

Kymijoen Ravintopalvelut -konsernin laadun kehittäminen ja toimintakäsikirjan laatiminen

LAB-ammattikorkeakoulu

Restonomi (YAMK), Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

2021

Katja Turunen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Turunen, Katja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 58	
Työn nimi Kymijoen Ravintopalvelut -konsernin laadun kehittäminen ja toimintakäsikirjan laatiminen		
Tutkinto Restonomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Kymijoen Ravintopalvelut Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Kymijoen Ravintopalvelut -konsernin laatua ja laadunhallintaa. Tutkimuksen tavoitteena oli konsernin vastuuhenkilöitä haastattele-malla selvittää heidän näkemyksiään konsernin laadun ja laadunhallinnan nykytilasta. Nykytilan pohjalta oli tarkoitus luoda konsernille toimintakäsikirja.</p> <p>Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisinä tuloksina todetaan, että konsernin tuote- ja ravitsemuslaatu ovat todella hyvällä tasolla mutta laadun määritelmät ja laatutavoitteet kaipaavat sel-kiyttämistä. Prosessien päivitys kirjattiin tutkimuksen kehitysehdotuksiin tärkeänä laa-dunhallintaan vaikuttavana tekijänä.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena konsernissa on toimintakäsikirja, joka auttaa kehittämään konsernin laatua tulevaisuudessakin luomalla yhteisen ymmärryksen laadusta sekä laadunhallinnasta konsernin koko henkilökunnalle. Lisäksi käsikirjaa käytetään pereh-dytyksen apuna parhaan mahdollisen toiminnan laadun saavuttamiseksi.</p>		
Asiasanat laatu, laadunhallinta, laadunhallintajärjestelmä, toimintakäsikirja		

Abstract

Author(s) Turunen, Katja	Type of Publication Thesis, Master's Degree	Published 2021
	Number of Pages 58	
Title of Publication Developing the quality of Kymijoen Ravintopalvelut and creating a quality manual		
Name of Degree Master's Degree Programme in Hotel and Restaurant Management		
Name, title and organization of the client Kymijoen Ravintopalvelut Oy		
<p>Abstract</p> <p>The target of this thesis was to develop the quality and quality management at Kymijoen Ravintopalvelut corporation. The meaning of this thesis was to find out the visions that the persons in charge have, concerning the quality and quality management. After that, the goal was to create a quality manual for the corporation.</p> <p>Thesis was qualitative research. Material to the study was acquired by interviewing. Interviews were carried out individually and material was analysed by using the theory of this research.</p> <p>The main results from this thesis were, that corporation's product quality and nutrition quality are very high level in quality, but the definition of quality and the quality goals needs to be cleared. Most of the process needs updating so that the pursued quality management can come true.</p> <p>The outcome of this thesis is a documented quality manual, which helps the corporation to spread the understanding of the quality and quality management to the corporation personnel. The quality manual is also used to introduction new personnel to the corporation's quality so that the best quality is possible to achieve.</p>		
Keywords quality, quality management, quality management system, quality manual		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimusmenetelmät ja -kysymykset	2
1.2	Rajaukset	3
2	Laatu käsitteenä	4
2.1	Laatuyrityksen tunnusmerkit	5
2.2	Laadun mittaaminen ja kehittäminen	6
2.3	Laadun näkökulmat ruokapalveluissa	7
2.3.1	Tuotelaatu ja palvelun laatu	7
2.3.2	Toiminnan laatu	8
2.3.3	Ravitsemuslaatu	9
2.4	Laadunhallinta	11
2.5	Laadunhallintajärjestelmä	12
2.6	Laadunhallintastandardit.....	13
2.6.1	Laadunhallinnan periaatteet ISO 9000 -sarja	14
2.6.2	ISO 9001:2015	15
2.7	Laatupalkinnot	17
2.7.1	EFQM-malli	17
2.7.2	CAF-malli.....	18
2.7.3	Ravitsemussuositukset	20
2.7.4	Sydänmerkki.....	21
2.8	Prosessit.....	22
2.9	Toimintakäsikirja	23
3	Tutkimusasetelma.....	25
3.1	Tutkimuksen toteutus.....	26
3.2	Aineistonkeruumenetelmä	26
3.3	Aineiston analyysi	28
4	Tutkimustulokset ja analysointi	30
4.1	Tuotelaatu laadun osatekijänä	31
4.2	Palvelun laatu laadun osatekijänä.....	34
4.3	Toiminnan laatu laadun osatekijänä.....	36
4.4	Ravitsemuslaatu laadun osatekijänä.....	38
4.5	Laadun todentaminen laadun osatekijänä.....	40
4.6	Kymijoen Ravintopalvelut -konsernin toimintakäsikirja	46
5	Johtopäätökset ja pohdinta	47

5.1	Tutkimuksen luotettavuus	50
5.2	Jatkotutkimusehdotukset	52
	Taulukot.....	53
	Lähteet	54

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Toimintakäsikirjan sisällysluettelo

1 Johdanto

Laatu käsitteenä on hyvin laaja ja laadulla ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Laatu voi myös katsoa monesta eri näkökulmasta. Yksinkertaisimmillaan laadun voidaan sanoa olevan sitä, mitä asiakas haluaa eli asiakkaan odotusten ja tarpeiden täyttämistä. (Pesonen 2007, 37.) Näin yksinkertaista laadun määrittelemisen harvoin kuitenkaan on, koska laatu voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita ja laadun voi määritellä monella eri tavalla. Juran määritteli laadun aikoinaan olevan sopivuutta käyttötarkoitukseen, Edwards ja Deming tiivistivät, että laatu on kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet. Crosby'n mielestä laatu oli vastaavuutta vaatimuksiin. (Silen 1998, 13; Lecklin 2009, 15.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on Kymijoen Ravintopalvelut -konsernin (myöhemmin konsernin) laadun ja laadunhallinnan kehittäminen. Kymenlaakson alueella vaikuttavalla julkisomisteisella ravintolapalveluja tuottavalla konsernilla on kaksi valmistuskeittiötä ja noin 30 muuta toimipistettä. Konsernissa työskentelee noin 170 työntekijää. Vilkkaimpina tuotantopäivinä ammattikeittiöistä toimitetaan noin 15 000 aterialla useille eri asiakasryhmille ja toimintaa on vuoden jokaisena päivänä. Palvelutarjontaan kuuluvat muun muassa päiväkotij- ja kouluruokailu, potilas- ja hoivaruoailu sekä henkilöstöruokailu. (Kymijoen Ravintopalvelut Oy, 2020.)

Konsernissa on tällä hetkellä tehty toimenpiteitä laatuun kohdistuen, mutta laadunhallinta ja seuranta kaipaavat tarkennusta. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää konsernin laatua ja laadunhallintaa. Nykypäivän yritysmaailmassa toiminnan laadukkuus ja virheettömyys ovat koko ajan merkittävämmässä asemassa ja niiden todentaminen jopa välttämätöntä. Laatuun on siis entistä tärkeämpää kiinnittää huomiota sekä ennakoivasti että varmistavasti. (Haus Kehittämiskeskus Oy 2020, 4.)

Laadun todentaminen on välttämätöntä myös, jotta yritys pärjää kilpailussa. Todentamiseen ei kuitenkaan enää riitä, että sanotaan toiminnan olevan laadukasta, vaan se pitää pystyä näyttämään toteen esimerkiksi toimintatavoilla, mittauksilla, auditoinneilla tai asiakastytyväisyysmittauksilla. Laadun todentaminen kirjallisesti tapahtuu usein laatu- tai toimintakäsikirjan avulla. (Pesonen 2007, 87- 93.)

Ruokapalvelujen toimialalla laatu järjestelmän ja -käsikirjan laatiminen sai vahvasti alkunsa ruokapalvelujen toimintajärjestelmän rakentamiseen kohdistuvasta laadun kehittäjän käsikirjasta (Sivonen & Työppönen, 2006). Tätä ennen Maa- ja metsätalousministeriön hyväksymä Ruokapalvelujen laatutyöryhmä oli vuonna 2004 jo aloittanut laatutyön määrittelemällä ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamallin. Lisää määritelmiä ruokapalvelujen laatutoiminta sai, kun Maa- ja metsätalousministeriö yhdessä Finnish Consulting

Groupin kanssa vuonna 2010 määritteli julkisten ruokapalvelujen laatukriteerit ja vuonna 2011 Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisusta kohdistuen julkisten ruokapalveluiden ravitsemuslaatuun. (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004; FCG Finnish Consulting Group & Maa- ja metsätalousministeriö 2010; Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2011.)

Laatua on myös aiemmissa opinnäytetöiden tutkimuksissa kehitetty useille eri toimialoille, myös ruokapalvelujen toimialalle, jonka lisäksi toiminta- ja laatukäsikirjoja on saatavilla julkisesti jonkin verran. Käsikirjojen heikko saatavuus voi johtua niiden salassapitoluokittelusta, koska ne on usein määritelty yritysten sisäiseksi materiaaliksi. Ruokapalvelujen laatu- ja toimintakäsikirjoja on aiemmin tehty opinnäytetöinä, mutta edelleen niitä tehdään säännöllisesti. Marja Hallila (2017) esimerkiksi tutki opinnäytetyössään ruokapalvelujen laatukäsikirjaa varten laadun käsitettä, kuten myös Sinikka Kankaanpää (2015) laatiesaan laadunhallinnan käsikirjaa omassa opinnäytetyössään. Ruokapalvelun laatukriteereitä pohti myös Minna Haapamäki (2018) omassa opinnäytetyössään Lempäälän kuntaan. Mielestäni tämä kertoo opinnäytetyön aiheen tarpeellisuudesta ja jopa välttämättömyydestä, koska laatu on nykypäivänä todennettava järjestelmällisellä dokumentoinnilla.

Laadun määrittämisessä ja todentamisessa voi hyödyntää myös erilaisia laatustandardeja. Konsernin ei ole tarkoitus tässä vaiheessa hankkia laatustandardia toimintansa todentamiseksi, vaan tarkoitus on kehittää laatua ja laadunhallintaa siten, että standardin hakeminen voisi joskus olla mahdollista, jos sitä päätetään hakea. Tämän mahdollisuuden vuoksi opinnäytetyössä tutkitaan alustavasti ja pintapuolisesti muutamia tärkeimpiä laatuun ja toimialaan liittyviä keskeisiä standardeja ja laatupalkintoja.

1.1 Tutkimusmenetelmät ja -kysymykset

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska tässä opinnäytetyössä täyttyy laadulliselle tutkimukselle tyypilliset piirteet, joita ovat muun muassa tutkimuksen tapahtuminen aidossa ympäristössään, aineiston kerääminen asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa ja kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 155). Laadullisen tutkimuksen piirre on myös, että se ei anna mahdollisuutta yleistämiseen, koska se kohdistuu muutamaan havaintoyksikköön, jolloin tulokset pätevät vain kohdetapauksessa (Kananen 2017, 33). Tämä vahvistaa edelleen laadullisen tutkimuksen valintaa tutkimusmenetelmäksi, koska tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajan laatua ja laadunhallintaa selvittämällä laadun nykytilanne ja löytää siihen ilmiön ymmärryksen kautta kehittämistoimia aidossa ympäristössä tapahtuvien haastattelujen avulla.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään tutkimushaastattelua ja edelleen teemahaastattelua, koska halutaan antaa haastateltaville mahdollisuus tuoda esille asioita vapaasti. Haastattelu myös antaa mahdollisuuden selvittää ja syventää annettuja vastauksia entistään. (Hirsjärvi ym. 2004, 194.) Tällä perusteella teemahaastattelu sopii parhaiten aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on haastatteluilla saada selville konsernin vastuuhenkilöiden näkemyksiä laadusta, laadunhallinnasta, laadunhallintajärjestelmästä ja prosesseista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä ja kehityskohteista. Tutkimuksen tavoitteesta ja teoreettisesta viitekehyksestä muodostettiin tutkimuksen päätutkimuskysymys ”Miten konsernin toiminnan laatua ja laadunhallintaa voidaan kehittää?” sekä seuraavat apukysymykset:

- Mitkä tekijät vaikuttavat konsernin toiminnan laatuun?
- Mitkä tekijät vaikuttavat konsernin toiminnan laadunhallintaan?
- Miten prosessit vaikuttavat konsernin toiminnan laadunhallintaan?
- Miten konsernin toiminnan laadunhallinta osoitetaan?

1.2 Rajaukset

Tutkimuksen tavoite tai aihe usein rajaavat tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia laatua ja siihen vaikuttavia tekijöitä, jotta konsernin laadun kehittäminen olisi mahdollista. Tavoitteen ja toimeksiantajan määrittelemänä tämän tutkimuksen teoreettiseksi näkökulmaksi rajataan ruokapalvelut ja teoreettiseksi viitekehukseen käsitteet laatu, laadunhallinta, laadunhallintajärjestelmä ja prosessit.

Empiirisenä rajauksena tutkimuksen kohderyhmäksi määritellään konsernin vastuuhenkilöiden ryhmä. Rajausta perustuu tutkimuksen aiheen laajuuteen ja valitun kohderyhmän asiantuntijuuteen. Haastateltavat henkilöt edustavat laajasti eri vastuualueita ja valitaan tutkimukseen mukaan tietoisesti, jotta laadun kokonaistilanteesta saisi mahdollisimman laajan, koko konsernin toiminnan kattavan näkökulman. Vastuuhenkilöt myös osaavat kertoa aiheesta laajasti osaamisensa kautta.

Toinen empiirinen rajausta kohdistuu opinnäytetyön tuotoksena syntyvään toimintakäsikirjaan ja sinne kirjattaviin prosesseihin. Konsernin prosessit vaativat laajaa päivitystä, mutta luvussa 2.8 mainittuun prosessien kehittämismalliin kuuluva prosessianalyysi on laajuudessaan niin suuri, että sen käytännön toteutus rajataan pois tästä opinnäytetyöstä. Prosesseille toteutetaan kehittämismallin mukainen nykytilan kartoitus ja toimintakäsikirjaan kuvataan konsernin uudelleen määritellyt prosessit prosessikarttana. Prosessien lopullinen käytännön päivitys eli prosessianalyysi kirjataan opinnäytetyön kehitysehdotukseksi.

2 Laatu käsitteenä

Laatu käsitteenä on hyvin laaja ja sille on olemassa useita määritelmiä. Yksinkertaisimmillaan laadun voidaan sanoa olevan sitä, mitä asiakas haluaa eli asiakkaan odotusten ja tarpeiden täyttämistä. (Pesonen 2007, 37.) Näin yksinkertaista laadun määritteleminen harvoin kuitenkaan on, koska laatu voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita ja laadun voi määritellä monella tavalla. Juran määritteli laadun aikoinaan olevan sopivuutta käyttötarkoitukseen, Edwards ja Deming tiivistivät, että laatu on kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet. Crosbyn mielestä laatu oli vastaavuutta vaatimuksiin. (Silen 1998, 13; Lecklin 2009, 15.) Laadun määritelmään vaikuttaa myös näkökulma mistä asiaa tarkastellaan. Laadun näkökulmia voi olla muun muassa valmistuskeskeinen -, tuotekeskeinen -, asiakaskeskeinen - tai yhteiskuntakeskeinen laatu (Silen 2001, 16). Lähes samanlaisen näkemyksen laatu käsitteestä muodosti Paul Lillrank (1998), jonka mukaan klassisia laadun näkökulmia voi olla:

- valmistuslaatu eli virheetön tuote
- tuotelaatu eli hyvin suunniteltu tuote
- arvolaatu eli tuotteen kustannus - hyötysuhde
- kilpailulaatu eli laatutaso verrattuna kilpailijaan huomioiden ylilaatu
- asiakaslaatu eli asiakkaiden odotusten täyttäminen
- ympäristölaatu eli tuotteen elinkaari ja resurssien käyttö. (Lecklin 2006, 20.)

Laadun näkökulmat voivat vaihdella edellä mainituista, mutta tärkeää on määritellä näkökulmat, joista laatua omassa toiminnassa tarkastellaan, jotta laadusta voi muodostaa kokonaiskuvan. Laadun määritelmästä tai näkökulmasta riippumatta, laatu tulee nykypäivänä huomioida toiminnan mittaamisen keskeisenä kriteerinä, joka voi laatutavoitteiden toteutuksessa muodostua menestystekijäksi. Laatutavoitteita ja -mittareita laadun todentamiseksi tulee asettaa kaikille laadun osa-alueille, ei pelkästään tuotteiden ja palvelujen laadulle, jotka ovat selkeästi asiakkaalle näkyvin osa. Toiminnassa ja mittaamisessa tulee huomioida laadun kokonaisuus eli koko se prosessi, jonka aikana ja lopputuloksena tuotteet syntyvät. (Lecklin 2006, 9.) Prosessin toimiessa oikein syntyy tavoiteltua laatua, jolloin ei tule korjauskustannuksia ja toiminta on tehokasta. Laatu on siis merkittävä kilpailutekijä mahdollistaessa tuottavuuden kasvun, kun asiat tehdään oikein ensimmäisellä kerralla. (Lagus ym. 2001, 57-58.)

Ruokapalvelujen laatu muodostuu yksinkertaisimmillaan juuri asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämisestä. Hieman laajemmin ajateltuna ruokapalvelujen laatu tarkoittaa juuri kyseiselle asiakkaalle kohdennetun laatu kriteerit täyttävän aterian, tuotteen tai palvelun sisällön sovittamista asiakkaan tarpeisiin. Ruokapalvelujen laatu määritellään toimialalla yleisesti kolmella eri osa-alueella, joita ovat tuotelaatu, palvelulaatu ja toiminnan laatu.

Usein mukaan liitetään vielä tärkeänä vaikuttavana tekijänä ravitsemuksellinen laatu (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004, 4-5.; Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014, 39.)

Laadun teoriaan kuuluu läheisesti käsitteet laadunhallinta, laadunhallintajärjestelmä, laatu-käsikirja ja erilaiset laadun todentamisen tavat. Laadunhallintajärjestelmään kuuluu erilaisia tasoja ja ylin taso siitä kuvataan yleensä laatu-käsikirjana tai toimintakäsikirjana. Laatu-käsikirja on nykypäivänä nimetty useimmiten toimintakäsikirjaksi, nimike ei kuitenkaan ole tärkeä vaan käsikirjan sisältö. Käsikirjan avulla laatu todennetaan kokoamalla sinne ainakin yrityksen toimintaa ohjaavat periaatteet, laadunhallintajärjestelmän kuvaus, organisaation rakenne ja esittely, prosessikartta, laatu-politiikka ja -tavoitteet. (Lecklin 2006, 29-31; Pesonen 2007, 87-93.) Laadunhallintaa, laadunhallintajärjestelmää, prosesseja ja toimintakäsikirjaa käsitellään omissa kappaleissaan tarkemmin.

2.1 Laatu-yrityksen tunnusmerkit

Laatu-yritykseksi voidaan määritellä erilaisia yrityksiä eri näkökulmista katsottuna. Yhteisiä, keskeisiä toimintaperiaatteita näillä laatu-yrityksillä on todettu olevan muun muassa asiakassuuntautunut toiminta, jatkuva parantaminen, henkilöstön kehittäminen, tuotteiden ja prosessien suunnittelu, yhteistyö, julkinen vastuu ja tavoitteellisuus (Holma 2001, 10). Ruokapalvelujen toimialalla asiakassuuntautunut toiminta sekä tuotteiden ja prosessien suunnittelu, ovat merkittävässä asemassa, kun puhutaan laatu-yrityksestä. Kokonaisuutta ei voi kuitenkaan unohtaa tässäköön kohtaa.

Merkittäväksi laatu-yrityksen tunnusmerkiksi on nousemassa myös yhteiskunnallinen vastuu mikä tarkoittaa muun muassa yritysvastuuta, turvallisuus- ja terveysnäkökohtien huomioon ottamista sekä kestävä kehityksen mukaisen toiminnan kokonaisvastuuta ympäristöhaittojen syntymisestä ja luonnonvarojen tuhlauksen estämisestä. Laadukkaiden yritysten tulee myös jatkuvan parantamisen lisäksi huomioida kehittämisessä palautejärjestelmät, katselmukset sekä ajankohtaisten innovaatioiden seuraaminen omalla toimialalla. (Lecklin 2006, 28.)

Laatu-yrityksen tunnusmerkkeinä on myös käytetty samansuuntaisia laatu-palkintokilpailun arviointiperusteista poimittuja käsitteitä, joita ovat muun muassa asiakassuuntautuneisuus, johtajuus ja toiminnan määrätietoisuus, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, tuloshakuisuus, prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen sekä kumppanuuksien kehittäminen. Laatuun kohdistuen löytyy paljon erilaisia mutta samansuuntaisia näkökulmia, toimintaperiaatteita tai käsitteitä, joille yhteistä on laadukkaan toiminnan

tavoittelemisen. Tavoitteen saavuttamiseksi ja seuraamiseksi tulee laadun määritelmille vielä asettaa selkeät tavoitteet ja mittarit, joita myös seurataan. (Lecklin 2006, 26-28.)

2.2 Laadun mittaaminen ja kehittäminen

Laadun mittaamisen voi toteuttaa erilaisilla tavoilla ja mittareilla. Laatujärjestelmien ja laatupalkintojen yhteydessä puhutaan yleisesti viiden tasoisesta arvioinnista ja mittaamisesta, johon kuuluu itsearviointi esimerkiksi yhtiötasolla, sisäiset ristiin arvoinnit esimerkiksi eri osastojen kesken, ulkoiset ristiin arvoinnit esimerkiksi yhteistyökumppanien kesken, asiakkaiden arvoinnit ja viimeisenä viralliset arvoinnit, joissa viralliset auditoijat suorittavat tarkastuksen sertifikaatin saamiseksi. (Hokkanen & Strömberg 2006, 54.)

Sitä saat, mitä mittaat (Hokkanen & Strömberg 2006, 47).

Tämä vanha ja ehkä kulunutkin fraasi pätee vielä tänä päivänäkin vahvasti, jonka vuoksi mittauskohteet tulee valita harkiten. Mittauskohteiden tulisi huomioida laadun kokonaisuus, jolloin ne tulisi jakaa erilaisiin kohdealueisiin tai näkökulmiin. Tärkeitä mittauskohteita ovat esimerkiksi laatu, asiakastyytyväisyys ja talous, mutta myös kehitys ja muutos. (Hokkanen & Strömberg 2006, 56.)

Mittaamisen jälkeen tuloksia tarkastellaan suhteessa niiden tavoitteisiin ja tarvittaessa myös isommassa mittakaavassa esimerkiksi strategiaan. Mittaaminen tulee nähdä työkaluna laatutavoitteiden toteutumisen arvioimiseen ja sitä kautta keinona kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 57-58.) Mittaamisen hyödyntäminen kehittämisen työvälineenä tuo näkyväksi yrityksen vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet, jolloin jatkuva parantaminen on mahdollista. Tämä on tärkeää, koska kehittämisen merkitys nykypäivänä on kasvanut, kun menestykseen ei enää riitä muutoksiin sopeutuminen. (Ojasalo ym. 2015, 12-13.)

Tunnettu laadun kehittämiseen soveltuva työkalu on benchmarking, jossa opitaan toisilta vertaamalla omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen samalla kyseenalaistamalla oma toiminta. Vertailukohde voi löytyä aivan toiselta alalta, koska parhaat käytännöt joudutaan kuitenkin aina soveltamaan omaan organisaatioon sopiviksi. (Ojasalo ym. 2015, 43.) Laatua voi kehittää myös rakentamalla laatujärjestelmän, johon ensin valitaan jokin kriteeristö, jonka mukaan toimintaa arvioidaan, tämän jälkeen suoritetaan auditointi esimerkiksi itsearviointina ja lopuksi toteutetaan laadun todentaminen (Holma ym. 2001, 84). Sisällyttämällä laatujärjestelmään rakentamiseen vielä jatkuvan parantamisen voidaan

toimintamallia kuvailla samansuuntaiseksi kuin kaikkea kehittämistä kuvaavaa Demingin ympyrä. Demingin ympyrässä ensin suunnitellaan, sitten toteutetaan, sen jälkeen seurataan ja tämän pohjalta tehdään parantavia toimenpiteitä. Toinen tunnettu nimitys Demingin ympyrälle on PDCA, joka tulee sanoista plan, do, check, act. (Pesonen 2007, 63.) Laadun kehittämisen tavasta riippumatta, laatu tulisi rakentaa normaaliin työhön sisälle, jolloin laatutyön merkitys avautuu selvemmin henkilöstölle (Holma ym. 2001, 85).

2.3 Laadun näkökulmat ruokapalveluissa

Ruokapalvelu pitää sisällään kodin ulkopuolella tapahtuvan ruokien ja aterioiden tuottamisen, jakelun ja tarjoamisen. Tarjoaminen käsittää usein palvelun, joka toteutetaan esimerkiksi päiväkodeissa, oppilaitoksissa, sairaaloissa ja vanhusten palvelutaloissa. Ruokapalvelut jatkavat alkutuotannon laatuketjua ja valmistavat teollisuuden raaka-aineet sekä puolivalmisteet asiakkaille tarjottavaksi ateriakokonaisuudeksi. Ruokapalvelujen toimialalla on hyvin erilaisia toimijoita, joiden asiakaskunta ja toimintamuoto vaihtelee esimerkiksi sairaalan potilasruokailusta aina asiakkaan valitsemaan elämyspalveluihin gourmet-ravintolassa. (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004, 3.)

Ruokapalvelujen kokonaislaatu muodostuu yleisesti toimialalle määritellyistä laadun näkökulmista eli tuotteen, palvelun ja toiminnan laadusta. Terveiden kannalta keskeinen näkökulma on myös ravitsemuslaatu. Ravitsemuslaadun täytyminen edellyttää laadukkaita ja tuoreita raaka-aineita, jotka liittyvät läheisesti myös tuotelaatuun kohdistuvaan asiakas- ja tuoteturvallisuuteen. Kokonaislaatuun olisi tärkeää huomioida myös laadun sosiaalisia elementtejä, kuten ruoan aistinvarainen laatu, ruokailutilojen viihtyvyys, raaka-aineen alkuperä ja kestävä kehityksen tukeminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 36.)

Laadun todentaminen ruokapalveluissa tulisi toteuttaa vuosittain hyödyntämällä itsearviointia tai puolueetonta osapuolta, esimerkiksi elintarvikeketjun toimijoihin erikoistunutta sertifiointiyhdistystä tai -yritystä. Yksi toimija laadun todentamisessa on Ruokavirasto, joka koordinoi elintarvikevalvonnan valvontatietojen julkistamisjärjestelmää nimeltä Oiva. Oiva-tarkastuksessa elintarvikevalvontaviranomaiset arvioivat yritysten elintarviketurvallisuutta, joka liittyy vahvasti tuotelaatuun. Laatu voidaan todentaa myös käyttäen arviointiperusteena laatu- ja ympäristöjärjestelmien sertifiointeja kuten ISO9001 tai ISO14001. (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004, 4-5; Ruokavirasto 2019c.)

2.3.1 Tuotelaatu ja palvelun laatu

Tuotelaatu on ruokapalveluissa merkittävä tekijä, koska siihen liittyy vahvasti tuote- ja asiakasturvallisuus. Tuoteturvallisuus saavutetaan noudattamalla suunniteltua, vakioitua

reseptiikkaa ja toimimalla annettujen ohjeiden mukaisesti. Tämän varmistaa ammattitaitoinen ja koulutettu henkilöstö, joka tuntee raaka-aineiden koostumuksen ja elintarvikkeiden ainesosat. Ruokapalveluissa toimijoilla tulee myös olla hyväksytty ja ajan tasalla oleva omavalvontasuunnitelma. Raaka-aineiden jäljitettävyyys, alkuperä ja tuotantotapa ovat nousseet nykypäivän vastuullisen toiminnan myötä entistä tärkeämmiksi kriteereiksi tuotelaatuun kohdistuen ja jäljitettävyyttä käytetään usein yhtenä kriteerinä laatukriteerien rinnalla elintarvikkeiden hankintasopimuksia laadittaessa. Asiakkaan näkökulmasta konkreettisin tuotelaadun todentava tekijä on aistittava laatu, johon kuuluu aterioiden maun lisäksi niiden ulkonäkö ja koostumus. Tuotelaatua arvioitaessa voidaan käyttää myös ravitsemuslaadun kriteerejä, joiden tavoitteena on muun muassa vähentää suolan ja tyydyttyneen rasvan saantia sekä lisätä tyydyttymättömän rasvan ja kuidun saantia. Tämän lisäksi hinta-laatusuhteen tulee vastata asiakkaan tarvetta, joka kaikkien edellä mainittujen tekijöiden kanssa vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja laatuun. (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004, 4; Terveystieteiden tutkimuskeskus 2021.)

Palvelun laadun yksi tavoite on asiakaskeskeinen toiminta ja sen pitää näkyä asiakkaille. Palvelun laadun arvioinnin lähtökohtana on organisaation palvelulupaus asiakkaille, joka henkilöstön tulee lunastaa asiakaskohtaamisissa palvelualltiudella. Palvelualltius tarkoittaa henkilökunnan toiminnan asiakaskeskeisyyttä ja asiakkaan kokeman asiakastyytyväisyyden mittaamista. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa myös ruokailuympäristö siisteys, turvallisuus ja rauhallisuus ja kun lisäksi pidetään mitä luvataan, toteutuu palvelun saatavuus. (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004, 4.)

2.3.2 Toiminnan laatu

Toiminnan laatuun vaikuttaa tuotelaadun ja palvelun laadun lisäksi muun muassa henkilöstön ammattitaito, toimivat prosessit, vastuullisuus, yhteiskuntavastuu ja asiakasviestintä. Henkilöstön ammattitaito edellyttää ammattitutkintojen lisäksi ajantasaista koulutussuunnitelmaa, jonka tavoitteena tulee olla laatutavoitteiden mukaisen toiminnan toteutuminen. Osaamisen varmistamiseen kohdistuen on tärkeää, että perehdytykseen on kirjalliset ohjeet ja että perehdyttämisen toteutumista seurataan. Toiminnan laatuun merkittävänä tekijänä vaikuttaa myös prosessit, niiden ajantasaisuus ja erityisesti toimiminen niiden mukaan. Prosesseja tulee päivittää säännöllisesti, jotta ne pysyvät toimivina ja ajan tasaisina sen lisäksi, että niiden toimivuutta seurataan arjessa. Vastuullisuus on myös nykypäivänä toiminnan laadun tärkeä mittari, jota asiakkaat aktiivisesti seuraavat. Vastuullisen yrityksen tulee huomioida toiminnassaan esimerkiksi hankintojen ja logistiikan kestävyys, hävikin hallinta, kierrätys, energian ja veden kulutus ja kestävä kehitys. Vastuullista toimintaa vahvistetaan osallistamalla asiakkaita toimintaan asiakasviestinnän ja

ympäristökasvatuksen kautta. Asiakasviestinnässä tulisi tuoda esiin toiminnan laadun sisältö kokonaisuudessaan. Toiminnan laatuun kuuluu vielä yhteiskuntavastuu eli muun muassa työlainsäädännön ja työsuojelumääräysten noudattaminen, henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittäminen sekä kansanterveyden edistäminen, johon ruokapalveluissa usein vastataan ravitsemussuositusten noudattamisella. (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004, 5.)

Toiminnan laadussa, kuten laadussa ja kehittämisessä yleensäkin, keskeistä on jatkuvan parantamisen malli, jossa tärkeää on ongelmien ratkominen mutta erityisesti niiden järjestelmällinen ennaltaehkäiseminen. Usein ongelmia ratkotaan vasta silloin kun niitä ilmenee tai korkeintaan analysoidaan jälkeen päin ja haetaan niihin ratkaisuja jatkuvan parantamisen keinoin. Tärkeintä kuitenkin olisi pyrkiä ehkäisemään ongelmat jo ennakolta riskienhallinnan keinoin. Ongelmien ehkäisemistä ennakolta voidaan lähestymistapana jo kutsua laatu-järjestelmämalliksi, joka tulisi rakentaa toimintaan sisälle. (Hokkanen & Strömberg 2006, 40-41.)

2.3.3 Ravitsemuslaatu

Ravitsemuslaatu tarkoittaa ruokavalion tai aterian ravintoainesisällön suhteuttamista ravitsemussuositusten tavoitteisiin. Ravitsemuslaatu riippuu ruokavalion erilaisten ravintoaineiden määrästä, jolloin tietyt ruoat tai aterian osat voivat vaikuttaa merkittävästikin ravitsemuslaatuun. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2011, 10.) Suomalaisissa ravitsemussuosituksissa edellytetään, että ruokapalvelujen tarjoama ruoka täyttää tietyt laatuvaatimukset. Tämä on tärkeää, koska Suomessa julkiset ruokapalvelut valmistavat noin puolet kodin ulkopuolella syötävistä aterioista. Ruokapalvelujen valmistamilla aterioilla on siis merkittävä terveydellinen vaikutus, jonka lisäksi ne ovat merkittävä ravitsemuspolitiikan väline. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2021.)

Ravitsemuslaadun arviointiin ja kehittämiseen on olemassa erilaisia työvälineitä kuten Ravitsemuspassi, arkilounaskriteerit, Sydänmerkki-tuote ja Sydänmerkki-ateria. Ravitsemuspassi on ammattikeittiöiden työntekijöille suunnattu verkkopohjainen työkalu, jonka avulla voi perehtyä ravitsemuksen perusteisiin, päivittää tietojaan ja osaamistestillä todentaa ravitsemusosaamisen. Arkilounaskriteerit -työkalu on ruokapalveluiden itsearvioinnin väline, joiden avulla voi arvioida asiakkaille tarjotun ruoan terveellisyyden. Varman tiedon ravitsemussuositusten täyttymisestä ruoassa kertoo terveellisen ravintolaruoan merkintäjärjestelmä Sydänmerkki-ateria, jonka myöntämiseksi aterian on täytettävä määritellyt perusteet. Merkinän tarkoitus on helpottaa ruokailijaa valitsemaan terveellinen ateria ja ruoan

valmistajaa valmistamaan sellainen. Sydänmerkki-tuote kertoo vastaavasti tuotteiden hyvästä ravitsemuksesta luotettavasti. (Suomen Sydänliitto 2021b.)

Monipuolinen ja vaihteleva ruoka-aineiden valinta mahdollistaa terveyttä edistävien ja hyvien makuisten aterioiden kokoamisen. Koko väestölle julkaistu ”Terveyttä ruoasta!” suomalaiset ravitsemussuositukset tukevat terveyttä edistävää ruokavaliota. (Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014.) Julkaisun pohjalta on tehty suosituksia eri kohderyhmille muun muassa lapsille ja lapsiperheille sekä varhaiskasvatukseen, koulu- ja opiskelijaruokailuun sekä ikääntyneille ja sairaalapotilaille. Ravitsemussuosituksilla pyritään parantamaan väestön terveyttä ravitsemuksen avulla ja niiden taustalla on laaja tutkimustieto eri ravintoaineiden tarpeesta ja vaikutuksesta terveyden edistämisessä. (Ruokavirasto, 2020.) Terveyttä edistävää ruokavaliota kuvataan ruokasuosituksissa ruokakolmiolla (kuva 1) ja lautasmallilla (kuva 2) (Suomalaiset Ravitsemussuositukset 2014).



Kuva 1. Ruokakolmio (@VNR 2021)



Kuva 2. Lautasmalli (@VNR 2021)

2.4 Laadunhallinta

Laadunhallinnan tavoitteena on asiakkaiden vaatimusten ja luottamuksen täyttäminen. Jotta menestys olisi jatkuvaa, tulee organisaation saavuttamisen lisäksi säilyttää asiakkaiden ja muiden olennaisten sidosryhmien luottamus. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.) Kokonaisvaltainen laadunhallinta koostuu toimitusten vastaavuudesta, prosesseista ja laatujärjestelmistä, tyytyväisistä asiakkaista sekä markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtämisestä (Lecklin 2006, 18-19). Laadunhallinta on jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti toiminnan suunnittelua, johtamista, arviointia ja parantamista niin, että saavutetaan asetetut laatutavoitteet. Laadunhallinta myös muodostuu niistä vastuista, tehtävistä, prosesseista ja toimintatavoista, jotka organisaatiossa on varmistettava tavoitteiden saavuttamiseksi. (Holma ym. 2001, 7.) Kokonaisvaltainen laadunhallinta tulee sisällyttää vahvemmin yritysten perustoimintaan, jolloin normaalitilanteisiin määritellyt laatumittarit määrittelevät laadun toteutumisen (Lecklin 2006, 21).

Hyvin suunniteltu ja toteutettu laadunhallinta tukee organisaation toiminta-ajatuksen ja strategian toteutumista sekä vapauttaa voimavaroja uuden kehittämiseen. Laadunhallinnan suunnittelulla on mahdollista ennaltaehkäistä virheitä ja työn uudelleen tekemisestä

johtuvia negatiivisia laatukustannuksia. (Holma ym. 2001, 7.) Laadunhallinta on mahdollista toteuttaa muun muassa oman toiminnan mittaamisena itsearviointin kautta tai asiakastytytyväisyyksmittauksilla. Kun onnistuneen itsearviointin avulla löytää yrityksen vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet, voidaan laadunhallinnan näkökulmasta valita kehittämiseen olennaisimmat kehityskohteet. Tärkeää laadunhallinnassa on luoda sellaiset työkalut ja mittarit, joita osataan käyttää. (Holma ym. 2001, 87-90.)

Laatukustannuksia seuraamalla voidaan arvioida laadunhallintatyön tuloksellisuutta ja niitä tulisi hyödyntää, kun mietitään tarvittavia panoksia laadunhallintaan. Tarkoituksena voi tällöin olla esimerkiksi ongelma-alueiden tunnistaminen, parannustoimien priorisointi, prosessin seuranta tai laadunhallinnan toteuttamisen arviointi. (Holma ym. 2001, 75.)

Laadunhallintaan kohdistuen ruokapalvelujen elintarvikkeiden turvallisuutta ja laatua Suomessa edistää, valvoo ja tutkii Ruokavirasto. Tavoitteena on vaikuttava, yhtenäinen ja riskiperusteisesti kohdistettu valvonta läpi elintarvikeketjun. (Ruokavirasto 2019b.) Ruokapalvelujen elintarvikevalvonta perustuu yritysten toimivaan omavalvontaan, jolla huolehditaan muun muassa riittävästä hygieniasostasta koko tuotantoketjussa (Ruokavirasto 2020). Elintarvikeketjun turvallisuuden ja laadun varmistamiseen osallistuu yritysten lisäksi muun muassa laboratoriot ja paikalliset viranomaiset (Ruokavirasto 2019a). Lainsäädännön noudattaminen on lähtökohta elintarviketalouden laatutyölle. Hyvän laadun säilyttäminen ja parantaminen edellyttävät lisäksi elintarviketaloudessa kaikkien osapuolten yhteistoimintaa ja erityisesti tiedonvaihtoa elintarviketalouden sisällä. (Maa- ja metsätalousministeriö 2005.)

2.5 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmä on työkalu laadun hallitsemiseksi. Toimiva laadunhallintajärjestelmä edellyttää, että siinä on toimintaprosessien lisäksi toiminnan parantamisen prosessit. Prosessi etenee selkeästi: toiminnasta kerätään tietoa, kerätty tieto analysoidaan, analysoidusta tiedosta tehdään johtopäätöksiä, johtopäätöksistä siirrytään päätöksiin, joka voi olla toimenpide tai se että ei tehdä mitään, jonka jälkeen päätökset toteutetaan. Laadunhallintajärjestelmään on yleisesti kuvattu toiminnan kuvaukset, seurannan ja tarkastamisen kuvaukset, vastuut ja valtuudet sekä parantamisen menettelyt. Kuvaukset on laadittava ja niiden mukaan toimittava, jotta laadunhallinta ei olisi sattumanvaraista. (Pesonen 2007, 50-53.)

Jokaisella organisaatiolla on olemassa jokin toimintajärjestelmä, jonka mukaan työtä tehdään. Laadunhallintajärjestelmäksi toimintajärjestelmää voi kutsua, kun se on suunniteltu varmistamaan, että organisaation tuottamat palvelut täyttävät vaatimukset sekä asiakkaan, organisaatiossa toimivien ammattilaisten, että johtamisen näkökulmasta. (Holma

ym. 2001, 7-8.) Laadunhallintajärjestelmä varmistaa järjestäytyneen toiminnan, lisää luottavuutta ja uskottavuutta niin asiakkaille, henkilöstölle kuin johdollekin. Laadunhallintajärjestelmää ei voi suoraan kopioida mistään, vaan jokaisen yhtiön on luotava juuri omaan toimintaan sopiva järjestelmä. (Holma ym. 2001, 5.)

Laadunhallintajärjestelmää kehitettäessä tulisi miettiä ensisijaisesti sen tarvetta ja laajuutta, joiden mukaan lähtökohdaksi tulee ottaa juuri kyseiselle organisaatiolle tai yhtiölle sopiva laadunhallintajärjestelmän rakenne. Organisaation koko tai toimiala määrittää usein kannattaako viitekehyyksi ottaa standardi, laatupalkinto vai esimerkiksi PDCA:n rakenne. Joissakin kilpailutuksissa voidaan vaatia laadunhallintajärjestelmän toteuttamista tietyn viitekehyyksen mukaan, jolloin rakenteeksi kannattaa valita kyseinen viitekehys. Laadunhallintajärjestelmän toimintaa voi myös ohjata standardin tavoitteita kohti, vaikka sertifikaattia ei olisikaan tarkoitus hakea.

2.6 Laadunhallintastandardit

Laadunhallintastandardeja on monia, mutta tunnetuin niistä on ISO-standardisarja, joka kehitettiin kansainvälisen yhteistyön laadunvarmistamisen vuoksi (Lecklin & Laine 2009, 243-245). ISO eli International Organization for Standardization, on kansainvälinen ja maailman laajin standardisoimisjärjestö, joka on julkaissut lukuisia kansainvälisiä standardeja ja niihin liittyviä julkaisuja. Standardisoimisjärjestön jäseniä ovat kansalliset standardisointijärjestöt yli 160 maasta ja Suomessa standardisoinnin keskusjärjestönä toimii Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Standardit kattavat lähes kaikki toimialat teknologiasta elintarviketurvallisuuteen, maatalouteen ja terveydenhoitoon. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ryb.)

Laadunhallinnan periaatteet: ISO 9000 -sarja nimisessä julkaisussa kuvataan seitsemän laadunhallinnan periaatetta, joita johto voi hyödyntää organisaationsa suorituskyvyn parantamisessa. Periaatteiden avulla voi organisaation on mahdollista saavuttaa jatkuva menestys ja niitä voi soveltaa omaan toimintaan sopivalla laajuudella. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019, 2.)

Laadunhallinnan periaatteiden sisältämät käsitteet muodostavat perustan kaikille ISO 9000-sarjan laadunhallintajärjestelmästandardeille - myös ISO 9001:2015 standardille, joka keskittyy enemmän laadunhallintajärjestelmän vaatimuksiin ja toimii usein laadun todentamisen standardina. Laadunhallinnan periaatteita voi hyödyntää organisaationsa suorituskyvyn parantamisessa ja organisaation jatkuvan menestyksen saavuttamisessa, vaikka ei olisi-kaan hakemassa sertifikaattia juuri sillä hetkellä. (Suomen Standardisoimisliitto SFS rya.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään standardisarjan standardiin ISO9001:2015 laadunhallintajärjestelmän perusteet ja sanasto sekä laadunhallinnan seitsemään periaatteeseen.

2.6.1 Laadunhallinnan periaatteet ISO 9000 -sarja

Laadunhallinnan periaatteet ISO 9000 -sarja nimisessä julkaisussa on määritelty seitsemän laadunhallinnan periaatetta, joiden tulee toteutua onnistuneessa laadunhallinnassa. Nämä seitsemän periaatetta ovat:

- asiakaskeskeisyys
- johtajuus
- ihmisten täysipainoinen osallistuminen
- prosessimainen toimintamalli
- parantaminen
- näyttöön perustuva päätöksenteko ja
- suhteiden hallinta. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019, 3-6.)

Asiakaskeskeisyydessä tärkeää on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen, koska laadunhallinnalla tavoitellaan asiakkaiden vaatimusten ja tarpeiden täyttämistä. Kun asiakkaiden tarpeet tunnetaan ja ymmärretään, tiedetään mitä tulee kehittää, jotta säilytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luottamus. Viestintä on tärkeä osa asiakaskeskeisyyttä, jolla lisätään vuorovaikutusta ja luodaan edelleen lisäarvoa asiakassuhteeseen. **Johtajuudessa** korostuu yhteinen päämäärä, suunta ja sitoutuminen, koska ne mahdollistavat ihmisten täysipainoisen osallistumisen laatutavoitteiden saavuttamiseen. Johtajuuteen kuuluu tärkeänä tekijänä esimerkkinä toimiminen, mutta myös rohkaiseminen ja kannustaminen ovat oleellisia johtajuuden osa-alueita. Johtajuuteen kuuluu myös konkreettisten resurssien varaaminen, jotta toiminta on mahdollista toteuttaa laadukkaasti ja työtehtävät tehdä toimintamallien mukaisesti. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019, 3.)

Ihmisten täysipainoinen osallistuminen voi osittain olla seurausta hyvästä johtajuudesta, jolloin ihmiset ymmärtävät ja hyväksyvät laatutavoitteet ja velvoitteet. Kun ihmisillä on lisäksi tarvittava pätevyys ja mahdollisuus vaikuttaa, on organisaatiolla parempi kyky luoda ja tuottaa. Täysipainoiseen osallistumiseen kuuluu myös kannustus, tunnustus ja henkilökohtainen kehittymisen tunne, jotka ovat osaltaan vaikuttamassa ihmisten vastuun ottamiseen, parantamistoimiin osallistumiseen ja tyytyväisyyteen. **Prosessimainen toimintamalli** on tärkeä tekijä laadunhallinnassa, koska sillä saavutetaan johdonmukaiset ja ennustettavissa olevat tulokset vaikuttavammin ja tehokkaammin, jonka lisäksi prosessien

mittauksella todennetaan laadukas toiminta. Kokonaisuudessaan tulokset laadunhallinnassa saavutetaan vuorovaikutteisten prosessien, resurssien ja ohjauksen kautta. Prosessin toimintamallin kautta myös ymmärretään kytkökset prosessien välillä, mikä on tärkeää, koska laadunhallintajärjestelmä koostuu toisiinsa liittyvistä prosesseista. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019, 3-5.)

Parantaminen on keskeinen osa menestyvää toimintaa ja tulee sisällyttää kaikkeen tekemiseen. Erityisen tärkeää tässä laadunhallinnan periaatteessa on jatkuva parantaminen ja kehittäminen, mutta yhtä tärkeää on joissakin tilanteissa tunnustaa, että jo paikallaan pysyminen edellyttää kehittymistä. Parantaminen on muuttuneisiin tilanteisiin reagoimista ja tärkeää olisi asiakastytyvyyden, organisaation toimintakyvyn ja prosessien suorituskyvyn parantaminen, mutta myös pystyä paremmin ennakoimaan sisäisiä ja ulkoisia riskejä ja mahdollisuuksia sekä reagoimaan niihin. **Näyttöihin perustuva päätöksenteko** vaikuttaa syy-seuraus-suhteiden ymmärtämiseen laadunhallinnassa sekä pienentää päätöksenteon liittyvää epävarmuutta. Asiat tehdään määritellyllä tavalla, jolloin päätöksenteon voi perustaa aikaisempaan näyttöön ja ne tuottavat todennäköisemmin haluttuja tuloksia kuten operatiivisen vaikuttavuuden ja tehokkuuden paraneminen. Tiedon analysointi ja arvioinnit lisäävät todennäköisesti myös päätösten objektiivisuutta ja luotettavuutta, jolloin aiempien päätösten vaikuttavuus voidaan osoittaa entistä paremmin. **Suhteiden hallinta** kuuluu tärkeänä osana laadunhallintaan, koska onnistuminen ja menestyminen on todennäköisempää, kun yhteistyösuhteita hoidetaan suunnitelmallisesti. Toimintaa tulee kehittää yhdessä siten, että sidosryhmien keskuudessa on yhteisymmärrys tavoitteista ja arvoista, koska ne vaikuttavat organisaation suorituskyykyyn, onnistumiseen ja tuloksiin. Yhteistyössä tulee myös hyödyntää ulkoisten toimijoiden vahvuudet, koska hyvin hallittu toimitusketju tuottaa tasaisesti tuotteita ja palveluja. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019, 5-6.)

2.6.2 ISO 9001:2015

Laadunhallintajärjestelmää koskevat perusvaatimukset määritellään ISO 9001:2015 standardissa ja kaikkia näitä vaatimuksia täytyy noudattaa. Jos organisaation mielestä jokin standardissa esitetty vaatimus ei ole sovellettavissa sen laadunhallintajärjestelmän soveltamisalaan, sen on esitettävä perustelut tähän. ISO 9001:2015 standardin vaatimusten noudattaminen organisaatiossa osoitetaan yleensä laatukäsikirjalla tai toimintakäsikirjalla mutta myös muunlaisen dokumentoidun tiedon avulla. Vuonna 2015 uusiutunut ISO 9001:2015 on tunnetuin työkalu laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen ja kehittämiseen. Standardin uusiutumisen yhteydessä nostettiin päätöksenteon lähtökohdaksi riskilähtöisyys, jonka lisäksi siinä painottuu nyt laadunhallintajärjestelmän suunnittelun ja käytön kokonaisvaltaisuus suhteessa toimintaympäristöön ja liiketoimintaan. Tämä tarkoittaa

organisaation johdon näkyvää sitoutumista ja osallistumista laatujohtamiseen sekä näkyvää vastuunottamista siitä. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.)

Laadunhallintajärjestelmä ISO9001:2015 koostuu neljästä osa-alueesta, joiden alle standardin vaatimukset jakautuvat ja nämä osa-alueet ovat:

- laadunhallintajärjestelmän johtaminen
- laadunhallintajärjestelmän tukeminen
- toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen sekä
- suorituskyvyn arviointi ja parantaminen (Tuominen & Moisio 2015, 6).

Näiden osa-alueiden alle kuvattujen ISO 9001:2015 standardin laadunhallintajärjestelmän vaatimusten avulla luodaan laadunhallintajärjestelmä, joka edesauttaa organisaatiota osoittamaan luotettavuutensa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaisten tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa. Standardissa ISO 9001:2015 määriteltyjen vaatimusten perusteella ulkopuolinen sertifiointiorganisaatio voi myös sertifioida organisaation laadunhallintajärjestelmän. Standardin rakenne muodostuu neljän edellä kuvatun osa-alueen alle sijoittuvasta kymmenestä kohdasta, joista kohdat 1-3 eivät ole varsinaisia vaatimuskohтия. Standardin varsinainen rakenne muodostuu siis neljän osa-alueen alla olevista seitsemästä pääluvusta. Näissä standardin pääluvuissa määritellään järjestelmää toteutettaessa huomioon otettavia toimintoja ja pääluvut ovat:

- organisaation toimintaympäristö
- johtajuus
- suunnittelu
- tukitoiminnot
- operatiivinen toiminta
- suorituskyvyn arviointi
- parantaminen. (Tuominen & Moisio 2015, 8-9.)

Toimintaympäristön huomioiva ja johdon tukema standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä tuo hyötyjä organisaatioon. Laadunhallintajärjestelmän avulla johto voi optimoida organisaation resurssien käyttöä, jonka lisäksi laadunhallintajärjestelmä lisää luottamusta tuotteen ja palvelun vaatimustenmukaisuuteen ja asiakasvaatimusten täyttämiseen. Standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän avulla hallitaan organisaation prosesseja ja resursseja, mutta sillä voi myös parantaa toiminnan laatua ja todentaa laadunhallinnan tason. ISO 9001:2015 tuo laadunhallintaan kokonaisvaltaisen lähestymistavan ja järjestelmää rakennettaessa on tarkasteltava laajasti organisaation toimintaa huomioiden esimerkiksi laitteiden, henkilöstön ja palvelujen rooli laatutavoitteiden saavuttamisessa. Standardin avulla

voi kannustaa henkilöstöä osallistumaan laadunkehittämiseen ja resurssitehokkuutta kehittämällä voidaan parantaa kilpailukykyä. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.)

2.7 Laatupalkinnot

Laatustandardin lisäksi laadunhallintajärjestelmän viitekehyksenä voi käyttää erilaisia laatupalkintoja. Kansallisten laatupalkintojen alkueräinen tarkoitus oli kilpailukyvyn parantaminen, ja ne ovat olleet vahvasti tuotelaatuun kohdistuneita laatupalkintoja, mutta nykyään ne ovat hyödyllinen apuväline monenlaisten yritysten oman toiminnan itsearviointiin. Yksi tunnetuimmista laatupalkinnoista on Euroopan laatupalkinto (EFQM), jonka eri osa-alueet mittaavat toiminnan laatua laajasti eri näkökulmista itsearvioinnin menetelmin. (Lecklin 1999, 325-328.) Toinen laajalti tunnistettu laatupalkinto on Common Assessment Framework (CAF), joka on selkeästi julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointityökalu. CAF on myös itsearviointityökalu ja sisältää vaikutteita EFQM-mallista, mutta perusajatuksena on kokonaisvaltaisempi laadunarviointi. (Lecklin & Laine 2009, 266-269.) Laatupalkintokriteerien täyttymisen tavoittelemisesta on eniten hyötyä silloin, kun niitä käytetään jatkuvan parantamisen mukaisesti organisaation toiminnan kehittämiskohteiden löytämiseksi ja kilpailukyvyn kehittämiseen. Laatupalkintokriteerit voivat kääntyä organisaatiota vastaan, jos ne muodostuvat itsetarkoitukseksi eivätkä tule osaksi organisaation normaalia toimintaa ja kehittämistä. (Silen 1998, 20-21.)

Laatupalkinnot eivät aina välttämättä ole tarkasti määriteltyjä muualta maailmasta tuotuja työkaluja. Laatukriteeriksi ja sitä kautta ruokapalvelujen laatupalkinnoksi tunnustetaan myös suomalaisille varmasti tunnetumpi Sydänmerkki, joka aterioiden ja tuotteiden ravintoarvojen kautta määrittää ruokapalvelujen ravitsemuslaatua ihmisten terveyden näkökulmasta. (Suomen Sydänliitto 2021b.) Toinen vastaava laatupalkinnoksi rinnastettava ruokapalvelujen laatukriteeri on valtion määrittelemät ravitsemussuositukset. Ravitsemussuosituksen mukaisesti tuotettu ruoka on terveellistä ja aina ravitsemuksellisesti kohderyhmälleen suunniteltu, koska yleisten ravitsemussuosituksen lisäksi on määritelty tarkasti esimerkiksi iäkkäille, varhaiskasvatusikäisille ja opiskelijoille parhaiten sopivat ravitsemukselliset suositukset. Ravitsemussuosituksen mukainen ruoka on myös aina ravitsemuksellisesti laadukasta ja lisää ruokailijoiden hyvinvointia. (Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014.)

2.7.1 EFQM-malli

EFQM- malli on käytännön työkalu, joka auttaa organisaatioita mittaamaan kehitystä, ymmärtämään kehityskohteita ja lopuksi suunnittelemaan niihin parantamistoimenpiteitä (Laamanen 2004, 30). EFQM- mallia ylläpitää Euroopan Foundation for Quality Management ja se on itsearviointimalli sekä ulkoisten arviointien työkalu toiminnan kehittämiseen.

Uusi EFQM- malli (kuva 3) on julkaistu vuonna 2020 ja se on muuttunut merkittävästi edellisestä vuonna 2013 julkaistusta. (Arter Oy 2020.)



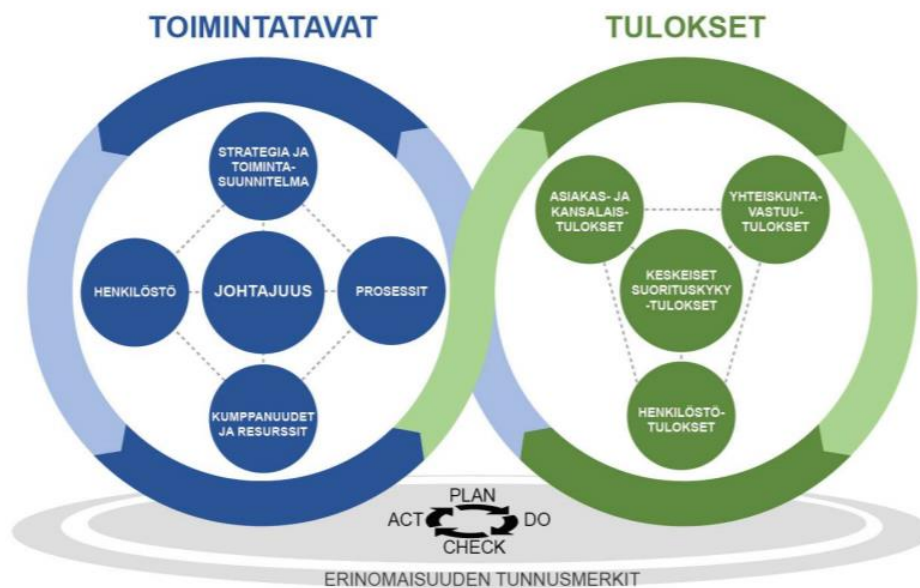
Kuva 3. EFQM-malli 2020 (Arter Oy 2020)

Uudessa EFQM- mallissa on kolme osaa: suunta, toteutus ja tulokset, sekä näiden osien alla 23 arviointikohtaa seitsemän arviointialueen alla. Arvioinneissa keskitytään asiakastuloksiin, henkilöstötuloksiin, omistajatuloksiin, yhteiskuntatuloksiin sekä partneri- ja toimittajatuloksiin. Arviointi tapahtuu pisteytyksellä, jossa on kolme arviointitaulukkoa, yksi kullekin mallin osalle. Aiemmassa EFQM- mallissa omaa toimintaa saatettiin verrata esimerkiksi toimialan sisällä toimiviin verrokkiyrityksiin, uusi malli tulisi kuitenkin nähdä työkaluna oman toiminnan kehittämiseen. (Arter Oy 2020.)

2.7.2 CAF-malli

CAF eli Common Assesment Framework on EU-jäsenmaiden yhdessä kehittämä malli, jonka ydinajatuksena on jatkuva kehittäminen ja vaikuttavuuden lisääminen. Uusi CAF2020-malli (kuva 4) julkaistiin kansallisesti yhteistyössä HAUS Kehittämiskeskus Oy:n, Suomen Kuntaliitto ry:n ja Laatukeskus Excellence Finland Oy:n kanssa huhtikuussa 2020. CAF on ensimmäinen eurooppalainen laadunvalvonnan väline julkishallinnon tarpeisiin. CAF2020-mallissa tarkastellaan toimintatapoja ja tuloksia sekä niiden syy-

seurausyhteyksiä, jolloin toimintaa arvioidaan kokonaisvaltaisesti. Kun lisätään ymmärrystä organisaation toiminnan tuotoksista ja tuloksista päätöksenteon tueksi nähdään miten toimintaa kannattaa kehittää asiakkaiden, yhteiskunnan, sidosryhmien ja henkilöstön tarpeista tulosten saavuttamiseksi. Jatkuvan kehittämisen periaate on vahvasti mallissa läsnä. (Haus Kehittämiskeskus 2020, 5-8.)



Kuva 4. CAF2020-malli (Innokylä 2020)

CAF2020-malli koostuu kahdesta kytköksissä olevasta ympyrästä – toimintatavat ja tulokset – joiden sisällä on arviointialueita ja arviointikohtia. Toimintatapojen ympyrän sisällä on viisi arviointialuetta: johtajuus, strategia ja toimintasuunnitelma, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Johtajuuden kautta vaikutetaan muihin alueisiin, joten se on ympyrän keskellä. Tulosten ympyrän sisällä on neljä arviointialuetta: keskeiset suorituskykytulokset, henkilöstötulokset, asiakas- ja kansalaistulokset ja yhteiskuntavastuutulokset. (Haus Kehittämiskeskus Oy 2020, 9.)

Keskeiset suorituskykytulokset kuvaavat miten valituilla toimintatavoilla saavutetaan missi-ossa, visiossa ja strategisissa suunnitelmissa asetetut tavoitteet, joten se on tulosten ympyrän keskellä. Jokainen arviointialue koostuu arviointikohdista, joita mallissa on yhteensä 28 kappaletta. Jokaisessa toimintatavan arviointialueessa on 3-6 arviointikohtaa ja tulosten arviointialueessa on kaksi arviointikohtaa. Arviointikohtien alla olevia esimerkkejä on yhteensä parisen sataa. (Haus Kehittämiskeskus Oy 2020, 9.)

CAF2020-mallissa laatu hahmotetaan erinomaisuuden tunnusmerkkien kautta, joiden on käytännössä havaittu olevan läsnä suorituskäytännöissä organisaatioissa. Tunnusmerkit ovat arviointialueiden ja edelleen arviointikohteiden taustalla. Kypsyystaso eri tunnusmerkeissä kertoo organisaation laadusta ja sen tasosta. Erinomaisuuden tunnusmerkit ovat:

- tuloksellisuus
- asiakas- ja kansalaislähtöisyys
- osaamisen kehittäminen ja henkilöstön osaaminen
- prosessien johtaminen ja tiedon hyödyntäminen
- suuntaa näyttävä, merkityksellisyyttä ylläpitävä johtajuus
- jatkuva oppiminen, kehittäminen ja innovointi
- kumppanuusyhteistyö ja sen kehittäminen sekä
- yhteiskuntavastuu. (Haus Kehittämiskeskus Oy 2020, 12.)

Arviointialueiden ja -kohtien sekä tunnusmerkkien lisäksi CAF2020-malliin kuuluu edelleen pisteytys ja PDCA-logiikka, mutta päivitettyssä mallissa kiinnitetään enemmän huomiota ajankohtaisiin aiheisiin kuten digitalisaatio, ketteryys, innovaatiot, kestävyys, monimuotoisuus ja yhteistyö. CAF2020-malli auttaa viemään läpi itsearviointiprosessin, jossa selvitetään organisaation vahvuudet ja kehittämisalueet sekä perehdytään laatuun ja erinomaisuuden kulttuuriin. Mallin avulla näkee toiminnan systemisenä kokonaisuutena ja voi toteuttaa askeleittain PDCA- sykliä. (Haus Kehittämiskeskus Oy 2020, 10-14.)

2.7.3 Ravitsemussuositukset

Ravitsemussuositusten keskeinen tavoite on parantaa väestön terveyttä ravitsemuksen avulla. Suositusten mukaisen, ravitsemuksellisesti riittävän ruokavalion voi yksilötasolla koostaa usealla eri tavalla. Koko väestöä koskevat suomalaiset ravitsemussuositukset nimeltään Terveystta ruoasta! julkaistiin vuonna 2014, jonka lisäksi sen pohjalta on annettu tarkempia suosituksia eri kohderyhmille muun muassa lapsille ja lapsiperheille, varhaiskasvatukseen, koulu- ja opiskelijaruokailuun sekä ikääntyneille ja sairaalapotilaille. (Suomalaiset Ravitsemussuositukset 2014.)

Terveystta edistävä ruokavalio on kokonaisuus, jota ruokasuosituksissa havainnollistetaan ruokakolmiolla ja lautasmallilla. Monipuolinen ja vaihteleva ruoka-aineiden valinta mahdollistaa terveyttä edistävien, ympäristön kannalta kestävien ja hyvänmakuisten aterioiden ja välipalojen koostamisen. Ruokakolmiossa havainnollistetaan terveyttä edistävän ruokavalion kokonaisuus. Kolmion alaosassa ovat ruoka-aineet muodostavat päivittäisen ruokavalion perustan. Sen sijaan kolmion huipulla ovat ruoka-aineet eivät kuulu päivittäin käytettyinä terveyttä edistävään ruokavalioon. (Suomalaiset Ravitsemussuositukset 2014.)

Ravitsemussuosituksilla pyritään vaikuttamaan kansanterveyteen ja ne ovat ruoka- ja ravitsemuspolitiikkamme perusta. Ravitsemussuositukset on tarkoitettu käytettäväksi ruokapalveluiden suunnittelussa, elintarvikkeiden kehitystyössä, ravitsemusopetuksen ja kasvatuksen perusaineistona sekä vertailukohtena arvioitaessa eri väestöryhmien ruoankäyttöä ja ravintoaineiden saantia. Suunnittelua tarvitaan erityisesti ateriapalveluissa, joissa laaditaan ruokalistoja esimerkiksi sairaaloihin, päiväkoteihin, kouluihin, henkilöstöruokailuun ja puolustusvoimiin. Suunnittelun perustana käytetään sekä ruokasuosituksia että ravintoaineiden saantisuosituksia. Myös elintarviketeollisuus voi hyödyntää suosituksia uusien elintarvikkeiden kehitystyössä. (Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014.)

Ravitsemussuosituksia laaditaan maailmanlaajuisesti ja kansallisesti. Suositukset perustuvat laajoihin tutkimuksiin eri ravintoaineiden tarpeesta koko elinkaaren aikana sekä ravintoaineiden vaikutukseen sairauksien ehkäisyssä ja terveyden edistämisessä. Ravitsemussuosituksia päivitetään säännöllisesti elintapojen ja kansanterveystilanteen muuttuessa sekä uuden tutkimustiedon perusteella. Ensimmäiset suositukset terveen väestön ravitsemuksesta on julkaistu Yhdysvalloissa vuonna 1941 ja Pohjoismaissa 1980-luvun alussa. Suomalaiset ravitsemussuositukset on julkaistu ensimmäisen kerran vuonna 1987. (Ruokavirasto 2019d.)

2.7.4 Sydänmerkki

Joka kolmas suomalainen käyttää ruokapalveluja päivittäin esimerkiksi koulussa ja henkilöstöravintolassa. Suomessa ravintolaruoan terveellisyyteen vaikuttaminen on siis mahdollisuus edistää kansanterveyttä. Suomen Sydänliitto on vienyt kehitystyötä eteenpäin rakentamalla ammattilaisille ravitsemusohjauksen mallin, Sydänmerkin, joka helpottaa terveellisemmän ruuan tarjoamista. Sydänmerkin avulla on myös helppo viestiä terveellisemmistä ruokavalinnoista niin kaupassa kuin ravintolassakin. Sydänmerkin lisäksi on kehitetty erilaisia työvälineitä ravitsemuslaadun arviointiin ja kehittämiseen kuten Ravitsemuspassi, Arkilounaskriteerit ja Sydänmerkki -ateria. Ruokapalveluissa osaaminen on etenkin julkisissa ruokapalveluissa hyvällä tasolla ja ruokatarjonnassa huomioidaan usein ravitsemus ja terveellisyys. Tarkemman ravitsemussuositusten mukaisen ateriasisällön määrittämiseksi tulee kuitenkin ottaa käyttöön Sydänmerkki -ateria, joka opastaa ruokailijaa kokoamaan terveellisen ateriakokonaisuuden ja auttaa ruoan valmistajaa tarjoamaan ravitsemuksellisesti terveellisiä ateriavaihtoehtoja. Sydänmerkki -ateria on ollut käytössä vuodesta 2008 ja nykyään se on monessa ruokapalvelujen kilpailutuksessa mainittu laatu-kriteerinä ravitsemukseen kohdistuen. Sydänmerkki -ateria merkintä kertoo, että tarjottu ruoka on ravitsemussuositusten mukaista. (Suomen Sydänliitto 2021b.)

2.8 Prosessit

Laatuun, laadunhallintaan ja laadukkaaseen toimintaan liittyy läheisesti prosessit, koska prosessien hallinta on laadun perustus. Prosessi on tapahtumasarja, joka alkaa asiakkaasta sekä hänen tarpeistaan ja loppuu asiakkaaseen. Prosessia suunnitellessa mietitään ensimmäiseksi millaisilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää, jonka jälkeen suunnitellaan prosessi eli ne toimenpiteet ja resurssit, joilla asiakkaan haluatut tuotteet ja palvelut tuotetaan. Tämän jälkeen selvitetään mitä materiaaleja tai tietoja tarvitaan prosessin toteuttamiseksi ja keneltä toimittajalta ne hankitaan. Näin joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja muuttaa syötteen eli materiaalit asiakkaan haluamiksi tuotteiksi ja palveluiksi eli tuotoksiksi. (Laamanen 2004, 21; Pesonen 2007, 129.) Laadunhallinnan toteutumisesta tulee prosessin tapahtumat määritellä ja luoda niille mittarit, jotta prosessia voidaan mitata, kehittää ja ohjata vastaamaan asetettuja laatuvaatimuksia (Lecklin 1999, 133). Prosessiajattelun merkitys yksinkertaisuudessaan tulee lisääntymään, koska prosessikuvaukset auttavat liiketoiminnan tehostamisessa, kun samaan prosessiketjuun voidaan yhdistää toimittajat, yritys, asiakkaat ja muut sidosryhmät, jolloin pystyy hahmottamaan kokonaisuuden ja kehityskohteet paremmin (Lecklin 2006, 21).

Prosessien hallinta lähtee liikkeelle prosessien tunnistamisesta. Prosessien tehtävänä on kuvata organisaation toiminnan logiikka eli kertoa kuka tekee, mitä tekee ja missä vaiheessa tekee, että työt saadaan tehdyksi organisaation tavoitteiden mukaisesti. Organisaatioiden tavoitteen ollessa lähtökohtaisesti asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, tulee prosessien tunnistaminenkin aloittaa asiakkaaseen kohdistuvista prosesseista. Tunnistamisen jälkeen määritetään, mitä kaikkea organisaatiossa tehdään, että asiakkaan palvelutarpeeseen pystytään vastaamaan. Näin muodostuu vähitellen organisaation prosessikartta, joka auttaa kokonaiskuvan hahmottamista ja rajaamista jatkossa, kun loputkin tarvittavat prosessit kuvataan. (Sivonen & Työppönen 2006, 14.)

Prosesseja on erilaisia ja ne voidaan luokitella monella tavalla. Yksi tapa luokitella prosessit tehdään niiden merkityksen mukaan ydin-, tuki- ja avainprosesseiksi. Ydinprosesseja ovat sellaiset prosessit, jotka alkavat ulkoisesta asiakkaasta ja hänen tarpeestaan sekä päättyvät ulkoiseen asiakkaaseen ja siihen kun hän on vastaanottanut tuotteen tai palvelun sekä antanut siitä palautteen. Ydinprosessien avulla yrityksen ydinkyvyykkydet ja osaaminen jalostetaan tuotteiksi, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Tuotanto- ja asiakasprosessit ovat yleisesti ydinprosesseja ja ne tulisi määritellä mahdollisimman tarkasti huomioiden niiden erilaiset sidosryhmät ja rajapinnat. Tukiprosessit tukevat ydinprosesseja ja ovat pääsääntöisesti organisaation sisäisiä prosesseja, kuten talous-, tieto- ja henkilöstöhallinnon prosesseja, joissa myös asiakas on sisäinen. Tukiprosessit luovat

edellytykset ydinprosessien onnistumiselle. Kolmas yleinen luokitteluluokka avainprosessit pitää sisällään prosessit, jotka ovat ehdottoman tärkeitä organisaation toiminnan kannalta. Ne voivat olla ydin- tai tukiprosesseja, tärkein luokittelun kriteeri on merkitys organisaation toiminnalle ja kehittäminen tulisi aina ensisijaisesti keskittää avainprosesseihin. (Lecklin 2006, 130; Pesonen 2007, 131; Sivonen & Työppönen 2006, 15.)

Toiminnan laadun kehittäminen on jatkuvaa ja tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen tuotokset syntyvät. Prosessien kehittämismalli alkaa selvittämällä prosessien nykytila, organisoimalla prosessityö, prosessikuvaukset ja prosessikaaviot sekä arvioimalla prosessien toimivuus. Tämä nykytilan kartoitus on tärkeä osa laadunhallintajärjestelmän rakentamista ja siihen kuuluu prosessikartan piirtäminen. Prosessikartta antaa yleiskuvan yhtiön toiminnasta ja sitä voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä sekä koulutuksessa. Prosessikartta myös antaa pohjatiedot kehitettävien, tärkeiden prosessien valintaan ja ainoastaan näistä prosesseista tehdään prosessisuunnitelmat eli kuvataan prosessien päävaiheet. Nykytilan kartoituksen ja prosessikartan piirtämisen jälkeen seuraa prosessianalyysi, jossa muun muassa selvitetään ja ratkaistaan prosessien ongelmat, valitaan työkalut ja asetetaan mittarit prosessien kehittämiseksi. (Lecklin 1999, 146-148; Lecklin & Laine 2009, 39-44.)

2.9 Toimintakäsikirja

Yrityksen toiminnan laadun todentaminen kirjallisesti voi tapahtua standardin dokumenttien lisäksi tai sijasta laatu- tai toimintakäsikirjan avulla. Käsikirjaan on yleensä koottu ainakin yrityksen toimintaa ohjaavat periaatteet kuten toiminta-ajatus ja visio, laadunhallintajärjestelmän kuvaus, organisaation rakenne ja esittely, tuotteet ja palvelut, keskeiset sidosryhmät ja asiakkaat, prosessikartta, laatupolitiikka ja laatutavoitteet. Prosessikartta kertoo tärkeimpien toimintamallien kuvaukset ja laatupolitiikka toiminnan kannalta keskeiset laatuperiaatteet, jotka tulee olla linjassa yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa, jolloin ne muodostavat perustan toiminnan jatkuvalla kehittämiselle. Toimintakäsikirjan alussa esitellään yritys ja sen toiminta oleellisilta osiltaan lyhyesti. (Pesonen 2007, 87-93; Sivonen & Työppönen 2006, 19.) Tiivistetysti toimintakäsikirja on yhdessä sovittujen toimintatapojen kokonaisuuden dokumentaatio, joka tehdään aina ensisijaisesti omalle henkilökunnalle ja auttaa lukijaa ymmärtämään, miten organisaatio toimii.

Laatukäsikirjan laatimiseen kunnallisille ruokapalveluille valmistui opas vuonna 2006, koska ruokapalveluiden on tärkeää toimia tehokkaasti, tuottavasti ja asiakaslähtöisesti sekä laakisääteiset ja toiminnalliset laatuvaatimukset täyttäen. Opaskirjan mukaan suurimman hyödyn saavuttamiseksi laatukäsikirjan sisältö tulisi liittää strategiaan ja henkilöstö kouluttaa

tuntemaan oman keittiön tuotantoprosessi, koska koulutuksella lisätään tietoisuutta laatu-järjestelmän tärkeydestä. (Ruokatieto 2006.)

3 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyö tehdään Kymijoen Ravintopalvelut -konsernille, joka on Kymenlaakson alueella vaikuttava julkisomisteinen ravintopalveluja tuottava konserni. Konserni perustettiin vuonna 2004 ja siihen kuuluu kaksi valmistuskeittiötä ja noin 30 muuta toimipistettä. Kymijoen Ravintopalvelut -konsernin liikevaihto vuonna 2020 oli noin 12 909 240 €. Konsernissa työskentelee noin 170 työntekijää, jotka tuottavat ruokapalveluja pääasiassa omistaja-asiakkaille. Omistaja-asiakkaita ovat Kotkan kaupunki, Kymsote – Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä, Ekami – Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymä sekä Haminan kaupunki. Konsernissa valmistetaan päivittäin noin 15 000 ateriaa usealle eri asiakaskohderyhmälle ja toimintaa on vuoden jokaisena päivänä. (Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2020.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää konsernin laatua ja laadunhallintaa. Tutkimuksen tarkoituksena on konsernin työntekijöitä haastatteleamalla selvittää heidän näkemyksiään muun muassa konsernin laadun, laadunhallinnan, laadunhallintajärjestelmän ja prosessien nykytilasta sekä näiden mahdollisesta kehittämisestä. Opinnäytetyön tavoite määriteltiin konsernin käytännön ongelmasta eli laadun ja laadunhallinnan kehittämistarpeesta ja siitä johdettiin tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys ”Miten konsernin toiminnan laatua ja laadunhallintaa voidaan kehittää?”. Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimukselle määriteltiin apukysymyksiä, joiden vastaukset mahdollistavat vastauksen saamisen päätutkimuskysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 116-120.) Tämän tutkimuksen apukysymykset muodostettiin tavoitteen ja teoreettisen viitekehyksen avulla seuraavanlaisiksi:

- Mitkä tekijät vaikuttavat konsernin toiminnan laatuun?
- Mitkä tekijät vaikuttavat konsernin toiminnan laadunhallintaan?
- Miten prosessit vaikuttavat konsernin toiminnan laadunhallintaan?
- Miten konsernin toiminnan laadunhallinta osoitetaan?

Toiminnan laadun nykytilan määrittämisen pohjalta on tavoitteena luoda opinnäytetyön tuotoksena konsernille toimintakäsikirja, johon kirjataan muun muassa laatutavoitteet, määritellään laadunhallintajärjestelmä, prosessikartta sekä mittarit laatutyön seurantaan ja kehittämistä varten. Toimintakäsikirjan tarkoituksena on luoda yhteinen ymmärrys laadusta ja laadunhallinnasta koko konsernin henkilökunnalle sekä toimia perehdytyksen apuna parhaan mahdollisen toiminnan laadun saavuttamiseksi.

3.1 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on empiirinen tutkimus, joka liittyy ennakkoon määriteltyjen henkilöiden haastatteluihin ja niillä kerättävään aineistoon. Opinnäytetyössä on teoriaosa, jossa käydään läpi aihepiiriin liittyvää teoriaa ja aikaisempia tutkimuksia. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu keskeisistä käsitteistä laatu, laadunhallinta, laadunhallintajärjestelmä ja prosessit.

Tutkimuksessa selvitettiin teemahaastattelujen avulla konsernin vastuuhenkilöiden näkemyksiä laadun, laadunhallinnan, laadunhallintajärjestelmän ja prosessien nykytilasta. Tavoitteena oli myös selvittää miten laatua tai laadunhallintaa voisi haastateltavien mielestä kehittää. Teemahaastattelun teemat lähetettiin haastateltaville ennen haastattelua etukäteen tiedoksi niiden laajuuden vuoksi. Haastateltavat henkilöt edustivat laajasti konsernin eri vastuualueita ja valittiin tutkimukseen mukaan tietoisesti, jotta laadun kokonaistilanteesta saisi mahdollisimman laajan, koko konsernin toiminnan kattavan näkökulman. Haastatteluun valitut vastuuhenkilöt myös osaavat kertoa aiheesta laajemmin osaamisensa kautta. Tämä rajausta tehtiin, koska laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat henkilöt tulee valita tarkasti. Haastateltavien tulisi tietää ilmiöstä mahdollisimman paljon, jolloin tavoitteena on valita juuri ne henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä eniten. (Kananen 2017, 128-129.) Vallitsevan COVID-19 pandemian vuoksi kaikki haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Microsoft Teamsin välityksellä lokakuun 2020 viimeisellä viikolla.

Opinnäytetyön toinen osio muodostui toimintakäsikirjan tekemisestä, jonka avulla konserni voi jatkaa laatutyön kehittämistä. Toimintakäsikirjan tekemistä varten tutkija hyödynsi konsernin nykytilan selvityksen tutkimusta sekä tutustui erilaisiin laadunhallintajärjestelmiin ja -standardeihin, laatupalkintoihin sekä muiden toimijoiden laatukäsikirjoihin ja toimintakäsikirjoihin niiltä osin kuin niitä oli mahdollista päästä tutkimaan. Toimintakäsikirjat ovat yleensä yhtiön sisäisiä asiakirjoja ja sitä kautta usein salassa pidettäviä. Tämän opinnäytetyön tuotoksena valmistunut toimintakäsikirja pohjautuu osittain ISO9001:2015 standardin vaatimuksiin, mutta tarkoituksena ei ollut tehdä käsikirjaa standardin vaatimusten mukaiseksi.

3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa muodostuu usein vuorovaikutus tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kanssa, kun aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluja, kyselyjä ja havainnointia. Haastattelemineen on usein sopivin aineistonkeruumenetelmä laadulliseen tutkimukseen, kun tavoitteena on selvittää ihmisten tulkintoja asioista.

Tärkeää menetelmässä on huomioida haastattelun vuorovaikutteisuus, koska osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83-85; Puusa & Juuti 2020, 103-107.)

Aineistonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin haastattelua ja edelleen teemahaastattelua, koska haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuus tuoda esille asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelu myös antaa mahdollisuuden selventää ja syventää annettuja vastauksia entisestään, joka oli yksi syy, miksi teemahaastattelu sopi aineistonkeruumenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön (Hirsjärvi ym. 2004, 194). Toinen syy miksi haastattelun lajiksi valittiin teemahaastattelu, oli kysymysten asettelu, joka on teemahaastattelussa vapaampi kuin lomakehaastattelussa mutta tarkempi kuin avoimessa haastattelussa (Hirsjärvi ym. 2004, 197). Tutkimuksen haastatteluiden tarkoituksen ja sisällön vuoksi avoimen haastattelun kaltaiselle syvälliselle haastattelulle ei ole tarvetta, mutta teemahaastattelu loi tilanteeseen kuitenkin sopivan vapauden tarkentaa teemoja, toisin kuin lomakehaastattelu. Teemahaastatteluihin osallistui suunnitelman mukaisesti kaikki konsernin vastuuhenkilöt eli kymmenen henkilöä.

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelut jouduttiin suorittamaan verkkohaastatteluina Microsoft Teamsin välityksellä vallitsevan COVID-19 pandemian aiheuttaman etätyöskentelyn vuoksi. Verkkohaastattelussa on omat etunsa ja haittansa, ja kaikkiin tilanteisiin se ei sovi. Etuna tässä tutkimuksessa oli saavutettavuus, jolla etätyössä olevat haastateltavat tavoitettiin kattavasti sekä automaattinen nauhoittaminen. Haittana voi joissain tapauksissa olla tekniset rajoitteet ja osaaminen mutta tässä tutkimuksessa siihen ei törmätty. (Kananen 2017, 114-115.) Verkkohaastattelu ei myöskään tutkijan mielestä vaikuttanut haastateltavien vastauksiin verrattuna kasvotusten tehtävään haastatteluun, koska kaikki haastateltavat vastasivat kysymyksiin luontevasti ja vapaasti.

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen, jolloin tavoitteena on löytää vastauksia ymmärryksen lisäämiseksi. Mahdollisimman laajan ja monipuolisen aineiston saavuttamiseksi, haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, jolloin jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus tuoda esille oma näkemyksensä. Mikäli haastattelut toteutettaisiin ryhmähaastatteluina, ryhmä voisi estää esimerkiksi kielteisten asioiden esille tulemisen. Kaikki eivät myöskään välttämättä uskalla tuoda mielipidettään julki ryhmässä, jolloin tutkimustuloksista jäisi oleellista tietoa pois. (Hirsjärvi ym. 2004, 199-200.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei aina voida etukäteen määritellä riittävää määrää tutkittaville tai aineistolle. Riittävä määrä on riippuvainen muodostuvasta aineistosta. Kriteerinä riittävälle määrälle käytetään laadullisessa tutkimuksessa käsitettä saturaatio eli kylläntyminen. Saturaatio toteutuu, kun uudet tutkittavat tai aineistot eivät tuo enää uutta tulkintaa tutkimukseen. (Kananen 2017, 125-126.) Tässä opinnäytetyössä haastateltavien määrä oli

etukäteen suunniteltu. Vastaajien valikoitumisen ja vastausten perusteella voidaan todeta, että haastatteluilla saatiin kattava kuva laadun nykytilanteesta ja vastauksissa löytyi tutkimuksen edetessä paljon samanlaisia vastauksia, jolloin tutkimuksen saturaatio toteutui.

3.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa analyysissä kerättyä aineistoa käsitellään tutkimukseen sopivilla analyysimenetelmillä, jolloin siitä saadaan muodostettua vastaukset tutkimuskysymyksiin eli ratkaisu tutkimusongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin menetelmänä käytetään yleisimmin sisällönanalyysiä. (Alasuutari 1999, 38-39; Puusa & Juuti 2020, 146-148.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin aineiston kautta ymmärtämiseen ja kehittämiseen, jolloin tutkimukseen valittiin analyysimenetelmäksi sisällönanalyysi.

Sisällönanalyysi aloitettiin litteroinnilla eli nauhoitettu aineisto muutettiin kirjalliseen muotoon, jotta analyysi oli mahdollista tehdä. Litterointi ei kuulu varsinaisesti sisällönanalyyysiin, mutta se on tehtävä tarkasti, jotta haastateltavien asioille antamat merkitykset säilyvät. Litteroinnille on määritelty erilaisia tarkkuustasoja eli kuinka tarkasti haastateltavien puhe on litteroitu. Tässä tutkimuksessa litteroinnin taso oli yleiskielinen eli litteroinnissa poistettiin puhekielen ilmaisu. (Hirsjärvi ym. 2004, 210; Vilkkä 2015, 138.) Litteroinnin jälkeen tutkimuksessa toteutettiin sisällönanalyyysiin kuuluvat kolme erillistä vaihetta, jotka ovat aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu ja viimeisenä käsitteellistäminen (Kananen 2017, 133-135; Puusa & Juuti 2020, 148-149).

Aineiston luokittelussa voidaan lähestymistavaksi valita aineistolähtöinen tai teorialähtöinen. Teorialähtöisessä lähestymistavassa lähestytään aineistoa ensisijaisesti teoriakäsitteiden avulla ja aineistolähtöisessä tutkimuksessa muodostuvan aineiston kautta. Teorialähtöisessä luokittelussa aineiston analyysi perustuu aikaisempaan teoriaan tai malliin, jolla on ohjaava rooli aineiston analyysissä. (Kananen 2017, 131-141; Tuomi & Sarajärvi 2018, 127-131; Puusa & Juuti 2020, 151.) Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysimenetelmäksi valittiin deduktiivinen sisällönanalyysi eli teorialähtöinen sisällönanalyysi, koska tutkimuksen aiheesta on olemassa vahva teoriapohja.

Teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmän mukaan tutkimukselle muodostettiin ensin teoreettisen viitekehyksen mukainen analyysirunko, jonka avulla aineistosta etsitään tulkinta sekä määritellään olennaiset ja ulkopuolelle jäävät asiat. Analyysirungon muodostamisen jälkeen toteutettiin pelkistäminen analyysirungon yläkäsitteiden mukaisesti, jonka jälkeen tuli luokittelu eli analyysivaihe. Luokittelussa poimittiin ensin aineistosta analyysirungon mukaisia ilmiöitä, jotka kuvaavat kyseessä olevan asian toimintaa ohjaavien tekijöiden alaluokkia. Samankaltaisuuksien luokittelun jälkeen tehtiin käsitteellistäminen eli

määriteltiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella edettiin teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127-131.)

4 Tutkimustulokset ja analysointi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä keinoin Kymijoen Ravintopalvelut -konsernin laatua ja laadunhallintaa voidaan kehittää. Aineistona toimi konsernin vastuuhenkilöille kohdistetut teemahaastattelut, joiden teemoiksi valittiin laadun nykytila, laadun merkitys ja todentaminen, laadunhallinta, laadunhallintajärjestelmän viitekehys, prosessien vaikutus laatuun sekä laadun kehittäminen ja mittaaminen. Teemat valikoituivat teoreettisesta viitekehyksestä tärkeinä laatuun kohdistuvina kokonaisuuksina.

Haastatteluteemat haluttiin tarkoituksella pitää avoimina, jotta ne eivät ohjaisi haastateltavien vastauksia. Sen vuoksi esimerkiksi teemaa laadun nykytila, ei ollut ennen haastatteluja avattu Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamallin määrittelemän teoreettisen viitekehysten mukaisiin ruokapalvelujen laadun osa-alueisiin (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004, 4-5). Ennen haastatteluja vastuuhenkilöille lähetettiin sähköpostilla saatekirje (liite 1) tiedoksi haastatteluista. Vallitsevan COVID-19 pandemian vuoksi kaikki haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Microsoft Teamsin välityksellä lokakuun 2020 viimeisellä viikolla. Haastatteluihin osallistuivat kaikki kymmenen suunniteltua vastuuhenkilöä. Vastuuhenkilöt edustavat laajaa osaamista omien vastuualueidensa kautta, joten haastatteluista saatiin kattava kuva konsernin laadun nykytilasta.

Haastatteluiden aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Aineiston analysoinnissa käytetty teoreettinen viitekehys muodostui suurelta osin Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamallin mukaisesti (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004). Analyysirunkoon määriteltiin teoreettisesta viitekehyksestä pääluokat ja niiden alle useampia alaluokkia. Analyysiyksiköksi tutkimukselle määriteltiin lause tai ajatuskokonaisuus. Analyysirungon luokittelu ei täysin vastaa teemahaastattelujen otsikointia, mutta kaikki haastatteluissa esiintyvät teemat kuitenkin löytyvät analyysirungosta pääluokkana tai alaluokkana. Haastatteluteema laadun nykytila on jaettu analyysirungossa neljään teoreettisesta viitekehyksestä määritellyyn ruokapalvelujen laadun osa-alueeseen tuotelaatu, palvelulaatu, toiminnan laatu ja ravitsemuslaatu, joista muodostui analyysirunkoon neljä pääluokkaa. Haastatteluteema laadun merkitys ja todentaminen määriteltiin yläluokaksi laadun todentaminen ja haastatteluteemat laadunhallinta, laadunhallintajärjestelmän viitekehys sekä laadun kehittäminen ja mittaaminen on yhdistetty tämän pääluokan laadun alle alaluokiksi. Haastatteluteema prosessien vaikutus laatuun sisältyy pääluokan toiminnan laatu alle. Analyysirunkoon muodostui näin viisi pääluokkaa, joiden alle muodostui teoreettisesta viitekehyksestä laatuun liittyviä alaluokkia. Analyysirungon (taulukko 1) luokat ovat kuvattuna alla.

Tuotelaatu	Palvelulaatu	Toiminnan laatu	Ravitsemus-laatu	Laadun todentaminen
jäljitettävyyys	saatavuus	henkilöstön ammattitaito	ravitsemus-suositukset	seuranta
asiakas- ja tuote-turvallisuus	palvelualttius	vastuullisuus	sydänmerkki	mittaukset
hankinnat	ruokailu-ympäristö	asiakas-viestintä	ravitsemus-passi	auditoinnit
aistittava laatu eli tekninen laatu	toiminnallinen laatu	jatkuva parantaminen		laadun määritelmät
hinta-laatu-suhde		prosessit		laatukäsikirja
tuotekehitys		kilpailukeskeinen laatu		laadun-hallinta-järjestelmä
		arvolaatu		

Taulukko 1. Deduktiivinen analyysirunko

Seuraavaksi tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset edellä esitetyn analyysirungon luokkien mukaisesti.

4.1 Tuotelaatu laadun osatekijänä

Tuotelaatu on ruokapalveluissa merkittävä tekijä ja sen vuoksi se muodosti yhden pääluokan analyysirunkoon. Tuotelaatuun liittyy teoreettisen viitekehyksen mukaisesti vahvasti käsitteenä asiakas- ja tuoteturvallisuus, joka saavutetaan noudattamalla suunniteltua

reseptiikkaa ja toimimalla ohjeiden mukaisesti. Ruokapalveluissa toimijoilla tulee myös olla hyväksytty ja ajan tasalla oleva omavalvontasuunnitelma, jonka lisäksi raaka-aineiden jäljitettävyyden, alkuperä ja tuotantotapa ovat nousseet entistä tärkeämmiksi kriteereiksi tuotelaatuun kohdistuen. Asiakkaan näkökulmasta konkreettisin tuotelaadun todentava tekijä on kuitenkin aistittava laatu eli tekninen laatu, johon kuuluu aterian maku, ulkonäkö ja koostumus. (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004, 4: Terveystieteen ja hyvinvoinnin laitos 2021.)

Tuotelaadun alaluokiksi määriteltiin tässä opinnäytetyössä teoreettisen viitekehyksen mukaan luvussa 2.3.1 esiin tuodut tuotelaatuun vaikuttavat tekijät jäljitettävyyden, asiakas- ja tuoteturvallisuus, hankinnat, aistittava laatu eli tekninen laatu, hinta-laatusuhde ja tuotekehitys. Analyysin perusteella tuotelaadun keskeisimpinä alaluokkina näyttäytyivät asiakas- ja tuoteturvallisuus, aistittava laatu ja tuotekehitys. Alaluokat jäljitettävyyden, hankinnat ja hinta-laatusuhde eivät tulleet oleellisina tekijöinä analyysissä esiin. Asiakas- ja tuoteturvallisuus on ruokapalvelujen toiminnassa yleisesti merkittävä tekijä ja analyysin perusteella siihen liittyviksi käsitteiksi määriteltiin vakioitu reseptiikka, henkilöstön osaaminen, omavalvonta ja laadukkaat raaka-aineet. Analyysin perusteella näistä oleelliset käsitteet olivat vakioitu reseptiikka ja omavalvonta, joihin kohdistuen saatiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

Vakioitu reseptiikka ei ole pelkästään ruokaohje, vaan sinne on kirjattu, kuka tekee mitä, lämpötilat, omavalvonta samoin kuin korjaavat toimenpiteet.

Reseptin mukana tulee ruoan laatu ja millainen meidän tuote on.

Omavalvonta ja elintarviketurvallisuus tuo sitä ohjeistusta laatuun.

Analyysin perusteella tuotelaatuun vaikuttavat käsitteet asiakas- ja tuoteturvallisuus, omavalvonta ja vakioitu reseptiikka koettiin konsernin vahvuustekijöiksi ja kunnossa oleviksi asioiksi. Konsernilla on ollut jo pitkään käytössä vakioitu reseptiikka ja omavalvontaa suoritetaan haastatteluiden vastausten perusteella jopa robottimaisen tarkasti.

Aistittava laatu eli tekninen laatu kuuluu oleellisena osana tuotelaatuun. Aistittavaan laatuun liittyviksi käsitteiksi määriteltiin analyysin perusteella ruoan maku, ulkonäkö ja rakenne. Analyysin perusteella näistä oleellisin käsite oli ruoan maku, vaikka kaikki käsitteet

nousivat esiin. Aistittavaan laatuun kohdistuen saatiin muun muassa seuraavia vastauksia:

Meidän käyntikortti on se hyvä ruoka ja hyvät ruokalistat.

Sen pitää olla hyvän näköistä, hyvän makuista, rakenteeltaan oikeanlaista ja hyvän tuoksuista.

Analyysin perusteella aistittava laatu koettiin melko oleelliseksi tekijäksi laatuun kohdistuen ja suurelta osin sen koettiin olevan konsernissa kunnossa. Joitain mainintoja vastauksissa tuli esiin ruokien lämpötiloihin kohdistuen korjaavana palautteena, jonka lisäksi niiden todettiin olevan kriittiset laadun kannalta.

Konsernin tuotekehitysosasto suunnittelee pääsääntöisesti uusia reseptejä tai kehittää olemassa olevia. Tuotekehitykseen liittyviksi käsitteiksi määriteltiin analyysin perusteella reseptien suunnittelu ja reseptien kehittäminen. Analyysin perusteella molemmat olivat yhtä oleellisia käsitteitä tuotekehitykseen kohdistuen, jonka lisäksi tuotekehitys koettiin vastausten perusteella panostuksena ruoan laatuun. Tuotekehitykseen kohdistuen saatiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

Meillä on tuotekehitys, joka kehittää ruokaa.

Meillä on oma tuotekehitys, on panostettu reseptiikkaan.

Ruoan laatuun panostetaan aika paljonkin, kun meillä on tuotekehitys mitä harvassa yrityksessä on.

Kun haastatteluilla saatua aineistoa peilataan teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.3.1 esitettyyn tuotelaadun määritelmään, voidaan todeta konsernin tuotelaadun sisältävän vahvasti tuotelaadun elementtejä. Alaluokat asiakas- ja tuoteturvallisuus, aistittava laatu ja tuotekehitys nostettiin vastauksissa esiin tärkeinä tuotelaatuun vaikuttavina tekijöinä, mutta

myös asioina, jotka konsernissa ovat kunnossa. Hankinnat, jäljitettävyyys ja hinta-laatusuhde eivät nousseet vastauksissa oleellisina tuotelaadun tekijöinä esiin. Hankintoihin kohdistuen vastauksissa tuli kuitenkin esiin, että konsernilla on käytössä sopimustuotteet, joiden taustat ovat kunnossa. Lisäksi konserni koetaan vastausten perusteella toimialalla luotettavaksi ja tunnetuksi toimijaksi, jolla on jäljitettävyyys kunnossa osittain edellä mainittujen hankintojen sopimustuotteiden kautta, mutta myös oman toiminnan omavalvonnan tarkkojen kirjausten kautta.

4.2 Palvelun laatu laadun osatekijänä

Palvelun laatu on yksi asiakaskeskeisen organisaation tavoitteista ja sen pitää näkyä asiakkaille. Palvelun laadun arviointi perustuu organisaation johdon antamaan palvelulupaukseen asiakkaille, jonka henkilöstö lunastaa asiakaskohtaamisissa. Tärkeää kohtaamisissa on teoreettisen viitekehyksen mukaan palvelualltius eli henkilökunnan toiminnan asiakaskeskeisyys, mutta myös ruokailuympäristö. Siisteys, turvallisuus ja rauhallisuus parantavat palvelun laatua ja kun lisäksi pidetään mitä luvataan, toteutuu palvelun saatavuus. (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004, 4.)

Palvelun laadun alaluokiksi määriteltiin tässä opinnäytetyössä teoreettisen viitekehyksen mukaan luvussa 2.3.1 esiin tuodut palvelun laatuun vaikuttavat tekijät saatavuus, palvelualltius, ruokailuympäristö ja toiminnallinen laatu. Analyysin perusteella palvelun laadun keskeisimpänä alaluokkana näyttäytyi palvelualltius. Alaluokat saatavuus ja toiminnallinen laatu olivat melko oleellisia tekijöitä, mutta alaluokka ruokailuympäristö ei analyysin mukaan ollut oleellinen tekijä palvelun laadussa. Analyysin perusteella palvelualltiuteen liittyviksi käsitteiksi määriteltiin asiakaskeskeinen toiminta ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen säännöllisesti, joista oleellisempi tekijä oli asiakaskeskeinen toiminta. Palvelualltiuteen kohdistuen haastateltavat toivat esiin muun muassa seuraavanlaisia asioita:

Asiakkuuden painottaminen, nykyajattelumallin mukainen, ollaan lähempänä asiakasta.

Meidän asiakkuudenhallintatapa on kyllä meidän vahvuus tässä laatuasiassa.

Se olisi sellaista jatkuvaa vuoropuhelua, että palaute kerätään siinä, kun

tapaat asiakkaita tai olet niiden kanssa tekemisissä.

Saatavuus kuului analyysin mukaan melko olennaisena tekijänä palvelun laatuun ja siihen määriteltiin analyysin perusteella käsite, pidetään mitä luvataan. Saatavuuteen kohdistuen saatiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

Asiakkaalle on tärkeää, että mitä on sovittu, niin ne toteutuu.

Toimitukset ajallaan ja saa mitä haluaa.

Kyllä se näkyy siinä, että ihmiset saa ruoan oikeaan aikaan ja se on sitä mitä ruokalistalla on luvattu.

Palvelun laadun alaluokka toiminnallinen laatu koettiin vastausten perusteella melko olennaiseksi tekijäksi ja siihen määriteltiin analyysin perusteella käsitteeksi asiakaspalvelu kunnossa. Vastauksissa tuli esiin muun muassa seuraava ajatus:

Meillä on hyvä palvelu niin ei se ole pelkkä lisä, vaan se on osa sitä kokonaisuutta.

Laadun kokonaisuus tuli useissa haastatteluissa esiin. Tuotelaatua tai palvelun laatua ei tulisi yksistään nostaa liikaa omaksi osa-alueeksi vaan eri osa-alueet tulee nähdä osana kokonaislaadussa, joiden tulee kaikkien olla kunnossa, jotta tavoiteltu laatutaso toteutuu. Palvelun laatu koettiin osa-alueena, johon konsernin tulisi panostaa kehittämällä henkilöstön osaamista ja ohjaamalla henkilöstöä käytännön työssä tarkemmin palvelun laatutavoitteisiin.

Kun haastatteluilla saatua aineistoa peilataan palvelun laadun teoreettiseen viitekehykseen luvun 2.3.1 mukaan, voidaan todeta konsernin palvelun laadun olevan hyvällä tasolla ja sisältävän vahvasti palvelun laadun osa-alueita. Vastauksissa tuli esiin, että palvelualltius ja tapa toimia asiakkuuksien kanssa koettiin konsernin vahvuuksiksi laatuun

kohdistuen. Asiat tulee tehdä laadukkaasti, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä. Asiakastyytyväisyys koetaan vastausten perusteella tärkeäksi laatuun vaikuttavaksi tekijäksi ja siihen panostetaan toteuttamalla erilaisia kyselyitä, arviointoja ja raateja. Asiakkailta kysytään asioita ja ollaan kiinnostuneita, miten on onnistuttu. Asiakastyytyväisyys on hyvällä tasolla, mutta sen seurantaan toivottiin vastauksissa tarkempaa otetta ja oikea-aikaisuutta. Palautetta tulisi kerätä vahvemmin silloin kun asiakkaita kohdataan tai ollaan tekemisissä palautteen kohteena olevien asioiden kanssa. Vastausten perusteella saatavuuden käsite eli pidetään mitä luvataan, koettiin tärkeäksi laadun elementiksi palvelun laatuun kohdistuen ja sen koettiin olevan konsernissa hyvällä tasolla. Käytännön haasteeksi vastauksissa tuotiin esiin tuotteiden toimitusvirheet, mikä on huono asia ja juuri sitä laatua. Konserni toimittaa ruokia usealle eri asiakaskohderyhmälle ja useisiin toimipaikkoihin, joten toimitusvirheiden määrä suhteutettuna toimitettuihin aterioihin koettiin vähäiseksi, mutta samalla todettiin yhdenkin olevan liikaa.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan palvelun laatuun määritelty alaluokka toiminnallinen laatu sisältää asiakaspalvelun ja sen laatuun tulisi vastausten perusteella panostaa nykyistä enemmän. Ohjausta ja tukea asiakaspalveluun tulisi antaa henkilöstölle vahvemmin, jonka lisäksi asiakaspalvelua tulisi kouluttaa ja seurata säännöllisesti. Laadun kokonaisuus nousi tässäkin kohtaa vastauksissa esiin.

4.3 Toiminnan laatu laadun osatekijänä

Toiminnan laatuun vaikuttaa teoreettisen viitekehyksen mukaisesti muun muassa henkilöstön ammattitaito, prosessit, vastuullisuus, yhteiskuntavastuu ja asiakasviestintä. Henkilöstön ammattitaito edellyttää ammattitutkintojen lisäksi ajantasaisista koulutussuunnitelmaa, jonka tavoitteena on laatutavoitteiden mukaisen toiminnan toteutuminen. Osaamisen varmistamiseen kohdistuen on tärkeää, että perehdytykseen on kirjalliset ohjeet ja sen toteutumista seurataan. Toiminnan laatuun merkittävänä tekijänä vaikuttaa myös toimivat ja ajantasaiset prosessit sekä toimiminen niiden mukaan. Prosesseja tulee päivittää säännöllisesti sen lisäksi, että niiden toimivuutta tulee seurata arjessa. Asiakasviestinnässä tulisi myös tuoda esiin toiminnan laatutyön sisältö kokonaisuudessaan. (Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004, 5.) Toiminnan laadussa keskeistä on myös jatkuva parantaminen, jossa tärkeää on ongelmien ratkominen mutta erityisesti niiden järjestelmällinen ennaltaehkäiseminen (Hokkanen & Strömberg 2006, 40-41).

Toiminnan laadun alaluokiksi määriteltiin tässä opinnäytetyössä teoreettisen viitekehyksen mukaan luvussa 2.3.2 esiin tuodut toiminnan laatuun vaikuttavat tekijät henkilöstön ammattitaito, vastuullisuus, asiakasviestintä, jatkuva parantaminen, prosessit, kilpailukeskeinen laatu ja arvolaatu. Kilpailukeskeinen laatu pitää sisällään ylilaadun mahdollisuuden

kilpailijaan verrattuna ja arvolaatu tarkoittaa kustannus- hyötysuhdetta. Analyysin perusteella toiminnan laadun olennaisimpina alaluokkina näyttäytyivät prosessit, henkilöstön ammattitaito, vastuullisuus ja jatkuva parantaminen. Alaluokat asiakasviestintä, kilpailukeskeinen laatu ja arvolaatu eivät näyttäytyneet oleellisina tekijöinä. Analyysin perusteella prosesseihin liittyviksi käsitteiksi määriteltiin tässä opinnäytetyössä prosessimainen toiminta, toimivat ja ajantasaiset prosessit, tuottavuus kun tehdään laatua, prosessien noudattaminen ja prosessien päivitys. Analyysin perusteella oleellisin käsite näistä oli prosessimainen toiminta, mutta myös käsitteet toimivat ja ajantasaiset prosessit sekä prosessien päivitys olivat melko oleellisia tekijöitä. Käsitteet prosessien noudattaminen sekä tuottavuus, kun tehdään laatua eivät tulleet oleellisina käsitteinä analyysissä esiin. Prosesseihin kohdistuen saatiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

Prosessimainen toiminta, asiat on suunniteltu ja tehdään sen suunnitelman mukaisesti.

Kun prosessit ovat kunnossa niin sehän on osa sitä laatua. Tiedetään miten toimia.

Työntekijät voi tehdä sen työn, kun on tarpeeksi hyvät ohjeet.

Pitää lähteä siitä, että prosessit ovat kunnossa.

Prosessien tarkistus ja läpikäynti on tärkeä.

Kun haastatteluilla saatua aineistoa peilataan toiminnan laadun teoreettiseen viitekehykseen luvun 2.3.2 mukaan, voidaan todeta konsernin toiminnan laadun sisältävän vahvasti toiminnan laadun elementtejä, mutta niitä tulisi kehittää. Analyysin perusteella prosessit koettiin oleelliseksi toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Haastatteluissa todettiin muun muassa, että laadun kehittäminen tapahtuu prosessien kautta ja laadunhallinta muodostuu prosessien tarkastelusta. Prosessien koettiin joiltain osin olevan määritelty, toimivat ja ajantasaiset, mutta suurelta osin niiden tarkistus ja läpikäynti koettiin tärkeäksi. Tietyt ruoat esimerkiksi on ohjelmoitu prosessin taakse laitteissa, jolloin noudattamalla annettua ohjeistusta,

kaikki on kunnossa. Prosessimainen toiminta, että asiat on suunniteltu ja tehdään sen suunnitelman mukaisesti, koettiin vastauksissa tärkeäksi ja se vaatii toteutuakseen toimivat sekä ajantasaiset prosessit jokaisella osa-alueella. Toimivat ja ajantasaiset prosessit nousivat vastauksissa esiin myös henkilökunnan työskentelyn kohdalla oleellisena tekijänä. Kun on tarpeeksi selkeät ohjeet ja toimintamallit, voi työntekijä keskittyä työn tekoon, jolloin kaikki ylimääräinen pirstaleisuus jää pois. Prosessien toimivuuden varmistamiseksi niitä tulee päivittää säännöllisesti ja tämä koettiin vastausten perusteella konsernin kehittämiskohteeksi.

Henkilöstön ammattitaito ja vastuullisuuden alaluokan kautta vastauksissa esiin noussut käsite henkilöstön työhyvinvointi koettiin vastausten perusteella merkittäviksi laatuun vaikuttaviksi tekijöiksi. Vastauksissa tuli esiin, että konsernissa on työssä laatutietoista henkilökuntaa, mutta laadun ymmärryksen lisääminen vaatii kehittämistä. Lisäksi tuotiin esiin, että henkilökunnan suuri vaihtuvuus ja työn suuri fyysinen kuormitus asettavat omat haasteet laadun säilymiselle ja varmistamiselle. Jokaisen tulisi nähdä oman työn merkitys laadun kokonaisuudessa ja ymmärtää miksi laatumittareita asetetaan ja miksi laatutavoitteiden on tärkeää toteutua. Laatutyöhön tulee saada sitoutettua koko henkilökunta, jotta laatutavoitteet toteutuvat. Tämän ymmärryksen lisääminen voi kehittää toiminnan laadukkuutta merkittävästi mutta myös henkilökunnan työhyvinvointia ja se saavutetaan teoreettisen viitekehyksen mukaisesti koulutuksella ja perehdytyksellä.

Toiminnan laadun alaluokka jatkuva parantaminen nousi vastausten perusteella tärkeäksi laatuun vaikuttavaksi tekijäksi konsernissa erityisesti muutoksien kohdalla. Muutokset tulisi pystyä ennakoimaan ja suunnittelemaan tarpeeksi tarkasti, jotta jatkuvan parantamisen keinoin pystytään ehkäisemään ongelmat ennakolta riskienhallinnan keinoin. Tämä ei vastausten perusteella vielä toteudu aivan täysin, mutta tavoitteena olisi työkuluttuuri missä toimintaa ja työtä jatkuvasti arvioidaan ja jatkuvasti parannetaan. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tulee työsuorituksen ohjaamisen ja varmistamisen tarve tulevaisuudessa varmasti lisääntymään. Jatkuvan parantamisen tavoitteen mukaisesti kaiken taustalle pitää rakentaa miten laatua korjataan, parannetaan ja kehitetään.

4.4 Ravitsemuslaatu laadun osatekijänä

Ravitsemuslaatu eli ravitsemuksellinen laatu kuvaa ruokavalion, ruoan tai yksittäisen elintarvikkeen ravintoainesisältöä suhteessa ravitsemussuosituksen tavoitteisiin. Ravitsemuslaatu riippuu pääosin ravitsemusta ja ruokavaliota huonontavien tai parantavien ravintoainesten määrästä, jolloin yksittäiset ruoat tai elintarvikkeet voivat joko parantaa tai huonontaa ruokavalion ravitsemuslaatua. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2011, 10.) Suomalaisissa ravitsemussuosituksissa ruokapalvelun tarjoamalle ruoalle on asetettu

laatuvaatimuksia. Ravitsemuslaadun arviointiin ja kehittämiseen on myös tehty erilaisia työvälineitä kuten ravitsemuspassi ja Sydänmerkki. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2021.)

Ravitsemuslaadun alaluokiksi määriteltiin tässä opinnäytetyössä teoreettisen viitekehyyksen mukaan luvussa 2.3.3 esiin tuodut ravitsemuslaatuun vaikuttavat tekijät ravitsemussuositukset, Sydänmerkki ja ravitsemuspassi. Analyysin perusteella ravitsemuslaadun oleellisin alaluokka oli ravitsemussuositukset. Alaluokka Sydänmerkki oli analyysin perusteella melko oleellinen alaluokka mutta alaluokalla ravitsemuspassi ei ollut oleellista merkitystä. Analyysin perusteella ravitsemussuosituksiin liittyviksi käsitteiksi määriteltiin laadun viitekehys, ravitsemus osana kokonaisuutta, suositeltavien aterioiden tarjonta, malliateria ja ruokakolmio. Analyysin perusteella oleellisin käsite ravitsemussuosituksiin kohdistuen oli laadun viitekehys. Muilla käsitteillä ei ollut analyysin perusteella oleellista merkitystä. Ravitsemussuosituksista saatiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

Ravitsemusta ohjaa ne tietyt tavoitteet, joissa meidän pitää pysyä, se on sellainen selkeä, että joku ulkopuolelta määrittää niitä.

Ravitsemussuositukset mitä meidän ruoan pitää sisältää, tuo ohjeistusta laatuun.

Analyysin perusteella Sydänmerkkiin liittyviksi käsitteiksi määriteltiin tässä opinnäytetyössä ravitsemuskriteerit ja arkilounaskriteerit. Analyysin perusteella käsitteellä ravitsemuskriteerit oli melko oleellinen merkitys, mutta käsitteellä arkilounaskriteerit ei ollut oleellista merkitystä. Sydänmerkistä vastattiin muun muassa seuraavanlaisesti:

Sydänmerkki on yleisesti tunnettu ja arvostettu, niin kyllä se asiakkaaseen vaikuttaa ja on todella hienoa.

Kyllähän se, että me niitä noudatetaan, on erittäin tärkeää.

Me valitaan Sydänmerkki -ateria, että me täytetään nämä kriteerit.

Kun haastatteluilla saatua aineistoa peilataan ravitsemuslaadun teoreettiseen viitekehykseen luvun 2.3.3 mukaan, voidaan todeta konsernin ravitsemuslaadun sisältävän elementtejä ravitsemuslaadun teoreettisesta viitekehyksestä ja se on konsernin jokapäiväistä toimintaa. Ravitsemussuositukset koettiin vastausten perusteella tavaksi toimia, minkä vuoksi vastauksissa ei mahdollisesti tarkemmin tuotu esiin ravitsemuslaadun teoreettisesta viitekehyksestä poimittuja muita käsitteitä. Ravitsemussuositukset nähtiin yhtenä isona laatuun kohdistuvana tekijänä. Ravitsemus koettiin vastauksissa myös jonkinlaisena laatulupauksena, koska konserni on noudattanut ravitsemussuosituksia niin kauan, jolloin se on muuttunut tavaksi toimia ja sitä ei välttämättä ole enää tarpeellista erottaa erilliseksi laadun osa-alueeksi. Ravitsemussuositukset alaluokkana ja ravitsemuskriteerit käsitteenä koettiin kuitenkin vahvasti oleellisiksi tekijöiksi jo konsernin mission kautta, jossa palvelu tarjoaa aitoa hyvinvointia ravitsevan ja maukkaan ravinnon muodossa (Kymijoen Ravintopalvelut Oy, 2020). Luvuissa 2.3.1 ja 2.3.2 mainittujen tuotelaadun ja palvelun laadun osa-alueiden mukaisesti, myös ravitsemuslaatu koettiin yhdeksi laatuun vaikuttavaksi osatekijäksi, mutta edelleen tulee huomioida laadun kokonaisuus.

4.5 Laadun todentaminen laadun osatekijänä

Laadun todentaminen vaatii teoreettisen viitekehyksen mukaan selkeän laadunhallinnan sekä tarkat määritelmät laadulle. Kokonaisvaltainen laadunhallinta tulee entistä vahvemmin olla yritysten perustoiminnan sisällä, jolloin normaalitilanteessa määritellyt laatumittarit määrittelevät laadun toteutumisen ja edelleen mahdollistavat laadun todentamisen. (Lecklin 2006, 21.) Laadunhallintaa voi toteuttaa esimerkiksi oman toiminnan mittaamisena itsearvioinnin kautta tai asiakastyytyväisyysmittauksilla. Onnistuneen itsearvioinnin avulla on mahdollista löytää yrityksen vahvuudet, heikkoudet ja kehittämiskohteet, jolloin laadunhallinnan näkökulmasta voidaan kehittämiseen valita juuri sillä hetkellä olennaisimmat kehityskohteet. (Holma ym. 2001, 87-90.)

Laadun todentamisen alaluokiksi määriteltiin tässä opinnäytetyössä teoreettisen viitekehyksen mukaan luvuissa 2.4, 2.5 ja 2.9 esiin tuodut laadun todentamiseen vaikuttavat tekijät seuranta, mittaukset, auditoinnit, laadun määritelmät, laatukäsikirja ja laadunhallintajärjestelmä. Analyysin perusteella laadun todentamisessa oleellisimpina alaluokkina näytetyivät laadun määritelmät ja laadunhallintajärjestelmä. Alaluokat seuranta, mittaukset ja auditoinnit olivat melko oleellisia mutta alaluokalla laatukäsikirja ei ollut analyysin perusteella oleellista merkitystä. Analyysin perusteella alaluokan laadun määritelmät käsitteiksi

tässä opinnäytetyössä määriteltiin laatupolitiikka, laatutavoitteet ja laatumittarit. Analyysin perusteella oleellisin käsite oli laatupolitiikka, josta saatiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

Yhtiön laatu pitää identifioida sellaiseksi, että se on kaikille sama.

Laatupolitiikka pitää kirjoittaa auki ja yhteisesti sopia nämä asiat.

Selkeää määritelmää laadulle ei ole sillä tavalla, että se olisi yhteinen kaikkien tiedossa oleva laatu.

Meillä sanotaan, että on laadukasta asiakaspalvelua ja hyvää ruokaa, mutta mitä se konkreettisesti tarkoittaa.

Analyysin perusteella laadun määritelmät -alaluokkaan liittyvät käsitteet laatutavoitteet ja laatumittarit olivat melko oleellisia. Käsitteistä saatiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

Laatutavoitteet on määritelty sisään – ravitsemuksellinen laatu, toimintavarmuus, elintarviketurvallisuus.

Laatu on kaikkea meidän toimintaa ja kuinka hyvin me saavutetaan laatutavoitteet.

Toiminta on laadukasta, kun toimitaan prosessien mukaisesti ja mitataan laatua.

Asiakaspalautteet ja toiminnan onnistuminen, kyllä sen kautta on myös hyvä mitata laatua.

Laadun määritelmät laatupolitiikka, laatutavoitteet ja laatumittarit ovat vastausten perusteella tärkeitä laatuun vaikuttavia tekijöitä. Analyysin perusteella ne löytyvät konsernin toimintatavoista taustalta, mutta niitä ei ole selkeästi kirjoitettu auki tai ainakaan nimetty juuri samalla tavalla. Eniten selkeyttä kaivattiin laatupolitiikkaan, koska aivan yksiselitteistä laadun määritelmää ei vastausten perusteella ollut. Laatutavoitteisiin ja laatumittareihin kohdistuen vastauksissa tuli esiin määritelmiä kuten asiakaspalautteet, ravitsemuslaatu, elintarviketurvallisuus ja laadunarvioinnit. Siitä huolimatta myös laatutavoitteisiin ja -mittareihin toivottiin vastauksissa selkeyttä konsernitasolla, vaikka eri vastuualueille määriteltäisiinkin omat lähempänä käytäntöä olevat tavoitteet ja mittarit.

Analyysin perusteella alaluokan laadunhallintajärjestelmä käsitteiksi tässä opinnäytetyössä määriteltiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti laadunhallintajärjestelmän toteuttamisen muodot, jotka ovat standardit, laatupalkinnot ja jatkuvaan kehittämiseen kohdistuva PDCA - rakenne. Analyysin perusteella laadunhallintajärjestelmään liittyvä oleellisin käsite oli standardi. Käsitteen PDCA – rakenne merkitys oli analyysin perusteella vähäinen ja käsitteellä laatupalkinnot ei ollut analyysin perusteella merkitystä lainkaan. Laadunhallintajärjestelmän oleellisista käsitteistä saatiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

Se (standardi) olisi selkäranka toiminnalle, että meillä on standardi, jonka mukaan me hommaa tehdään.

Meidän pitäisi saada se (laatu) itse ensin tietylle tasolle ja todeta, että meidän laatuasiat on hyvässä kunnossa ja sitten hakisi standardia siihen.

Se (standardi) olisi helppo, voitaisi selkeästi kertoa, että toimitaan näin ja niin toimimalla me varmistetaan, että se on sellaista laatua jota haluamme tarjota.

Laatua pitää tavoitella. Jos halutaan joku sertifikaatti ja selkeästi sitä kautta lähteä, niin silloin meillä pitää olla kaikki kunnossa, kun joku tulee tekemään sitä auditointia.

Todistelu on vaikeaa, jos ei ole ihan selvää ja antaahan se ulospäin kuvaa semmoisesta laadukkaasta toiminnasta.

Analyysin perusteella laadunhallintajärjestelmään liittyvissä vastauksissa selkeästi nousi esiin tarve laadun todentamiseen. Konsernissa tehdään laatuun liittyviä asioita, kaikki laadunhallinnan elementit löytyvät, mutta ne tulee vaan jäsenellä oikeaan muotoon. Eduiksi standardilla todentamiselle mainittiin vastauksissa muun muassa sen selkeys, helppous, säännöllisyys, maine ja vahvempi seuranta. Vastauksissa tuli myös esiin standardin mahdollinen tarpeellisuus tulevaisuudessa kohdistuen yhteistyökumppaneihin ja laadun todentamiseen asiakkaalle. Yhteisesti vastauksissa tuotiin esiin laadunhallintajärjestelmän tarve liittyen laadun todentamiseen, oli sen toteutustapa mikä tahansa.

Analyysin perusteella alaluokkaan seuranta liittyviksi käsitteiksi tässä opinnäytetyössä määriteltiin toimintatavat ja laatutapahtumat, alaluokkaan auditoinnit liittyviksi käsitteiksi laadunhallinta ja laadun kehittäminen sekä alaluokkaan mittaukset liittyviksi käsitteiksi säännöllinen asiakaspalaute ja laadunarvioinnit. Analyysin perusteella alaluokkiin liittyvät oleellisimmat käsitteet olivat toimintatavat, laadun kehittäminen ja säännöllinen asiakaspalaute. Analyysin perusteella käsitteet laadunhallinta ja laadunarvioinnit olivat melko oleellisia ja käsitteellä laatutapahtumat ei ollut oleellista merkitystä. Analyysin perusteella oleellisimmista käsitteistä toimintatavat, laadun kehittäminen ja säännöllinen asiakaspalaute saatiin muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

Me pystytään osoittamaan, että me kerätään asiakaspalautetta kaikilta asiakasryhmiltä ja sitä tehdään suunnitelmallisesti ja säännöllisesti.

Laadun kehittämiseen selkeät toimintatapamallit ja kuka on vastuussa.

Pitää olla toimintatapa, laadullinen toimintatapa, joka pitää nämä jatkuvan kehittämisen piirteet sisällään ja jäljen jättämisen.

Kun haastatteluilla saatua aineistoa peilataan laadun todentamisen teoreettiseen viitekehykseen lukujen 2.4, 2.5 ja 2.9 mukaan, voidaan todeta laadun elementtien löytyvän konsernin toiminnasta ja käytännön tasolla myös toteutuvan melko laajasti. Tämä näkemys vahvistuu, kun aineistoa peilataan teoreettisen viitekehyksen mukaisesti luvussa 2.6.1 määriteltyihin seitsemään onnistuneen laadunhallinnan periaatteeseen asiakaskeskeisyys, johtajuus, ihmisten täysipainoinen osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, parantaminen, näyttöön perustuva päätöksenteko ja suhteiden hallinta. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2019.) Nämä periaatteet löytyvät kaikki jollain tasolla konsernin toiminnasta, mutta kaipaavat selkeyttämistä.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan laadunhallinnan periaatteisiin kuuluva asiakaskeskeisyys on konsernissa haastattelujen vastausten perusteella hyvällä tasolla. Asiakkaiden tarpeet on ymmärretty ja niitä selvitetään säännöllisesti, asiakkuuksia hoidetaan tavoitteellisesti, asiakkaille viestitään säännöllisesti ja lisätään näin vuorovaikutusta. Asiakastyytyväisyyttä myös mitataan, jotta voidaan kehittää toimintaa. Johtajuuden -periaatteeseen kohdistuen laadun määritelmä ja siihen liittyvät käsitteet tarvitsevat selkeämpää määrittelemistä ja esille tuomista konsernissa. Tällä saavutetaan standardin tavoitteen mukainen yhteinen päämäärä, suunta ja sitoutuminen eli lisätään ymmärrystä laadusta, joka mahdollistaa ihmisten täysipainoisen osallistumisen. Johtajuuteen kuuluva resurssien varaaminen työtehtävien laadukkaaseen tekemiseen on konsernissa mahdollistettu ja tämä tuotiin esiin haastattelujen vastauksissakin. Laadunhallinnan kolmas periaate ihmisten täysipainoinen osallistuminen vaatii vielä johtajuuteen kohdistuvan laadun tarkemman määrittelemisen konsernissa, jotta ihmiset ymmärtävät laatutavoitteiden lisäksi laatuveloitteet eli miksi asioita tulee tehdä tarkalleen kuten esimerkiksi prosesseissa on ohjeistettu. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2019, 3.)

Laadunhallinnan periaatteisiin määritelty neljäs periaate prosessimainen toimintamalli ja sen merkitys tärkeänä laadunhallintaan vaikuttavana tekijänä tuli esiin teemahaastattelujen vastauksissa. Prosessien tärkeys on tiedostettu konsernissa. Prosessit ovat olemassa, ne kaipaavat kuitenkin läpikäymistä ja päivitystä. Parantaminen laadunhallinnan periaatteena tuli esiin myös haastatteluissa toiminnan laatuun kohdistuen. Haastatteluissa korostettiin standardin mukaisesti jatkuvan parantamisen hyödyntämistä erityisesti muutos tilanteissa. Asioihin tulee tehdä tarpeeksi ajoissa suunnitelma, jotta on aikaa toimia sen suunnitelman mukaisesti välttääkseen turhat ongelmatilanteet ennakoimalla riskejä. Konsernin

prosessien läpikäymisen ja päivityksen jälkeen tämä osa-alue todennäköisesti kehittyy parantaen prosessien suorituskyvyn lisäksi myös asiakastytyvääisyyttä. Näyttöihin perustuva päätöksenteko laadunhallinnan periaatteena tarkoittaa asioiden tekemistä määritellyllä tavalla. Tämä periaate on konsernissa suurelta osin hallussa prosessien ja toimintaohjeiden kautta ja päätöksenteon voi tietyillä osa-alueilla perustaa aikaisempaan näyttöön. Tarkempia ja laajempia itsearviointeja ja auditointeja tulee kuitenkin vastausten perusteella toteuttaa konsernissa laadunhallinnan kehittämiseksi. Viimeiseen laadunhallinnan periaatteen suhteiden hallinta kuuluu laadunhallinnan kehittäminen yhdessä sidosryhmien kanssa. Konsernilla on laajat yhteistyöverkostot muiden ruokapalvelutoimijoiden kanssa, jonka lisäksi muun muassa asiakasomistajien, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja tavarantoimittajien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä laadun kehittämiseksi. Haastattelussa laadunhallinnan kehittäminen sidosryhmäyhteistyön kautta koettiin hyväksi keinoksi, esimerkiksi tuotekehitys oli aiemmin tehnyt paljonkin yhteistyötä tavarantoimittajien kanssa, mutta se oli vähentynyt viime aikoina merkittävästi. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2019, 5-6.)

Kun haastatteluilla saatua aineistoa peilaa teoreettisen viitekehyksen luvun 2.6.2 ISO 9001:2015 standardin mukaan, voidaan edelleen todeta, että laadun elementtejä löytyy, mutta ne kaipaavat hieman enemmän toimenpiteitä kuin laadunhallinnan periaatteiden kohdalla. Tässä standardissa edellytetään laadunhallintajärjestelmään kohdistuen selkeää rakennetta ja ylläpitoa ja siihen konsernin tulee tehdä selkeitä linjauksia toiminnastaan, jos standardin mukaista toimintaa tavoitellaan. Analyysin perusteella ISO 9001:2015 standardin vaatimuskohta laadunhallintajärjestelmän johtaminen vaatisi tarkempia toimenpiteitä, muissa vaatimuskohdissa laadunhallintajärjestelmän tukeminen, toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen sekä suorituskyvyn arviointi ja parantaminen riittäisi tarkka läpikäynti ja päivitys. (Tuominen & Moisio 2015, 6.)

Saadun aineiston peilaaminen teoreettiseen viitekehyksen mukaan luvussa 2.7.2 määritellyyn laatupalkintona tunnettuun CAF2020 -malliin antaa edelleen samansuuntaisia näkemyksiä mallin yhteneväisyydestä konsernin toimintaan kuin standardien kohdalla.

CAF2020-malli voisi kuitenkin parhaiten kehittää konsernin laadunhallintaa ja sitä kautta laatua mahdollistaen toiminnan ja tulosten selkeän kehittämisen huomioiden PDCA-malli ja erinomaisuuden tunnusmerkit. (Haus Kehittämiskeskus Oy 2020, 10-14.) Tiivistettynä voidaan todeta, että kun saatua aineistoa on peilattu teoreettisen viitekehyksen mukaisiin laadun todentamisen työkaluihin, konsernista löytyy jo paljon olemassa olevia elementtejä, jotka tulee rakentaa loppuun tai päivittää.

4.6 Kymijoen Ravintopalvelut -konsernin toimintakäsikirja

Kymijoen Ravintopalvelut -konsernin toimintakäsikirja luotiin yhteistyössä konsernin toimihenkilöistä koostuvan ohjausryhmän kanssa. Käsikirjan luomisessa huomioitiin laatuun ja laadun todentamiseen kohdistuvia käsitteitä ja määritelmiä opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä, mutta käsikirjaa ei tehty tiukasti minkään standardin tai laatupalkinnon kriteerien mukaisesti. Käsikirjassa kuvataan muun muassa konsernin toiminta-ajatus, strategia, prosessit ja laatuun kohdistuvia määritelmiä. Käsikirjaa luodessa selvisi, että konsernin prosessit vaativat laajaa päivitystä. Prosesseille toteutettiin teoreettisen viitekehyksen mukainen luvussa 2.8 mainittu nykytilan kartoitus ja prosesseista piirrettiin prosessikartta, mutta kehittämismalliin kuuluva prosessianalyysi on laajuudessaan niin suuri, että sen käytännön toteutus rajattiin pois tästä opinnäytetyöstä. Toimintakäsikirjaan kuvattiin konsernin uudelleen määritellyt prosessit prosessikarttana, mutta prosessien lopullinen käytännön päivitys eli prosessianalyysi kirjataan opinnäytetyön kehitysehdotukseksi.

Toimintakäsikirja toteutettiin sähköisessä muodossa, jotta sitä on jatkossa helppo muokata. Käsikirjan tarkoitus ei ole olla kertaluontoinen tuotos, vaan sitä tulisi päivittää jatkossa säännöllisesti aina tarvittaessa. Toimintakäsikirjan avulla konserni voi luoda yhteisen ymmärryksen laadusta ja laadunhallinnasta konsernin henkilökunnalle ja käyttää käsikirjaa perehdytyksen apuna. Tuotos on tärkeä laadun ymmärryksen lisäämiseksi konsernissa ja konserni tulee käyttämään sitä toiminnassaan. Toimintakäsikirjan sisällysluettelo on opinnäytetyön liitteenä (liite 2).

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Kymijoen Ravintopalvelut -konsernin toiminnan laatua ja laadunhallintaa voidaan edelleen kehittää. Aihetta tutkittiin haastattelemalla ja analysoimalla vastuuhenkilöiden näkemyksiä konsernin toiminnan laadusta, laadunhallinnasta ja prosesseista. Haastatteluista muodostuneen aineiston avulla pyrittiin saamaan vastaus tutkimukselle määritellyihin tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta tutkimusongelmaan. Seuraavaksi esitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

1. Mitkä tekijät vaikuttavat konsernin toiminnan laatuun?

Ruokapalvelujen laadun osa-alueiksi määritellään teoreettisen viitekehyksen mukaan luvussa 2.3 tuotelaatu, palvelun laatu, toiminnan laatu ja ravitsemuslaatu. Tutkimuksen tulosten perusteella konsernin toiminnan laatuun vaikuttaa laadun kokonaisuus eli kaikki nämä ruokapalvelujen toimialalle määritellyt laadun osa-alueet tuotiin myös vastauksissa esiin. Tutkimustuloksissa nousi kuitenkin selvästi esiin tuotelaadun ja toiminnan laadun merkitys laatuun vaikuttavina tekijöinä. Laatuun merkittävästi vaikuttavina tekijöinä haastateltavat mainitsivat tuotelaatuun kohdistuen asiakas- ja tuoteturvallisuuden, omavalvonnan ja vakioidun reseptiikan. Toiminnan laadun alla merkittävimmät laatuun vaikuttavat tekijät olivat haastateltavien mielestä prosessit ja henkilöstön ammattitaito. Prosessien tulee vastausten mukaan olla kunnossa, jotta tiedetään mitä tehdään ja vastaavasti jos ne eivät ole kunnossa, vaikutus laatuun on vielä merkittävämpi. Prosessien hallinta määritellään myös teoreettisen viitekehyksen mukaan luvussa 2.8 laadun perustukseksi. Tutkimuksen tulosten perusteella laadun säilyttämiseksi tulee kiinnittää enemmän huomiota työsuorituksen valvontaan, varmistukseen ja ohjeistukseen, jonka lisäksi laatuavoitteiden tulisi määritellä mitä henkilöstölle koulutetaan. Laadun todentamiseen ja kokonaisuuteen kohdistuen laatuun vaikuttaa tulosten perusteella myös laadun määrittely ja laadunhallintajärjestelmä. Konsernissa ei ole vastausten perusteella tällä hetkellä selkeää, yhteistä määrittelyä laadulle vaan sillä on useita ilmenemismuotoja eri osa-alueilla.

2. Mitkä tekijät vaikuttavat konsernin toiminnan laadunhallintaan?

Laadunhallintaan vaikuttaviksi tekijöiksi määritellään teoreettisen viitekehyksen mukaan luvussa 2.4 toimitusten vastaavuus, prosessit, laatu järjestelmät, asiakastytyväisyys ja markkinoiden sekä asiakkaiden ymmärtäminen. Nämä asiat eivät täysin tule esiin vastauksissa vaan tutkimuksen tulosten perusteella konsernin laadunhallintaan vaikuttaa positiivisesti omavalvonnan tarkat toimenpiteet, selkeät työohjeet ja tarkat rutiinit, prosessit sekä vakioitu reseptiikka. Haastateltavat kokivat, että nämä asiat ovat selkeästi konsernin vahvuus. Laadunhallintaan negatiivisesti vaikuttaa haastateltavien mielestä auditointien

puute tai vähäinen määrä ja laadun määrittelemisen tarkkuus. Määrittelemisen laadunhallintaan kohdistuen tuli esiin myös kokonaisvaltaisesti, kun koettiin joidenkin asioiden olevan oletusarvoisesti kaikkien tiedossa, jolloin asioita ei ollut kirjattu minnekään. Tulosten perusteella mittauksia tulisi myös analysoida enemmän, koska vastausten mukaan mittaaminen on ajoittain kääntynyt pääasiaksi ja kehittäminen mittaustuloksista jää liian vähäiselle huomiolle. Teoreettinen viitekehys tukee tätä ajatusta luvussa 2.6.1 esitetyllä määritelmällä, jonka mukaan prosessien mittauksella todennetaan laadunhallinta. Mittaaminen on siis tärkeää, mutta sillä tulee olla selkeä tarkoitus ja tavoite. Vertailtaessa teoreettisen viitekehyksen tekijöitä edelleen vastauksissa tullee esiin tekijöihin kokonaisuutena löytyy kuitenkin hieman erilaisuutta. Teoreettisen viitekehyksen mukaan laadunhallintaan vaikuttaa selkeät kokonaisuudet kuten markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtäminen sekä laatujärjestelmät, kun haastattelujen vastauksissa tuli vahvasti esiin tuotelaatuun ja käsitteiden määrittelemiseen kohdistuvia tekijöitä. Tämä selittyy varmasti pitkälti konsernin vahvasti tuotesuuntautuneesta toiminnasta. Prosessit yhdistivät kuitenkin teorian ja haastateltavien näkemykset laadunhallintaan vaikuttavana tekijänä. Nämä on hyvä huomioida laadunhallinnan kehittämistä pohdittaessa.

3. Miten prosessit vaikuttavat konsernin toiminnan laadunhallintaan?

Prosessien vaikutus laadunhallintaan määritellään teoreettisen viitekehyksen mukaan luvussa 2.8 merkittäväksi, koska laadun perustus on prosessien hallinta ja laadunhallinnassa saavutetaan tuloksia vuorovaikutteisten prosessien ja resurssien kautta. Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaiset teorian kanssa, koska vastausten perusteella prosessit vaikuttavat konsernin toiminnan laadunhallintaa kokonaisvaltaisesti. Prosessit koettiin haastateltavien mielestä merkittäviksi laatuun vaikuttaviksi tekijöiksi. Prosessimainen toiminta eli prosessien kytkösten ymmärtäminen nousi vastauksissa vahvasti esiin tärkeänä laatuun vaikuttavana tekijänä, kuten myös teoreettisessa viitekehyksessä. Prosessien merkityksen vuoksi vastauksissa esiin tullut prosessien päivityksen tarve tulee huomioida tärkeänä kehityskohtana. Prosesseihin tulisi haastateltavien mielestä asettaa myös selkeitä laatutavoitteita ja -mittareita, jolloin ne vaikuttaisivat laadunhallintaan positiivisesti. Konsernilla on tutkimuksen tulosten perusteella laajasti prosesseja olemassa, ne eivät vaan tällä hetkellä ole kaikilta osin ajan tasalla.

4. Miten konsernin toiminnan laadunhallinta osoitetaan?

Laadunhallinnan osoittaminen tai todentaminen voidaan teoreettisen viitekehyksen mukaan toteuttaa luvun 2.4 mukaisesti oman toiminnan mittaamisella, luvun 2.5 laadunhallintajärjestelmällä, luvun 2.6 standardilla tai luvun 2.7 laatupalkinnolla. Tutkimuksen tulosten perusteella konsernin toiminnan laadunhallinta osoitetaan tällä hetkellä oman toiminnan

mittauksilla, kyselyillä, arvioinneilla ja toimimalla prosessien mukaisesti. Vastausten perusteella laadunhallinnan osoittamisessa tulisi kuitenkin hyödyntää vahvemmin sisäisiä auditointeja, jonka lisäksi mittauksien seuranta tulisi kehittää. Tulosten perusteella tällä hetkellä auditointeja tehdään satunnaisesti yksittäisiin kohteisiin ja mittausten seuranta on toteutusta vähäisempää. Laadunhallinnan osoittaminen kaipaa vastaajien mielestä myös vahvempaa todentamista ja se tulisi pohjautua johonkin yleisesti tunnettuun periaatteen, standardiin tai malliin. Selkeästi vastauksissa nousi esiin jonkin standardin kautta laadun osoittaminen, mutta myös toiminnan kuntoon saattaminen ennen päätöstä standardista. Vastauksissa tuli esiin, että standardin tulisi olla vain koulutodistuksen tyyppinen osoitus pitkäjänteisestä lukuvuoden aikana tehdystä hyvästä työstä.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että laadun tarkempi määrittäminen konsernissa tuo varmasti selkeyttä tavoitteisiin ja sitä kautta myös toiminnan laatuun. Laadun määritelmiä on monia, kuten teoreettinen viitekehys ja haastattelujen vastaukset todentavat, joten laadun määrittäminen ja todentaminen juuri omaan toimintaan peilaten on erittäin tärkeää. Määrittämisessä tulee huomioida juuri ne konsernin toiminnan kannalta merkittävät tekijät huomioiden kaikki laadun osa-alueet ja muodostaa niiden ympärille laatutavoitteet ja – mittarit kehittämisen ja todentamisen mahdollistamiseksi. Tutkimuksen ja analyysin perusteella selvisi, että konsernissa on paljon laadun elementtejä jopa standardin hakemiseen asti, mutta niiden tarkempaan jäsentelyyn ja esille tuomiseen tulisi panostaa laadun ymmärtämisen lisäämiseksi konsernissa edelleen. Tämä mahdollistaisi yhteisen ymmärryksen laadusta ja sitoutumisen laadun kehittämiseen.

Tutkimuksen tulokset myös osoittavat, että vaikka laadun elementtejä on olemassa, ne pitää pystyä todentamaan niin henkilöstölle kuin asiakkaille. Vaikka toiminta on kuinka laadukasta, mutta sitä ei pystytä todentamaan, asioita ei tapahdu ulkopuolisen silmin. Laadun vahvempi todentaminen koettiin tärkeänä sisäisesti, jotta konsernin laatukäsitys olisi kaikille samanlainen mutta erityisesti ulkoisesti. Vastausten perusteella lähitulevaisuudessa konserni tulee todennäköisesti tarvitsemaan jotakin virallista laadun todentamisen tapaa.

Verrattaessa tutkimustuloksia Salmisen & Vaittisen (2020) opinnäytetyöhön, jossa rakennettiin myös laatukäsikirja yritykselle haastattelujen aineiston pohjalta, voidaan todeta tulosten sisältävän samanlaisia piirteitä. Edellä mainitussa opinnäytetyössä todettiin myös opinnäytetyön kohteena olleen yrityksen laatukäsityksen kaipaavan kirkastamista, kun yhteistä selkeää näkemystä laadusta ei ollut. Samoin opinnäytetyössä asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden merkitys laadun määrittämisessä koettiin tärkeiksi tekijöiksi. (Salminen & Vaittinen 2020, 35-38.)

Tutkimuksen tulosten perusteella saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja niiden perusteella ehdotetaan seuraavia toimenpiteitä tutkimusongelmaan laadun ja laadunhallinnan kehittämiseksi:

- Ehdotetaan, että laatu määritellään konsernitasolla tarkemmin yhteisen ymmärryksen luomiseksi ja sitoutumisen vahvistamiseksi.
- Ehdotetaan, että prosessit päivitetään luvun 2.8 mukaisen prosessien kehittämismallin mukaisesti, jotta ne ovat ajan tasaiset ja niille saadaan asetettua selkeät laatuun ohjaavat tavoitteet sekä mittarit. Prosessien auditointi ehdotetaan myös lisätäväksi säännölliseksi toimenpiteeksi konsernin vuosikelloon.
- Ehdotetaan, että auditointi otetaan laajemmin käyttöön itsearviointin työkaluna ja laadunhallinnan todentamisen keinona. Teoreettisesta viitekehyksestä ehdotetaan hyödynnettäväksi luvun 2.2 viiden tasoista arviointia ja mittaamista, johon kuuluu muun muassa sisäiset ristiin arvioinnit eri osastojen kesken ja itsearviointi konsernitasolla.
- Ehdotetaan, että henkilöstön ammattitaitoa vahvistetaan kouluttamalla tulevien laatutavoitteiden mukaisesti. Perekdytykseen ja suorituksen johtamiseen ehdotetaan myös kiinnitettävän enemmän huomiota.
- Ehdotetaan, että laadun todentamiseksi haetaan virallista todentamista, kun todetaan halutun laatutason olevan saavutettu. Viralliseen todentamiseen ehdotetaan perinteistä luvun 2.6.2 mukaista ISO 9001:2015 standardia, mikäli tarve on puhtaasti enemmän ulospäin suuntautuvalle todentamiselle. Sisäiseen todentamiseen ehdotetaan käytettävän luvun 2.7.2 mukaista päivitettyä CAF2020-mallia, jossa jatkuvan parantamisen periaate on huomioitu vahvasti ja toimintaa arvioidaan kokonaisvaltaisesti huomioiden toimintatavat, tulokset sekä erinomaisuuden tunnusmerkit.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen selkeä raportointi ja sen luotettava dokumentointi yhdessä perusteltujen päätösten kanssa tekee tutkimuksesta luotettavan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164). Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa tulee myös huomioida käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli tulokset eivät ole sattumanvaraisia vaan samat tulokset saataisiin, mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan. Luotettavuuteen kuuluu myös käsite validiteetti, joka kertoo, kuinka hyvin valittu tutkimusmenetelmä on kyennyt mittaamaan sitä mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin. (Hirsjärvi ym. 2004, 216-217.)

Tähän tutkimukseen valitut menetelmät tukivat tutkimusta ja olivat oikeita valintoja tutkimuksen toteutukseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka valintaperusteena oli tutkimuksen aihe, joka kohdistui ihmisten näkemysten selvittämiseen aiheesta. Määrällinen tutkimus ei olisi antanut aiheesta laajaa näkemystä, jota kehittämiseen vaaditaan. Haastattelu menetelmävalintana mahdollisti kysymysten tarkentamisen, koska tutkimuksen aihe oli laaja ja sen ymmärrettäväksi tekeminen vaati haastattelussa ajoittain useamman tarkentavan kysymyksen. Riittävän selkeiden ja yksiselitteisten haastattelukysymysten muotoileminen kyselylomakkeelle olisi ollut todella haastavaa. Haastattelulla saatiin luotettavia vastauksia, jotka eivät olleet sattumanvaraisia vaan juuri kyseisiin kysymyksiin tarkennettuja vastauksia. Kyselylomakkeella ei myöskään olisi saanut samalaista syvyyttä vastauksiin, mitä haastattelulla pystyi saamaan tarkentamalla kysymyksiä. Tutkija kokee, että valittu aineistonkeruumenetelmä lisäsi tutkimuksen reliabiliteettia, mutta erityisesti validiteettia.

Aineiston analyysimenetelmän valinta oli tutkimukseen kohdistuen haastavin valinta ja erilaisiin menetelmiin perehtymiseen kului aikaa. Sisällönanalyysin menetelmä valittiin, koska sen avulla haastatelluissa syntyneen laajan aineiston jäsentely selkeiksi kokonaisuuksiksi oli mahdollista. Analyysin tekeminen oli aluksi aikaa vievää ja joitain vastauksia tutkija pohti useampaan kertaan, jotta ne saatiin luokiteltua oikean luokan alle. Analyysin edetessä menetelmä kuitenkin selkeytyi. Teorialähtöinen sisällönanalyysi valittiin edelleen aiheen olemassa olevan vahvan teorian vuoksi, vaikka myös aineistolähtöistä näkökulmaa olisi voinut käyttää. Tutkimuksen jälkeen tutkija kokee, että teorialähtöisyys toi tutkimukseen kuitenkin käsitteiden avulla enemmän luotettavuutta kuin aineistolähtöinen analyysi. Teorialähtöinen analyysi tukee aihetta vahvemmin ja analyysirunko toi selkärangaa kehittämissuhteiden rakentamiseen, jolloin tutkimuksen luotettavuus vahvistui.

Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään usein vuorovaikutuksessa tutkijan ja haastateltavien kanssa, jolloin tutkijan objektiivisuus voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuuteen kohdistuen tässä tutkimuksessa tuodaan esiin tutkijan työrooli konsernissa. Tutkija työskentelee yhteistyössä haastateltavien kanssa, mutta tutkimuksen toteutukseen kohdistuen tutkija on tiedostanut oman työroolinsa mahdollisen vaikutuksen ja on selkeästi tuonut esiin opiskelijan roolinsa tutkimuksessa. Lisäksi kaikki yhteydenpito tutkimuksessa haastateltaviin kohdistuen on toteutettu ilman työroolissa käytettäviä kanavia tai välineitä ja haastattelutilanteissa on vielä erikseen käyty läpi saatekirjeessä esitetyt asiat tutkimuksen tarkoituksesta ja yhteydestä haastatteliin opiskelijana. Toimittuaan edellä mainitun tavoin, tutkija kokee, että objektiivisuus tutkimuksessa ja haastatteluissa on saavutettu.

Tutkimuksen luotettavuuteen kohdistuen tulee tutkimustyötä tehdessä huomioida vahvasti tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovit-
tuja pelisääntöjä suhteessa tutkijoihin, kollegoihin, toimeksiantajaan ja tutkimuksen lukijoi-
hin. Hyvä tieteellinen käytäntö pitää sisällään eettisesti kestävät tiedonhankintamenetel-
mät ja tutkimusmenetelmät. (Vilkka 2015, 41.)

Tässä opinnäytetyössä haastateltavia on tiedotettu tutkimuksen aikataulusta ja siihen
osallistumisesta saatekirjeellä, jossa tuotiin esiin osallistumisen vapaaehtoisuus. Tutki-
muksen avulla saatua aineistoa on käsitelty koko tutkimuksen ajan luottamuksellisesti
sekä asianmukaisesti ja haastatteluilla hankittu aineisto on hävitetty tutkimuksen valmis-
tuttua. Toimeksiantajan kanssa on käyty keskustelua opinnäytetyöstä, tutkimuksesta ja
sen tuloksista ennen tutkimusta ja sen aikana. Hyvään tieteelliseen käytäntöön pohjau-
tuen opinnäytetyön erilaiset lähteet on esitelty arvostavasti ja alkuperäistä lähdettä kunni-
oittaen, jonka lisäksi lähdeviittaukset on tehty huolellisesti ja asiallisesti.

Tutkimuksen kokonaiskuvan luotettavuuteen kohdistuen tutkija kokee tutkimuksen luotet-
tavaksi, koska tutkimus pohjautuu vahvaan teoriapohjaan, kaikki päätökset on perusteltu,
tutkimuksen eteneminen on dokumentoitu tarkasti, tulokset on analysoitu huolellisesti ja
aineistosta saatujen tulosten perusteella löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja
edelleen tutkimusongelmaan.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa tuli esiin, että laadulle ei ollut konsernissa yhtenäistä määritelmää, jonka
vuoksi tämä tulisi korjata, jotta henkilöstön ymmärrys laadusta kokonaisuudessaan vahvis-
tuisi. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia, miten laadun tarkempi määrittäminen
ja mahdollinen kehittämis ehdotusten toteuttaminen ovat vaikuttaneet henkilöstön sitoutu-
miseen toiminnan laadun varmistajina.

Taulukot

Taulukko 1. Deduktiivinen analyysirunko s. 31

Lähteet

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Arter Oy 2020. EFQM-malli 2020. Viitattu 7.11.2020. Saatavissa <https://www.arter.fi/efqm-malli-2020-6-keskeista-muutosta/>

FCG Finnish Consulting Group & Maa- ja metsätalousministeriö. Julkisten ruokapalvelujen laatuksikriteerit 2010. Helsinki: Valopaino Oy. Viitattu 15.10.2020. Saatavissa [oppaat_julkisten_ruokapalvelujen_laatuksikriteerit_2010.pdf \(herkkuammatti.fi\)](#)

Haapamäki, M. 2018. Ruokapalvelujen laatuksikriteerit: Lempäälän kunta. Tampereen ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutus. Opinnäytetyö.

Hallila, M. 2017. Ruokapalvelujen laatuus. Tähtäimenä laatuksikäsi. Tampereen ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Haus Kehittämiskeskus Oy 2020. Viitattu 7.11.2020. Saatavissa https://haus.fi/wp-content/uploads/2020/09/CAF2020-Yhteinen-arviointimalli_suomeksi_versio-1.1-21.9.2020-1.pdf

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

Holma, T., Outinen, M., Idänpään-Heikkilä, U. & Sainio, S. 2001. Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatuusalo. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Innokylä 2020. CAF2020-malli. Viitattu 24.5.2021. Saatavissa [levea-caf-2020.PNG \(948x534\) \(innokyla.fi\)](#)

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kankaanpää, S. 2015. Laadunhallinnan käsikirjan laatiminen: Case: Kauhavan kaupunki Ruokapalvelut. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Restonomi (AMK), Ravitsemispalvelut. Opinnäytetyö.

Kymijoen Ravintopalvelut Oy 2020. Vuosikatsaus 2020. Viitattu 24.5.2021. Saatavilla [Ky-
mijoen ravintopalvelut-konserni - vuosikatsaus 2020 \(e-julkaisu.fi\)](https://www.kymijoenravintopalvelut.fi/vuosikatsaus-2020)

Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona- ideasta käytäntöön. Helsinki; Otavan kirjapaino Oy.

Lagus, A., Lillrank, P. & Helin, K. 2001. Johdettu muutos: toiminnan kehittäminen erin-
omaisissa suomalaisissa organisaatioissa.
Helsinki: Laatuokeskus.

Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. 3. uudistettu painos.
Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: innovatiivisen johtamisjärjes-
telmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Maa- ja metsätalousministeriö 2005. Elintarviketalouden laatutietojärjestelmät. Tavoiteoh-
jelma 2005-2010. Viitattu 25.10.2020. Saatavissa [https://mmm.fi/docu-
ments/1410837/1721050/MMMjulkaisu2005_10_elati tavoiteohjelma_2005-
2010.pdf/2e2e3079-663b-45d8-9c8a-cbafde354af5/MMMjulkaisu2005_10_elati tavoite-
ohjelma_2005-2010.pdf](https://mmm.fi/documents/1410837/1721050/MMMjulkaisu2005_10_elati_tavoiteohjelma_2005-2010.pdf/2e2e3079-663b-45d8-9c8a-cbafde354af5/MMMjulkaisu2005_10_elati_tavoiteohjelma_2005-2010.pdf)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista
osaamista liiketoimintaan. 3.-4.painos. Helsinki: Sanoma Pro.

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

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna:
Printon Trükikoda.

Ruokapalvelujen laatutyöryhmä 2004. Ruokapalvelujen kansallisen laatutyön toimintamalli. Viitattu 16.10.2020. Saatavissa http://www.herkkuammatti.fi/pdf/kansallisen_laatutyon_toimintamalli.pdf

Ruokatieto 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun kehittäjän käsikirja -opas. Viitattu 9.11.2020. Saatavissa (<https://www.ruokatieto.fi/uutiset/kunnallisille-ruokapalveluille-valmistui-laatukasikirja>)

Ruokavirasto 2019a. Elintarviketurvallisuuden varmistaminen. Viitattu 16.10.2020. Saatavissa <https://www.ruokavirasto.fi/tietoa-meista/mika-on-ruokavirasto/elintarviketurvallisuuden-varmistaminen/>

Ruokavirasto 2019b. Mikä on Ruokavirasto. Viitattu 16.10.2020. Saatavissa <https://www.ruokavirasto.fi/tietoa-meista/mika-on-ruokavirasto/>

Ruokavirasto 2019c. Oiva-hymy. Viitattu 3.11.2020. Saatavissa <https://www.ruokavirasto.fi/henkiloasiakkaat/tietoa-elintarvikkeista/valvonta/oivahymy/>

Ruokavirasto 2019d. Ravitsemus- ja ruokasuositukset. Viitattu 13.10.2020. Saatavissa <https://www.ruokavirasto.fi/teemat/terveytta-edistava-ruokavalio/ravitsemus--ja-ruokasuositukset/>

Ruokavirasto 2020a. Elintarvikealan yhteiset vaatimukset ja valvonta. Viitattu 16.10.2020. Saatavissa <https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/elintarvikeala/elintarvikealan-yhteiset-vaatimukset/valvonta/>

Ruokavirasto 2020b. Lautasmalli. Viitattu 23.5.2021. Saatavissa [Kuva-arkisto - Ruokavirasto](#)

Ruokavirasto 2020c. Ruokakolmio. Viitattu 23.5.2021. Saatavissa [Kuva-arkisto - Ruokavirasto](#)

Salminen, S. & Vaitinen, C. 2020. Laatutyön kehittäminen ja laatukäsikirjan tuottaminen LifeMed Oy:lle. Laurea ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Opinnäytetyö.

Silen, T. 1998. Laatujohtaminen: menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Juva: WSOY.

Silen, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky.
Helsinki: WSOY.

Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä: laadun kehittä-
jän käsikirja. Helsinki: Efeko.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Joukkoruokailun kehittäminen Suomessa. Viitattu
13.10.2020. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/han-
dle/10024/73293/URN%3aNBN%3afi-fe201504225018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73293/URN%3aNBN%3afi-fe201504225018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Suomalaiset ravitsemussuositukset 2014. Terveyttä ruoasta! Viitattu 13.10.2020. Saata-
vissa [https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/teemat/terveytta-edistava-ruokavalio/kulut-
taja-ja-ammattilaismateriaali/julkaisut/ravitsemussuositukset_2014_fi_web_versio_5.pdf](https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/teemat/terveytta-edistava-ruokavalio/kulut-taja-ja-ammattilaismateriaali/julkaisut/ravitsemussuositukset_2014_fi_web_versio_5.pdf)

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019. Laadunhallinnan periaatteet: ISO 9000 -sarja.
Viitattu 14.11.2020. Saatavissa [https://sfs.fi/wp-content/uploads/2020/11/Laadunhallinnan-
periaatteet-ISO-9000-sarja.pdf](https://sfs.fi/wp-content/uploads/2020/11/Laadunhallinnan-periaatteet-ISO-9000-sarja.pdf)

Suomen Standardisoimisliitto SFS rya. ISO 9001 Laadunhallinta. Viitattu 14.11.2020. Saa-
tavissa [https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suositut-standardit/iso-9001-laa-
dunhallinta/](https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suositut-standardit/iso-9001-laa-dunhallinta/)

Suomen Standardisoimisliitto SFS ryb. Standardisointi Suomessa ja maailmalla. Viitattu
5.11.2020. Saatavissa [https://sfs.fi/osallistu-ja-vaikuta/standardisointi-suomessa-ja-maail-
malla/](https://sfs.fi/osallistu-ja-vaikuta/standardisointi-suomessa-ja-maail-malla/)

Suomen Sydänliitto 2021a. Ruokapalvelut. Viitattu 30.5.2021. Saatavissa [https://sydan-
liitto.fi/ruokapalvelut](https://sydan-liitto.fi/ruokapalvelut)

Suomen Sydänliitto 2021b. Sydänmerkki. Viitattu 30.5.2021. Saatavissa [https://sydan-
liitto.fi/ammattilaisnetti/ravitsemus/sydanmerkki](https://sydan-liitto.fi/ammattilaisnetti/ravitsemus/sydanmerkki)

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2011. Julkisten ruokapalveluiden ravitsemuslaatu. Han-
kintailmoitusrekisteri tarkastelussa. Viitattu 14.5.2021. Saatavissa [Raportti 2011 18.pdf
\(thl.fi\)](https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/ravitsemus/ruokapalvelut)

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2021. Ruokapalvelut. Viitattu 30.5.2021. Saatavissa
<https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/ravitsemus/ruokapalvelut>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. EU: Tammi.

Tuominen, K. & Moisio, J. 2015. Laatua, luotettavuutta ja varmuutta: ISO 9001:2015: itsearvioinnin työkirja. Turku: Benchmarking.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva; Bookwell Oy.

Liite 1. Saatekirje

Hyvä Kymijoen Ravintopalvelut -konsernin vastuuhenkilö!

Opiskelen hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmassa Saimaan ammattikorkeakoulussa Lappeenrannassa. Teen opiskeluuni liittyvän opinnäytetyöni Kymijoen Ravintopalvelut -konsernille ja haluaisin haastatella Sinua tutkimustani varten. Tutkimukseni tavoitteena on saada selville konsernin vastuuhenkilöiden näkemyksiä konsernin

- laadun nykytilasta
- laadun merkityksestä ja todentamisesta
- laadunhallinnasta
- laadunhallintajärjestelmän viitekehyksestä
- prosessien vaikutuksesta laatuun sekä
- laadun kehittämisestä ja mittaamisesta.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on saada tietoa, jonka avulla voidaan kehittää Kymijoen Ravintopalvelut konsernin toiminnan laatua ja laadunhallintaa sekä niiden seuranta ja mittaamista.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään nimettöminä. Vastauksista ei voi päätellä henkilöllisyyttäsi. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, jossa on ennakkoon määritellyt teemat, joista haastattelussa keskustellaan. Haastattelun teemat on esitelty edellä tutkimukseni tavoitteen kohdalla. Teemahaastattelut toteutetaan tässä vallitsevassa covid-19 tilanteessa Microsoft Teams:n välityksellä. Lähetän sinulle kalenterikutsun haastatteluun, joka toteutuu lokakuun aikana. Mikäli et halua osallistua haastatteluun tai ehdottamani aika ei sovi, laitathan viestiä minulle. Haastattelun kesto on noin tunti.

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin os. katja.turunen@student.lab.fi

Kiitos osallistumisesta!

Katja

Ystävällisin terveisin

Katja Turunen

opiskelija

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma (YAMK)

Liite 2. Toimintakäsikirjan sisällysluettelo

Sisällys

Johdanto	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
1. Toiminnan esittely.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
1.1 Konsernin perustiedot.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
1.2 Tuotteet ja palvelut	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
1.3 Asiakkaat, tilaajat ja palvelunkäyttäjät	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
1.4 Roolit, vastuut ja päätöksenteko	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2. Johtaminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.1 Toimintaympäristö	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.2 Toimintaa ohjaavat periaatteet.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.2.1 Missio, visio ja arvot	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.2.2 Toiminta- ja laatupolitiikka	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.2.3 Laadun määritelmiä	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.2.4 Toimintaa ohjaavat vaatimukset ja suositukset.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.2.6 Riskienhallinta	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.2.7 Vastuullisuus toiminnassamme	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.3 Laadunhallintajärjestelmän rakenne ja hallinta	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.4 Toiminnan suunnittelu ja seuranta	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
2.5 Viestintä	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3. Resurssien hallinta	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.1 Henkilöstö	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.2 Toimitilat ja laitteet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.3 Toimittajat, palvelun tuottajat, kumppanit ja hankinnat	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.4 Dokumenttien hallinta	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
3.5 Tietosuoja ja -turva	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4. Prosessit ja prosessien hallinta	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.1 Ydinprosessit	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.2 Tukiprosessit.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.3 Avainprosessit	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.4 Poikkeustilanteiden hallinta	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5. Mittaaminen, arvioinnit, analysointi ja parantaminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5.1 Toiminnan tuloksellisuus ja mittaaminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5.2 Tuote- ja palveluvaatimukset laadunvarmistajina	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5.3 Asiakas- ja henkilöstökyselyt	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5.4 Auditoinnit ja itsearviointit	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.