

Kohti laadunhallintajärjestelmää



Kunttu, Päivi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kohti laadunhallintajärjestelmää

Päivi Kunttu
Yrittäjyyden ja
liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2009

Päivi Kunttu

Kohti laadunhallintajärjestelmää

Vuosi 2009 Sivumäärä 52

Tämä opinnäytetyö keskittyy laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen kohdeyhdistyksessä. Alalla kuin alalla kilpailu asiakkaista on lisääntynyt vuosien saatossa. Ei enää riitä, että yritykset itse sanovat, että tehty työ on laadukasta. Siihen tarvitaan ulkopuolisen tahon virallinen näyttö. Sertifikaatin tarkoituksena on osoittaa ulkopuolisille, että sertifioitussa organisaatiossa vaaditut asiat ovat standardin mukaisessa kunnossa ja tämä on myös kohdeyhdistyksen tulevaisuuden haave.

Tehdyn opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on motivoida yhdistyksen henkilökunta mukaan laatutyöhön ja käynnistää laadunhallintajärjestelmäprojekti kohdeyhdistyksessä.

Tämä opinnäytetyö jakautui kahteen osaan: teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen ja kehittämishankkeeseen.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään laatuun liittyviä asioita kattavasti ja se tulee toimimaan jatkossa yhdistyksen työntekijöille opuksena "laatumailmasta".

Tehdyn kehittämishankkeen tarkoituksena oli tehdä pohjatyötä ennen kuin kohdeyhdistyksessä aletaan rakentaa laadunhallintajärjestelmää konkreettisesti. Opinnäytetyön kehittämishankkeena on syntynyt suunnitelma, miten laadunhallintajärjestelmän aloittaminen yhdistyksessä toteutetaan vuonna 2009 ja mitä kaikkea asioita pitää tehdä ja ottaa huomioon ennen kuin laadunhallintajärjestelmää voidaan alku rakentaa. Yhdistyksessä tehtävän laadunhallintaprojektin lopputavoitteena on ISO 9001:2008:n mukaisen järjestelmän rakentaminen, joka projektin lopussa sertifioidaan.

Pelkkä laadunhallintajärjestelmän rakentamisen aloittaminen ei riitä takaamaan yhdistyksen laadukasta toimintaa, vaan se on vasta ensimmäinen askel kohti laadukkuutta. Tämä opinnäytetyö oli toivottavasti vain lähtölaukaus yhdistyksessä kesällä 2009 aloitettavalle laadunhallintajärjestelmän rakentamiselle. Jotta yhdistyksessä päästään tavoitteisiin, tulisi laatia projektille lopullinen projektisuunnitelma vastuuhenkilöineen ja aikataulutuksineen.

Asiasanat: laatu, laadunhallintajärjestelmä, projekti

Päivi Kunttu

How to achieve a quality management system

Year	2009	Pages	52
------	------	-------	----

This thesis focuses on the quality management system construction to start in the target association, Farmasian oppimiskeskus. Competition for customers has increased over the years in many areas. It is not enough any more that companies themselves show that the work is of high quality. Companies will need an external official evidence. The European Standard EN ISO 9001:2008 certificate is intended to demonstrate for outsiders that the necessary amenities are in order at the certified organization. The target association ambition is to obtain this certificate in the future.

The purpose of this thesis is to motivate the staff to do quality work and to start a quality management project.

The thesis was divided into two parts: a theoretical frame of reference for the construction and for a development project.

Quality-related issues are handled comprehensively in the theoretical framework and that will be a guidebook for the employees of the association in the future.

The development project was designed to do preparatory work prior to a non-target association to start to build a quality management system. This thesis development project is the result of a plan how quality management initiation in the association will take place in 2009 and what issues should be conducted and taken into account before the start of the quality management system. The association's final plan for the quality management project will be the European Standard EN ISO 9001:2008 system. At the end of the quality management project the company will get the certification.

The construction of the quality management system is not enough to guarantee the quality of the association's activities but it is only a first move towards quality. This thesis was hopefully only a starting point for the target association before quality management system construction starts in summer 2009. In order to achieve the objective of the association's employees need to compose the final action plan that includes a named project manager and project schedule.

Key words: quality, quality management, project

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Hankkeen tausta ja lähtökohtatilanne.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....	9
1.3	Toiminnallinen opinnäytetyö Laurean LbD-oppimismallin pohjalta.....	9
1.3.1	Hankkeen toteuttaminen toiminnallisena opinnäytetyönä.....	9
1.3.2	Laurean kehittämä LbD-oppimismalli.....	10
1.4	Opinnäytetyön tutkimuksellisuus.....	12
1.5	Peruskäsitteet.....	12
1.6	Raportin rakenne.....	13
2	Toiminnallinen viitekehys.....	14
2.1	Farmasian oppimiskeskus.....	14
2.2	Farmasian toimialan erityispiirteet.....	16
3	Teoreettinen tietoperusta laatujohtamisesta ja laadunvarmentamisesta.....	19
3.1	Mitä laatu on.....	19
3.2	Mikä on laadunhallintajärjestelmä.....	21
3.3	Laatujohtaminen.....	22
3.4	Laatukulttuurin rakentaminen yritykseen.....	24
3.5	Henkilökunnan merkitys laadun tekijänä.....	27
3.6	ISO 9000-standardisarja.....	28
3.7	Laatukäsikirja.....	30
3.8	Auditointi ja sertifiointi.....	31
3.9	Yhteenveto.....	32
4	Hankekuvaus.....	33
4.1	Hankesuunnitelma.....	33
4.1.1	Lähtökohtatilanne.....	33
4.1.2	Hankkeen tehtävät ja tavoite.....	34
4.1.3	Hankkeen aikataulu.....	34
4.1.4	Hankkeen toteuttajat, muut resurssit ja kustannukset.....	34
4.1.5	Hankkeen riskit.....	35
4.2	Hankkeen toteutus.....	35
4.2.1	Toimintatutkimuksen periaatteet.....	35
4.2.2	Käytettävät menetelmät ja työkalut.....	36
4.2.3	Hankkeen tuotos.....	37
4.2.3.1	Laatuajatteluun tutustuminen ja yhteistyökumppanin valinta.....	38
4.2.3.2	Yhdistyksen prosessien määrittely.....	39
4.2.3.3	Laatukäsikirjan rungon rakentaminen.....	40

4.2.3.4	Henkilökunnan tiedottaminen ja koulutuksen suunnittelu.....	40
4.2.3.5	Toteutettavan projektin alustava-aikataulu vuodelle 2009.....	42
4.2.3.6	Projektin riskit	44
4.2.3.7	Projektin kustannukset.....	44
4.3	Hankkeen arviointi ja käyttökelpoisuus.....	44
5	Yhteenveto kehittämishankkeesta, johtopäätökset, jatkotoimenpide-ehdotukset sekä arviointi	46
5.1	Yhteenveto kehittämishankkeesta.....	46
5.2	Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset	46
5.3	Ammatillinen kehittyminen ja itsearviointi	47
5.4	Opinnäytetyön hyöty kohdeyhdistykselle.....	47
6	Lähteet.....	49
7	Kuviot	51
7	Taulukot	52

1 JOHDANTO

1.1 Hankkeen tausta ja lähtökohtatilanne

Farmasian oppimiskeskuksen tehtävänä on tuottaa laadukasta ja oppimista aktivoivaa koulutusta lääkealan ammattilaisille. Määritelty laatu yhdistyksessä perustuu koulutuksen suunnitteluvaiheen laajaan yhteistyöverkostoon, luennoitsijoiden asiantuntemukseen, koulutuksen riippumattomuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja koulutuksen jatkuvaan kehittämiseen. (Farmasian oppimiskeskuksen toiminta 2008, 2.)

Farmasian oppimiskeskuksen arvoiksi on määritelty laatu ja uudistushakuisuus. Laatutyöstä on yhdistyksessä puhuttu jo 2000-luvun alusta asti. Vuosien varrella yhdistyksessä on tehty toimintaohjeita, ei niinkään laatutyön kannalta, vaan lähinnä uusien työntekijöiden kannalta työhön perehdyttämisen näkökulmasta. Tehtyjen toimintaohjeiden ongelma on, että niiden tarkkuustaso vaihtelee paljon. (Sevon-Vilkman, henkilökohtainen tiedonanto 20.2.2009.)

Koulutuksen tarjonta farmasianalalla työskenteleville on lisääntynyt vuosien varrella. On huomattu, että kilpailu on koventunut markkinoilla. Ei enää riitä, että sanomme itse yhdistyksessä, että koulutus on laadukasta. Tämän tulkinnan pitää tehdä myös joku ulkopuolinen taho. Yhdistyksen suurimmalle kohderyhmälle, apteekin henkilökunnalle, koulutus on lakisääteistä ja mikäli tämä suurin kohderyhmä alkaa kilpailuttaa koulutuksenjärjestäjiä, koulutusorganisaation kilpailuetuna voidaan pitää sertifioitua laadunhallintajärjestelmää. (Sevon-Vilkman, henkilökohtainen tiedonanto 20.2.2009.)

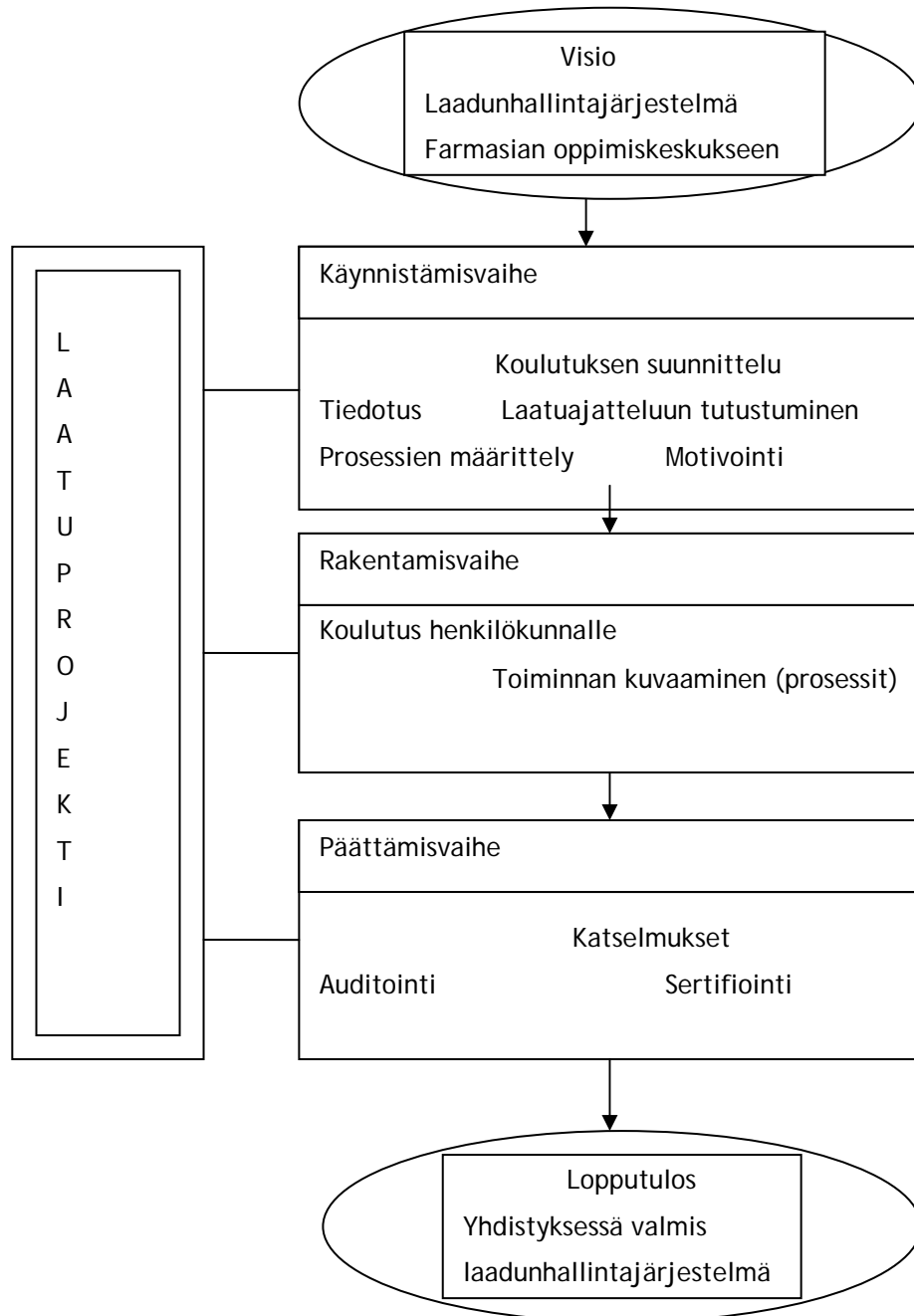
Sertifikaatin tarkoituksena on osoittaa ulkopuolisille, että sertifioidussa organisaatiossa vaaditut asiat ovat standardin mukaisessa kunnossa. Tällainen ulkopuolinen on esimerkiksi sertifioidun organisaation asiakas, toimintaympäristö tai yhteiskunta. (Pesonen 2007, 221.) Jotta yhdistys voi tulevaisuudessa perustella laatunsa sertifikaatin perusteella, nyt on aika aloittaa yhdistyksessä systemaattinen työskentely laadunhallintajärjestelmän parissa ennen kuin on liian myöhäisistä ja jokin toinen yritys vie yhdistyksen olemassa olevat asiakkaat.

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen on projekti, jonka olen jakanut Kai Ruuskan kirjan Pidä projekti hallinnassa kirjan kuviota projektin elinkaari ja vaihejako mukailleen.

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen koostuu yhdistyksessä kolmesta päävaiheesta: käynnistämisen-, rakentamisen- ja päättämisen vaiheesta. Käynnistämisen vaiheen tarkoituksena on esivalmistella laadunhallintajärjestelmäprojektia. Rakentamisen vaiheessa luodaan itse laadunhallintajärjestelmä ja päättämisen vaiheessa muun muassa sertifioidaan valmis laadunhallintajärjestelmä.

Pienessä yhdistyksessä henkilökunnan merkitys varsinkin laadunhallintajärjestelmän rakentamisvaiheessa on erittäin tärkeä ja projekti ei voi onnistua mikäli koko henkilökunta ei lähde projektiin mukaan.

Kuviossa 1 on esitelty Farmasian oppimiskeskuksen laadunhallintajärjestelmäprojektin kokonaisuudessaan. Tehtävä opinnäytetyö keskittyy laatuprojektin käynnistämävaiheeseen.



KUVIO 1. Farmasian oppimiskeskuksen laatuprojekti.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on motivoida henkilökunta mukaan laatutyöhön ja käynnistää laadunhallintajärjestelmäprojekti kohdeyhdistyksessä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selkeyttää henkilökunnalle, miksi on tärkeää, että laadunhallintajärjestelmää aletaan yhdistyksessä rakentaa. Opinnäytetyön tarkoitus on pohjustaa ja edesauttaa tulevan laadunhallintajärjestelmän rakentamista kaikilta osin yhdistyksessä ja laatia laadunhallintajärjestelmän rakentamisen aloittamiselle projektisuunnitelma. Tämä opinnäytetyö antaa perustietoutta laadunhallintajärjestelmän rakentamisesta yhdistyksen henkilökunnalle. Samanaikaisesti tämän opinnäytetyön kanssa yhdistyksessä aloitetaan laadunhallintajärjestelmän rakentaminen laatukäsikirjan rungon hahmottamisella. Tämän työn yhteydessä rakennettavan laatukäsikirjan rungon tarkoitus on konkreettisella tavalla edesauttaa tulevaisuudessa sertifikaattiin johtavaa laatutyötä. Tehtävällä laatukäsikirjarungolla pyritään luomaan pohja tulevalle laadunhallintajärjestelmälle. Käytännössä tämä lähinnä tarkoittaa, että kootaan yhdistyksen jo olemassa oleva tietoa yksien kansien alle.

1.3 Toiminnallinen opinnäytetyö Laurean LbD-oppimismallin pohjalta

1.3.1 Hankeen toteuttaminen toiminnallisena opinnäytetyönä

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä ja järjeistämistä. Toiminnallisen opinnäytetyön lopullisena tuotoksena on aina jokin konkreettinen tuote, kuten esimerkiksi ohjeistus tai tietopaketti. Siksi myös raportoinnissa on käsiteltävä konkreettisen tuotoksen saavuttamiseksi käytettyjä keinoja. (Vilka & Airaksinen 2004, 9 & 51.)

Toimeksiannetussa opinnäytetyössä piilee vaara, että opinnäytetyö laajenee mittavammaksi kuin opinnäytetyölle asetetut alkuperäiset tavoitteet ja ammattikorkeakoulun asettamat opintoviikkomäärät edellyttäisivät. (Vilka & Airaksinen 2004, 18.) Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoitus rakentaa yhdistykselle koko laadunhallintajärjestelmää, sillä se on todellisuudessa jopa vuosien työ ja tämän työn tekijän on mahdotonta tehdä sitä itsenäisesti.

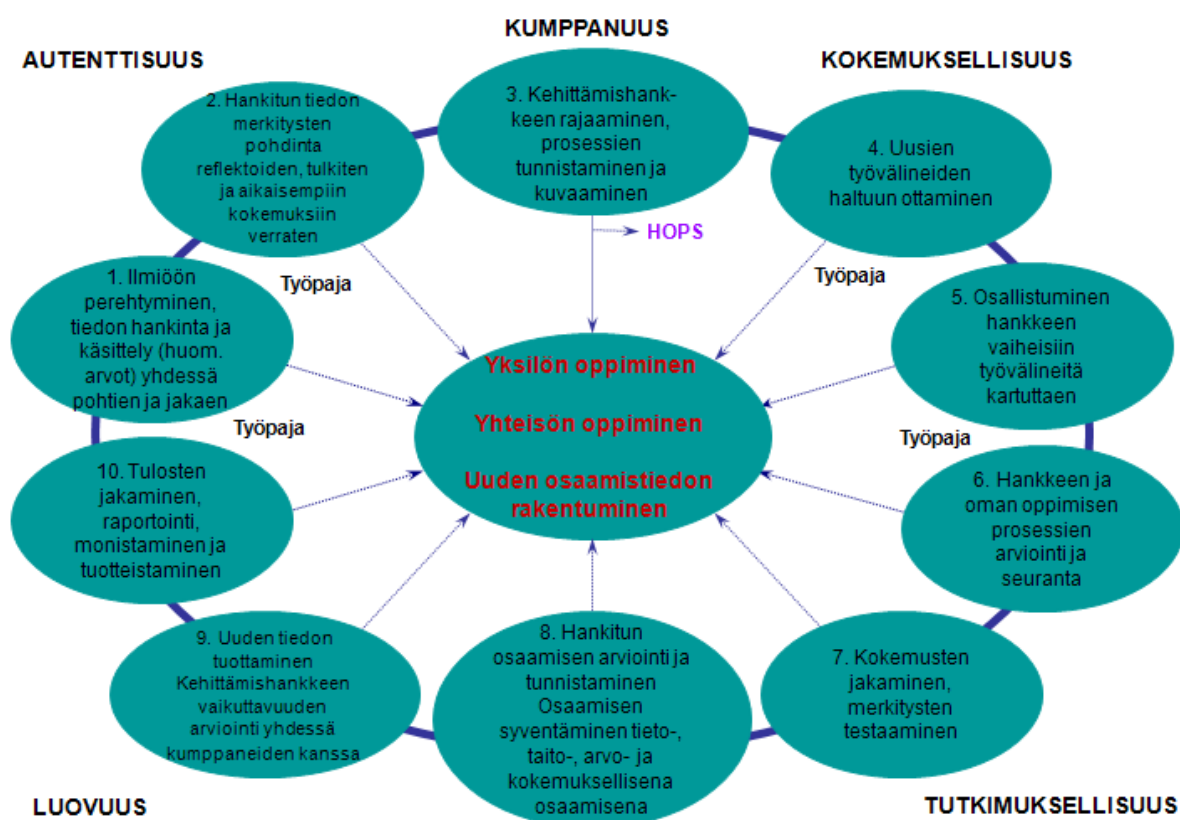
Toiminnallisiin opinnäytetöihin kuuluu raportin lisäksi itse produktio eli tuotos, joka on usein kirjallinen. Produktiolta vaaditaan toisenlaisia tekstuaalisia ominaisuuksia kuin opinnäytetyöraportilta. Kun raportissa selostetaan prosessia ja oppimista, tuotoksen tekstissä puhutellaan sen kohde- ja käyttäjäryhmää. Jos produktio on esimerkiksi ohje- tai

opaskirja yrityksen henkilöstölle, on sen tekstikin toisen tyylistä kuin tutkimusviestinnän keinoin kirjoitetussa raportissa. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 65.) Tämän opinnäytetyön osiossa 4 on suunnitelma laadunhallintajärjestelmän rakentamisen aloittamisesta yhdistykseen ja liitteessä 1 on esitelty yhdistyksen laatukäsikirjan runko.

1.3.2 Laurean kehittämä LbD-oppimismalli

Tämä opinnäytetyö toteutetaan LbD-oppimismallin pohjalta. Kehittämispohjainen oppiminen (Learning by Developing, LbD) on Laurean innovaatio. (Laurea 2009a.)

LbD pohjautuu viiteen periaatteeseen (autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus) jotka on havainnollistettu kuviossa 2.



KUVIO 2. Kehittämispohjaisen oppimisen (LbD) vaiheet. (Laurea 2009b.)

Autenttisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että opinnäytetyö on aina aito työelämän kehittämishanke. Opiskelija perehtyy opinnäytetyön kohdeilmiöön ja tarkastelee kohdeilmiöstä hankkimaansa tietoa yhdessä pohtien ja aikaisempaan tietoon verraten. Kumppanuus ilmenee opinnäytetyötä tehdessä siten, että kehittämistehtävä rajataan ja määritellään yhdessä työelämäkumppanin kanssa. Opinnäytetyön aikana opiskelija omaksuu

uuden tiedon lisäksi myös kehittämishankkeen toteuttamisessa tarvittavia uusia työvälineitä ja työskentelytapoja. Uusia työvälineitä sovelletaan käytäntöön ja saatua kokemusta arvioidaan opinnäytetyön edetessä. Tällainen käytännön työskentelyssä tapahtuva oppiminen on luonteeltaan kokemuksellista. Kehittämishankkeisiin sisältyy aina myös uuden tiedon tuottamista, tuotetun tiedon ja uuden osaamisen yhteistä pohdintaa ja arviointia. Kehittämishanke sisältää myös uuden tiedon raportoinnin ja jakamisen. Uuden tiedon tuottaminen, pohdinta, arviointi ja jakaminen edellyttävät tutkimuksellisuutta ja luovuutta. (Laurea 2009b.)

LbD on siis pedagoginen toimintamalli, jossa oppimisprosessi on muotoiltu tutkimus- ja kehittämispohjaisen oppimisen malli mahdollistaa oppimisprosessin, jossa ei synny opetussuunnitelman, oppikirjan tai harjoituskirjan muodostamaa rajaa oppimiselle. Ammatillinen kehittyminen nähdään LbD-toimintamallissa osaamisen tuottamisen prosessina. Sekä opiskelijan että opettajan osaaminen kehittyy osallistumalla erilaisiin kehittämishankkeisiin ja -projekteihin, joiden pohjana ovat aidot työelämän ilmiöt ja ongelmat. (Laurea 2009a.)

Ilmiöitä ja ongelmia lähestytään tutkimuksellisesti. Oleellista on oppia löytämään ja hallitsemaan kulloinkin käsiteltävänä olevan ongelman ydinilmiöt ja niihin liittyvät käsitteet, joiden avulla ilmiötä voidaan jäsentää. Näin opiskelijat kehittyvät alansa osaajiksi. (Laurea 2009a.)

LbD perustuu tiimityöskentelyyn, jossa asiantuntijuuttaan ja kokemuksiaan ovat jakamassa opettajien ja opiskelijoiden lisäksi myös työelämän edustajat. Tiimeissä opettajat eivät organisoivat valmiiksi hanketoimintaa ja aseta sille tavoitteita. Tiimin jäsenillä on yhteinen vastuu tuloksesta. Opiskelija toimii hankkeissa tasavertaisena kumppanina ja hän saa opiskelunsa aikana kokemusta täysvaltaisena asiantuntijana toimimisesta. Opiskelijan rooli hankkeessa voi vaihdella perusosaajasta projektipäällikköön. Kehittämistiimin opettajajäsenet ovat mukana asiantuntijuutensa kautta ja ohjaavat oppimista. (Laurea 2009a.)

Projektimainen työskentelytapa kehittää opiskelijan vuorovaikutus- ja perustelutaitoja. Tarvittavien työvälineiden opetteleminen hankkeiden yhteydessä on luontevaa. Opiskelija oppii ymmärtämään toimintansa tarpeellisuuden ja vastuunsa kokonaisuuden kannalta. Vastuunotto lisää menestymisen mahdollisuuksia työelämässä. (Laurea 2009a.)

Kehittämishankkeet konkretisoivat opiskelijoiden aikaansaamat tulokset ja ne lisäävät opiskelumotivaatiota, jolla on tärkeä merkitys opiskelumenestykseen. Mahdollisuus toimia kehittäjänä aidoissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa tukee opiskelijan kehittymistä

työelämän käytänteiden muuttajaksi ja vaikuttajaksi. LbD-toimintamallin avulla pyritään kehittämään opiskelijoissa valmiuksia vastata tulevaisuuden haasteisiin. Parhaimmillaan myös työelämä ja -alue hyötyvät tuotettavasta uudesta tiedosta tai palveluinnovaatiosta (Laurea 2009a.)

1.4 Opinnäytetyön tutkimuksellisuus

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutosta. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Tutkimuksellisen työn tarkoituksena on tyypillisesti luonnostella, kehittää ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyössä ei pelkästään kuvailla tai selitellä asioita, vaan siinä etsitään niille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisena tarkoituksena on yhdistyksen kehittämistarve, joka koskee laadunhallintajärjestelmän rakentamisen aloittamista kohdeyhdistyksessä. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisuus tulee esiin, että pyritään selvittämään kaikki ne asiat ja työvaiheet mitkä pitää tehdä, ennen kuin varsinaista laadunhallintajärjestelmää voidaan aloittaa rakentaa kohdeyhdistyksessä.

1.5 Peruskäsitteet

Laatu: Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia. (Pesonen 2007, 36.)

Laadunhallintajärjestelmä muodostuu organisaation rakenteesta, vastuista, prosesseista, ohjeista ja resursseista, joilla yritys huolehtii laadustaan. (Finnvera Oyj 2001, 188.)

Laatukäsikirja on dokumentoitu osa laatujärjestelmää. (Hannus 2000, 146.) Se on yrityksen sisäinen dokumentti ja se kokoaa yhteen yrityksen toimintaan liittyvät käytännöt ja toiminnot kuvauksineen. (Pesonen 2007, 87.)

Projekti on hanke, joka tehdään kerran. Sillä on tavoite, suunnitelma, aikataulu ja tekijät. Kun projekti on saatu valmiiksi, on saavutettu haluttu tavoite. (Pesonen 2007, 12.)

Prosessi on toimintoketju, jonka avulla yritys muuttaa saamansa panokset tuotoksiksi asiakkaille. (Finnvera Oyj 2001, 189.) Prosessi on siis tapahtumasarja, joka voi toistua aina uudestaan ja uudestaan. Ensin tehdään jotakin, sitten tehdään jotakin muuta ja lopuksi vielä kolmattakin asiaa jne. Näin prosessi on tapahtunut, jotakin on saatu aikaiseksi. (Pesonen 2007, 12.)

Sertifikaatti osoittaa ulkopuolisille, että sertifioidussa organisaatiossa vaaditut asiat ovat standardin mukaisessa kunnossa. (Pesonen 2007, 221.)

1.6 Raportin rakenne

Opinnäytetyö rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä, johdantoluvussa kerrotaan työn tarkoitus ja rajaus, kuvataan toiminnallista opinnäytetyötä ja Laurean LbD-oppimismallia sekä määritellään työn peruskäsitteet. Toisen luvun on tarkoitus esitellä kohdeyritys ja taustatoimialan erityispiirteet. Kolmannessa luvussa rakennetaan teoreettinen viitekehys "laatumaailmasta". Neljännessä luvussa esitellään opinnäytetyön hankekuvaus. Viidennessä luvussa esitellään hankkeen yhteenveto johtopäätöksineen ja kehittämissuhteineen sekä arvioidaan opinnäytetyötä.

2 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS

2.1 Farmasian oppimiskeskus

Farmasian oppimiskeskus (ent. Lääkehuollon täydennyskoulutuskeskus) sijaitsee Helsingin keskustassa Ratakadulla. Farmasian oppimiskeskus on yleishyödyllinen yhdistys, jonka tehtävänä on tuottaa laadukasta ja oppimista aktivoivaa koulutusta lääkealan ammattilaisille. Yhdistyksen koulutuksista kerätään palautetta joka vuosi. Koulutuksiin osallistuneet ovat kokeneet pääsääntöisesti koulutukset laadukkaina.

Yhdistyksen tahtotilassa 2006 - 2011 on määritelty, että laadukas koulutus perustuu koulutuksen suunnitteluvaiheen laajaan yhteistyöverkostoon, luennoitsijoiden korkeaan asiantuntemukseen, koulutuksen riippumattomuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja koulutuksen jatkuvaan kehittämiseen.

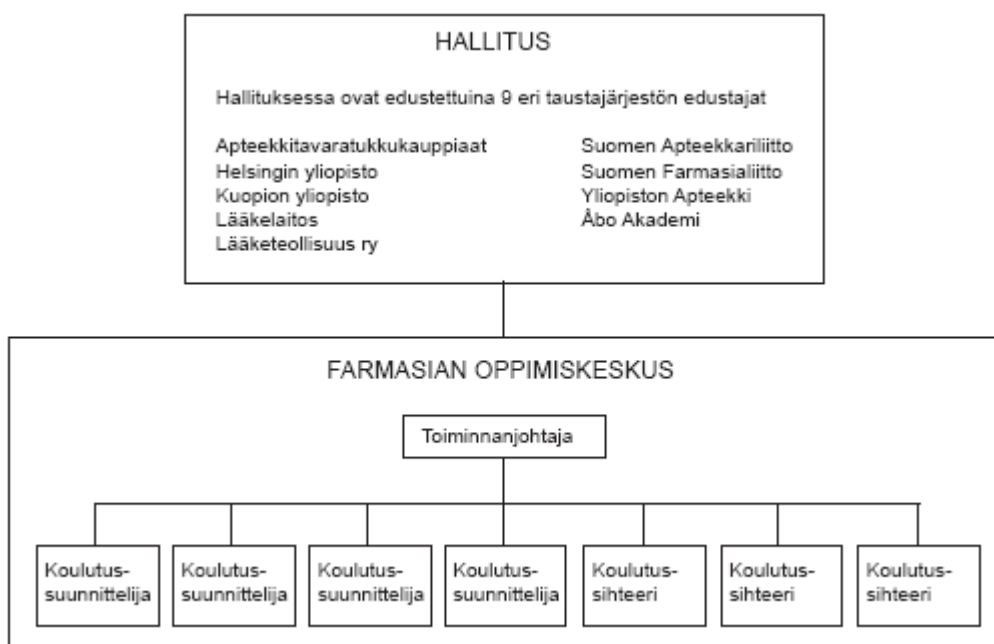
Oppimista aktivoiva koulutus on määritelty yhdistyksen tahtotilassa 2006 - 2011, että se on käytännönläheistä, luo mahdollisuuksia vertaisoppimiselle, tukee pitkäjänteistä oppimisprosessia ja oman oppimisen reflektointia (esim. oppimispolut ja portfoliot). Koulutuksessa käytetään oppimista aktivoivia menetelmiä, kuten ongelmalähtöistä oppimista ja vuorovaikutuksellisia sekä yhteistoiminnallisia opetusmenetelmiä.

Farmasian oppimiskeskuksen kurssitarjonta keskittyy ammatillisiin kursseihin. Kohderyhmänä on koko lääkehuolto, joka on jaettu sektoreihin. Sektoreita ovat avoapteekit, sairaala-apteekit ja lääketeollisuus. Jokaisella sektorilla on ohjausryhmät, jotka kartoittavat alueensa lyhyen- ja pitkántähtäimen koulutustarpeet. Ohjausryhmät koostuvat työelämän asiantuntijoista. (Farmasian oppimiskeskuksen tahtotila 2006-2011.)

Koulutus on käytännönläheistä ja palvelee työelämän tarpeita. Oppimiskeskuksen järjestämä koulutus antaa valmiuksia moniammatilliseen yhteistyöhön, vahvistaa osallistujien ammattidentiteettiä ja jatkuvaa ammatillista kehittymistä.

Ammattiosaamiseen/substanssiosaamiseen liittyvän koulutuksen lisäksi oppimiskeskus järjestää koulutusta, joka tukee työyhteisön ja toiminnan kehittämistä ja antaa välineitä oman toiminnan ja osaamisen kehittämiseen. Koulutuksessa suunnittelussa ja toteutuksessa käytetään mahdollisuuksien mukaan oman alan asiantuntijoita vertaisoppimisen mahdollistamiseksi. (Farmasian oppimiskeskuksen tahtotila 2006-2011.)

Kuviossa 3 on esitelty Farmasian oppimiskeskuksen organisaatio, jossa näkyy hallitus jäsenineen sekä yrityksen sisäinen työnjako. Farmasian oppimiskeskuksen jäsenyhteisöt ovat mukana aktiivisesti oppimiskeskuksen toiminnassa ja sitoutuneet sen toimintaan. Yhdistys kartoittaa aktiivisesti jäsenyhteisöjen koulutustarpeita ja tarjoaa niiden tarpeita vastaavaa koulutusta.



KUVIO 3. Farmasian oppimiskeskuksen organisaatiokaavio.

Kurssitoiminnan rungon muodostaa vuosittain ilmestyvä koulutuskalenteri. Tarvittaessa järjestetään kursseja ajankohtaisista aiheista. Lyhytkestoisista kursseista on mahdollista rakentaa koulutuskokonaisuuksia (oppimispolkuja), joiden avulla voi kehittyä tietyn ammatillisen vastualueen asiantuntijaksi. Oppimispolut rakentuvat kursseista, joiden tavoitteena on kehittää tiedollisia, toiminnallisia ja taidollisia valmiuksia. (Farmasian oppimiskeskuksen tahtotila 2006-2011.)

Yhdistys järjestää vuosittain noin 40 täydennyskoulutustilaisuutta, verkkokursseja, iltaluentoja ja joka vuosi marraskuussa Farmasian alan suurimman tapahtuman Farmasian Päivät. Farmasian Päivät on Farmasian oppimiskeskuksen tunnetuin tuote ja jopa koko alan sisäinen brandi. Koulutustoiminta ammatillisen kehittymisen tukemisessa kohdistui jäsenyhteisöjen henkilöstöön. Yhdistyksen järjestämiin koulutustilaisuuksiin osallistui vuonna 2008 yhteensä 7 266 henkilöä. Farmasian Päiville 2008 osallistui yhteensä 2 942 henkilöä. Näytteilleasettajia oli 68 ja näyttely oli laajuudeltaan 1 216 m². Lisäksi näyttelyyn tutustui viikonlopun aikana 1 024 näyttelyvierasta. (Farmasian oppimiskeskuksen toiminta 2008, 3 & 11; Farmasianoppimiskeskus 2009.)

Täydennyskoulutuksen tarjonta on lisääntynyt merkittävästi. Farmasian oppimiskeskuksen rinnalle on tullut uusia koulutuksen tarjoajia. Yliopistojen täydennyskoulutusyksikköjen (Palmenia ja Kuopion Koulutus ja kehittämiskeskus) lisäksi myös ProEdu ja Farenta Oy tarjoavat täydennyskoulutusta. Farmasian oppimiskeskuksen jäsenyhteisöt järjestävät jäsenistölleen myös täydennyskoulutusta. Lisäksi lääketeollisuus tarjoaa tuotelähtöistä koulutusta apteekkien farmaseuttiselle henkilöstölle. Yliopistojen täydennyskoulutusyksiköt tarjoavat pääasiallisesti pitkäkestoista koulutusta. ProEdu järjestää päivän kestäviä koulutuksia, joita monistetaan ympäri Suomea. Lääketietokeskus järjestää oppimiskeskuksen ohella koulutusta kliinistä lääketutkimuksista ja myyntilupa-asioista. Farenta Oy tarjoaa apteekkeille suunnattua verkkokoulutusta. (Farmasian oppimiskeskuksen toiminta 2008, 3.)

Kilpailun lisääntyminen ja kilpailukyvyn säilyttäminen edellyttää Farmasian oppimiskeskukselta kustannustehokkuutta, profiloitumista ja innovatiivisuutta. Pienille ryhmille räätälöidyn koulutuksen kysyntä lisääntyy. Tulevaisuudessa oppimiskeskuksen haasteena on kyetä järjestämään asiakkaiden tarvetta vastaavaa koulutusta nykyistä pienemmille kohderyhmille kohtuullisin kustannuksin lääkealan täydennyskoulutustarjonnan samanaikaisesti lisääntyessä. (Farmasian oppimiskeskuksen toiminta 2008, 3.)

2.2 Farmasian toimialan erityispiirteet

Farmasia on lääkehuoltoon erikoistunut tieteenala. Alalta valmistuneet sijoittuvat työelämässä monenlaisiin tehtäviin, valtaosa apteekkeihin. Muita työllistymisen kannalta keskeisiä tahoja ovat lääketeollisuus, sairaalat ja terveyskeskukset sekä yliopistot. Tavallisia työtehtäviä ovat lääkealan tutkimus- ja kehittämistehtävät, asiakaspalvelutehtävät sekä asiantuntijana ja johtajana toimiminen erilaisissa yhteyksissä. (Valmennuskeskus 2009.)

Farmasian rooli terveydenhuollossa on muuttumassa, joka edellyttää Farmasian oppimiskeskukselta kykyä uudistaa koulutustarjontaansa. Uudet palvelut kuten lääkehoidon kokonaisarviointi edellyttävät tarvetta uudenlaiseen osaamiseen, johon täydennyskoulutuksen on kyettävä vastaamaan. (Farmasian oppimiskeskuksen tahtotila 2006-2011.)

Farmasian alalla täydennyskoulutus on koettu eettiseksi velvoitteeksi, sillä esimerkiksi apteekkitoiminnan eettisten ohjeiden mukaan farmasian ammattilaisia kehoitetaan ylläpitämään ammattitaitoaan, jotta he voisivat toimia asiakkaan ja terveydenhuollon edun mukaisesti. (Suomen Farmasialiitto ry & Suomen Proviisoriliitto ry 2008, 13.)

Läkelain 56 § määrää puolestaan apteekkien täydennyskoulutusta. Läkelain 1 momentissa todetaan: "Apteekissa ja sivuapteekissa tulee pitää tarpeellinen määrä farmaseuttisen tutkinnon suorittanutta henkilökuntaa. Apteekkarin tulee huolehtia siitä, että apteekin koko

henkilökunta osallistuu riittävästi täydennyskoulutukseen. Täydennyskoulutusta järjestettäessä on otettava huomioon henkilökuntaan kuuluvien peruskoulutus ja työtehtävät”. (Suomen Farmasialiitto ry & Suomen Proviisoriliitto ry 2008, 13.)

Laissa terveydenhuollon ammattihenkilöistä (18§) puolestaan todetaan: ”Terveydenhuollon ammattihenkilö on velvollinen ylläpitämään ja kehittämään ammattitoiminnan edellyttämää ammattitaitoa sekä perehtymään ammattitoimintaansa koskeviin säännöksiin ja määräyksiin. Terveydenhuollon ammattihenkilön työnantajan tulee luoda edellytykset sille, että ammattihenkilö voi osallistua tarvittavaan ammatilliseen täydennyskoulutukseen”. (Suomen Farmasialiitto ry & Suomen Proviisoriliitto ry 2008, 13.)

Suomen Farmasialiitto on tehnyt pitkäjänteistä työtä parantaakseen farmaseuttisen henkilökunnan mahdollisuuksia osallistua työnsä kannalta tarpeelliseen täydennyskoulutukseen. Täydennyskoulutus koetaan farmasian alalla niin tärkeäksi, että asia on kirjattu myös vuonna 2007 solmittuun apteekkien farmaseuttisen henkilökunnan työehtosopimukseen. (Suomen Farmasialiitto ry & Suomen Proviisoriliitto ry 2008, 3 & 13.)

Täydennyskoulutus on eriasteisen ammatillisen perustutkinnon saaneille järjestettyä lyhyt- tai pitkäkestoista ammatillista lisäkoulutusta, joka voi olla työnantajan rahoittamaa tai omaehtoista. Täydennyskoulutus liittyy työtehtäviin tai soveltuu laaja-alaisesti ammattitehtäviin. Sen tavoitteena on työntekijän ammatillisten perusvalmiuksien ylläpitäminen ja syventäminen, sekä uusien työtapojen kehittäminen ja omaksuminen työn asettamien vaatimusten mukaisesti. Hyvin toteutettu ammatillinen täydennyskoulutus parantaa toiminnan ja palvelujen tuloksellisuutta, laatua sekä potilasturvallisuutta. (Suomen Farmasialiitto ry & Suomen Proviisoriliitto ry 2008, 3.)

Koulutuksen tarjoajien joukko on kuitenkin varsin laaja ja se on jopa kasvanut viimeisten vuosien aikana. Jotta koulutusta hankittaessa voitaisiin arvioida koulutuksen sisältöä ja laatua, tarvitaan laatukriteerit, joiden perusteella kouluttautuva ja koulutuksen maksaja voivat tehdä ennakoarviointia koulutuksen tarjoajasta. Samalla tiedostetaan tulevaisuuden näkymä, jonka mukaisesti ainakin osa täydennyskoulutuksen tarjoajista on teettänyt ulkopuolisen laadun arvioinnin koulutustoiminnastaan ja on hankkinut tähän liittyvän sertifiikaatin. (Suomen Farmasialiitto ry & Suomen Proviisoriliitto ry 2008, 3.)

Farmasialiiton laatimat laatukriteerit on tarkoitettu täydennyskoulutuksen tarjoajien tueksi niin, että järjestetty täydennyskoulutus olisi sekä sisältönsä, että myös täydennyskoulutuksen suunnittelu- ja toteutusprosessin näkökulmasta laadukasta. Opas on pyritty laatimaan niin, että sitä voisivat hyödyntää hyvin eri tavoilla täydennyskoulutusta toteuttavat organisaatiot. (Suomen Farmasialiitto ry & Suomen Proviisoriliitto ry 2008, 3.)

Täydenniskoulutuksen laatukriteereillä pyritään parantamaan myös koulutuksen vaikuttavuutta. Vaikuttavuus on tärkeää niin koulutuksen järjestäjän, osallistujan kuin rahoittajan näkökulmasta. Tietoa vaikuttavuudesta tulisikin arvioida säännöllisesti ja tuloksia on mahdollista hyödyntää esimerkiksi seuraavien koulutusten suunnittelussa. (Suomen Farmasialiitto ry & Suomen Proviisoriliitto ry 2008, 4.)

Ulkopuolista koulutusta hankittaessa (täydenniskoulutuskurssi, toimipaikalle tilattava kouluttaja) on kiinnitettävä huomiota mm. koulutuksen järjestäjän luotettavuuteen ja suunnittelijoiden asiantuntemukseen, asian sovellettavuuteen apteekkisektorille, koulutustilaisuuden tavoitteeseen ja ohjelmaan sekä kurssin hyödynnettävyyteen apteekissa. (Suomen Farmasialiitto ry & Suomen Proviisoriliitto ry 2008, 15.)

3 TEOREETTINEN TIETOPERUSTA LAATUJOHTAMISESTA JA LAADUNVARMENTAMISESTA

3.1 Mitä laatu on

Laatu-sana ymmärretään usein monin eri tavoin. Sen voidaan ymmärtää tarkoittavan jotain ylivoimaisen hyvää tai erinomaista, mutta samalla vaikeasti määriteltävää ominaisuutta. Toiset taas pitävät laatua yksinomaan tuotteiden teknisenä ominaisuutena, joka on täsmällisesti mitattava ja vertailukelpoinen. Nykyaikaisessa laatuajattelussa laatua tarkastellaan ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta. Tuotteen laatu on sen kykyä synnyttää asiakastyytyväisyyttä. Tuote voi sisältää sekä tavaraa että palvelua. Laatu on hyvä, kun asiakkaan kokemukset tuotteesta ovat vähintään hänen tarpeitaan ja odotuksiaan vastaavat. (Finnvera Oyj 2001, 16.)

Koulutuksessa laatu on ainakin sitä, että koulutus perustuu todellisiin asiakkaiden tarpeisiin ja se toteutetaan siten, että oppiminen tuo mahdollisuuksia entistä laadukkaampaan elämään. Laatu tuo siis mukanaan pitkäaikaisia vaikutuksia. Se käynnistää elinikäisiä prosesseja (Life Long Learning). (Hokkanen & Strömberg 2006, 22.)

On kuitenkin muistettava, että asiakastyytyväisyys on asiakkaan oma henkilökohtainen arvio. Saman tuotteen laatu voi siis olla jollekin asiakkaalle hyvä, ja toiselle asiakkaalle huono. Tuotteen laadun rinnalle on otettu käyttöön myös toinen käsite, toiminnan laatu. Siinä huomio kohdistetaan yrityksen prosesseihin ja yksittäisiin työvaiheisiin. Toiminnan laatu tarkoittaa, että työt tehdään tehokkaasti ja kerralla oikein. Kaikki turha työ on huonoa toiminnan laatua. Tuotteen laatu on seurausta toiminnan laadusta. Tuotteen ja toiminnan raja ei ole aivan täsmällinen, esimerkiksi toimitusvarmuuden voidaan katsoa olevan sekä tuotteen että toiminnan laatua. (Finnvera Oyj 2001, 16.)

Laatu on oikeastaan vaarallinen sana, tämä johtuu siitä, että monet asiakkaat ovat kyllästyneet kun heille luvataan huippulaatua. Yritysten on helppo antaa lupauksia varsinkin palvelualoilla, mutta nykyään asiakkaat haluavat konkreettisia todisteita palvelun laadusta. (Edvardsson, Thomasson & Ovretveit 1994, 1.)

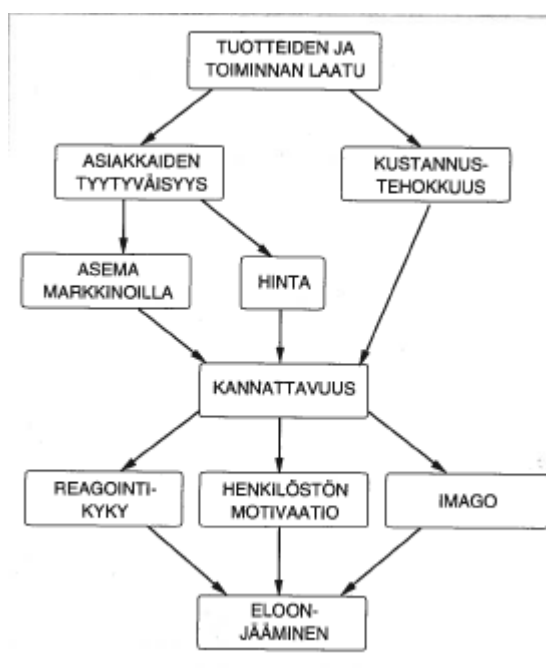
Laatu on siis sitä mitä asiakas haluaa. Laatu on asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttymistä. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista tai taloudellisesti kannattavaa, mutta lähtökohtana ovat kuitenkin asiakkaan odotukset. Tärkeää on siis selvittää ja tietää, mitä asiakas todella odottaa ja sitten toteuttaa se. Palvelubisneksessä palvelun laadun määrittäminen ja toteuttaminen on usein erityisen vaivalloista, koska asiakkaat eivät aina osaa etukäteen sanoa, mitä he haluavat. (Pesonen 2007, 37.)

Tärkeää ei siis ole "hyvä" tai "paras" laatu, vaan asiakkaan odotuksiin nähden oikea laatu. (Hannus 2000, 143.)

Huono laatu puolestaan aiheuttaa yrityksille ongelmia monella eri tavalla. Huonon laadun vaikutukset näkyvät muun muassa menetettyinä kauppoina, tarpeettomana työnä, ylimääräisinä kustannuksina ja yleisenä tyytymättömyytenä. (Finnvera Oyj, 7.) Asiakas näkee yrityksen laaduttomuuden esimerkiksi, että esimestä ei saa kiinni kuin vaivoin, tuotelähetykset ovat vajavaisia ja asiat eivät toteudu niin kuin on sovittu. (Pesonen 2007, 37.)

Laatuun liittyy myös tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen, niin nopeasti kuin kehityksen sallii. Kehitysimpulseja saadaan paitsi omasta systemaattisesta laatutyöstä myös ulkopuolisesta maailmasta. Innovaatiot, kilpailijoiden toiminta, markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset aiheuttavat tilanteita, joiden seurauksena laadulle asetetaan aivan uudenlaisia vaatimuksia (Lecklin 2006, 18.). Laadun parantamisessa on kysymys pitkäjänteisestä jatkuvasta prosessista, jossa edetään vaiheittain eteenpäin yrityksen sisällä. Laadun kehittämisen tärkeys on onneksi nykyään tunnustettu laajasti. (Finnvera Oyj, 7 & Hannus 2000, 144.)

Lecklin on havainnollisesti tiivistänyt kuvioon 4 laadun kokonaismerkityksen yritystoiminnalle.



KUVIO 4. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25.)

3.2 Mikä on laadunhallintajärjestelmä

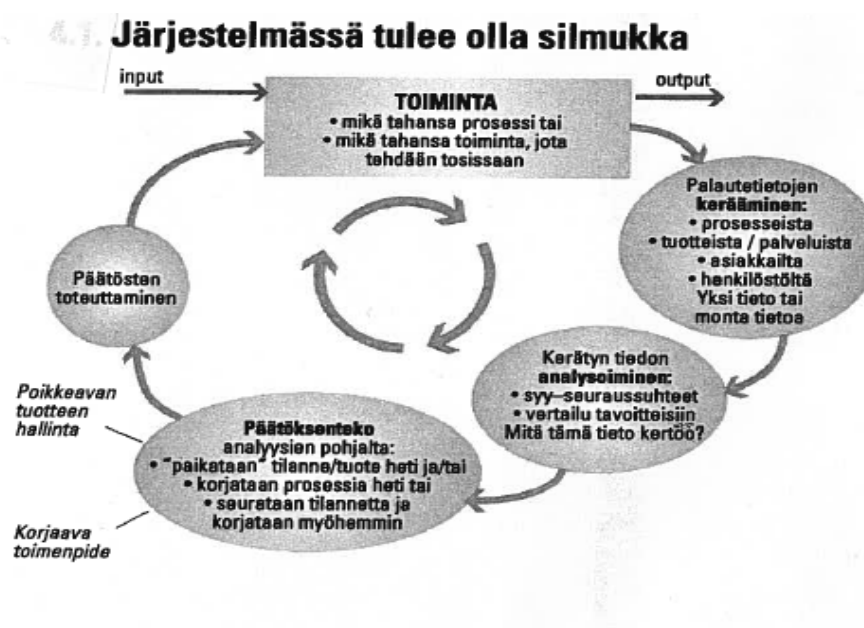
Laadunhallintajärjestelmästä (engl. Quality Management System) on järjestelmä, jonka avulla toimintaa ohjataan siten, että toiminnan kohteena oleva asiakas on tyytyväinen saamaansa tavaraan tai palveluun. (Pesonen 2007, 50.)

Laadunhallintajärjestelmä on siis toimintajärjestelmä, jossa olevat ja organisaatioon liittyvät toiminnot vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden laatuun. Se on järjestelmällinen tapa toteuttaa yrityksen määrittelyt, tavoitteet ja suuntaukset laadun suhteen. Käytännössä se tarkoittaa yksikössä olevaa organisaatorakenteen, prosessien, menettelyjen ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta ja sen tehokasta johtamista. (SFS 2009a.)

Laadunhallintajärjestelmä voi olla juuri sellainen kuin organisaatio haluaa. Kaikissa organisaatioissa on laadunhallintajärjestelmä, vaikka sitä ei heti huomaa. Kaikissa organisaatioissa on erilaisia keinoja hallita laatua ja saada aikaiseksi haluttu lopputulos, vaikkei kaikkea sitä ole kirjattu yksien kansien alle. (Pesonen 2007, 17.)

Laadunhallintajärjestelmässä olennaista on se, että siinä on mukana toiminnan parantamisen lenkki eli ns. luuppi tai silmukka, sillä laadunhallintajärjestelmä on työkalu laadun hallitsemiseksi. Aluksi toiminnasta kerätään tietoa, sitten kerätty tieto analysoidaan, tämän jälkeen analysoidusta tiedosta tehdään johtopäätöksiä ja lopuksi johtopäätöksistä siirrytään päätöksiin; päätös voi olla toimenpide tai se, että ei tehdä mitään. Pääasia on, että päätökset toteutetaan. (Pesonen 2007, 51-53.)

Pesonen on kuvannut saman alla olevassa kuviossa.



KUVIO 5. Silmukka löydyttävä (Pesonen 2007, 52.)

Laatujärjestelmän rakentaminen on yksi, mutta ei ainoa toimenpide osana yrityksen laadunhallinnan kehittämistä. Laatujärjestelmän rakentamisessa ensimmäiset avainkysymykset ovat "Mikä on tavoite?" Laatujärjestelmänrakentaminen tulee olla aktiivista, tavoitteellista ja tehokasta toimintaa. Sen ei tule tapahtua vain reagoimisena ulkoisille heränteille. (Hannus 2000, 144.)

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ei saa olla itsetarkoitus, vaan tavoitteena on oltava parempi asiakasvaatimusten täyttäminen ja organisaation tehokkuuden paraneminen. (SFS 2009a.)

Laadunhallintajärjestelmä rakentamisessa tarvitaan kokonaisnäkemyksiä. Muuten se on kuin tilkkutäkin kokoaminen ilman selkeää päätöstä siitä, miltä se tulisi näyttää valmiina, ja kenelle sitä tehdään. Rakentamisessa tarvitaan osaamista ja taitoa, muuten ruutia yritetään keksiä uudelleen. (Moisio & Ritola 2001, 11.)

3.3 Laatujohtaminen

Laadun johtaminen on laadukkaaseen toimintaan liittyvien asioiden suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, laadun onnistumisen seuraamista ja tarvittaessa toiminnan parantamista. (Pesonen 2007, 67.)

Jotta yrityksestä voi tulla laatuyritys, on perusedellytys, että johto sitoutuu laatuun. Sitoutuminen merkitsee johdon henkilökohtaista halukuutta oppia ja ymmärtää kokonaisvaltaista laadunhallintaa. Johdon tulee myös olla valmis satsaamaan aikaa ja rahaa laadun kehittämiseen (Lecklin 2006, 56.). Hyvin johdetussa yrityksessä ei laatua käytetä erillisenä käsitteenä tai toimintona, vaan johto ottaa huomioon laadun systemaattisesti kaikessa toiminnassaan. (Silen 2001, 17.)

Yrityksen ylimmällä johdolla on keskeinen rooli laadun kehittämisessä. Johtajien ensisijaisena tehtävänä on luoda yritykseen sellaiset toimintapuitteet, joiden vallitessa yrityksen koko henkilöstö voi ja haluaa toimia laadun kehittämiseksi. Johtajien on myös määriteltävä henkilöstön toiminnalle suuntaviivat ja tavoitteet. (Finnvera Oyj 2001, 28.) Laatuviesti menee läpi organisaation vain, jos henkilökunta havaitsee, että myös ylin johto toimii ja elää ohjeiden mukaisesti. (Lecklin 2006, 58.)

Laadun johtaminen on osa yrityksen johtamista. On suositeltavaa, että arvot on kirjattu ylös ja ne viestitään koko henkilökunnalle. Silloin kaikille syntyy yhtenäinen käsitys siitä mikä on tärkeää ja näin voidaan varmistaa pyrkimys yhdensuuntaiseen toimintaan. (Lecklin 2006, 36.)

Lecklin havainnollistaa alla olevassa taulukossa yrityksen laatujohtamisen elementit.

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

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

Vaikka laatujohtaminen suuntautuu vahvasti organisaation sisäisten toimintojen kehittämiseen, johtamisen kehikseen kuuluu myös keskeisenä osana markkinoiden ja kilpailun huomioon ottaminen. Laatujohtaminen voidaan nähdä toisaalta johtamisen ajattelutavan filosofisena kokonaisuutena tai toisaalta kokonaisvaltaisen laadun johtamisen menettelytapojen ja teknikoiden joukkona tai sitten näiden kummankin yhdistelmänä.

Laatujohtaminen korostaa jokaisen työntekijän vastuuta laadun aikaansaamiseksi. Virheiden ja "sählyksen" vaatima aika ja työpanos aiheuttavat turhia kustannuksia ja asiakkaalle asti päästessään virheet heikentävät yrityksen imagoa. Laadunjohtamiseen liittyy kasvamisen periaate. Kaikille organisaation työntekijöille annetaan mahdollisuus kasvaa ja kehittyä työssään. Yhteisen kehittämisen tuloksena organisaatio yhteisönä kasvaa jatkuvasti sekä tuloksiltaan että kyvyiltään. (Valtiovarainministeriö 1993, 9-10.)

Taulukossa 2 on kuvattu kahdeksan laadunhallinnan periaatetta lyhyine selityksineen, joita yritysjohto voi hyödyntää yrityksensä suorituskyvyn parantamisessa. Useat organisaatiot havaitsevat näihin periaatteisiin perustuvien jäsenytenien laadunhallintajärjestelmien käyttöönoton hyödylliseksi. Näiden kansainvälisesti arvostettujen asiantuntijoiden tietojen ja kokemusten pohjalta koottujen periaatteiden tarkoitus on auttaa käyttäjiä saavuttamaan yrityksen jatkuvan menestys. Periaatteiden sisältämät käsitteet muodostavat perustan ISO 9000 -sarjan laadunhallintajärjestelmästandardeille. On olemassa useita eri tapoja soveltaa

tässä esitettyjä laadunhallinnan periaatteita. Organisaation luonne ja sen kohtaamat haasteet määrittävät, kuinka periaatteita sovelletaan. (SFS 2009b.)

Periaate 1 - Asiakaskeskeisyys
Organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan. Tämän vuoksi niiden tulisi ymmärtää asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet, täyttää asiakkaiden vaatimukset sekä pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset.
Periaate 2 - Johtajuus
Johtajat määrittävät organisaation tarkoituksen ja suunnan. Heidän tulisi luoda ja ylläpitää sisäistä ilmapiiriä, jossa henkilöstö voi täysipainoisesti osallistua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.
Periaate 3 - Henkilöstön osallistuminen
Henkilöstö organisaation eri tasoilla on olennainen osa organisaatiota. Henkilöstön täysipainoinen osallistuminen mahdollistaa kykyjen hyödyntämisen organisaatiossa.
Periaate 4 - Prosessimainen toimintamalli
Haluttu tulos saavutetaan tehokkaammin, kun toimintoja ja niihin liittyviä resursseja johdetaan prosesseina.
Periaate 5 - Järjestelmällinen johtamistapa
Toisiinsa liittyvien prosessien muodostaman järjestelmän tunnistaminen, ymmärtäminen ja johtaminen parantaa organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteensa.
Periaate 6 - Jatkuva parantaminen
Organisaation pysyvänä tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen.
Periaate 7 - Tosiasioihin perustuva päätöksenteko
Vaikuttavat päätökset perustuvat tiedon ja informaation analysointiin.
Periaate 8 - Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa
Organisaatio ja sen toimittajat ovat riippuvaisia toisistaan ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tuottaa lisäarvoa.

TAULUKKO 2. Laadunhallinnan periaatteet. (SFS 2009b.)

Laatutoiminta yrityksessä epäonnistuu, jos johto ei anna sille näkyvästi tukea tai käynnistysmotiivit eivät ole aidot. Jos johto ei toimi itse laatuperiaatteiden mukaan, se lähettää vääriä signaaleja. Pian laatua ei pidä yrityksen sisällä kukaan tärkeänä. Jos laatu koetaan tämän vuoden teemaohjelmaksi eikä jatkuvaksi ponnisteluksi, henkilöstö ajattelee, että tämä on pian ohimenevää eikä laatuvoihotukseen tarvitse suhtautua vakavasti. (Lecklin 2006, 55.)

3.4 Laatukultuurin rakentaminen yritykseen

Onko laadunhallintajärjestelmästä todellista hyötyä yrityksille vai tuoko se mukanaan vain enemmän "paperinmakuista" dokumentointia ja byrokratiaa (Lecklin 2006, 32.). Laadun sisäänajo törmää jatkuvasti muutosvastarintaa alalla kuin alalla (Lillrank 2003, 14.).

Muutoksessa on kysymys siitä, että opitaan pois nykyisistä toimintatavoista ja omaksutaan uudet. Muutos on usein hidasta, henkilöstön muutosvastarinta on muutoksen luonnollinen vaihe. Pitkään samalla tavalla toimineet yritykset ovat taipuvaisia vastustamaan enemmän muutosta kuin muutokseen valmistautuneet yritykset. Mitä suurempi muutosvastarinta organisaatiossa on, sitä suurempi ja pidempi muutoksen yleensä on oltava. Muuten palataan helposti entiseen toimintatapaan.. Muutoksen edellyttämät resurssit usein aliarvioidaan ja johdon on vaikea ymmärtää, että muutos vaatii energiaa, sitoutumista, johdonmukaisuutta ja jatkuvuutta jotta muutos onnistuu. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187.)

Suurin este laadun parantamiselle on työntekijöiden pelko. Ympäristössä jossa vallitsee pelko, ei juurikaan oteta riskejä, eikä keksitä uusia ratkaisuja. Ihanteellinen ympäristö on tukea antava ja hedelmällinen. Tiimin jäsenten on tunnettava turvallisuutta, jotta he voivat olla rehellisiä toisilleen. Kilpailu tiimien sisällä synnyttää suuria riskejä. On rohkaistava kilpailuun todellisten kilpailijoiden kanssa ei yrityksen sisäiseen kilpailuun. (Marsh, 6.)

Miksi laatutyöhön kannattaa yrityksessä panostaa? Yrityksen sisällä hyvä laatu merkitsee tuotteiden virheettömyyttä, alhaisia laatukustannuksia ja kustannustehokkuutta. Se vaikuttaa yrityksen kanteeseen ja kannattavuuteen positiivisesti. (Lecklin 2006, 25.)

Kilpailukyvyyn ylläpitäminen vaatii tuotteiden ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Tällainen laadun parantaminen tarkoittaa kykyä saavuttaa asiakkaan luottamus ja taitoa täyttää kaikkien sidosryhmien tarpeet ja odotukset, sekä yrityksen tarkoituksen ja tavoitteiden mukaista johtamisen jatkuvaa kehittämistä. (Moisio & Tuominen 2004, 5.)

Organisaation reitti kohti toimivampaa laatukulttuuria on rakennettava räätälöidysti. Siinä on otettava huomioon organisaatiokulttuurin nykytila ja historia. Organisaatiokulttuurin tulee korostaa toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja asiakaskeskeisyyttä. (Silen 2001, 57.)

Laatukulttuurin rakentamisen tavoitteena on saada laadusta elämäntapa organisaatioon. Laatukulttuurin rakentamistyön onnistuminen riippuu johtajuuden kautta määritellyistä organisaation toimintaa ohjaavista merkityksistä ja arvoista. Organisaatiokulttuurin muokkaaminen ja johtaminen on yksi johtajien keskeisimmistä tehtävistä, sillä ylimmällä johdolla on vastuu toimivan laatukulttuurin rakentamisesta, mutta itse rakentamistyöhön on saatava mukaan jokainen organisaation jäsen. Ei ole olemassa mitään tehokasta ja yleistä ohjelmaa laatukulttuurin rakentamiseksi, mutta joitakin hyödyllisiä suuntaviivoja sen sijaan voidaan esittää. Jokaisen organisaation on löydettävä oma yksilöllinen reittinsä kohti toimivampaa laatukulttuuria. (Silen 2001, 57.)

Kaikkea työtä, jota teemme, voi kutsua prosessiksi. Prosessi on tapahtumasarja: ensin tehdään jotakin, sitten jotakin muuta ja vielä jotakin muuta. Työ on tehty, prosessi siis muodostuu vaiheista. Kun jotakin tehdään, tekemiselle on syynsä. Halutaan saada aikaan jotain. Prosessin kaksi pääasiaa siis on: jotakin pitää saada aikaan, eli prosessissa syntyy tulos, jota kutsutaan prosessin tuotteeksi ja joku haluaa osallisiksi tästä syntyneestä tuloksesta eli prosessin tuloksella on asiakas. (Pesonen 2007, 129.)

Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa, kuten muissa organisaatioissa, työskennellään usein näin prosessimuotoisesti. Yksi henkilö aloittaa työtehtävän, seuraava jatkaa työstä, antaa sen edelleen seuraavalle ja lopulta työ on valmis toimitettavaksi asiakkaalle tai asiakas on saanut palvelun. Palvelu tai tavara, joka menee aidolle, ulkopuoliselle asiakkaalle, on sopimuksen mukainen tai muuten määritelty. Organisaation jäsenet tekevät kaikkensa, jotta tuo tavara tai palvelu olisi sopimuksen mukainen. (Pesonen 2007, 232.)

Monet asiakaspalvelun laatuun panostaneet ja siinä menestyneet palveluyritykset korostavat sitä, että korkea asiakaspalvelun laatu syntyy viime kädessä oman asiakaspalveluhenkilökunnan motivaatiosta, yrittäjyydestä ja palveluhenkisyudesta. Palveluyrityksessä palvelun laatu konkretisoituu kymmenissä tai sadoissa päivittäisissä "totuuden hetkissä" eli asiakaspalvelulanteissa. Asiakkaan tyytyväisyys on joka kerta ansaittava uudelleen. Siten tärkeitä laadunohjauksen menestystekijöitä ovat asiakas- ja henkilökuntapysyvyys. (Hannus 2000, 140.)

Tärkein syy tehdä laadun kehittämistyötä on asiakastyytyväisyyden saavuttaminen. Jos asiakastyytyväisyys on jo tavoitetulla tasolla, niin hyvä. Mutta saavutetaanko se aina, varmalla ja tehokkaalla tavalla eikä sattumalta? Tässä yhteydessä puhutaan laadun heilahtelusta. Toiseksi tärkein syy tehdä laadun kehittämistyötä tulee organisaation sisältä: liiallinen ja kaikinainen sählääminen halutaan pois tai ainakin vähentää puoleen. (Pesonen 2007, 15.)

Aina pitää kuitenkin muistaa, että organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan. Tämän vuoksi yritysten tulisi ymmärtää asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet, täyttää asiakkaiden vaatimukset ja pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset. (Suomen standardisoimisliitto 2004, 16.)

Jotta laatu voi toimia yrityksen menestystekijänä, se on vietävä läpi koko yrityksen perusarvoista lähtien. Perusarvoilla tarkoitetaan niitä perimmäisiä asioita joiden ympärille koko toiminta rakennetaan (Lecklin 2006, 35.). Kehittyminen kohti parempaa laadunhallintaa on tärkeä tavoite jo sinällään, koska tällöin organisaation koko henkilöstön muutoskyky ja

joustavuus sekä innovatiivisuus kasvavat. Näin voidaan estää paikoilleen pysähtyminen sekä yksilö- että koko organisaation tasolla. (Valtiovarainministeriö 1993, 21.)

Silenin mukaan on tärkeää, että kaikki osallistuvat laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen omassa yksikössään. Jatkuva toiminnan kehittäminen on kaikkien velvollisuus. Organisaation laatuun liittyvät tavoitteet kulkevat ylhäältä alas tavoitejohtamisen muodossa. Alhaalta ylös suuntautuva kommunikaatio tapahtuu aloitetoiminnan ja laatupiirien kautta. (Silen 2001, 45.)

Työyhteisön hyvä henki ja henkilöstön sitoutuminen ja aktiivinen panos laadun kehittämistoimintaan on välttämättömyys. Johtamisen ydintehtävänä on se, miten työntekijöiden kyvyt yhdistetään toimivaksi kokonaisuudeksi ja miten luodaan laatua aikaansaava ilmapiiri. (Valtiovarainministeriö 1993, 28.)

Toimivasta laatukulttuurista voidaan puhua, mikäli asiakas- ja laatuksellinen ajattelu- ja toimintatapa ovat syöpyneet organisaatiokulttuuriin syvemmille arvojen ja alitajuisille perusolettamusten tasoille saakka. Organisaatiokulttuurin arvot, normit ja perusolettamukset tukevat silloin kokonaisvaltaista laadun tekemistä ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Laatukulttuuria voidaan rakentaa siten, että keskitytään organisaation toiminnan laatuksellisten arvojen ja toimintaperiaatteiden vahvistamiseen oikein oivalletun johtamisen avulla. Toiminnan laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat tällöin nostettu toimintaa ohjaaviksi keskeisiksi arvoiksi. Kun toimivaa laatukulttuuria kehitetään ja sitä hyödynnetään tehokkaasti, se tuo yritykselle kilpailuetua, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Tällä tavoin asiakaskeskeisestä toiminnan laadusta tulee myös strateginen kilpailutekijä. (Silen 2001, 49-50.)

3.5 Henkilökunnan merkitys laadun tekijänä

Laatu ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta, hienoista tekniikoista ja toimivista prosesseista, vaan sen takana ovat aina inhimilliset tekijät. Paras tae laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilökunta. Yritysjohdon on aidosti mielletävä henkilökunta todellisena voimavarana. (Lecklin 2006, 213.)

Monessa palvelun alan yrityksessä syntyy kuitenkin ongelmia, koska johdon on vaikea motivoida henkilöstöä laatutyöhön ja säilyttää henkilöstön motivaatio laatutyötä kohtaan. Ongelma korostuu varsinkin yrityksissä, joissa on usein tilapäistä henkilöstöä ja työntekijöillä on kapea työn sisältö. Tämän vuoksi työnantajan on vaikea myös vaatia työntekijöiltään sitoutuneisuutta laatuun. (Edvardsson, Thomasson & Ovretveit 1994, 31.)

Organisaation laatu syntyy yhteistyön tuloksena. Henkilökunnan tulee mieltää korkea laatutaso tavoitteeksi ja asennoitua siihen, niin että siihen päästään. (Lecklin 2006, 214.)

Henkilökohtaiseen laatuun liittyvät yrityksen laatupolitiikan tunteminen ja sisäistäminen. Henkilökunnan tulee ymmärtää miten heidän työnsä liittyy kokonaisuuteen ja miten he voivat omalla panoksellaan nostaa yrityksen laatua. Henkilökohtaiseen laatuun sisältyy kyky ottaa vastuuta ja hallittuja riskejä. Laatuajattelua ei saa julkistaa yrityksessä niin, että virheiden tekemisen pelosta työntekijä hävittää aloitteellisuuden ja rohkeuden tarttua uusiin ja vaikeisiin asioihin. (Lecklin 2006, 215.)

Henkilöstön laatutietoisuus ja laatuajattelu vaikuttavat voimakkaasti siihen, kuinka hyvää laatua yritys pystyy tuottamaan. Mikäli yrityksen työntekijät ovat esimerkiksi tottuneet pitämään jotakin tiettyä virhemäärää normaalina ja hyväksyttävänä, he eivät yleensä pyri aktiivisesti virheiden määrän pienentämiseen. (Finnvera Oyj, 85.)

Henkilöstön laatutietoisuus on pitkäaikaisen kehityksen tulos. Laatutietoisuus muovautuu sen perusteella, kuinka yrityksessä on perinteisesti suhtauduttu laatuun ja kuinka laadun kehittämiseen on panostettu. Useimmissa yrityksissä henkilöstön laatutietoisuus ei ole laadun parantamisen kannalta riittävän korkealla tasolla. Laatutietoisuutta voidaan parantaa sekä sopivalla koulutuksella että viestimällä henkilöstölle uutta suhtautumista laatuun. (Finnvera Oyj 2001, 85.)

3.6 ISO 9000-standardisarja

ISO- kirjainyhdistelmä tulee sanoista International Organisation for Standardization. ISO 9001:2000 on siis kansainvälinen laadunhallintajärjestelmä. Se on säännöllisesti uudistuva järjestelmä. ISO- järjestelmä on maailmassa eniten käytetty systeemi, jossa määritetään mitkä asiat organisaatiossa täytyy olla, jotta sen laadunhallinta on uskottavaa. Itse asiassa ISO ei ota kantaa siihen, miten jokin asia täytyy jossakin organisaatiossa ratkaista, vaan ISO ainoastaan kertoo, mitkä asiat täytyy hallita. (Pesonen 2007, 8 & 74.) Viimeisin järjestelmän uudistus oli syksyllä 2008 ja uudistuksen jälkeen standardista käytetään nimikettä ISO 9001:2008. Suomea ISO- järjestelmässä edustaa SFS eli Suomen standardisoimisliitto. (Suomen standardisoimisliitto 2008, 1.)

Standardi ISO 9001 määrittelee laadunhallintajärjestelmien vaatimukset mille tahansa organisaatiolle, jolle on tarpeen osoittaa organisaation kyky toimittaa jatkuvasti asiakasvaatimukset ja lakisääteiset vaatimukset täyttävä tuote, ja jonka tavoitteena on parantaa asiakastytyväisyyttä. (SFS 2009a.)

Iso 9000 standardit korostavat johdon vastuuta. Johdon vastuu on itse asiassa koko laatujärjestelmän perusta. Perinteinen käytäntö - jossa johto asettaa ainoastaan työntekijöille tietyt laatuvaatimukset, joiden toteutumista sitten valvotaan - ei enää toimi. Yrityksen laatuvaatimusten tulee olla ylimmän johdon määrittelemä, jokaista yrityksen henkilöä koskeva ja selkeisiin tavoitteisiin perustavua toimintaohje. Laatuvaatimukset kattaa kokonaisvaltaisesti asiakkaan näkökulmasta tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet, hinnan ja toimitusaikataulun. Laatuvaatimukset perustuu siten yrityksen toiminta-ajatukseen ja liikeideaan ja sen tulee heijastaa yrityksen visioita sekä konkreettisia toimintatapoja. (Hannus 2000, 146.)

Laadunhallintajärjestelmäsertifikaatista käytetään puhekielessä termiä "sertifikaatti". Sertifikaatin saa kun organisaatio osoittaa, että ISO 9001: -standardin vaatimukset ovat täyttyneet. Standardin saaminen ei edellytä jotakin aivan erityisen korkeaa tasoa, vaan se edellyttää, että organisaatiossa on laadunhallintajärjestelmä ja että se järjestelmä vie organisaatiota kohti tavoitteita. (Pesonen 2007, 221.)

Organisaation tulee ISO 9000:2008 kansainvälisen standardin vaatimusten mukaisesti luoda, dokumentoida ja toteuttaa laadunhallintajärjestelmä, ylläpitää sitä ja parantaa jatkuvasti sen vaikuttavuutta. Eli organisaation tulee toteuttaa alla olevan taulukon kuusi kohtaa.

1. Määrittää laadunhallintajärjestelmää varten tarvittavat prosessit ja niiden soveltaminen koko organisaatiossa
2. Määrittää näiden prosessien keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus
3. Määrittää kriteerit ja menetelmät, joita tarvitaan varmistamaan näiden prosessien vaikuttava toiminta ja ohjaus
4. Varmistaa näiden prosessien toiminnan ja seurannan tueksi tarvittavien resurssien ja informaation saatavuus
5. Seurata, mitata, jos mahdollista, ja analysoida näitä prosesseja
6. Toteuttaa toimenpiteet, joita tarvitaan suunniteltujen tulosten saavuttamiseen ja prosessien jatkuvaan parantamiseen.

TAULUKKO 3. ISO 9001:2008 standardin mukaiset vaatimukset laadunhallintajärjestelmälle. (Suomen standardisoimisliitto 2008, 14.)

3.7 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja on dokumentoitu osa laatujärjestelmää. (Hannus 2000, 146.)

Millainen on sitten hyvä laatukäsikirja? Laatukäsikirja ei tarvitse olla kirja, eikä kirja- tai mappimuoto ole suositeltavakaan. Riittää että dokumentaatio voidaan tarvittaessa tulostaa. Laatukäsikirjaa laadittaessa lähtökohtana ovat yrityksen omat tarpeet. Sisältö ja rakenne tulee sovittaa mahdollisimman hyvin niitä palveleviksi. Mikäli halutaan toimia ISO 9000-standarsin mukaisesti, on sen vaatimukset otettava huomioon rakennettaessa laatukäsikirjaa. (Lecklin 2006, 31.)

Hyvä laatukäsikirja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena ja sisältää toimintaan liittyvää viisautta (oppimista). Laatukäsikirja palvelee käytännön apuvälineenä toimintaan perehdyttäessä ja työn suorittamisessa. Jaottelu on selkeä, asiat on kuvattu lyhyesti ja ytimekkäästi kaavioiden avulla. (Lecklin 2006, 31.)

Organisaation tulee ISO 9000:2008 kansainvälisen standardin vaatimusten mukaisesti laatia laatukäsikirja ja ylläpitää sitä. Laatukäsikirjan tulee sisältää laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, sekä sen mahdollisten rajausten yksityiskohdat ja perustelut, laadunhallintajärjestelmää varten laaditut menettelyohjeet tai viittaukset niihin, sekä kuvaus laadunhallintajärjestelmän prosessien välisestä vuorovaikutuksesta. (Suomen standardisoimisliitto 2008, 16.)

Laatukäsikirja voi olla ohut, vaikka vain 10 sivua, mutta siinä pitää olla tietyt asiat. Tavallisinta on, että laatukäsikirja on organisaation sisäinen dokumentti, jolloin sitä ei ole lupa näyttää ulkopuolisille. (Pesonen 2007, 87.)

Laatukäsikirjan rakentaminen on periaatteessa yksinkertaista, vaativia asioita ovat uudenlaisen lähestymistavan sisäänjaminen organisaatioon sekä työntekijöiden kouluttaminen ja sitouttaminen uusiin työkaluihin ja toimintamalleihin. Tämä prosessi saattaa viedä jopa vuosia. Laatujärjestelmän ja sitä konkretisoivan laatukäsikirjan rakentaminen vaatii ainakin noin vuoden prosessin ja paljon avainhenkilöiden työpanosta. (Hannus 2000, 146.)

3.8 Auditointi ja sertifiointi

Sisäinen laatuauditointi on yrityksen itsensä tekemää arviointia, sen tavoitteena on selvittää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa ja mihin seikkoihin pitää kiinnittää huomiota ja suunnitella parantamistoimenpiteitä. (Lecklin 2006, 72.)

Ulkopuolisen suorittama auditointi poikkeaa sisäisestä, paitsi suorittajien osalta myös siinä, että se on luonteeltaan virallisempi ja palvelee tiettyä tarkoitusta, kuten laatusertifikaatin hankintaa. (Lecklin 2006, 72-73.)

Auditointi on puolueettoman arvioijan tekemä tutkinta sen määrittelemiseksi, onko tuote, prosessi tai toiminta toisaalta suunnitelmien ja sopimusten mukaista ja toisaalta tavoitteiden mukaista. Auditoinnin voi tehdä joko yrityksen sisäinen auditointi, jolla ei ole riippuvuutta tutkittavaan asiaan tai ulkopuolinen arvioija. (Valtiovarainministeriö 1993, 22.)

Auditointia voi seurata sertifiointi. Ensin arvioidaan tuote, prosessi ja toiminta (laatu järjestelmä) ja tämän jälkeen todistetaan, että se on vaatimusten mukaista. Näin pyritään asiakas vakuuttamaan hyvästä laadusta tai laaduntuotokyvystä. (Valtiovarainministeriö 1993, 22.)

Sertifikaatin voi saada erilaiset organisaatiot: suuret tai pienet, tavaran tai palvelun toimittajat, voittoa tuottavat tai julkisrahoitteiset organisaatiot. (Pesonen 2007, 221.)

Sertifiointin tarkoitus on osoittaa, että yritys pystyy pitämään yllä tasaista, jäljitettävää ja toimitussopimusten mukaista laatua. Sertifiointi ei siten takaa, että yritys tuottaa laatua: sertifiointi takaa, että yrityksellä on perusvalmiudet laadun tuottamiseen. Varsinainen tuotteiden ja palvelun laadun määrittäminen jää yritykselle itselleen. (Hannus 2000, 148.)

Eteneminen sertifioituun laadunhallintajärjestelmään eli sertifikaattiin tapahtuu neljän askeleen kautta: kehitä ensin oikea ja hyvä toimintatapa, kuvaa se sitten huolellisesti, toimi kuvaamallasi tavalla ja lopuksi osoita, että olet toiminut kuvaamallasi tavalla. (Pesonen 2007, 53-54.)

3.9 Yhteenveto

Laadun merkitys kasvaa yrityksen toiminnassa vuosittain. Tulevaisuudessa laatuyritys on joustava ja nopealiikkeinen. Organisaatio tasoja on vähän, esimiehiä ja johtajia on vähän, ja pääosa henkilöistä työskentelee tiimeissä. Organisaatio muotoutuu tärkeimpien prosessien mukaan ja tietotekniikalla on keskeinen rooli. Asiakkaat, toimittajat ja tiimit nitoutuvat yhä kiinteämmin yrityksen prosesseihin. (Lecklin 2006, 18.)

Markkinoilla yrityksen hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset sekä lisää asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä uskollisia yritykselle ja lisäävät ostojensa määrää sekä viestivät positiivisesti myös muille potentiaalisille asiakkaille. Laadun seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. Toisaalta hyvä laatu ja tyytyväiset asiakkaat antavat yritykselle enemmän vapautta hinnoittelussa. Tuotteet on mahdollista myydä paremmalla katteella. (Lecklin 2006, 25.)

Laadukkaan toiminnan sisäiset ja markkinavaikutukset yhdessä parantavat yrityksen kannattavuutta. Kannattavuus yhdistettynä laatuun antaa yritykselle mahdollisuuden pitkäjänteiseen toimintaan ja auttaa muun muassa seuraavien tavoitteiden saavuttamisessa: kilpailuetu markkinoilla, markkinajohtajuus, yrityskuvan kohottaminen, nopeampi reagointikyky ympäristömuutoksiin, joustavuus tarpeellisten muutosten läpiviemisessä, osallistuva ja motivoitunut henkilöstö sekä tunnettavuus hyvänä työnantajana ja yhteiskunnan jäsenenä. (Lecklin 2006, 25.)

Lopuksi voikin vain lainata laatuajattelun gurun Grosby n sanojan, joka on todennut jo 1970-luvulla, että potentiaalinen asiakas haluaa palvelua ilman ongelmia ja sen palvelun toimittaminen ongelmitta on asiakkaan oikeus joka kerta. (Williams & Buswell 2003, 34.) Tämä lähestymistapa pätee yhä vaikka elämmekin jo 2000-luvulla ja se olisi hyvä muistaa kun ajattelemme laatuun liittyviä tekijöitä.

4 HANKEKUVAUS

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kerätä mahdollisimman laajasti tietoa "laatumaailmasta" yhdistykselle ja käynnistää yhdistyksessä kauan aikaa tavoitteena ollut laadunhallintajärjestelmän rakentamisprojekti. Tämä opinnäytetyö toimii lähinnä henkilökunnalle koottuna opuskirjasena laatumaailmasta, ennen kuin varsinainen laadunhallintajärjestelmän rakentaminen aloitetaan yhdistyksessä kesällä 2009. Samanaikaisesti tämän opinnäytetyön tekemisen kanssa rakennamme yhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa laatukäsikirjan runkoa, mikä tarkoittaa tässä tapauksessa lähinnä sisällysluettelomallia, jonka yhteydessä määrittelemme yhdistyksen ydin- ja tukiprosessit helpottaaksemme kesällä 2009 aloitettavaa laadunhallintajärjestelmän rakentamistyötä.

4.1 Hankesuunnitelma

4.1.1 Lähtökohtatilanne

Yritykset ja niiden laadun kehittämiseen liittyvät tarpeet ovat erilaisia. Toiset yritykset ovat jo edenneet pitkälle laadun kehittämisessä, mutta toiset yritykset ovat vasta nyt käynnistämässä järjestelmällistä laatutoimintaa. (Finnvera Oyj 2001, 10.) Laatutyöstä on yhdistyksessä puhuttu jo 2000-luvun alusta asti, mutta varsinaisesti mitään konkreettista ei aloittamisen kannalta ole tehty. Yhdistyksessä on lähinnä laadittu toimintaohjeita työtehtäviin, ilman mitään yhtenäistä kaavaa, tästä johtuen jokainen tehty toimintaohje on tekijänsä näköinen. Toinen laatutyön aloittamista jarruttanut asia yhdistyksessä on, että henkilökunnalla ei ole ollut riittävää osaamista ja kokonaisvaltaista näkemystä laatutyöstä ja sen merkityksestä yhdistyksen tulevaisuuden kannalta.

Aloitettavan projektin etuna voidaan pitää, että henkilökunta on sisäistänyt prosessimaisen ajattelun jo ennen laadunhallintajärjestelmäprojektin aloittamista ja yhdistyksen työt on selkeästi jaoteltu työntekijöiden kesken, että jokaisella työntekijällä on oma vastuualue.

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen yhdistykseen on tärkeää tulevaisuuden toiminnan kannalta. Näin yhdistyksessä voidaan taata asiakkaille tulevaisuudessa, että laatu on sertifioitua. Lisäksi hankittu sertifikaatti tuo vielä erityisen lisän: on hienoa työskennellä sertifioidussa yrityksessä. (Pesonen 2007, 222.) Hyvä laatu on 2000-luvulla yksi yritysten keskeisimpiä kilpailukeinoja. Hyvä laatu vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen alentamalla kustannuksia ja parantamalla asiakastyytyväisyyttä. Laadun kehittämiseen tehdyt panostukset turvaavat yrityksen menestymistä myös pitkällä aikavälillä. (Finnvera Oyj 2001, 7.) Sertifioidulla yhdistyksellä on myös paremmat mahdollisuudet toimia tiukentuvassa markkinatilanteessa.

Eräiden organisaatioita kehittävien asiantuntijoiden mielestä inhimillisen toiminnan piirteisiin kuuluu se, että lähes mitä tahansa vallitsevaa tilannetta, tuotetta, palvelua tai toimintatapaa kehitetään vasta äärimmäisen pakon edessä. (Virkki & Somervuori 2002, 1.)

Laadunhallintajärjestelmän rakentamista ei haluta yhdistyksessä pitää pakkotilanteena, vaan siihen ryhdytään oma-aloitteisesti, ennen kuin siitä tulee pakkotilanne. Pakkotilanteessa tehtävä työ suoritetaan usein paineen alla ja silloin työn laatu kärsii, tällöin siihen ei usein ole varattu tarpeeksi resursseja ja aikaa.

4.1.2 Hankkeen tehtävät ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä yhdistykselle tietoa laatutyöstä ja motivoida henkilökunta sitä kautta mukaan laadunhallintajärjestelmäprojektiin.

4.1.3 Hankkeen aikataulu

Tämä opinnäytetyö on tarkoitus tehdä kevään 2009 aikana, ennen kuin varsinainen laadunhallintajärjestelmän rakentaminen yhdistyksessä aloitetaan kesällä 2009 koko henkilökunnan kanssa.

4.1.4 Hankkeen toteuttajat, muut resurssit ja kustannukset

Tämän opinnäytetyön toteuttaminen on lähinnä tekijän itsenäistä työstämistä "laatumaailmasta" omalla vapaa-ajallaan. Työpaikalla projektiin työaikaa kuluu tekijän lisäksi lähinnä yhdistyksen toiminnanjohtajalta, jonka kanssa mietitään yhdessä tuki- ja ydinprosesseja, laatukäsikirjan sisällysluettelomallia ja kokonaishankkeen aikataulutusta yhdistyksessä.

Itse laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen ja laatukäsikirjan tekoon tarvitaan koko yhdistyksen henkilökunnan osallistumista. Yhden henkilön on mahdotonta tehdä koko yhdistyksen laatukäsikirjaa.

Hankkeen kustannuksiin lukeutuu lähinnä opinnäytetyön tekijän oma vapaa-aika sekä työpaikalla opinnäytetyön tekijän ja toiminnanjohtajan työaikaa. Lisäksi kuluihin kuuluu kopiointimaksuja, yhdistykselle ostetuista kirjoista tulleita maksuja sekä kirjastoista varattujen kirjojen maksuja.

4.1.5 Hankkeen riskit

Varsinaisesti kyseessä olevan opinnäytetyön ainoana riskinä näkisin ajanpuutteen ja siitä mahdollisesti johtuen liian suppean tutustumisen käsiteltävään aiheeseen.

4.2 Hankkeen toteutus

4.2.1 Toimintatutkimuksen periaatteet

Toimintatutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää sitä, että tutkimusta tehdään aidoissa oloissa siten, että siitä on mahdollisimman paljon käytännön hyötyä. Kun tutkimuksessa perinteisesti selvitetään, kuinka asiat ovat ja luodaan havaintojen pohjalta teoreettista tietoa, toimintatutkimus puolestaan tavoittelee käytännön hyötyä, käyttökelpoista tietoa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 9 & 19.)

Pienimuotoisimmillaan toimintatutkimus on oman työn kehittämistä. Työtehtävät edellyttävät kuitenkin lähes aina yhteistyötä muiden kanssa ja siksi työn kehittäminen vaatii ihmisten välisen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen edistämistä. Se onnistuu harvoin ilman, että otetaan huomioon muiden tehtävät, koko organisaatio ja toimintaympäristö. Joskus tarvitaan laajaa toimijoiden välistä keskustelua kehittämisen suunnasta ja keinoista. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 17.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa paremmaksi kohteena olevaa käytäntöä, osallistujien ymmärrystä tästä käytännöstä ja tilannetta jossa toimitaan. Toimintatutkimus on nähty erityisen lupaavana keinona saada aikaan todellista muutosta kouluissa ja muilla työpaikoilla. Lähtökohtana on ajatus, että oman työn ymmärtäminen ja kehittäminen voi käynnistyä vain refleктоimalla ja pohdiskelemalla omia käytännön kokemuksia. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 35.)

Toimintatutkimus muotoutuu avoimeksi ja joustavaksi prosessiksi, jonka aikana pyritään parantamaan toiminnan laatua tietyssä tilanteessa. Käytännössä toimintatutkimus etenee vaiheittaisena prosessina, jossa edetään osallistujien keskustelun ja pohdinnan kautta muutoksiin käytännössä, joita havainnoidaan ja arvioidaan sekä muutetaan saatujen kokemusten perusteella. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 39.)

Toiminnan tutkivaan kehittämiseen voidaan soveltaa useita lähestymistapoja. Kehittävässä työntutkimuksessa autetaan työyhteisöä kehittämään pitkäjänteisesti omaa toimintaansa. Toimintatutkimuksen tapaan kehittävässä työntutkimuksessa analysoidaan ja kehitetään käytäntöjä yhdessä toimijoiden kanssa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 61.)

Toimintatutkimuksessa tutkija voi osallistua jonkin organisaation toimintaa ja tällä tavalla saada sellaista tietoutta jolla pyritään esimerkiksi poistamaan jokin ongelma tai muuttamaan organisaation toimintatapoja. (Pihlaja 2001, 40). Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena muuttaa aloitettavan laadunhallintajärjestelmäprojektin avulla yhdistyksen toimintatapoja. Käytännössä tämä tarkoittaa, että henkilökunnan työ tulee näkyvämmäksi, kun yhteisistä dokumentointitavoista sovitaan yhdistyksen sisällä.

4.2.2 Käytettävät menetelmät ja työkalut

Kentälle pääsyä helpottaa tutustuminen jo ennalta tutkimuskohteeseen, esimerkiksi yritykseen hakeutuva lukee toimintakertomuksia. Näin tutkija hahmottaa alustavasti toimintaympäristön tavoitteita, arvoja ja kieltä. Huolellinen pohjatyö palkitsee kenttätöväiheessä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 99.) Työskentelen itse yhdistyksestä, josta teen opinnäytetyötä. Tehtävää opinnäytetyötä on helpottanut, että olen ollut konkreettisesti mukana yhdistyksen toiminnassa jo useiden vuosien ajan ja saanut tätä kautta hyvää pohjatietoa yhdistyksen toiminnasta ja tulevaisuuden suunnitelmista.

Kenttävaihe on parhaimmillaan dialogista oppimista - osallistujien tasavertaista keskustelua, ongelmanratkaisua ja tiedonmuodostusta. Luottamus edellyttää viiden dialogisuuden periaatteen omaksumista. Ne ovat osallistuminen, sitoutuminen, vastavuoroisuus, vilpittömyys ja reflektiivisyys. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 102.)

Tämän opinnäytetyön tekemisessä on käytetty lähinnä haastatteluita, joiden tarkoitus on ollut selvittää, mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattalemanaan. (Eskola & Suoranta 1998, 86.). Tätä opinnäytetyötä tehdessä on haastateltu lähinnä yhdistyksen toiminnanjohtajaa, sillä hänellä on riittävän kattava kuva yhdistyksen toiminnasta tällä hetkellä sekä tietoa tulevaisuuden suunnitelmista.

Lisäksi tämän opinnäytetyön yhteydessä on käytetty kirjoituspöytä tutkimusta, joka tarkoittaa olemassa olevaan aineistoon perustuvaa tutkimusta. Opinnäytetyöntekijänä olen tutustunut mahdollisimman kattavasti yhdistyksen sisäisiin dokumentteihin, varsinkin jo tehtyihin toimintaohjeisiin.

Toimintatutkijan tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat osallistuva havainnointi, joka tapahtuu tyypillisesti tutkimuskohteen luonnollisessa ympäristössä. Kenttätööhön kuuluu osallistujien työskentelyn seuraamista ja havaintojen refleктоimista yhdessä heidän kanssaan. Se sisältää kokouksia, pöytäkirjojen laatimista, kouluttamista, yhteistä suunnittelua ja yhdessä tekemistä. Se on myös kuuntelemista, kyselemistä, ihmettelemistä, yhteenvetojen

tekemistä ja ideoiden kokeilemistä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 101 & 104; Uusitalo 1991, 89.)

Koska työskentelen yhdistyksessä, josta teen opinnäytetyötä, on minun ollut helppo poimia jokapäiväisestä työstä tärkeitä asioita laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen liittyvistä asioista kokouksien ja keskustelujen yhteydessä.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään vaan yhden yhdistyksen toimintaan, tämän vuoksi olen tekijänä pitänyt näitä valitsimiani menetelmiä työn tekemisen kannalta sopiviksi tiedonkeruumenetelmiksi.

4.2.3 Hankkeen tuotos

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeena on syntynyt suunnitelma, miten laadunhallintajärjestelmän aloittaminen yhdistyksessä toteutetaan vuonna 2009, sekä alustava laatukäsikirjan runko. Yhdistyksessä tehtävän laadunhallintaprojektin lopputavoitteena on ISO 9001:2008:n mukaisen järjestelmän rakentaminen, joka projektin lopussa sertifioidaan.

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty - on pätevä sanonta myös projektityössä. Projektin suunnitteluun, käynnistämiseen ja varsinaiseen toteuttamiseen liittyy paljon sellaisia asioita, joita pitää opetella ja joista pitää hankkia kokemusta jo ennen projektin aloittamista. (Virtanen 2000, 73.)

Laadunhallintajärjestelmän rakentamis- ja kehittämisprojekti tulee organisoida, kuten kaikki muutkin merkittävät kehittämishankkeet. Projektille on syytä laatia heti alussa kunnollinen projektisuunnitelma, jossa muun muassa projekti on selkeästi rajattu, tavoitteet asetettu, projekti vaiheisteltu, vastuut määritetty, aikataulu asetettu, resurssit varattu sekä ohjaus- ja seurantar ryhmä asetettu. (Moisio & Ritola 2001, 31.) Nämä tekijät yhdessä luovat paremmat edellytykset projektin onnistumiselle.

Jotta varsinainen laatutyö saadaan konkreettisesti käyntiin koko henkilökunnan kanssa kesällä 2009, on yhdistyksessä haluttu esivalmistella työtä määrittelemällä yhdistyksen ydin- ja tukiprosessit valmiiksi sekä hahmotella laatukäsikirjan runkoa. Olen jaotellut tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen alla olevan taulukon mukaisesti seitsemään eri osioon, joiden tuotos on esiteltynä tulevissa luvuissa.

1. Laatuajatteluun tutustuminen ja yhteistyökumppanin valinta
2. Yhdistyksen prosessien määrittely
3. Laatukäsikirjan rungon rakentaminen
4. Henkilökunnan tiedottaminen ja koulutuksen suunnittelu
5. Toteutettavan projektin alustava aikataulu vuodeksi 2009
6. Projektin riskit
7. Projektin kustannukset

TAULUKKO 4. Tehty pohjatyö.

4.2.3.1 Laatuajatteluun tutustuminen ja yhteistyökumppanin valinta

Ennen laatuprojektin aloittamista on hyvä tapa laittaa liikkeelle ”tiedustelija”, varsinkin siinä tapauksessa, että laadusta ja laadunhallinnasta ei ole organisaatiossa paljon tietoa tai kokemusta. Tiedustelija voi käydä jollakin laadunhallinnan peruskurssilla, jossa hänellä on mahdollisuus tavata sellaisten organisaatioiden edustajia, joissa järjestelmä on olemassa. (Pesonen 2007, 160.)

Laatu on monelle yhdistyksen työntekijälle aika laaja ja vaikeaselkoinen käsite, samoin kuin se oli tämän opinnäytetyön tekijälle ennen varsinaisen opinnäytetyön aloittamista. Yrityksen henkilökunnalle laatu-käsite tulee olla tuttu jo ennen laatutyön aloittamista yhdistyksessä. Vaikka kaikkia yhdistyksen työntekijät eivät välttämättä tarvitsisikaan laatuun liittyviä asioita jokapäiväisessä työssään. On kuitenkin tärkeää, että yhdistyksessä, jossa pyritään laadukkaaseen toimintaan, kaikki työntekijät ymmärtävät laatu-käsitteen ja sen, miten heidän tulee toimia omissa työtehtävissään laadun saavuttamiseksi.

Laatuprojekti on käynnistetty yhdistyksessä vuoden 2009 alussa. Opinnäytetyön tekijä on yhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa perehtynyt tarkemmin ”laatumaailmaan” kirjallisuuden ja kurssien avulla, sillä ”laatumaailma” oli vieras käsite sekä opinnäytetyön tekijälle yhtä lailla kuin muullekin henkilökunnalle. Tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen on koottu tietoa laatumaailmasta, jotta laatuajatus selkeytyisi opinnäytetyön tekijälle ja se toimisi myöhemmin opuksena ”laatumaailmasta” koko henkilökunnalle.

Kun projektin viimeisenä ja tärkeänä tavoitteena on sertifiointin hakeminen yritykselle, on tärkeää, että projektissa on mukana alusta asti yritys, jonka kanssa hankkeen lopuksi laadunhallintajärjestelmän sertifiointi toteutetaan. Yhdistyksen yhteistyökumppaniksi on valittu kevään 2009 aikana Inspecta Oy.

Inspecta Sertifiointi Oy on erikoistunut parantamaan asiakkaitensa toiminnan ja tuotteiden laatua, turvallisuutta, luotettavuutta ja kilpailukykyä. Yritys varmistaa, että asiakkaiden toiminta, tuotteet ja pätevyys vastaavat yleisesti hyväksytyjä vaatimuksia. Yrityksen lähtökohtana ovat puolueettomuus ja riippumattomuus. Yritys tarjoaa ulkopuolisen asiantuntijan pätevän ja perustellun arvion siitä, kuinka hyvin yritys tai yhteisö pystyy täyttämään laadulle asetetut, yleisesti hyväksytyt kansainväliset normit. (Inspecta 2009.) Inspecta Oy:n valintaa päädyttiin, sillä yhdistys on saanut omasta ammatillisesta toiminnastaan hyvää palautetta ja yritys antoi esittelyssään positiivisen kuvan itsestään.

4.2.3.2 Yhdistyksen prosessien määrittely

Yhdistykselle määriteltiin prosessit kevään 2009 aikana yhteistyössä toiminnanjohtajan kanssa, näin välttyttiin tilanteelta, jossa laatutyö olisi pitänyt aloittaa alkutekijöistä.

Prosessit ovat luonteeltaan erilaisia ja niistä käytetään siten erilaisia nimityksiä. (Pesonen 2007, 131.) Prosesseja on neljänlaisia:

1. Ydinprosessit ovat sellaisia prosesseja, jotka ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Ne alkavat ulkoisesta asiakkaasta ja päättyvät ulkoiseen asiakkaaseen. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat myynti- tai vastaavat asiakasprosessit, tuotanto- ja toimitusprosessit sekä tuotekehitysprosessit. (Pesonen 2007, 131.)
2. Osaprocessit ovat ylemmän tason prosessien auki purettuja vaiheita (Moisio & Ritola 2001, 28.)
3. Tukiprocessit ovat luonteeltaan organisaation sisäisiä prosesseja. Niillä ei ehkä ole suoraa kontaktia ulkoiseen asiakkaaseen, vaan prosessin asiakas on organisaation sisällä. Mutta tämäkin prosessi alkaa asiakkaasta, sisäisestä asiakkaasta, ja päättyy sisäiseen asiakkaaseen. Tukiprocessit tukevat ydinprosesseja ja niiden toiminnassa ja auttavat niitä onnistumaan. (Pesonen 2007, 131.)
4. Avainprosesseihin kuuluvat kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseista. Tukiprosesseista otetaan ne, jotka ovat ehdottoman tärkeitä toiminnan kannalta, joiden ”tökkiessä” koko organisaatio yskii. Tällaisia elintärkeitä tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi tietohallinnon prosessit. (Pesonen 2007, 131.)

Tämän työn tuotoksena määritetyt yhdistyksen prosessit on eriteltyinä tämän työn liitteessä 1. (ei julkinen)

4.2.3.3 Laatukäsikirjan rungon rakentaminen

Laatukäsikirja on kuvaus yrityksen laadunhallintajärjestelmästä. (Pesonen 2007, 165-166.)

Kokonaisuuden hahmottamiseksi opinnäytetyöntekijä on yhdistyksen toiminnan johtajan avulla rakentanut laatukäsikirjan sisällysluettelon rungon yhdistykselle. Sisällysluetteloon on säilytetty kaikki yrityksen tärkeät toiminnot. Tämän työn tuotoksena rakennettu sisällysluettelomallin runko löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä 1.

4.2.3.4 Henkilökunnan tiedottaminen ja koulutuksen suunnittelu

On välttämätöntä saada oikeat henkilöt mukaan laadunparannushankkeeseen. Jotta toteutus olisi menestyksestä, on aikaansaettava omistamisen tunne. Kukaan ei tunne omistavansa aloitetta, ellei ole ollut mukana sen kehittämisessä. Kaikkia, jotka ovat jollain tavoin osallisina prosessissa, kutsutaan potinhaltijoiksi. Potinhaltijoiden menestysekäs osallistuminen vähentää konflikteja, mikä puolestaan lyhentää toteutusaikaa ja voi loppujen lopuksi ehkäistä epäonnistumista. (Marsh, 6.)

Laadunhallinta on jatkuva, evoluutiomaisesti kehittyvä prosessi. Osasto osastolta, toiminto toiminnolta ja prosessi prosessilta kehitetään toimintaa yhä paremmin asiakkaan tarpeita vastaavaksi, joustavaksi, virheetömäksi ja taloudelliseksi. (Valtiovarainministeriö 1993, 21.)

Yhdistyksessä tehtävän laatuprojektin kannalta on tärkeää, että pienessä yhdistyksessä koko henkilökunta lähtee mukaan projektiin avoimin mielin ja osallistuu projektia koskeviin tiedotustilaisuuksiin ja koulutukseen. Tämän vuoksi henkilökunnalle on kerrottu yhdistyksessä säännöllisesti aloitettavaan laatuprojektiin liittyvistä asioista.

Tiedottaminen

Oikein suunniteltu ja toteutettu laatuviestintä on tärkeä osa yrityksen laadunkehittämiseen tähtäävää toimintaa. Sen tehtävänä on torjua laatutoiminnan käynnistämiseen kohdistuvaa muutosvastarintaa, sekä vahvistaa laatutoiminnalle myönteistä ilmapiiriä yrityksen henkilöstön keskuudessa. Laatuviestinnän tarkoituksena on saada henkilöstön asenteiden puolella aikaan vastaava kehitys, joka laatukoulutuksen ja uusien menetelmien avulla saadaan henkilöstön taidollisella puolella. (Finnvera Oyj 2001, 39.)

Koska laadun kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, myös viestinnän tulee olla jatkuvaa.

Viestinnän tarpeet ja tavoitteet kuitenkin muuttuvat laatutoiminnan edetessä.

Laatutoiminnan alkuvaiheessa se keskittyy pääasiallisesti henkilöstön motivaation luomiseen,

mutta laatutoiminnan myöhemmissä vaiheissa sen keskeiseksi tavoitteeksi muodostuu henkilöstön motivaation jatkuva ylläpito. (Finnvera Oyj 2001, 39.)

Henkilöstön motivaation säilymisen kannalta on tärkeää, että yrityksessä pystytään osoittamaan riittävän nopeasti konkreettisia tuloksia laatutoiminnan hyödyllisyydestä. Viestinnän suunnitteluvaiheessa tulisikin jo etukäteen pohtia, kuinka tieto laatutoiminnalla saavutetuista hyödyistä saadaan leviämään yrityksen sisällä. (Finnvera Oyj 2001, 39.)

Olen laatinut henkilökunnan tiedotussuunnitelma osana tätä opinnäytetyötä. On tärkeää, että näin suuresta projektista tiedotetaan henkilökunnalle etukäteen. Alla laatimani tiedotussuunnitelma.

tammikuu 2009: Inspecta Oy:n edustaja piti esityksen yrityksen toiminnasta yrityksen koko henkilökunnalle.
maaliskuu 2009: Toiminnanjohtajalta kutsu kaikille kesäkuussa järjestettävään koulutustilaisuuteen.
huhtikuu 2009: Opinnäytetyön tekijä kertoo laatuprojektissa yhdistyksen henkilökunnalle.
toukokuu 2009: Ennen kesäkuun koulutuspäivää henkilökunta saa luettavakseen tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen, jotta perusasiat tulisivat kaikille tutuksi ennen koulutuspäivää ja henkilökunta saisi koulutuspäivästä enemmän irti.

TAULUKKO 5. Henkilökunnan tiedotussuunnitelma.

Koulutuksen suunnittelu

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ei onnistu ilman osaamista ja taitoa, muuten ruutia yritetään keksiä uudelleen. Rakentamisessa tarvitaan kannusteita ja palkitsemista. (Moisio & Ritola 2001, 11.)

Ennen kuin yhdistyksessä ryhdytään koko henkilökunnan kattavaan laatutyöhön, tulee yrityksen henkilöstölle laadun olla tuttu käsite. On tärkeää, että yhdistyksessä, jossa pyritään laadukkaaseen toimintaan henkilökunnan on tiedettävä, mitä laatu merkitsee. Miten omassa työssään tulee toimia laadun edistämiseksi. Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen tarkoitus on selkeyttää yhdistyksen työntekijöille perusasioita "laatumaailmasta".

Ei kuitenkaan riitä, että tehty opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on pelkkä peruskoulutus työntekijöille. Laatuajatus on osittain uutta organisaatiossa ja tämän vuoksi henkilöstö tarvitsee ulkopuolisen tahon järjestämää koulutusta.

Vaikka standardit on tarkoitettu auttamaan kaikenlaisia ja -kokoisia yrityksiä, vaatimuksia ja ohjeita on sovellettava omalle organisaatiolle sopivalla tavalla. Vaarana on tehdä asioista monimutkaisempia kuin ne ovat. Asioiden ymmärtämiseen voi riittää muutaman hyvän kysymyksen esittäminen ja yrityskohtaisten vastausten miettiminen porukalla. Esimerkit erilaisista tavoista ja käytännöistä helpottavat ymmärtämistä. (Moisio & Tuominen 2004, 5.)

Inspectan toimesta järjestetään räätälöity koulutus koko yhdistyksen henkilökunnalle kesäkuussa 2009. Järjestettävän koulutuksen tarkoituksena on tutustuttaa henkilökunta ISO 9001:2008 - standardin sisältöön, valmentaa henkilökuntaa kuvaamaan prosessit sekä opastaa ja käydä läpi prosessin mallinnus- ja kuvausperiaatteet. Koulutuksen tarkempi sisältö on suunniteltu yhdessä toukokuussa 2009 Inspecta Oy:n kanssa. Koulutuksen ohjelma on tämän työn liitteessä 2.

Peruskoulutuksen yhteydessä jaetaan vastuut, jokainen työntekijä saa prosessin/prosesseja, joita hänen tulee määrittää, kuvata ja kirjata ylös koulutuksessa annetun ohjeistuksen mukaisesti.

Toiminnan kuvaamisesta esitetään usein kysymyksiä: "Miksi pitää kuvata? Mitä pitää kuvata? Miten tarkasti sitä pitää kuvata? Näihin askarruttaviin kysymyksiin henkilökunta saa apua kesäkuussa järjestettävästä koulutuksesta. Kaiken kattavana ajatuksena on kuitenkin se, että työntekijä kuvittelee kuvailevansa asiaa toiselle alan ammattilaiselle. Mitä tietoa kollega tarvitsee osataksaan toimia oikein juuri sinun organisaatiossasi? Älä kirjoita itsestänselvyksiä. Älä kerro, miten kynästä pidetään kiinni tai älä kerro, että ovi pitää avata ennen kuin siitä voi mennä sisään. Lähde siitä, että henkilöt ovat päteviä, heidät on valittu parhaiden joukosta, heille ei pidä selvittää itsestään selviä asioita. (Pesonen 2007, 55.) Näihin asioihin keskitytään järjestettävässä kesäkuun koulutuksessa.

4.2.3.5 Toteutettavan projektin alustava-aikataulu vuodelle 2009

Laadunhallintajärjestelmän aikataulu on yleensä kalenteriaikaa puolesta vuodesta puoleentoista vuoteen. Nyrkkisääntönä voidaan pitää yhtä vuotta. (Pesonen 2007, 161.) Yhtäläillä kuin laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa tarvitaan osaamista ja taitoa, tarvitaan siinä myös aikataulutettu suunnitelma. Muuten on vaarana, että työt, jotka voitaisiin hoitaa ensi viikolla, hoidetaan kolmen kuukauden kuluttua. (Moisio & Ritola 2001, 11.)

Olisi hyvä, että projektin aloituksessa (kesäkuu 2009) päätetään, kuka lähtee projektin projektipäälliköksi ja hallinnoimaan projektia. Projektipäälliköllä on projektissa keskeinen rooli. Projektipäällikön pitää tietää laadunhallintaa liittyvistä asioista eniten organisaatiossa.

(Pesonen 2007, 162.) Projektipäällikön vastuu on myös pitää projekti kasassa ja pyrkiä toteuttamaan projekti sovitun aikataulun mukaisesti.

Projekti on tarkoitus toteuttaa vuonna 2009 yhdistyksessä alla olevan laatimani aikataulumallinnuksen mukaisesti.

Valmisteluvaihe	tammikuu-toukokuu 2009
Henkilökunnan koulutus	kesäkuu 2009 - yhteistyössä Inspectan kanssa -projektinvetäjän päättäminen
Rakentamisvaihe alkaa	kesäkuu 2009-elokuu2009 - jokainen työntekijä työstää itsenäisesti hänelle esitettyä osa- aluetta
Tilannekatsaus+ (lisäkoulutus)	syyskuu 2009 -yhteistyössä Inspectan kanssa
Yhteinen kertaus	joulukuu 2009/tammikuu 2010 -yhteinen kertaus siitä mitä saatu aikaiseksi -projektin aikataulun suunnitteleminen vuodelle 2010.

TAULUKKO 6. Aikataulumallinnus vuodeksi 2009.

On mahdollista, että kesken projektin pidetään puolen vuoden tai jopa vuoden tauko. (Pesonen 2007, 161.) Kokemuksesta on huomattu, että yhdistyksessä työt painottuvat syksylle. Henkilökunnan jaksamisen kannalta olisi hyvä, jos projektissa voitaisiin pitää syksyn mittainen hengähdystauko. Tällöin henkilökunta voisi keskittyä perustyöhön ja tehtävä laatuprojekti ei häiritsisi suoritettavaa perustyötä. Kun joulun aikaan kiireet loppuvat, projekti käynnistettäisiin uudestaan yhteisellä kertauksella ja uudella innolla.

On kuitenkin tärkeää, että tauon jälkeen projekti aloitetaan suunnitelmallisesti uudestaan. Jos aloitettu projekti hiipuu ja lopulta pysähtyy kokonaan, aiheuttaa se mielipahaa henkilökunnassa, joka on tehnyt projektia, odottaa työltään tuloksia ja lopussa kiitosta hyvin tehdystä työstä. (Pesonen 2007, 162.)

Suunnittelemani aikataulutaulukko on opinnäytetyöntekijän näkemys, miten projektin voisi yhdistyksessä toteuttaa vuonna 2009. Käytännössä pienessä yhdistyksessä saattaa tulla kuitenkin esteitä, niin ettei kaikkia projektin vaiheita voida toteuttaa kuten on alun perin suunniteltu.

4.2.3.6 Projektin riskit

Kun varsinainen laadunhallintajärjestelmän rakentaminen yhdistyksessä aloitetaan, niin laatutoiminnan käynnistäminen voi epäonnistua ensimetreillä, jos sen kanssa kilpailee muita projekteja, eivätkä prioriteetit yhdistyksessä ole selviä. Kun samalle henkilöstölle annetaan rinnakkaisia tehtäviä, jää laadunkehittäminen usein vaikeaksi koettuna ja epämääräisenä taka-alalle. (Lecklin 2006, 55.)

Mielestäni yhdistyksessä suurimmat projektin riskit seuraavat:

- Henkilökunnan huono motivoituminen aloittamaan laadunhallintajärjestelmän rakentamista
- Työntekijöiden vaihtuvuus. Työluoteen huomioon ottaen työntekijältä vaatii olla vuoden töissä, ennen kuin hän pääsee kunnolla sisään yhdistyksen työrytmiin.
- Muut yhdistyksen projektit, jotka kuormittavat ja vievät työaikaa.
- Henkilökunta ei sisäistä laadun merkitystä tulevaisuudessa.

Riskit tulisi ottaa huomioon jo projektin aloittamisen yhteydessä ja niitä tulisi käydä läpi vaikka yhteisesti ja etsiä yhdessä koko henkilökunnan kanssa ratkaisua, mitä voidaan tehdä, jotta vältetään riskien toteutumiselta.

4.2.3.7 Projektin kustannukset

Projektin kustannukset muodostuvat pääsääntöisesti henkilökunnan koulutuksesta, henkilökunnan projektiin käyttämästä työajasta ja ulkopuolisen tahon, tässä tapauksessa Inspectan konsultoinnista tulevista kuluista.

Tehtävään laatuprojektiin on varattu rahaa yhdistyksen vuoden 2009 budjetissa, varatulla summalla maksetaan tässä tapauksessa Inspectan konsultointi- ja koulutuskulut.

4.3 Hankkeen arviointi ja käyttökelpoisuus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä valmistelevia toimenpiteitä, jotta laadunhallintajärjestelmän rakentaminen voidaan yhdistyksessä aloittaa. Kehittämishankkeen tuotososuudessa olen kirjallisuuden avulla, pitkälti itsenäisesti yrittänyt tehdä kaikki ne asiat, mitä pitää tehdä, ennen kuin iso projekti yhdistyksessä aloitetaan. Työn tekeminen on ollut erityisesti koko kokonaisuuden hahmottamista paperille ja olen yrittänyt kirjallisuuden avulla tuoda esille, miksi jokin työvaihe on tärkeä pohjatyössä ja tehnyt siitä suunnitelman yhdistykselle. Hankkeen tuotoksessa en lähtenyt selittämään tehtyä työtä yksityiskohtaisesti,

sillä toivon, että tuotosta yksinkertaistamalla työstä on apua enemmän työn lukijoille, eli yhdistyksen henkilökunnalle.

Teoreettisessa viitekehyksessä olen yrittänyt tuoda lyhyesti ja ytimekkäästi esille perusasioita laadusta ja laadunhallinnasta, sekä niiden tärkeydestä laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa.

Toivon tekijänä, että tämä opinnäytetyö motivoi työntekijöitä mukaan laatutyöhön ja koko henkilökunta lukisi ainakin tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten, ennen kuin kesäkuussa 2009 varsinainen laatutyö aloitetaan yhdistyksessä. Koska näen, että olisi tärkeää että jokainen työntekijä sisäistäisi oman tärkeytensä laatutyöprojektiin osallistumisessa. Pienessä organisaatiossa koko henkilökunta on projektissa avainroolissa ja vain yhteisellä työpanostuksella päästään hyviin lopputuloksiin ja käytännössä toimivaan laadunhallintajärjestelmään.

Opinnäytetyön alussa käsittelin Laurean LbD-oppimismalli, johon kuuluu autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus. Mielestäni tässä opinnäytetyössä toteutui kaikki viisi kohtaa.

Autenttisuus tuli hyvin esille, sillä tehty opinnäytetyö on kehittämishanke työpaikalleni. Opinnäytetyötä varten minun tekijänä tuli tutustua laatukirjallisuuteen. Koulutuksessani oppimiani tekniikoita ja asioita pystyin hyödyntämään hyvin erityisesti projektin osalta. Kumppanuus tuli myös hyvin esille, sillä työtä rajattiin yhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa niin, että tehdystä työstä olisi mahdollisimman paljon hyötyä tekijälle ja kohdeyhdistykselle. Opinnäytetyön teon aikana kertyi paljon kokemusta laatumaailmasta ja siitä, miten voisin sitä konkreettisesti tuoda omaan työhöni. Tämän opinnäytetyön puitteissa ei tehty varsinaista tutkimusta, mutta minulla työn tekijänä oli koko ajan mielessä, miten hankkimaani tietoa voisi hyödyntää konkreettisesti omaan ja kanssani työskentelevien työhön työpaikalla.

5 YHTEENVETO KEHITTÄMISHANKKEESTA, JOHTOPÄÄTÖKSET, JATKOTOIMENPIDE-EHDOTUKSET SEKÄ ARVIOINTI

5.1 Yhteenveto kehittämishankkeesta

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli tehdä pohjatyötä yhdistykselle ennen varsinaisen laadunhallintajärjestelmän rakentamista ja motivoida henkilökunta mukaan laadunhallintajärjestelmäprojektiin.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen rakentamalla teoreettista viitekehystä "laatumailmasta". Samanaikaisesti aloin itsenäisesti ja yhdistyksen toiminnanjohtajan haastattelujen pohjalta rakentaa kehittämishanketta, eli ottaa huomioon kaikkia niitä asioita, joita pohjatyössä pitää tehdä, ennen varsinaisen laadunhallintajärjestelmän projektin aloittamista.

Tehdyssä opinnäytetyössä on koottu yksien kansien alle teoreettinen viitekehys, jonka toivon toimivan yhdistyksen työntekijöille opuksena "laatumailmasta". Kehittämishankkeessa tehty pohjatyö ennen varsinaista laadunhallintajärjestelmän projektin aloittamista on osittain jo toteutettu ja toivon, että se on toteutettavissa myös muilta osin ennen projektin aloittamista ja projektin alussa.

5.2 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Tämä opinnäytetyö oli toivottavasti vain lähtölaukaus yhdistyksessä aloitettavalla laadunhallintajärjestelmän rakentamiselle, joka konkreettisesti lähti yhdistyksessä liikkeelle kevään 2009 aikana. Seuraava konkreettinen jatkotoimenpide-ehdotus voisi olla syyskuun koulutuksen jälkeen lopullisen projektisuunnitelman laatiminen, koko projektin vastuuhenkilöiden valinta, jotka huolehtisivat käytännön asioista ja organisoinnista, sekä saattaisivat hankkeen yhdistyksessä sertifikaattiin asti.

Pelkkä laadunhallintajärjestelmän laatiminen ei riitä takaamaan yrityksen laadukasta toimintaa, vaan se on vasta ensimmäinen askel kohti laadukkuutta. Laadunhallintajärjestelmä pitää ottaa käyttöön konkreettisesti yhdistyksen jokapäiväisessä toiminnassa. Tämä taas tarkoittaa sitä, että henkilökunnan pitää olla aidosti sitoutunut laatuun tähtäävään toimintaan. Kouluttaminen ja henkilökunnan motivoiminen ovat tällöin avainasemassa myös jatkossa. Laadunhallintajärjestelmän sertifioinnin myötä yritys joutuu pitämään entistä tarkemmin huolta järjestelmänsä ajantasaisuudesta. Jatkuvalla parantamisella yrityksessä tähdätään yhä laadukkaampaan ja toimivampaan toimintaan, jotta standardin vaatimassa laadun tasossa pysyttäisiin.

Olisi hyvä, että yhdistyksessä muistettaisiin, että sertifikaatin hankkiminen ei ole laatutyön loppumisen merkki. Myös laatutyön ylläpitämiselle tulisi laatia suunnitelma ja siinä tulisi päättää mm. siitä kenellä on vastuu päivityksistä ja sertifioinnin tason ylläpitämisestä sertifikaatin saavuttamisen jälkeen. Eli myös jatkossa tapahtuvalle laatutyölle pitäisi olla vastuuhenkilö, joka pitäisi kiinni yhdistyksen sisällä, että saavutettua laatua ei menetetä.

5.3 Ammatillinen kehittyminen ja itsearviointi

Itse opinnäytetyön tekijänä sain laajan käsityksen laatumaailmasta. Työpaikalla on syntynyt aiheesta hyviä ja myös opettavaisia keskusteluita aiheeseen liittyen. Uskon, että tämän opinnäytetyön tekemisestä on minulle paljon hyötyä tulevaisuudessa, kun laadunhallintajärjestelmää rakennetaan työpaikalle.

Tehdyn opinnäytetyön kannalta olisi ollut mahdollisesti opettavaisempaan, että se olisi käynyt läpi koko laadunhallintajärjestelmän rakentamisen yhdistyksessä. Tämä olisi kuitenkin viivittänyt opinnäytetyön tekemistä lähes kahdella vuodella. Olisiko se ollut loppujen lopuksi kenenkään etu?

Tehdyn opinnäytetyön kannalta olisi ollut myös parempi, että opinnäytetyöntekijä olisi voinut keskittyä pelkän opinnäytetyön tekemiseen, mutta tämä ei ollut käytännössä mahdollista. Tehty opinnäytetyö olisi onnistunut mahdollisesti paremmin, mikäli työn tekemisessä ei olisi ollut katkoksia. Tällöin itse työhön olisi päässyt syvemmälle sisään ja olisi voinut tuoda kirjallisuuden avulla enemmän näkökulmia esiin.

5.4 Opinnäytetyön hyöty kohdeyhdistykselle

Tein opinnäytetyön kevään 2009 aikana, mutta työn esittäminen siirtyi syksyyn 2009. Opinnäytetyöstä on ollut jo konkreettista hyötyä tällä välillä yhdistyksessä, jossa työskentelen.

Yhdistyksen toiminnanjohtaja Nina Sevon-vilkman on kuvailut seuraavasti syyskuussa 2009 opinnäytetyön hyödyistä. " Farmasian oppimiskeskuksessa on puhuttu laadusta ja laatujärjestelmän rakentamisesta vuosikausia. Laatujärjestelmän rakentaminen on kuitenkin jäänyt työhjetasolle, joita on laadittu erilaisista asioista kuten kukkien kastelusta. Ydinprosessien tunnistamisen sijasta on keskitytty yksityiskohtiin. Ei siis ihme, että laatuun liittyvät käsitteet ja laatujärjestelmän merkitys organisaatiolle on jäänyt vieraaksi ja jäsentymättömäksi. Laatujärjestelmä on nähty ulkopuolisen tahon sanelemana pakkona ja laadukas lopputulos riippuvaiseksi ennen kaikkea työntekijän henkilökohtaisesta osaamisesta.

Päivi Kuntun opinnäytetyön myötä laatuun liittyvät käsitteet ja se, mitä toimintajärjestelmän rakentaminen käytännössä tarkoittaa, on konkretisoitunut. Opinnäytetyö on merkinnyt Farmasian oppimiskeskukselle eräänlaista lähtölaukasta toimintajärjestelmän rakentamiselle. Ydinprosessien tunnistamisen ja kuvaamisen merkitys on kirkastunut organisaation jäsenille. Opinnäytetyön myötä laatuasiat ovat tulleet osaksi jokaisen työtä. Laaturajajärjestelmästä keskustellaan lähes päivittäin. Keskeisenä syynä tähän on varmasti se, että opinnäytetyöstä on puhuttu työpaikalla alusta lähtien. Valmiin opinnäytetyön esitleminen organisaatiolle tuskin muuttaisi työpaikan toimintakulttuuria.

Laaturajajärjestelmään liittyvissä keskusteluissa Päivi Kuntun kanssa oivalisin, että keskeinen syy siihen, miksi laaturajajärjestelmän rakentaminen ei ole edennyt Farmasian oppimiskeskuksessa on se, että meillä ei ole riittävää osaamista laaturajajärjestelmän luomiselle.

Opinnäytetyön projektisuunnitelman mukaisesti Farmasian oppimiskeskuksessa järjestettiin kaksi koulutuspäivä prosessien tunnistamisesta ja kuvauksesta. Koulutuksen jälkeen prosessien tunnistaminen ja kuvaus sekä toimintaohjeiden laatiminen Farmasian Päivien ydinprosessista on sujunut hyvin. Opinnäytetyön myötä opinnäytetyöntekijän ja Farmasian oppimiskeskuksen osaaminen laatuasioissa on lisääntynyt merkittävästi. Jokainen on saanut kuvattavakseen vähintään yhden osaproessin.

Yhdistyksen suunnitelmissa on nyt sähköisen toimintajärjestelmän käyttöönotto, jossa opinnäytetyön tekijällä on keskeinen tehtävä. Lisäksi olemme asettaneet tavoitteeksi Farmasian oppimiskeskuksen keskeisen ydinprosessin Farmasian Päivien sertifiointin vuonna 2010." (Sevon-Vilkman, henkilökohtainen tiedonanto 4.9.2009.)

6 LÄHTEET

Kirjallisuus

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia - asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Edvardsson, J., Thomasson, B & Ovretveit J. Quality of Service - making it really work. 1994. Cambridge: University Press.

Eskola J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Finnvera Oyj. 2001. 3. uudistettu painos. Palvelevan yrityksen laatutyökirja. Kuopio: Finnvera.

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen - Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Heikkinen, H., Rovio E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon - Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto.

Lillrank, P. 2003. Laatuajattelua - Laadunfilosofia, tekniikkaa ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. 1.-3. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Marsh, J. Laatutyökalut A:sta Ö:hön. Helsinki: Rastor.

Moisio, J & Ritola, O. 2001. ISO:9000:2000 ja menestyksen avaimet - vinkkejä pohdiskelijoille. Gummerrus Kirjapaino.

Moisio, J & Tuominen, K. 2004. Johdatko laadukkaasti? ISO 9004 Itsearviointin työkirja, 28 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Helsinki: TS-Tulostus/Digipaino.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Raitalahti, J. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell.

Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Vammala: Vammalan Kirjapaino.
SFS-EN ISO 10006. 2004. 4. Laadunhallintajärjestelmät. Suuntaviivat projektien laadunhallinnalle. Helsinki: Suomen standardoimisliitto SFS.

SFS-EN ISO 9001. 2008. 4. painos. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen standardoimisliitto SFS.

Silen, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell.

Suomen Farmasialiitto ry & Suomen Proviisoriliitto ry. 2008. Farmasian alan täydennyskoulutuksen laatukriteerit koulutuksen järjestäjille. Hämeenlinna: Hämeen Kirjapaino Oy.

Syrjälä, L; Ahonen, S; Syrjäläinen, E & Saari, S. 1996. 1. - 3. painos. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino West Point.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma, johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Valtiovarainministeriö. 1993. Tuottavuus - ja laatutyön tukihanke, valtiovarainministeriö, Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Laadunhallinta yrityksissä ja julkisessa hallinnossa. Helsinki: Painatuskeskus.

Williamns, C & Buswell, J. Service Quality in Leisure and Tourism. 2003. Trowbridge: Cromwell Press.

Vilka, H & Airaksinen, T. Toiminnallinen oppinäytetyö. 1.-2.painos. 2004. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Virkki, P & Somervuori, A. Projektityö kehittämisen moottori. 4.-7.painos. Helsinki: Edita Prima.

Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo: WS Bookwell.

Sähköiset lähteet

Farmasian oppimiskeskus. Viitattu 6.5.2009.
http://farmasianoppimiskeskus.fi/SUOMEKSI/Farmasian_Paivat/Farmasian_Paivien_historia

Inspecta. 2009. Viitattu 15.4.2009.
<http://www.inspecta.fi/sfs/>

Laurea. 2009a. Viitattu 27.2.2009.
https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/05_opiskelu_osa5/01_pedagoginen_kehittaminen/00_LbD/index.jsp

Laurea. 2009b. Viitattu 23.5.2009.
<http://www.lohjanlaurea.fi>

SFS. 2009a. Viitattu 20.4.2009.
<http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta>

SFS. 2009b. Viitattu 20.4.2009.
<http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/periaatteet/>

Valmennuskeskus. 2009. Viitattu 20.4.2009.
http://www.valmennuskeskus.fi/page.php?page_id=85

Julkaisemattomat lähteet

Farmasian oppimiskeskuksen tahtotila 2006-2011. Helsinki. Farmasian oppimiskeskus ry.

Farmasian oppimiskeskuksen toiminta 2008. Helsinki. Farmasian oppimiskeskus ry.

Sevon-Vilkman, N. 2009. Toiminnanjohtajan haastattelu. 20.2.2009 & 4.9.2009. Helsinki. Farmasian oppimiskeskus ry.

7 KUVIOT

KUVIO 1: Farmasian oppimiskeskuksen laatuprojekti	8
KUVIO 2: Kehittämispohjaisen oppimisen (LbD) vaiheet	10
KUVIO 3: Farmasian oppimiskeskuksen organisaatiokaavio	15
KUVIO 4: Laadun merkitys.....	20
KUVIO 5: Silmukka löydyttävä	21

Taulukot

TAULUKKO 1: Laatujohtamisen elementit	23
TAULUKKO 2: Laadunhallinnan periaatteet	24
TAULUKKO 3: ISO 9001:2008 standardin mukaiset vaatimukset laadunhallintajärjestelmälle	29
TAULUKKO 4: Tehty pohjatyö.....	38
TAULUKKO 5: Henkilökunnan tiedotussuunnitelma	41
TAULUKKO 6: Aikataulumallinnus vuodelle 2009	43