jäljitettävyys</li> <li>- asiakkaan omaisuuden valvonta</li> <li>- tuotteiden / materiaalien, tarvikkeiden säilyttäminen</li> </ul>			Prosessin vaiheisin on luontevaa kytkeä niin tarkastus-, testaus- ja mittausvaatimuksia ohjelmikkeeseen kuin myös ympäristö- ja turvallisuusvaatimuksia
5.	<b>Mittaus, analysointi ja parantaminen</b>	8.		
5.1	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	8.1	4.5.1	Miten asiakastyytyväisyyttä selvitetään? Onko käytössä asiakastyytyväisyyskysely valko milta keinoja esim. tunnistaa ja kirjata jokapäiväisistä kontakteista pienetkin havainnot ja analysoida tyytyväisyyttä tältä pohjalta
5.2	Sidosryhmien tyytyväisyyden mittaaminen - erityisesti ympäristö- ja TTT-järjestelmät - sidosryhmien kyselyt, huolenaiheet	8.2.1	4.5.1	Erityisesti ympäristö- ja turvallisuusjohtamisessa korostuvat sidosryhmien odotukset ja palautteet <b>Sovittava kuka vastaa sidosryhmien ympäristökyselyihin</b>
5.3	Toimintajärjestelmän sisäinen auditointi	8.2.2	4.5.5	Tästä on syytä luoda oma yleisohje: Vuosuunnitelma, audittojen pätevyysvaatimukset, auditointiprosessi, lomakkeet, raportointi, korjaavien toimenpiteiden seuranta, arkistointi <b>TÄSTÄ OMA OHJE</b>
5.4	Prosessien seuranta ja mittaus	8.2.3	4.5.1	Miten erityisesti ydinprosesseja mitataan laatu-, ympäristö- ja turvallisuusmielessä. Kytkeä strategiaan ja operatiivisiin tavoitteisiin
5.5	Tuotteiden ja palveluiden laadun mittaus, toimittajien toimituslaatu, ympäristötarkkailumittaukset ja lupaveloitteet, TTT reaktiiviset ja ennakoivat mittarit	8.2.4	4.5.2	Sisäiset tuotelaadun ja palvelulaadun mittarit tai hyväksymiskriteerit Ympäristötarkkailuohjelman ja merkittävistä vaikutuksista juontuvat mittarit ja TTT reaktiiviset ja ennakoivat mittarit Toimittajien toimituslaatu
5.6	Valmius ja toiminta hätätilanteissa	8.3	4.5.3	Pelastussuunnitelma Harjoittelu mm. poltumarjoitukset, sammutusharjoitukset, ensiapuharjoitukset ja viranomaisen edellyttämät yhteistoimintaharjoitukset palo- ja pelastusvoimien kanssa. Muista että

## LAATU-YMPÄRISTÖ- JA TURVALLISUUSKÄSIKIRJA / TOIMINTAKÄSIKIRJA SISÄLLYSLUETTELO 6

				<p>otettu huomioon miten lieventää onnettomuuden aikana ympäristöhaltijaa jos mahdollista ja lieventää turvallisuushäiriöitä. Muista analysoida harjoitusten ja todellisten tilanteiden tulokset</p>
5.7	<p>Poikkeamien valvonta Asiakasvalitukset Ympäristöpoikkeamat Vaaratilanteet Vahingot Onnettomuudet</p>	8.3	4.5.3	<p>Laatupoikkeamat kuten raaka-ainoiden, välituotteiden, lopputuotteiden, tarvikkeiden, laitteiden, tuotantolinjojen epäilyttävä toiminta, viat ja häiriöt. Muista palvelussa epäaiallinen käyttäytyminen. Muista mitä henkilökunnan tulisi tunnistaa epäilyttävänä ympäristön tai turvallisuuden kannalta. Mitä ovat välittömät toimenpiteet? Miten kirjataan?</p> <p><b>OMA OHJE TAI YHDISTETTYNÄ KORJAAVIEN JA ENNALTAEHK OHJEeseen</b></p>
5.8	Tietojen analysointi	8.4	4.5.1	<p>Miten organisaatio hyödyntää kertyvää mittaritietoa, tunnustuksia, palautteita, lähettämättä tilanteita jne tunnistaa kukaan niistä jatkuvan parantamisen kohteita? Kuka, ketkä tekevät, milloin, missä yhteyksissä?</p>
5.9	Jatkuva parantaminen	8.5.1	4.2	<p>Mistä kaiken kaikkiaan koostuu organisaation jatkuva parantaminen?</p>
5.10	Korjaavat toimenpiteet - sama ongelma ei toistu	8.5.2	4.5.3	<p>Miten poikkeamasta tai ongelmasta, häiriöstä, vaaratilanteesta, onnettomuudesta, ympäristöpäästöistä jne alkaen <b>analysoidaan esille juurisyy ja määritellään juurisyyden eliminointiin tarvittavat korjaavat toimenpiteet? Miten ne kirjataan? Miten valvotaan</b> että ko toimenpiteet vaikuttivat positiivisesti?</p> <p><b>OMA OHJE JA LOMAKE</b></p>
5.11	Ennalta ehkäisevät toimenpiteet - mahdolliset ongelmat eivät toteudu	8.5.3	4.5.3	<p>Vastuavasti mahdollisille poikkeamille (eivät ole vielä toteutuneet) tehdään ennalta ehkäisevien toimenpiteiden määrittely, toteuttaminen ja valvonta? Minne kirjataan?</p> <p><b>YHDISTÄ EO OHJEeseen JA SAMAAN LOMAKKEeseen</b></p>