

Mikko Kekäle

Asiantuntijaorganisaation laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Rakennustekniikan koulutusohjelma

Insinöörityö

29.4.2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Mikko Kekäle Asiantuntijaorganisaation laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja kehittäminen 40 sivua + 3 liitettä 29.4.2013
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Rakennustekniikan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Infrarakentaminen
Ohjaajat	Tuntiopettaja Kai Kouvo Konsultti Olli Haapa
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ja pohdittiin, miten laadunhallintajärjestelmä luodaan asiantuntijaorganisaatiolle. Aluksi työn tavoitteena oli päivittää yrityksen vanhentuneeseen laatukäsikirjaan yrityksen nykytila. Kuitenkin lyhyen tutkiskelun jälkeen todettiin, että vanhan laatukäsikirjan päivittäminen ei riitä kuvaamaan yrityksen toimintaa ja tämän hetkistä tilannetta. Tästä syystä päätettiin rakentaa kokonaan uusi laadunhallintajärjestelmä ja siihen sisältyvä laatukäsikirja.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään laadun peruskäsitteitä ja laadunhallintajärjestelmän rakentamisen perusteita. Teoriaosuuden lopussa käsitellään laadunhallintajärjestelmän ylläpitoa ja parantamista, sekä pohditaan sertifiointin mahdollisuutta. Opinnäytetyön käytännön osuudessa suunnitellaan Case-organisaation laatuprojektin kulkua ja sisältöä.</p> <p>Yrityksen laatukäsikirja ei ole tämän opinnäytetyön yhteydessä, koska laadunhallintajärjestelmän rakentaminen aloitettiin vasta opinnäytetyön loppuvaiheessa. Opinnäytetyöstä muodostui teoriapohja, joka toimii laatuprojektin ohjeistuksena ja auttaa projektissa mukana olevia työntekijöitä huomioimaan kaikki laadunhallintajärjestelmään kuuluvat osat alueet.</p>	
Avainsanat	Laadunhallintajärjestelmä, prosessi, laatukäsikirja

Author Title Number of Pages Date	Mikko Kekäle Construction and Development of Quality Management System for an Expert Organization 40 pages + 3 appendices 29th April 2013
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Civil Engineering
Specialisation option	Infrastructural Engineering
Instructors	Kai Kouvo, Lecturer Olli Haapa, Consultant
<p>The purpose of this thesis was to study and consider how quality management system is created for an expert organization. At first, the company's current quality manual was updated to represent the current state of the company. After some research, it was apparent that updating the old manual is not enough to describe operations of the company and the current situation. Commissioner of this thesis decided to create a whole new quality management system including its quality manual.</p> <p>Theoretical parts of this thesis include terminology of quality and the basics of quality management system construction. At the end of the theoretical part quality management system maintenance, improvement and possibility of certification are studied. In the experimental part of this thesis progress and contents of the company's quality project were planned.</p> <p>The quality manual of the company is not included in this study, because the quality management system construction did not begin until the end of the project. The thesis consisted of theoretical base which acts as the manual of the quality project. It provides guidance to help workers involved in the project to take into account all aspects included in the quality management system.</p>	
Keywords	Quality management system, process, quality manual

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Mitä laatu on?	2
2.1	Laadun määritelmä	2
2.2	Palvelun laatu	2
2.3	Henkilökohtainen laatu	3
2.4	Laadun näkökulmat	4
3	Laadunhallintajärjestelmä	5
4	Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja kehittäminen	7
4.1	Rakentamisen perusteet	7
4.2	Kanjin ja Asherin 13-portainen rakentamismalli	8
4.3	Laadunhallintajärjestelmän kehittämien projektina	9
4.4	Laatukäsikirja	10
5	Johdon sitoutuminen ja vastuu	11
5.1	Yritysjohdon asema laatuprojektissa	11
5.2	Johdon sitoutuminen	11
5.3	Johdon katselmus	11
6	Prosessikuvausten perusteet	12
6.1	Prosessin määritelmä	12
6.2	Prosessien jaottelu	13
6.2.1	Ydinprosessit	13
6.2.2	Tukiprosessit	13
6.2.3	Avainprosessit	14

6.3	Prosessikartta	14
7	Prosessikuvausten laatiminen laadunhallintajärjestelmään	15
8	Prosessien mittaaminen	17
8.1	Asiakaspalautteen hallinta	19
9	Auditointi	21
10	Laadunhallintajärjestelmän sertifiointi?	22
11	Case-organisaatio	23
11.1	Yleistä	23
11.2	Laatupolitiikka	24
11.3	Henkilöstö	24
11.3.1	Organisaatio	24
11.3.2	Pätevyyydet	25
12	Case-organisaation laatuprojekti	25
12.1	Projektin käynnistäminen	25
12.2	Arvojen ja laatupolitiikan määrittäminen	26
12.3	Nykytilan kartoitus	27
12.4	Prosessikuvausten laadinta	27
12.5	Mittareiden luonti	28
12.6	Laatukäsikirjan sisällön hahmottaminen	30
12.7	Vastuiden jakaminen	30
12.8	Laatukäsikirjan koostaminen	31
12.9	ISO-standardin vaatimusten tarkastaminen	32
12.9.1	Asiakirjojen hallinta	32
12.9.2	Tallenteiden hallinta	33
12.10	Laatudokumentin luonti	34

12.11	Laadunhallintajärjestelmän ja laatukäsikirjan käyttöönotto	34
12.12	Sisäinen auditointi	35
12.13	Laadunhallintajärjestelmän ylläpito ja parantaminen	36
13	Yhteenveto	37
	Lähteet	39
	Liitteet	
	Liite 1. Asiakastyytyväisyyskyselyn luonnos	
	Liite 2. Case-organisaation laatukäsikirjan sisällysluettelon luonnos	
	Liite 3. Auditointilomakkeen yksinkertainen malli	

Lyhenteitä ja käsitteitä

Akkreditoitu

Ulkopuolinen taho, jolla on oikeus arvioida organisaatiota ja myöntää kansainvälinen sertifikaatti.

FISE *"Finlands Sertifointi"*. FISE Oy toteaa rakennus-, kiinteistö- ja LVI-alan pätevyyskäsitteitä ja kokoaa ne yhteen.

HR *Human resources*. Henkilöstöhallinta

ICT *Information and Communications Technology*. Tieto- ja viestintäteknologia.

ISO *The International Organization for Standardization*. Kansainvälinen standardointiorganisaatio.

PDCA *Plan, Do, Check, Act*. Suunnittele, toteuta, tarkasta ja kehitä. Ongelmien ratkaisu- ja kehittämismalli, jota käytetään apuna jatkuvassa parantamisessa.

SFS Suomen Standardoimisliitto

SWOT *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. Analyysityökalu, jonka avulla pohditaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

TQM *Total Quality Management*. Kokonaisvaltainen laadunhallinta.

1 Johdanto

Laadun ja sen osa-alueiden ymmärtäminen on tärkeää yritysmaailmassa, jotta voidaan saavuttaa paras tulos kilpailun keskellä. Tämän insinööriyön tarkoituksena on kertoa ensin, mitä laatu itsessään on, ja miten sen pystyy määrittelemään. Laadun näkökulmien ymmärtäminen auttaa laadun mittaamisessa ja sitä kautta sen kehittämisessä. Jos vain luulee tietävänsä, mitä laatu on, kuitenkin tietämättä, mistä laatu koostuu, ei sitä pysty parantamaan. [Crosby 1979: 17.] Laadunhallintajärjestelmän avulla yritys hallitsee tuottamiensa palveluiden ja tuotteiden laatua. Laadunhallintajärjestelmät luodaan tyypillisesti olemassa olevien standardien mukaisiksi, tai niitä mukaileviksi. Standardoinnin avulla yrityksen laadunhallintaa pystytään vertailemaan muiden yritysten kanssa.

Yrityksen laadunhallintajärjestelmä on vanhentunut ja sen uudistaminen vaatii prosessien uudelleentarkastelua ja lähes kokonaan uuden laadunhallintajärjestelmän luomista. Tässä insinööriyössä käsitellään ensin laatua teoriatasolla. Kerrotaan laadun määritelmistä ja näkökulmista eri asiantuntijoiden määritelmien avulla. Sen jälkeen kerrotaan laadunhallintajärjestelmien käytöstä ja niille asettavista vaatimuksista. Teoriaosuuden jälkeen kerron yrityksen rakenteesta, toimialasta ja palveluista. Yrityksen laatuja järjestelmää rakennettaessa haluan korostaa johdon vastuuta laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa ja kehittämisessä, koska ilman johdon sitoutumista projektiin rakentaminen ei ole kannattavaa. Insinööriyön aikana havaittujen ongelmien ja kehityskohtien jälkeen on tarkoitus luoda yritykselle uusi laadunhallintajärjestelmä ja laatu-käsikirja.

Tämä insinööriyö toimii osana yrityksen sisällä käynnistynyttä laatuprojektia, jossa yrityksen laadunhallintajärjestelmä ja toimintajärjestelmä rakennetaan tuotettavien palveluprosessien ympärille. Projektia varten muodostettiin työryhmä, jonka alullepanijana toimi yrityksen johto. Projektin vetovastuu on yritykseen palkatulla ulkopuolisella sisäisen ja ulkoisen kehittämisen ammattilaisella, jolla on pitkä kokemus yritysten laadun ja toimintamallien kehittämisestä. Itse toimin projektityöryhmän jäsenenä ja tehtävänäni on tämän insinööriyön avulla selvittää ja kertoa, millainen yrityksen laadunhallintajärjestelmän tulisi olla ja mitä siihen tulisi sisällyttää.

2 Mitä laatu on?

2.1 Laadun määritelmä

Kysymykseen löytyy jokaiselta vastaus, vaikka se ei todellisuudessa olekaan kovin yksinkertainen. Vastauksien erot johtuvat siitä, että laatua voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Jokaiselle ihmiselle laatu merkitsee hieman erilaisia asioita, riippuen siitä, mistä suunnasta hän laatua tarkastelee. Yhdestä suunnasta tarkasteltuna ei saa koko kuvaa tuotteen tai palvelun laadusta. [Lillrank 1998: 19.] Tuotteen tai palvelun laadun määrittämiseksi tulee tarkastella koko toimitusketjua ja tuotetta, aina valmistusmateriaaleista käyttäjälle hallussa olevaan valmiiseen tuotteeseen asti. Yksinkertaistettuna laatu kuitenkin tarkoittaa tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksien kohtaamista käyttäjien vaatimusten ja odotusten kanssa [ISO 9000: 22]. Monet asiantuntijat ja filosofit ovat määritelleet laatua ja sen filosofiaa eri tavoin, ja jakaneet sen tarkasteltaviin osa-alueisiin. Kun ymmärtää laadun kaikki osa-alueet ja pystyy kehittämään, ylläpitämään ja huoltamaan niitä, onnistuu toimittamaan tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat käyttäjien vaatimuksia ja menestyvät markkinoilla.

2.2 Palvelun laatu

Palvelun laadun määrittäminen on vaikeampaa, kuin tuotteen laadun määrittely. Asiakkaat eivät aina tiedä, mitä haluavat ja heidän toiveidensa toteuttaminen on tällöin haastavaa [Pesonen 2007: 37]. Palvelun laatu muodostuu kuitenkin asiakkaan toiveiden ja vaatimusten täyttämisestä, kuten konkreettisen tuotteenkin laatu. Laatukonsultti Herkko Pesonen määrittelee laadun kirjassaan *Laatua!* seuraavasti:

Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuna tai piilossa olevia. [Pesonen: 36.]

Piilossa olevilla laadun ominaisuuksilla Pesonen tarkoittaa niitä laadun piirteitä, joita asiakas ei ole osannut tai huomannut esittää. Tällöin palvelun tarjoajan pitää tietää tarkemmin asiakkaan vaatimukset kuin asiakas itse. Piilevien vaatimusten täyttämisessä on kuitenkin vaaransa, sillä liiallista laatua tuotettaessa voidaan sortua niin sanotun ”ylilaadun” tuottamiseen. Ylilaatu tarkoittaa sitä, että tuotetaan sellaisia palveluita, joita asiakas ei ole pyytänyt. Ylimääräiselle hyvälle asiakkaalla ei välttämättä ole käyt-

töä ja se aiheuttaa vain lisäkustannuksia. Ylilaadun tuottaminen on yhtä turhaa kuin alilaadunkin. [Pesonen 2007: 36.]

2.3 Henkilökohtainen laatu

Yrityksen laatu muodostuu yksilöiden laadusta. Yksilöt muodostavat henkilökohtaisella laadullaan yrityksen perustan, josta tämän jälkeen muodostuu koko yrityksen laatu. Jos henkilökohtainen laatu ei ole kunnossa, ei yrityksenkään laatu voi olla kunnossa. Henkilökohtainen laatu lähtee siitä, että työntekijä on omistautunut ja sitoutunut tekemäänsä työhön. Motivoinnilla voidaan saada henkilökohtainen laatu paranemaan hetkittäin, mutta pitkäaikaista hyötyä sillä ei saavuteta. Raha ja uhkailu voivat toimia motivaattoreina, mutta todellisen laadun tuottaminen vaatii työntekijöiden sitoutumista työhön. [Pesonen 2007: 229.]

Henkilökohtaista laatua voi parantaa samoin periaattein kuin yrityksenkin laatua. Pitää pyrkiä tunnistamaan omat ongelmansa ja laatupuutteet. Tämän jälkeen voidaan kehittää niitä osa-alueita, joissa havaittiin laatupuutteita ja seurata, muuttuiko laatu paremmaksi korjausten jälkeen. Henkilökohtaisen laadun parantamisen voi aloittaa muutamasta pienestä asiasta. Laadun parantaminen ei tapahdu hetkessä ja itselle täytyy antaa aikaa asioiden muuttamiseksi. [Pesonen 2007: 229.]

Palveluita tuottavan asiantuntijaorganisaation henkilöstö voi aloittaa henkilökohtaisen laadunparantamisen esimerkiksi kolmesta helposta asiasta: aikarajoista, kirjoitusvirheistä ja siisteydestä. Myöhästyminen on huono tapa ja usein syy myöhästymiseen johtuu siitä, että liikkeelle on lähdetty liian myöhään. Aikaraja kannattaa asettaa mieluummin liian pitkälle kuin liian tiukaksi. Aikarajan asettaminen koskee niin tapaamisia, kuin asiakirjojen tms. luovuttamista ja lähettämistä. Aikarajan alittaminen saa asiakkaan kokemaan positiivisen tunteen ja näin laatu paranee. [Pesonen 2007: 230.]

Asiantuntijaorganisaatiossa tuotetaan erilaisia dokumentteja päivittäin lukemattomia määriä. Joskus vastaanottaja on hyvinkin arvovaltainen taho ja dokumentin ulkoasun ja sisällön tulisi olla omaa yritystä edustava ja mainostava. Kirjoitusvirheitä vähätellään sillä perusteella, että sisällön saa selville tekstistä virheistä huolimatta. Huonosti laaditut, virheitä täynnä olevat dokumentit kertovat lukijalleen sen, että kirjoittaja ei ole jaksanut panostaa tekstiin ja voi jopa herättää epäilyksiä kirjoittajan ”asiantuntijuudesta”.

Oikolukuohjelmat ja tekstin antaminen luettavaksi työkavereille parantavat kirjoituksen laatua huomattavasti [Pesonen 2007: 230].

Yleinen siisteys kertoo paljon ihmisestä ja herättää ajatuksia muissa ihmisissä. Palvelutilanteessa siisteys on tärkeää, koska se on osa kokonaiskuvaa, jonka asiakas muodostaa. Likaiset vaatteet, kurainen auto tai epäsiisti työhuone eivät herätä sellaisia ajatuksia asiakkaassa, mitkä edistäisivät palvelun myymistä tai laadukasta kokemusta. Palvelun suorittava henkilö on itse osa koko yrityskuvaa ja hänen täytyy edustaa sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Siistit vaatteet, puhdas auto ja järjestetty työhuone luovat asiakkaalle ennakkokäsityksen siitä, että työntekijän tekemä palvelukin on huolellisesti ja siististi tehty. [Pesonen 2007: 230.]

2.4 Laadun näkökulmat

Suomalainen laadunohjauksen professori Paul Lillrank jakaa laadun neljään eri näkökulmaan. Hänen mukaan laatua voidaan tarkastella tuotannon, suunnittelun, asiakkaan ja systeemin näkökulmista. Lillrankin mukaan jokainen laadun näkökulma on oma ilmiönsä ja siksi rajallinen tarkasteltava. Jokaiseen ilmiöön liittyy tavoitteita, joihin pyrkiessä kohdataan ongelmia. Ongelmien voittamiseksi niitä pitää pystyä mittaamaan ja pyrkiä kehittämään menetelmiä, joilla ongelmat on voitettavissa. [Lillrank 1999: 28.]

Harwardin yliopiston professori David Garvin jakaa laadun viiteen eri näkökulmaan: ylivertaiseen laatuun, tuotteen laatuun, käyttäjän laatuun, valmistuslaatuun ja hintaan perustuvaan laatuun. Garvinin kirjassa käsitellään laadunhallintaa ja näiden edellä mainittujen näkökulmien avulla opetetaan tunnistamaan laadun näkökulmia ja siten myös hallitsemaan niitä. Garvin painottaa Lillrankin tavoin sitä, että laatua tulee mitata, jotta sitä voidaan hallita ja parantaa. [Lillrank 1999: 28.]

Philip Crosby on kirjoittanut kirjan *Quality is free*, jossa hän kertoo omasta laatukäsitteestään lähinnä laatujohtamisen näkökulmasta. Hän painottaa kirjassaan sitä, että laatuun ja sen ongelmiin ei ole olemassa yksiselitteisiä vastauksia. Laatu on virhemarginaaleissa pysymistä, mutta kuitenkin koko ajan pyrkimistä nollatoleranssiin. Suurimpana ongelmana hän pitää sitä, että luulemme tietävämme laadun ongelmat, kuitenkin niihin sen enempää paneutumatta. Mittarina laadunhallinnassa Crosby käyttää rahaa.

Laatukustannuksia, jotka muodostuvat poikkeamista aiheutuvilla kuluilla, pystytään mittaamaan ja sitä kautta pienentämään. [Crosby 1979: 17.]

3 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmä on yrityksen työväline, jolla laatua hallitaan ja laatu varmistetaan. Sen avulla määritellään asiakkaille yrityksen tuottamien palveluiden ja tuotteiden laatu. Lisäksi yrityksen omat työntekijät pystyvät käyttämään laadunhallintajärjestelmää apuna työnsä tekemisessä saavuttaakseen palvelulle tai tuotteelle asetetut vaatimukset. Laadunhallintajärjestelmää noudattamalla työntekijät myös tekevät työt samoin periaattein, eikä monia sovelluksia tuotettavista palveluista ja tuotteista muodostu. Monesti ajatellaan, että laatua ei tarvitse kirjoittaa mihinkään, vaan sitä pidetään yrityksen muodollisena periaatteena. Asia on kuitenkin päinvastoin, laadun kirjaaminen on ensiarvoisen tärkeää. [Crosby 1979: 68; Dale 1999: 252.]

Laadunhallintajärjestelmälle on asetettu vaatimuksia Suomen Standardoimisliitto SFS:n ISO 9001 -julkaisussa. ISO (*The International Organization for Standardization*) on maailmanlaajuinen kansallisten standardisoimisjärjestöjen liitto, jonka teknisissä komiteoissa valmistellaan käytettävät standardit [ISO 9001: 6]. Kyseessä on teknisen komitean ISO/TC 176 "Quality management and quality assurance" laatima standardi, joka on voimassa tietyissä Euroopan maissa ja kunkin maan standardisoimisjärjestön tulee vahvistaa voimassa oleva standardi maansa käyttöön. Tällä hetkellä voimassa oleva standardi on vuodelta 2008 oleva julkaisu *SFS-EN ISO 9001:2008 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset*. [ISO 9001: 2.]

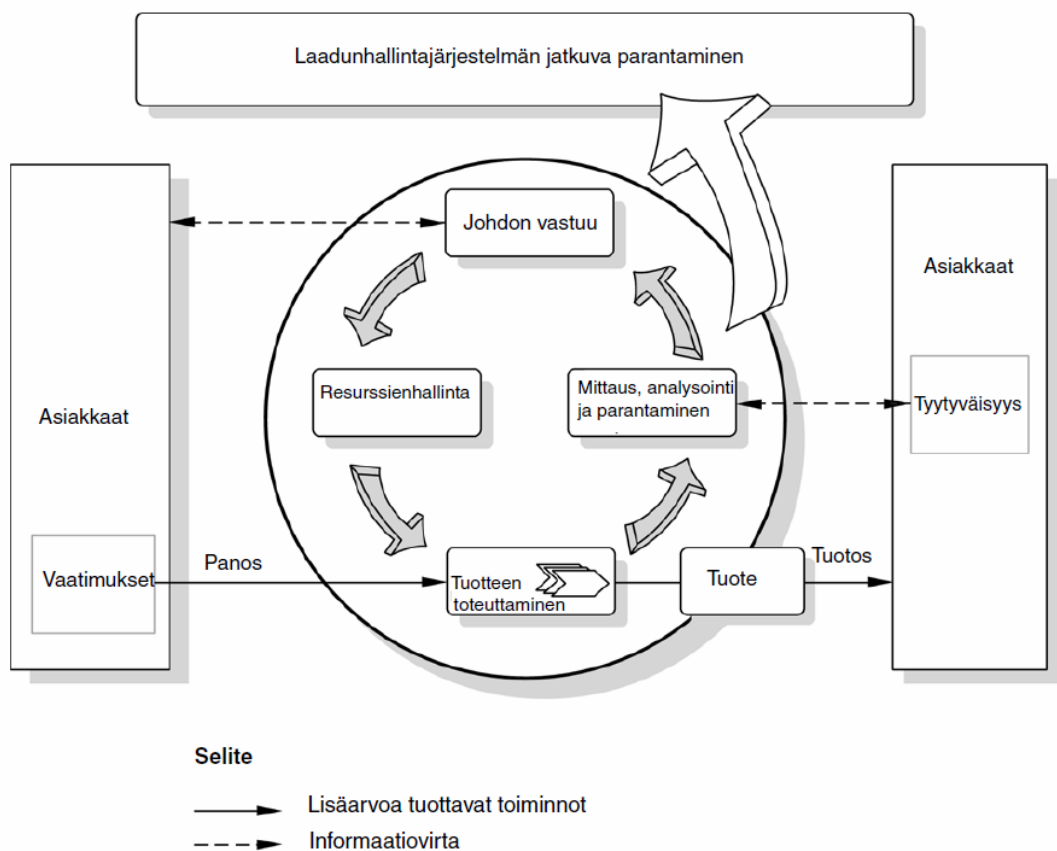
ISO 9001 -standardi määrittelee laadunhallintajärjestelmälle asetettavat vaatimukset. Niissä määritellään, mitä yrityksen tulee ottaa huomioon laadunhallintajärjestelmän luomisen dokumentoinnissa, toteuttamisessa, ylläpitämisessä ja parantamisessa.

Organisaation tulee

- a) määrittää laadunhallintajärjestelmää varten tarvittavat prosessit ja niiden soveltaminen koko organisaatiossa
- b) määrittää näiden prosessien keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus

- c) määrittää kriteerit ja menetelmät, joita tarvitaan varmistamaan näiden prosessien vaikuttava toiminta ja ohjaus
- d) varmistaa näiden prosessien toiminnan ja seurannan tueksi tarvittavien resurssien ja informaation saatavuus
- e) seurata, mitata, jos mahdollista, ja analysoida näitä prosesseja
- f) toteuttaa toimenpiteet, joita tarvitaan suunniteltujen tulosten saavuttamiseen ja prosessien jatkuvaan parantamiseen.

Organisaation tulee ohjata näitä prosesseja tämän kansainvälisen standardin vaatimusten mukaisesti. [ISO 9001: 14.]



Kuva 1. Prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän malli [ISO 9001: 10].

Kuvassa 1 on esitetty SFS-EN ISO 9001 -standardin mukaisesti laaditun laadunhallintajärjestelmän prosessien yhteydet toisiinsa. Malli korostaa asiakkaiden merkitystä prosessien lähtötietojen määrittelyssä ja niihin pystytään vaikuttamaan asiakastyytyväisyyden perusteella. [ISO 9001: 10].

4 Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja kehittäminen

4.1 Rakentamisen perusteet

Laadunhallintajärjestelmä rakennetaan tyypillisesti SFS-EN ISO 9001:2008 -standardin vaatimukset täyttäväksi. Prosessi, miten laadunhallintajärjestelmä luodaan, voi kuitenkin vaihdella. Laadunhallintajärjestelmän luomiselle on olemassa erilaisia moniaskelmaisia ohjeita ja malleja. Näitä ohjeita ovat luoneet laadunhallintaan perehtyneet professorit ja muut alan ammattilaiset. Ohjeita on hyvä käyttää apuna laadunhallintajärjestelmää luodessa. Pääperiaatteena laadunhallintajärjestelmän luomisessa voidaan pitää monessa eri kaaviossakin esiintyvää peruseriaatetta. Lähtökohtana laadunhallintajärjestelmän luomisessa on tarve laadun todentamiselle. Ensin suunnitellaan, sen jälkeen toteutetaan, arvioidaan ja lopuksi järjestelmää kehitetään. Kehittämisestä sykli alkaa taas alusta ja suunnitellaan parempaa ja kehittyneempää järjestelmää. [Beckford 2002: 66.]



Kuva 2. PDAC-kaavio (Plan, Do, Check, Act) ["PDCA Cycle". Wikimedia Commons. Verkko-dokumentti. <<http://commons.wikimedia.org>>. 10.2.2013].

Kuva 2 esittää laadunhallintajärjestelmän jatkuvaa parantamista, joka muodostaa ympyrän. Kuvan on laatinut alun perin laatuguru W. Edwards Deming ja kuva on esitetty useimmissa laatua käsittelevissä teoksissa. Kuvassa 1 esitetty SFS-EN ISO 9001 – Standardin laadunhallintajärjestelmän mallin kuva pohjautuu myös kyseiseen Demingin PDCA-ympyrään.

4.2 Kanjin ja Asherin 13-portainen rakentamismalli

Pitkään laatua ja sen kehittämistä tutkineen John Beckfordin kirjassa *Quality* on kuvattu laadunhallintajärjestelmän luomista 13-portaisella mallilla. Malli on lainattu kokonaisvaltaista laadunhallintaa koskevasta kirjasta *100 Methods for Total Quality Management*, jonka on kirjoittanut Gopal K. Kanji ja Mike Asher. Kyseinen laadunhallintajärjestelmän rakentamismalli mukailee PDCA-sykliä kuvaillen hieman tarkemmin jokaista osaluuetta.

Mallin ensimmäisissä vaiheissa laadunhallintajärjestelmän luomisessa määritellään laadunhallintajärjestelmän lähestymistapa ja prosessit, joita siihen sisällytään. Lähestymistavan ja prosessien tavoitteet määrittelevät yrityksen laadunhallintajärjestelmästä vastuussa olevat henkilöt ja ryhmät. Koska laadunhallintajärjestelmän luominen on jatkuvaa työtä, voidaan rakentamismalleja käyttää myös sellaisissa yrityksissä, joissa on jo laadunhallintajärjestelmä käytössä. Kun yrityksellä on laadunhallintajärjestelmä jo käytössään, se auditoidaan sisäisesti ja tarvittaessa kehitetään standardien vaatimusten mukaisesti. [Beckford 2002: 224.]

Lähestymistavan selvittämisen jälkeen kehitetään suunnitelma, miten tarvittavat proseduurit kirjoitetaan laadunhallintajärjestelmään. Proseduurien kirjoittaminen vaatii luonnostelua ja uudelleenkirjoittamista. Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi kannattaa käyttää henkilöstön erityisosaamista kunkin prosessin kohdalla apuna kirjoitustyössä. Prosessien laadunhallintakuvaukset tulisi saada mahdollisimman yhtäläisiksi, jotta laadunhallintajärjestelmästä tulisi selkeä kokonaisuus. Prosessien tarkemmat poikkeuksellisuudet ja erityispiirteet kirjataan ylös laadunhallintajärjestelmään sisällytettävään laadukäsikirjaan. [Beckford 2002: 225.]

Kirjoitustyön jälkeen järjestelmää testataan kokeilujakson aikana. Yrityksen omia auditointijia harjoitetaan ja opetetaan huolehtimaan laadunhallintajärjestelmän puutteista ja päivityksistä. Toiminnot tarkastetaan auditointien ja muiden informaatioiden perusteella ja verrataan niitä standardeihin. Järjestelmää voidaan tarkastella ulkopuolisella auditoinnilla, jolloin saadaan ulkopuolisen näkemys laadunhallintajärjestelmän toimivuudesta ja ongelmakohtista. Ulkopuolisen auditoinnin avulla laadunhallintajärjestelmälle pystytään hakemaan sertifiointia. [Beckford 2002: 224.] Sertifioinnin voi Suomessa suorittaa vain akkreditoitu taho. Akkreditoitu tarkoittaa tahoja, jolla on oikeus arvioida organisaatio ja myöntää kansainvälinen sertifikaatti [Pesonen 2007: 224].

Viimeisenä vaiheena luomismallissa on järjestelmän ylläpito sisäisillä auditoinneilla [Beckford 2002: 224]. Sisäisten auditointien avulla pysytään koko ajan tasalla prosessien laatuksien paikkansapitävyydestä. Tämän jälkeen järjestelmän luomisprosessi lähtee taas ikään kuin alusta ja kulkee samat vaiheet läpi aina uudestaan ja uudestaan.

4.3 Laadunhallintajärjestelmän kehittämien projektina

Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen kannattaa ottaa yrityksen yhteiseksi projektiksi, laatuprojektiksi. Laadunhallintajärjestelmän luominen pitää omaksua samanlaisena projektina, kuin mikä tahansa muukin projekti. Sille tulee määritellä tavoite, aikataulu, kustannukset, vastuuhenkilöt ja suunnitelma. Projektin aikana laatua tarkkaillaan ja tutkitaan yrityksen omaa toimintaa. Yksi projektin tärkeimmistä tavoitteista on saada työntekijät ymmärtämään laadunhallintajärjestelmän merkitys yrityksessä. Projektin päätyttyä ei tule tuudittautua siihen, että nyt on kaikki kunnossa ja laatua ei tarvitse enää miettiä. Laadunhallintajärjestelmä määrittelee jokapäiväistä työntekoa, eikä sitä tule unohtaa. [Pesonen 2007: 159.]

Projektin vastuuhenkilöiden kannattaa projektin alussa tutustua erilaisten laadunhallintajärjestelmien sisältöihin ja siihen, miten sellainen olisi hyvä rakentaa. Yhtenä hyvänä keinona laadunhallintajärjestelmiin tutustumiselle on mennä asiaa käsittelevälle kurssille ja sitä kautta saada tietämystä ja taustatietoa asioista. Perehtymisen jälkeen projektista kerrotaan yrityksen muille työntekijöille, jolloin kaikki tietävät, mitä asioita projektilla ollaan tavoittelemassa. [Pesonen 2007: 160.]

Projektin voi aloittaa prosessien kirjoittamisella, mikä on yleisin tapa laadunhallintajärjestelmän luomiselle. Prosessien kirjoittaminen kannattaa opettaa työntekijöille pienissä ryhmissä, jonka jälkeen työntekijät voivat itse kirjoittaa prosessikuvauksen omasta työstään. [Pesonen 2007: 170.] Kirjoitustyöhön ei tarvita hienoja välineitä, vaan luonnosten kirjoittaminen onnistuu parhaiten kynää ja paperia käyttäen. Luonnosten laatimisen jälkeen prosessikuvauksia pohditaan ja muokataan pienissä ryhmissä siten, että ne ovat puhtaaksi kirjoittamista vaille valmiit.

Laatuprojektin voi aloittaa myös tutkimalla ja analysoimalla yrityksen mittareita. Liikevaihto, kustannukset ja tuotto ovat ainakin hyviä mittareita yrityksen taloudellisen laa-

dun mittaamiselle. Mikäli yrityksellä on muitakin mittareita, joilla tarkastella yrityksen laatua, voi laadunhallintajärjestelmän rakentamisen ja kehittämisen aloittaa niistä. Silloin tiedetään, mitä on tehty ja millä tavoin. Huomataan kohdat, joissa olisi parantamista ja lähdetään kehittämään niitä. [Pesonen 2007: 177.]

Oman toiminnan ja henkilökohtaisen laadun parantamisella aloitettu laatuprojekti onnistuu helposti, kun saa työntekijät ymmärtämään sisäisen laadun merkityksen. Tätä kautta aloitettu laatuprojekti ei välttämättä vaadi minkäänlaista työryhmän luomista, vaan ainoastaan jokaisen työntekijän sitoutumisen oman työnteon laadun parantamiseen ja samalla yrityksen sisäisen laadun parantamiseen. [Pesonen 2007: 178.]

Laatuprojektia voi lähteä toteuttamaan useammastakin eri suunnasta samaan aikaan, mutta on kuitenkin hyvä pitää yksi lähestymistapa muita tärkeämpänä, jolloin projekti ei lähde rönsyilemään monikirjavaksi sekamelskaksi. Projektin vastuuhenkilöt vastaavat projektin kulusta ja määrittelevät laadunhallintajärjestelmän rakentamisen lähestymistavan. Apuna projektissa käytetään yrityksen kaikkia työntekijöitä, jolloin jokainen saa tuotua oman näkemyksensä työhön ja sen kuvaukseen, jota tekee päivittäin.

4.4 Laatukäsikirja

Yrityksen laadunhallintajärjestelmän yhteyteen laaditaan laatukäsikirja, jonka sisällön määrittelee SFS-EN ISO 9001:2008 -standardi. Laatukäsikirja on kuvaus laadunhallintajärjestelmästä [Pesonen 2007: 56]. Laatukäsikirjassa kerrotaan ja tarkennetaan, miten laadunhallintajärjestelmää sovelletaan ja yksityiskohdat siitä, miten laadunhallintajärjestelmää on mahdollisesti rajattu. Käsikirja sisältää myös laadunhallintajärjestelmää varten laadittuja menettely- ja työohjeita tai ainakin viittaukset niihin, jos ne ovat sijoitettu laadunhallintajärjestelmästä erilleen. Laadunhallintajärjestelmän prosessit ja niiden väliset vuorovaikutukset kuvataan ja tarkennetaan tarvittaessa laatukäsikirjassa. [ISO 9001: 16.]

Laatukäsikirja on dokumentti, joka voidaan lyhennettynä laatudokumenttina liittää yrityksen laatimien urakkatarjouksien yhteyteen. Urakan koosta riippuen voidaan käyttää harkintaa tarvitseeko laatudokumentti laittaa tarjouksen yhteyteen, vai pelkästään mainita, että yrityksellä on käytössään laadunhallintajärjestelmä. Kun laatukäsikirjasta

mainitaan, tai laatudokumentti liitetään tarjouksen yhteyteen, tarjouspyynnön tehnyt yritys voi todeta laadunhallintajärjestelmän ajantasaisuuden ja riittävyyden.

5 Johdon sitoutuminen ja vastuu

5.1 Yritysjohdon asema laatuprojektissa

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen yritykselle vaatii johdolta myönteistä suhtautumista ja sitoutumista. Aivan kuten kaikki muutkin yrityksen uudistukset ja kehitysehdotukset, vaatii laatuprojektin aloittaminen yritysjohdon hyväksyntää. Yritysjohdo määrittelee vuosittaisia kehitystavoitteita ja vastaa yrityksen suurista linjauksista. Sama pätee laadunhallintajärjestelmän rakentamis- ja kehittämisprojektiin, johon yritysjohdo laatii suuret linjaukset ja tavoitteet. [Lumijärvi & Jylhäsaari 2000: 47.]

Varsinaisessa laadunhallintajärjestelmän rakentamis- ja kehittämistyössä yrityksen ylimmällä johdolla ei ole jokapäiväistä roolia. Laatuprojektille määritelty työryhmä laatii laadunhallintajärjestelmän ja hyväksyttää sen yritysjohdolla. Yritysjohdon tehtävänä on vain olla esimerkkinä laatutyössä. [Lumijärvi & Jylhäsaari 2000: 48.]

5.2 Johdon sitoutuminen

Yritysjohdon sitoutumista laadunhallintajärjestelmään määrittelee myös ISO 9001 -standardi. Standardin mukaan johdon tulee määrittellä yrityksen laatupolitiikka ja laatutavoitteet. Määriteltyä laatupolitiikkaa tulee noudattaa koko yrityksen laajuisesti ja johdon vastuulla on varmistaa asia. Yritysjohdon tehtävänä on myös tarkkailla laadunhallintajärjestelmää asiakkaan näkökulmasta, sekä varmistaa se, että yritys täyttää lakien ja viranomaisten määräykset kaikilla osa-alueilla. [ISO 9001: 18.]

5.3 Johdon katselmus

Laadunhallintajärjestelmä vaatii toimiakseen johdon sitoutumisen ja ryhmän, joka huolehtii laadunhallintajärjestelmän katselmoinnista. Johtoryhmä koostuu tavallisesti yrityksen ylimmästä johdosta ja keskijohdosta. Katselmuksen tarkoituksena on tarkastaa

laadunhallintajärjestelmän toimivuus ja käydä läpi siihen liittyvät asiat. Vastuuryhmä katselmoi laadunhallintajärjestelmän puolivuositilain, laatii kokouksesta pöytäkirjan ja lopuksi kehittää laadunhallintajärjestelmää kehitysehdotusten mukaisesti. Asioiden käsittely ei vaadi välttämättä erillistä kokousta, vaan riittää, että ISO -standardin mukaiset kohdat laadunhallintajärjestelmästä tulevat käsitellyiksi jonkun muun kokouksen yhteydessä. [Pesonen 2007: 174.]

Johdon katselmuksessa käsiteltäviä asioita ovat:

- laatupolitiikka
- laatutavoitteet, mittarit, tulokset
- asiakastyytyväisyys, asiakaspalautteet
- henkilöstön tyytyväisyys, palautteet
- sisäisten arviointien tulokset
- merkittävät prosesseihin tehdyt muutokset
- toimittajien onnistuminen
- tarvittavien resurssien suunnittelu
- laadunhallintajärjestelmän toimivuus ja tarvittavat muutokset.

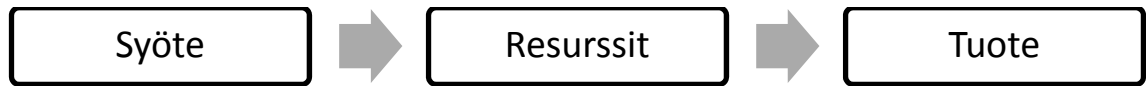
[Pesonen 2007: 174; ISO 9001: 20.]

6 Prosessikuvausten perusteet

6.1 Prosessin määritelmä

Asiantuntijaorganisaation laadunhallintajärjestelmän rakentaminen on hyvä aloittaa prosessikuvausten laatimisella, koska ne toimivat tuotettavien palveluiden perusteena. Prosessi on tapahtumasarja, jonka seurauksena syntyy tuotettava tuote, eli asiantuntijaorganisaation tapauksessa palvelu. Prosessin tarvitsee toimiakseen syötteen, ns. inputin, sekä sisällä prosessissa olevat resurssit, ns. temputit. Syötteen ja resurssien yhteydessä saadaan aikaiseksi tulos, ns. output. Prosessin määrittäminen kannattaa

aloittaa asiakkaasta ja päättää asiakkaaseen. Ensin tulee miettiä kuka, tai mikä asiakas on ja mitä asiakas tarvitsee. Lopuksi pohditaan, saiko asiakas sen, mitä halusi ja toteutettiin hänen vaatimuksensa. [Pesonen 2007: 129.]



Kuvio 1. Prosessin perusmalli

Kuviossa 1 on esitetty prosessin perusmalli, jonka avulla prosesseja on helppo määrittellä.

6.2 Prosessien jaottelu

Prosessit jaotellaan yleensä kolmeen eri kategoriaan niiden luonteen mukaisesti: ydinprosesseihin, tukiprosesseihin ja avainprosesseihin. Samalla kun prosesseja määritellään, annetaan vastuu prosessista jollekin yrityksen henkilölle tai ryhmälle. Vastuullisen tahon tarkoituksena on päättää, miten prosessissa toimitaan. [Pesonen 2007: 131.] Prosessien jaottelussakin on hyvä käyttää apuna PDCA-ympyrää, jolloin yhden prosessin sisältö saadaan kehitettyä asiakkaan vaatimukset täyttäväksi.

6.2.1 Ydinprosessit

Ydinprosessit ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen ja esimerkiksi myyntiprosessi luokitellaan ydinprosessiksi. Ydinprosessi alkaa ulkoisesta asiakkaasta ja päättyy myös ulkoiseen asiakkaaseen. [Pesonen 2007: 131.]

6.2.2 Tukiprosessit

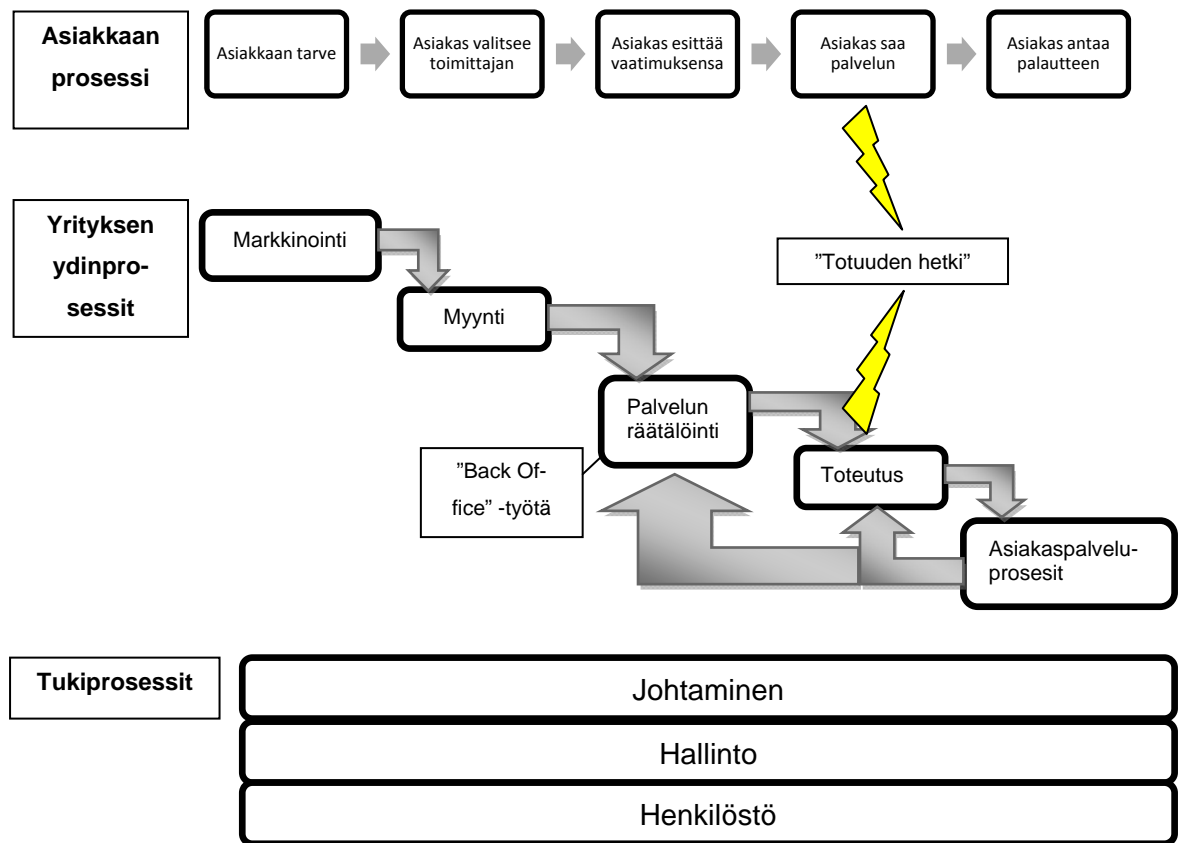
Tukiprosessit ovat niitä prosesseja, jotka palvelevat ja tukevat ydinprosesseja. Tukiprosessit eivät ole suorassa kontaktissa ulkoiseen asiakkaaseen, vaan usein prosessin asiakas on organisaation sisällä. Tässäkin tapauksessa prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen, kuitenkin siten, että asiakas löytyy organisaation sisäلتä. [Pesonen 2007: 131.]

6.2.3 Avainprosessit

Avainprosessit muodostuvat ydinprosesseista ja osasta tukiprosesseista. Tukiprosesseista luokitellaan avainprosesseiksi vain ne, jotka ovat ehdottoman tärkeitä toiminnan kannalta. Avainprosessien määrittäminen ja kuvaaminen on ensiarvoisen tärkeää, koska niitä täytyy seurata ja ohjata. [Pesonen 2007: 131.]

6.3 Prosessikartta

Prosessikartassa esitetään kaikki organisaation prosessit yhdessä kuvassa. Kartasta saa yhdellä silmäyksellä kuvan kaikesta yrityksen toiminnasta. Prosessikartan piirtäminen on haastavaa ja se muuttuu helposti laadunhallintajärjestelmän rakentamisen ja kehittämisen aikana. Prosessikartan sisällöstä on yleensä vastuussa yrityksen johto, koska sillä on paras näkemys kokonaiskuvasta. Vaihtoehtoja prosessikartan mallille voi antaa laadunhallintajärjestelmää varten perustettu työryhmä, mutta sisällöstä vastaa kuitenkin yritysjohto. Prosessikartan malli voi olla lähes minkäläinen tahansa, kunhan se vain vastaa todellisuutta ja on kaikkien ymmärrettävissä. [Pesonen 2007: 133; Beckford: 212.]



Kuvio 2. Prosessikartan esimerkki [Pesonen 2007: 136].

Kuviossa 2 on annettu esimerkki asiantuntijaorganisaation prosessikartasta. Kuvion prosessimallia kutsutaan ns. vesiputousmalliksi.

7 Prosessikuvausten laatiminen laadunhallintajärjestelmään

Laadunhallintajärjestelmää varten tulee laatia prosessikuvaukset yksittäisistä prosesseista. Kaikkia prosesseja ei ole järkevää kuvata, koska jotkut prosessit ovat itsestäänselvyyksiä yrityksen henkilöstölle. Aluksi prosessit kannattaa kuvata karkeasti ja tarkentaa kuvauksia myöhemmin sen jälkeen, kun kaikki kuvaukset on saatu valmiiksi. Kuvauksissa tulee ottaa huomioon myös ISO 9001 -standardin edellyttämät vaatimukset dokumentoinnille. Kuvattavien prosessien tulee olla toimivia, jotta ne kannattaa kirjata laadunhallintajärjestelmään. Toimimattomien prosessien kuvaaminen on turhaa ja sellaisia ei laadunhallintajärjestelmään tule kirjata. Laadittavat prosessikuvaukset

muodostuvat kolmesta asiasta: yleiskuvauksesta, prosessikaaviosta ja vaiheiden tarkemmista kuvauksista. [Pesonen 2007: 143.]

Prosessikuvausten laatiminen kannattaa aloittaa perustietojen pohtimisella. Ensin prosessi nimetään ja sen jälkeen sen sisältöä mietitään esimerkiksi seuraavien 11 kysymyksen avulla. Sisällön miettimiseen kannattaa käyttää useita henkilöitä yrityksen sisältä, jolloin syntyy vastauksien vastakkainasettelua ja haastamista. [Pesonen 2007: 154]

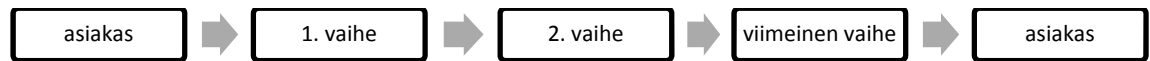
Kysymykset:

1. Prosessin tarkoitus? Mitä sillä saadaan aikaiseksi?
2. Prosessin ensimmäinen vaihe? Mikä viimeinen?
3. Mikä on input (syöte) ja mikä output (tulos)?
4. Prosessin asiakkaat tai asiakasryhmät?
5. Asiakkaiden odotukset ja vaatimukset?
6. Prosessin menestystekijät?
7. Prosessissa tarvittavat resurssit?
8. Kuka on vastuussa prosessista?
9. Prosessin mittarit?
10. Prosessinohjaus?
11. Prosessin parantaminen?

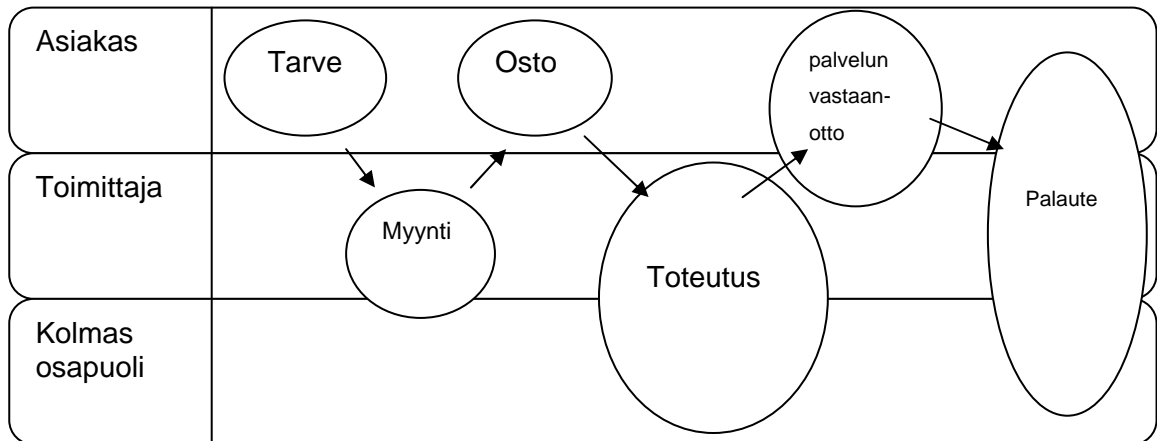
[Pesonen 2007: 147.]

Kysymyksiin vastaamisen jälkeen vastauksia hiotaan ja niistä tehdään yksimielisiä. Sen jälkeen vastauksista koostetaan kokonaisia lauseita ja kirjoitetaan selkeä ja yhtenäinen yleiskuvaus prosessista [Pesonen 2007: 148].

Yleiskuvauksen jälkeen prosessista laaditaan oma prosessikaavio, johon kuvataan kaikki prosessin eri vaiheet ja toimijat. Ensin voi hahmotella yksinkertaisen janakaavion (kuvio 3) ja myöhemmin täydentää sitä esimerkiksi tarkemmalla ns. uimaratamallilla (kuvio 4), josta käy paremmin ilmi prosessin toimijat. Malli antaa lukijalle enemmän informaatiota. [Pesonen 2007: 149.]



Kuvio 3. Esimerkki yksinkertaisesta prosessikaaviosta.



Kuvio 4. Esimerkki "uimaratamallin" prosessikaaviosta.

Lopuksi prosessin eri vaiheet eritellään ja jokaisesta vaiheesta kerrotaan, kuka tekee ja mitä tekee. Kuvauksien yhteydessä kannattaa olla viittaus työohjeisiin, jolloin saadaan todella yksityiskohtaisetkin tiedot helposti esille. [Pesonen 2007:151.]

8 Prosessien mittaaminen

Yrityksen kaikkia prosesseja pitää pystyä mittaamaan, jotta niitä voidaan ohjata ja hallita. Mittareiden avulla prosesseja myös kehitetään entistä tehokkaammiksi ja tuottavammiksi. Palveluorganisaatioissa prosessien mittauskeinot ovat yleensä työnteon seuraamista ja havainnointia. Prosesseja voidaan mitata nopeilla sekä hitailla mittareilla. Kummatkin mittarit ovat tärkeitä, mutta palveluprosesseissa varsinkin nopeat mittarit ovat erityisen tärkeitä. Nopeat mittarit ovat esimerkiksi se, kun pysähtyy ja miettii: "Onko kaikki tarvittava tehty tähän mennessä?". Hitaina mittareina taas toimivat paremmin tunnusluvut ja lopputarkastelut, joissa katsotaan päästiinkö haluttuun lopputulokseen niin numeerisesti kuin asiakastytytyväisyydenkin kannalta. [Pesonen 2007: 13; 154.]

Prosessien mittaaminen on asioiden seuraamista ja asioita seuraamalla saa aikaan parannuksia. Jos henkilöstö huomaa, että jotain prosessin osaa tai koko prosessia ei seurata, se koetaan tarpeettomaksi ja tästä syystä prosessin laatu huononee. Kun yritysjohto tai muu valvova taho pitää jotain asiaa tärkeänä, myös henkilöstö kokee asian

tärkeäksi ja panostaa siihen enemmän. Prosessien seuraaminen pitää yritysjohtajan ajan tasalla siitä, missä mennään. Seuraamisella voidaan tutkia päästäänkö prosesseissa sille asetettujen tavoitteiden tasolle. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, koska vain siten pystytään vertaamaan tuloksia tavoitteisiin. Ilman tavoitteita, tuloksilla ei ole merkitystä. Mittaamisella nähdään myös koko toiminnan kehittyminen ja sen vaikutukset. Kun prosesseja kehitetään ja mitataan, tulokset paranevat ja päästään lopputulokseen, että kehittäminen kannatti ja kehittämistä kannattaa jatkaa edelleen. Syntyy kehittämisen kierre, jolla voidaan koko ajan kehittää toimintaa. Samalla osoitetaan, että mittaamisella on hyötyä niin ulkoisesti kuin sisäisestikin. Mittaamisella osoitetaan omaa ammattitaitoa ja osaamista. Yhteistyökumppanit näkevät mittareiden avulla kehittyvän yrityksen, joka on kiinnostunut omasta tehokkuudestaan. [Pesonen 2007: 154.]

ISO 9001 -standardi määrittelee yritystä käyttämään sopivia mittareita prosessien mittaamiseen. Mittareiden määrällä ei ole väliä, yksikin hyvä mittari riittää, kunhan se osoittaa prosessin kyvyn saavuttaa sille suunniteltu tulos. Eri prosesseja ja kokonaisuuksia joutuu mittaamaan ehkä eri mittareilla, koska yksi ja sama mittari ei sovi kaikille toiminnoille. Mittareiden määrässä tulee olla maltillinen, koska liian suuri kirjo erilaisia mittareita saattaa sekoittaa mittaustoimintaa, eikä näin saavuteta mittauksella toivottua hyötyä. Yritykselle sopivien mittareiden etsiminen kannattaa aloittaa miettimällä, mikä on yritykselle tärkeää ja miten sitä voidaan mitata. Palveluita tuottavalle asiantuntijaorganisaatiolle asiakkaat ovat tärkeitä, joten heidän tyytyväisyytensä mittaaminen on luonnollinen valinta yhdeksi yrityksen mittariksi. [Pesonen 2006: 186; ISO 9001: 34.]

Prosessien mittaamiseen voidaan käyttää mm. seuraavia mittareita:

- Myyntiprosessi: liikevaihto ja tilauskanta.
- Palveluprosessi: asiakastyytyväisyys, uudelleenostot, asiakasmenetykset.
- Markkinointiprosessi: virheet sopimuksissa ja tilauksien määrittelyssä.
- Laskutusprosessi: Virheet laskutuksessa, hyvityslaskut. [Pesonen 2007:187; Crosby 1986: 138.]

8.1 Asiakaspalautteen hallinta

Palveluorganisaation tulee olla tietoinen asiakkaidensa tyytyväisyydestä, joten sen mitaamista kannattaa tarkastella lähemmin. Kuten aiemmin on jo mainittu, asiakas on palveluita tuottavan organisaation arvoasteikossa kärkipäässä. Silloin on myös hyvä tietää, mitä asiakkaat ovat mieltä tuotetuista palveluista. Tyytyväiset asiakkaat keskittävät ostoksensa yritykseen, joka vastaa heidän vaatimuksiaan ja tekevät jatkuvasti uusia ostoja [Lillrank 1998: 183]. ISO 9001 -standardi myös vaatii asiakaspalautteen seuraamista. Se ei määrää yritystä tekemään asiakastyytyväisyystutkimuksia tms., mutta vaatii palautteen seuraamista. Standardi vaatii kuitenkin yritystä määrittelemään tavan, jolla asiakaspalautetta seurataan. Asiakaspalautteen suunniteltu ja ohjattu seuraaminen helpottaa sen hallintaa ja käsittelyä. Hyvin kerättyä ja dokumentoitua asiakaspalautetta on helppo käsitellä ja sen avulla saadaan parannettua prosessien toimivuutta asiakkaiden vaatimusten mukaisiksi. [ISO9001: 34; Pesonen 2007: 42.]

Keinoja asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi on monia. Yrityksen kannattaa valita omalle toimintatavalleen paras ja helpoin vaihtoehto sen selvittämiseen. Palveluorganisaatiossa ollaan tekemisissä asiakkaan kanssa kasvokkain, sekä puhelimen ja muiden viestimien välityksellä. Kaikkia asiakkaita ei välttämättä koskaan edes tavata, mutta silti heidän palautteensa tulisi ottaa huomioon. Kasvokkain tavattavilta asiakkailta on helppo kysyä mielipide tuotetusta palvelusta, mutta ”kasvottomien” asiakkaiden palautteen saaminen onkin jo hankalampaa. Asiakaspalautteen kysyminen haastattelemalla on toimiva vaihtoehto, jolloin kysymykset voi miettiä etukäteen ja sopivan haastatteluajan voi sopia molemmille osapuolille sopivaksi. Haastattelun voi suorittaa puhelimitse tai voi sopia tapaamisen haastattelun suorittamiseksi. Haastattelijana voi toimia joku oman organisaation henkilöistä, tai haastatteluun voi käyttää ulkopuolista haastattelijaa esimerkiksi toista yhteistyökumppania. Haastattelijan tulee laatia etukäteen haastattelukysymykset, joiden vastauksiin pystyy esittämään täydentäviä kysymyksiä. Huolellisesti etukäteen laadittu haastattelupohja tekee itse haastattelutilanteesta rennon ja molemmille osapuolille mieluisan. Nopean haastattelun tekeminen on myös kustannustehokas ratkaisu ja kerättävä asiakaspalaute on heti käytettävissä palveluiden kehittämiseen. [Pesonen 2007: 44; Lillrank 1998: 182; Dale 1999: 317.]

Mikäli asiakaspalautteen kysyminen suoraan tuntuu hankalalta, voi palautteen saamiseksi laatia lomakkeen, jonka asiakas täyttää ja palauttaa yritykselle. Palautelomake on yleisesti käytetty menetelmä tyytyväisyyden selvittämiseksi. Sen huonona puolena on

kuitenkin se, että monesti kyselylomake jää täyttämättä. Lomakkeen tulisi olla helppo ja yksinkertainen täyttää, eikä missään nimessä liian pitkä, muutoin se jää varmasti täyttämättä [Pesonen 2007: 44]. Kannustimen käyttö asiakaspalautteen keräämiseksi lomakkeilla auttaa saamaan mahdollisimman paljon lähetettyjä kyselyitä takaisin. Hyviä kannustimia ovat esimerkiksi arvottavat tuotepalkinnot palautteen lähettäneiden kesken.

Asiakaspalautetta voi saada myös ilman, että sitä kysytään asiakkaalta. Itsearviointi toimii hyvänä asiakaspalautteena, kun osaa asettaa itsensä asiakkaan asemaan ja tarkkailla sitä, oliko tyytyväinen omaan toimintaansa. Itsearvioinnissa saadut huomiota kannattaa kirjata muistiin, jolloin niitä voi käyttää helposti jatkossa asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Toisena vaihtoehtona asiakastyytyväisyyden selvittämiseen ilman asiakkaan suoraa palautetta voidaan käyttää yrityksen numeerista aineistoa. Tyytyväinen asiakas ostaa palveluita uudelleen, hyväksyy tarjouksia ja kasvattaa markkinaosuutta. Kaikki nämä kertovat asiakkaan tyytyväisyydestä. [Pesonen 2007: 47; Dale 1999: 318.]

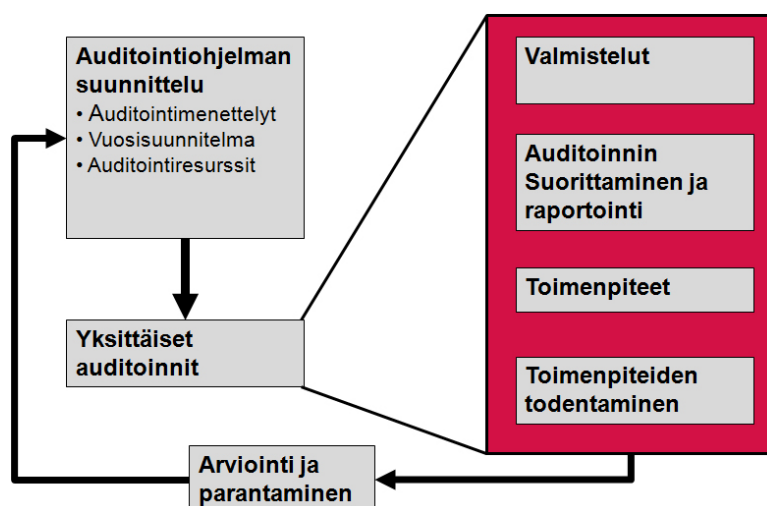
Asiakaspalautetta kerätessä ei voi välttyä huonolta palautteelta. Huonoa palautetta ei saa missään nimessä sivuuttaa, vaan se tulee käsitellä asiakkaan kanssa tarkoituksenmukaisella tavalla. Jos asiaa ei käsittele ja hoida kunnolla, voi huono maine kiiriä asiakkaiden keskuudessa. Kehittävästä palautteesta tulee kiittää asiakasta, jolloin asiakas huomaa, että hänen palautteensa on huomioitu, eikä tämä välttämättä vaihda yritystä toiseen. [”Asiakaspalautteiden käsittely”. Massidea.org. Verkkodokumentti. <www.massidea.org>. 9.3.2013; Pesonen 2007: 48.] Huonot asiakaspalautteet, kuten muutkin palautteet, tulee toimittaa yrityksen laadusta vastaavalle taholle ja tämän tulee käsitellä palautteet siten, että niitä voidaan käyttää apuna prosessien ja laadunhallinta-järjestelmän kehittämisessä [Pesonen 2007: 49].

9 Auditointi

Laadunhallintajärjestelmä vaatii toimiakseen yrityksen sisäistä auditointia. Sisäinen auditointi toimii yhtenä laadunhallintajärjestelmän mittarina, jolla sen toimivuutta tarkastellaan [ISO 9001: 34]. Auditoinnit tulee suorittaa määräjain ja ne tulee sisällyttää vuosisuunnitteluun viikkotasolla. Auditoinnilla tarkoitetaan jonkun laadunhallintajärjestelmään kirjoitetun asian objektiivista tarkastelua. Tarkasteltavaa asiaa verrataan laadunhallintajärjestelmän asettamiin vaatimuksiin ja havainnot kirjataan ylös myöhempää käsittelyä varten. Auditointia tekevä henkilö tai ryhmä eivät saa olla päivittäin tekemisissä tarkasteltavan prosessin tai tehtävän kanssa, jolloin tarkasteltavaa asiaa pystytään katsomaan objektiivisemmin. Mikäli laadunhallintajärjestelmä on sertifioitu ja auditoinnilla ylläpidetään sertifikaattia, tulee auditoinnin suorittaa akkreditoitu taho. [ISO 9001: 34.]

Auditointia varten on olemassa valmiita ohjeita ja lomakkeita, joiden avulla on helppo kirjata ylös prosessien ja muiden tarkastelukohtana olevien asioiden puutteet ja kehityskohdat. Yritysten prosessit ja työohjeet kuitenkin vaihtelevat toimialasta riippuen, joten on hyvä luoda yrityksen ominaispiirteisiin sopivat lomakkeet ja ohjeet, jolloin auditointi on helppoa, eikä varsinaisesta auditointityöstä aiheudu ylimääräistä kuormitusta ja haittaa. Auditoinnissa laaditut raportit tulee säilyttää siten, että niitä voidaan tarkastella myöhemmin. Auditoinnissa on hyvä olla mukana myös aiemmista auditoinneista laadittuja raportteja, jolloin voidaan todeta, ollaanko edellisessä auditoinnissa havaitut korjausehdotukset toteutettu. [ISO 9001: 34.]

Auditoinnin tekeminen voi tuntua aluksi haastavalta ja auditointikysymysten keksiminen vaikealta. Laadunhallintajärjestelmän auditoinnissa voi käyttää apuna myös yhteistyökumppaneita, joilla on kokemusta auditoinnista. Tällä tavoin saadaan varmistettua ulkopuolinen näkemys prosessien toimivuudesta, sekä saadaan opetettua omaa henkilöstöä auditoinnin tekemiseen. Auditoinnin tulokset luovutetaan yrityksen laadusta vastaavalle taholle, joka käsittelee havaitut poikkeamat johdon katselmuksen yhteydessä [Pesonen 2007:191].



Kuva 3. Auditoinnin suunnittelu ja toteuttaminen [”Sisäinen auditointi - Toimintajärjestelmän tae, jatkuvan parantamisen väline”. Quality Knowhow Karjalainen Oy. Verkkodokumentti. <www.qk-karjalainen.fi>. 8.3.2013].

Auditoinnin suunnitteluun kannattaa käyttää hieman aikaa, jotta kaikki toimenpiteet osataan ottaa huomioon. Auditointiprosessin PDCA-sykli on esitetty kuvassa 3.

10 Laadunhallintajärjestelmän sertifiointi?

Usein laadunhallintajärjestelmän kehittämisprojektin tavoitteena on saavuttaa sertifiointi. Case-organisaation laadunhallintajärjestelmää ei tulla kuitenkaan sertifiomaan rakentamisen yhteydessä. Sertifiointin mahdollisuutta tarkastellaan myöhemmin, kun laadunhallintajärjestelmä on ollut käytössä ja sitä on parannettu sisäisten auditointien perusteella.

Laadunhallintajärjestelmän sertifikaatti on todistus siitä, että yrityksellä on toimiva ja vaatimusten mukainen laadunhallintajärjestelmä. Sertifikaattia voi hakea, kun laatukäsikirja on valmis, toiminta on kuvattua, sekä vähintään yksi sisäinen auditointikierros ja johdon katselmus on pidetty. Sertifiointia varten on olemassa yrityksiä, joilla on oikeus myöntää yritykselle kansainvälinen sertifikaatti. Sertifiointiprosessi alkaa siitä, että auditoijalle lähetetään yrityksen laatukäsikirja luettavaksi. Taustatyön jälkeen hoidetaan varsinainen sertifiointitilaisuus, jossa käydään läpi kaikki yrityksen osa-alueet ja verrataan niitä laatukäsikirjan kuvauksiin. Auditoija tarkastaa, ovatko yrityksen toiminnot laatukäsikirjan kuvausten mukaiset ja standardin vaatimukset täyttävät. Mikäli auditoija havaitsee pieniä puutteita toiminnassa, ne korjataan saman tien. Jos puutteet ovat suu-

ria, yritykselle annetaan pari kuukautta aikaa korjata puutteet ja auditointia jatketaan tämän jälkeen. Kun auditoija on hyväksynyt laadunhallintajärjestelmän, se esitellään sertifiointilautakunnalle, joka myöntää yritykselle sertifikaatin. Sertifikaatin myöntämisen jälkeen sitä ylläpidetään seuranta-arvioinneilla. Arvioinnit tehdään joko siten, että arvioidaan vain osa laadunhallintajärjestelmää tai arvioidaan se kokonaan. Osittaisen arvioinnin voi suorittaa esimerkiksi puolivuositain tai koko laadunhallintajärjestelmän arvioinnin kerran vuodessa. Laadunhallintajärjestelmän täydellinen uusinta-arviointi tehdään tyypillisesti muutaman vuoden välein. [Pesonen 2007: 221 - 228.]

Case-organisaation kanssa kilpailevilla yrityksillä ei ole sertifioitua laadunhallintajärjestelmää. Laadunhallintajärjestelmän sertifiointi on kohtalaisen suuri kustannus, joten sen hyödyt pitää saada näkymään. Tarjouskilpailuissa kilpaillaan usein laatupisteillä muita yrityksiä vastaan, ja laadunhallintajärjestelmän sertifikaatilla todennäköisesti laatupisteet tulisi voittamaan. Yrityksen henkilöiden pätevyydenkin toteaa ulkopuolinen taho, joten luonnollista olisi, että koko yrityksen pätevyyden toteaisi ulkopuolinen taho.

11 Case-organisaatio

11.1 Yleistä

Case-organisaatio on rakennusalaan liittyviä konsultointipalveluita tarjoava yritys. Yrityksen palveluihin kuuluvat rakentamisen ympäristövaikutuksia mittaavat ja hallitsevat asiantuntijatehtävät.

Yrityksen asiakaskunta vaihtelee rakennusalan suurimmista yrityksistä aina yksittäisiin pientalorakentajiin. Case-organisaation asiakas on se, joka maksaa tuotettavan palvelun. Konsultointityössä sidosryhmien kanssa työskentely on suuressa merkityksessä ja ilman sidosryhmien panosta, asiakkaan tilaamaa palvelua ei saada tuotettua.

Työntekijät toimivat yrityksessä ”markkinointikeinona”. Jokainen yrityksen työntekijä edistää tekemällään työllään asiakastyytyväisyyttä ja uusien yhteistyökumppanien löytymistä. Ammattitaidolla ja sosiaalisuudella hoidettavat sidosryhmäkontaktit tuotettavan palvelun ympärillä antavat yrityksen asiakkaalle tilaa ja huolettomuutta keskittyä omaan projektiinsa.

Case-organisaation tuottamat palvelut ovat erityisosaamista vaativia palveluita, joista asiakkaalla ei itsellään ole aina tarvittavaa tietotaitoa. Tästä syystä asiakkaalle annetaan tietoa tuotettavasta palvelusta avoimesti siten, että asiakas saa palvelun, mitä tarvitsee ja palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Asiakkaan todellinen tarve selvitetään ja asioista sovitaan selkeästi. Palvelut tuotetaan sopimuksen mukaisesti sovitussa aikataulussa. Avoimella tiedon jakamisella saavutetaan molemminpuolinen luottamus siten, että se säilyy koko palveluprosessin ajan.

11.2 Laatupolitiikka

Case-organisaation arvoja ja laatupolitiikkaa ei ole henkilöstön kanssa yhdessä määritetty. Tämän laadunhallintajärjestelmän kehittämisprojektin yksi tavoitteista on määritellä ja kirjata laatupolitiikka ja yrityksen arvot siten, että ne ovat kaikkien tiedossa. Vaikka yrityksen arvoja ei ole määritetty, on kaikilla työntekijöillä päällimmäisenä arvona asiakastytyväisyys.

11.3 Henkilöstö

11.3.1 Organisaatio

Yritys on palveluita tuottava asiantuntijaorganisaatio. Organisaation rakenne koostuu toimitusjohtajasta, projektipäälliköistä, assistenteista ja konsulteista. Toimitusjohtaja vastaa kaikesta yrityksen toiminnasta, erityisesti hän vastaa suurista ja tärkeimmistä asiakaskontakteista ja koulutuspalveluiden tuottamisesta. Projektipäälliköt vastaavat isoimpien palvelutuotteiden suunnittelusta ja toteuttamisesta. Yrityksen assistentit huolehtivat yrityksen sisäisten asioiden järjestelystä ja hoitamisesta. Lisäksi assistentit koordinoivat laskutusta ja ottavat vastaan tilauksia asiakkailta. Lopun yrityksestä muodostavat konsultit, jotka tekevät varsinaisen tuotettavan palvelun asiakkaalle. Konsultit jakaantuvat vanhempiin konsultteihin ja pelkällä konsultin tittelillä työskenteleviin työntekijöihin. Vanhemmat konsultit omaavat pitkän työuran ja heillä on vuosien kokemus konsultointityöstä. Kokemuksen turvin he suoriutuvat haastavimmistakin asiantuntija-tehtävistä siten, että asiakkaan tarpeet täyttyvät. Pelkän konsultin tittelin omaavat työntekijät ovat olleet konsultointialalla vähemmän aikaa, mutta omaavat monipuolisen kokemuksen alaan soveltuvasta työelämästä siten, että konsultointipalvelu tuotetaan ammattitaidolla ja osaamisella. Yrityksen periaatteisiin kuuluu, että jokainen työntekijä

pystyy suoriutumaan tehtävästään koulutuksensa ja ammattitaitonsa avulla tittelistä riippumatta.

11.3.2 Pätevyudet

Asiakkaalle yrityksen henkilöstön pätevyys todetaan FISE-pätevyydellä. FISE on rakennus-, LVI- ja kiinteistöalan tehtäviin liittyviä henkilöpätevyksiä myöntävä riippumaton taho. Todettu henkilöpätevyys osoittaa, että kyseisellä henkilöllä on tarvittava koulutus ja työkokemus, mitkä täyttävät tehtävälle asetetut yksityiskohtaiset vaatimukset. [”FISEn esittely”. FISE Oy. Verkkodokumentti. <<http://www.fise.fi>>. 2.3.2013] Pätevyyden näyttönä toimivat myös uudet asiakkaat ja uudelleenostot [Pesonen 2007: 240]. Yrityksen henkilöstön koulutus pohjana on pääosin korkean asteen koulutus. Koulutus- ja työelämätausta ovat useimmiten rakennus- ja ympäristötekniikan alalta mahdollistaen ammattitaitoisten konsultointipalveluiden tuottamisen. Joidenkin työntekijöiden kohdalla korkean koulutuksen korvaa pitkä työkokemus ja ammattipätevyudet. Henkilöstön kattavan tietotaidon avulla pystytään tarjoamaan juuri asiakkaan tarvitsemaan palveluun tarvittava ja ammattitaitoinen osaaminen.

12 Case-organisaation laatuprojekti

12.1 Projektin käynnistäminen

Laatuprojektille on annettu tavoitteeksi muodostaa uusi laatukäsikirja yritykselle. Pelkkä laatukäsikirja ei kuitenkaan ole toimiva, vaan yritys tarvitsee laadunhallintajärjestelmän, jotta laatua voidaan oikeasti mitata ja parantaa. Projektin tavoite on siis laajentunut alkuperäisestä vanhan laatukäsikirjan päivittämisestä kokonaisen laadunhallintajärjestelmän luomiseen. Projektin laajentaminen oli tarpeellista, ettei uudelle laatukäsikirjalle käy samalla tavoin kuin vanhalla. Vanhasta laatukäsikirjasta ei ole vastuussa kukaan, eikä sitä ylläpidetä millään tavoin. Tämän laatuprojektin yhtenä tavoitteena on siis myös jakaa laadunhallinnan vastuuta kaikille työntekijöille siten, että uusi laatukäsikirja pysyy jatkuvasti ajan tasalla.

Taustatyö Case-organisaation laadunhallintajärjestelmän luomiselle on tehty. Tämä insinöörityö toimii teoriapohjana laadunhallintajärjestelmän luomiselle ja laatukäsikirjan

kirjoitustyölle. Laadunhallintajärjestelmän luomisen teorian selvittäminen oli tarpeellista laatuprojektin henkilöille, jotta selvityksiltä vältytään yrityksen laatukäsikirjaa kirjoitettaessa. Lisäksi teoriaa voidaan hyödyntää siinä vaiheessa, kun järjestelmää auditoidaan ja henkilöstölle opetetaan auditointiin liittyviä toimenpiteitä. Teoriaosuus myös selvittää käsitteitä yrityksen henkilöstölle siten, että kaikki ymmärtävät laadunhallintajärjestelmän ja laatukäsikirjan erot, koska ne menevät usein sekaisin puhekielessä.

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto toteutetaan seuraavalla tavalla:

1. Arvojen ja laatupolitiikan määrittäminen
2. Nykytilan kartoitus
3. Prosessikuvausten laadinta
4. Mittareiden luonti
5. Laatukäsikirjan sisällön hahmottaminen
6. Vastuiden jakaminen
7. Laatukäsikirjan koostaminen
8. ISO-standardin vaatimusten tarkastaminen
9. Laatudokumentin luonti
10. Laadunhallintajärjestelmän ja laatukäsikirjan käyttöönotto
11. Sisäinen auditointi
12. Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen ja parantaminen

12.2 Arvojen ja laatupolitiikan määrittäminen

Yrityksen toimitusjohtaja määrittelee Case-organisaation tärkeimmät arvot yhdessä yrityksen johtoryhmän kanssa. Kuten luvussa 4.2. todetaan, yrityksen arvoja ei ole määritelty siten, että ne olisivat kaikkien työntekijöiden tiedossa ja kaikilla olisi käytössä varmasti samat arvot. Arvojen määrittelemineen tulee tehdä heti laatuprojektin alkuvaiheessa. Määrittelyn jälkeen arvot kerrotaan kaikille yrityksen työntekijöille ja he sitoutuvat noudattamaan määriteltyjä arvoja työssään. Arvojen määrittelyssä tulee ottaa huo-

mioon myös emoyhtiön määrittelemät arvot siten, että Case-organisaation arvot eivät ole ristiriidassa niiden kanssa.

Asiakastyytyväisyys on arvo, joka tulisi olla kaikkien palveluita tuottavien yritysten arvo-listan kärjessä. Asiakastyytyväisyys tuottaa Case-organisaatiolle suurimman tuloksen ja tästä syystä se tulisi sijoittaa ehdottomasti arvoasteikon yläpäähän. Johtoryhmän vastuulle jää määrittää yrityksen kaikki tärkeimmät arvot. Apuna arvojen määrittämisessä voidaan käyttää muita yrityksen työntekijöitä ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

12.3 Nykytilan kartoitus

Case-organisaation laadunhallintajärjestelmän luominen vaatii nykytilan kartoittamista. Osana nykytilan kartoitustyötä ovat laadittavat prosessikuvaukset. Prosessit kuvataan nykytilan mukaisesti laatukäsikirjaan, ellei niissä esiinny huomattavia puutteita ja prosessi vaatii kokonaan uudelleentarkastelua. Nykytilakartoituksella käydään läpi kaikki yrityksen toiminnot ja niitä kehitetään tarpeen mukaan. Apuna kartoituksessa voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), jossa pohditaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.

12.4 Prosessikuvausten laadinta

Case-organisaation prosessien kuvaaminen tehdään luvussa 8 *Prosessikuvausten laatiminen laadunhallintajärjestelmään* kuvatulla tavalla. Ensin prosesseja luonnostellaan paperille ja tämän jälkeen prosessit kirjoitetaan puhtaaksi odottamaan liittämistä laatukäsikirjaan. Taulukko 1 kuvaa Case-organisaation prosessien karkeaa jaottelua.

Taulukko 1. Case-organisaation prosessien alustava jaottelu.

Ydinprosessit	Tukiprosessit	Avainprosessit
Myynti	Laskutus	Myynti
Tuotanto	Kirjanpito	Tuotanto
	ICT (Information and Communications Technology, suom. tieto- ja viestintäteknologia)	Laskutus
	Hankinnat	Huolto
	Huolto	ICT (Information and Communications Technology, suom. tieto- ja viestintäteknologia)
	HR (Human Resource, suom. henkilöstöhallinto)	

Prosessien tunnistamisen ja jaottelun jälkeen kaikista prosesseista laaditaan yksi prosessikartta, johon sisällytetään kaikki yrityksen prosessit. Prosessikartan ideana on antaa lukijalle heti kuva yrityksen kaikista toiminnoista. Prosessikartan malli voi olla millainen tahansa, kunhan se on selkeä ja helposti ymmärrettävissä.

12.5 Mittareiden luonti

Case-organisaation prosessien mittareiksi kannattaa valita sellaisia asioita, jotka tuottavat parhaan tiedon prosessin tuotoksesta. Case-organisaation toiminnasta saa parhaimman kuvan asiakastyytyväisyyden perusteella, joten tärkeimmäksi mittariksi tulee valita asiakastyytyväisyyden mittaaminen.

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen tullaan käyttämään asiakastyytyväisyyskyselyä, uudelleenostojen seurantaa, asiakasvalitusten määrää ja kaikkea muuta mahdollista asiakaspalautetta, joka on saatavilla. Jokainen yrityksen työntekijä on vastuussa kirjaamaan ylös asiakaspalautteen, varsinkin huonot asiakaspalautteet. Työntekijöiden saamat asiakaspalautteet kerätään yhteen vastuuhenkilön toimesta, joka koostaa kaiken asiakaspalautteen. Näiden kaikkien mittaussuureiden hallitsemiseksi luodaan ohje, missä määritetään, kuka on vastuussa asiakaspalautteen keräämisestä ja koostamisesta. Asiakaspalautteet käydään läpi johdon katselmuksen yhteydessä ja niiden perusteella kehitetään prosessien toimivuutta.

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on olemassa SFS ISO 10001–10003 -standardit, jotka antavat suuntaviivoja asiakaspalautteen keräämiseen, käsittelyyn ja valitusten hallintaan. ISO 10002 -standardissa kuvatun asiakaspalautekyselyn perusteella laaditun Case-organisaation asiakaspalautelomakkeen malliesimerkki on esitetty liitteessä 1.

Hahmotelma Case-organisaation prosessien mittareista:

Ydinprosessit ja mittarit

Myyntiprosessi:	Liikevaihto ja tarjousten lukumäärä
Tuotantoprosessi:	Asiakastyytyväisyys ja asiakasmenetykset

Tukiprosessit ja mittarit

Laskutus:	Virhelaskujen määrä
Kirjanpito:	Virheiden määrä
ICT:	Virheet, korjausnopeus
Hankinnat:	Kannattavuus ja toimivuus
Huolto:	Huoltoaika

Mittareiden laadinta on kuitenkin haastavaa ja niiden miettimiseen ja valitsemiseen tulee käyttää aikaa. Lopullinen mittaristo laaditaan projektityöryhmän kesken ja sitä kehitetään mittauksista saatujen kokemusten perusteella. Prosesseja pystyy mittaamaan monilla eri mittareilla, mutta haastavaksi valitsemisen tekee parhaiden mittareiden valitseminen siten, ettei mittareiden kokonaismäärä kasva liian suureksi.

Asiantuntijaorganisaation tärkein resurssi on pätevä ja ammattitaitoinen henkilöstö ja siitä tulee pitää huolta. Työmotivaatio voi laskea helposti, mikäli työtehtävät ovat jatkuvasti samankaltaisia ja yllätyksettömiä. Henkilöstön työmotivaatiosta tulee pitää huolta siten, että varmistetaan henkilöstön pitkät työurat ja kiinnostus omaan työhön. Tästä syystä työhyvinvointia tulee mitata suunnitellusti ja järjestelmällisesti. Henkilöstön hyvinvointiin valitaan mittareiksi esimerkiksi työhyvinvointikyselyt ja työurien keston mittaaminen.

Mittaamisesta ei kuitenkaan ole hyötyä, ellei henkilöstö näe ja koe, että hyvinvointiin vaikutetaan. Johdon tulee sitoutua siihen, että työhyvinvointia parannetaan saadun mittaustiedon perusteella. Kun työntekijät näkevät, että heistä välitetään, saa se jo pelkästään henkilöstön työmotivaation kohoamaan. Työhyvinvoinnin vaaliminen on myös yksi asiantuntijaorganisaation tärkeimmistä arvoista. Case-organisaatiossa työntekijät tekevät tuotettavan palvelun ja sen laatu on riippuvainen henkilöstön hyvinvoinnista. Sitä tulee siis vaalia ja sisällyttää laatu politiikkaan.

12.6 Laatukäsikirjan sisällön hahmottaminen

Laatukäsikirjan sisältöä aloitetaan luonnostella, kun prosessikuvaukset on saatu valmiiksi ja mittarit prosesseille löydetty. Valmiit prosessikuvaukset on helppo liittää sisällysluettelon mukaisiin kohtiin laatukäsikirjassa. Laatukäsikirjan sisällön hahmottelulla saadaan myös luotua itselle muistilista siitä, että kaikki tarvittava on otettu huomioon laadunhallintajärjestelmää luotaessa. Case-organisaation laatukäsikirjan sisällysluettelon luonnos on esitetty liitteessä 2.

12.7 Vastuiden jakaminen

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto vaatii Case-organisaatiossa vastuiden jakamista laatukäsikirjan ja prosessien toimivuuden ylläpitämiseksi. Case-organisaation projektipäälliköt ovat teoriassa vastuussa kukin omasta sektoristaan ja työntekijöistä. Käytännössä kuitenkin työntekijät ovat itse vastuussa prosessien oikeanlaisesta toteuttamisesta. Uuden laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton yhteydessä kukin työntekijä vastaa itse siitä, että suorittaa tuotetun palveluprosessin laatukäsikirjan kuvaamalla tavalla. Projektipäälliköt eivät pysty valvomaan suoraan sitä, toimivatko työntekijät prosessikuvausten ja toimintamallien mukaisesti. Projektipäälliköiden ainoina keinoina valvoa prosessien noudattamista on seurata prosessien mittaamiseen laadittuja mittareita.

Laatukäsikirjan yhteyteen laaditaan vastuutaulukko kuvaamaan yrityksen toimintojen vastuunjakoa. Tyypillisesti laatukäsikirjan yhteydessä oleva vastuutaulukko on määriteltä titeileiden mukaan. Case-organisaatiossa työskentelee kuitenkin melko vähän työntekijöitä ja titeileitä on vain muutamia. Tästä syystä titeileiden mukaista vastuutau-

lukkoa ei pysty muodostamaan helposti. Paremmiin Case-organisaation vastuunjakoja kuvaa toimintoihin perustuva vastuutaulukko, jossa yrityksen toiminnoille on nimetty vastuuhenkilöt. Tällä tavoin laadittu vastuutaulukko ei sido toimintojen vastuita tittleihin ja soveltuu paremmin yritykseen, jossa toiminnasta voi vastata kuka tahansa tittelistä riippumatta. Toimintojen perusteella laaditun vastuutaulukon luonnos on esitetty taulukossa 2. Asioiden kirjaamisella vältetään epäselvyyksiltä toimintojen vastuunjaossa.

Taulukko 2. Case-organisaation toimintojen mukaisen vastuutaulukon luonnos

Toiminto	Henkilö(t)
Asiakirjojen ja tallenteiden hallinta	Konsultti X
Kaluston kunto	Konsultti Y
Turvallisuus	Projektipäällikkö Z
Tarjoukset	Vanhempi konsultti W
Markkinointi	Assistentti Q
jne.	

12.8 Laatukäsikirjan koostaminen

Laatukäsikirjalle tehdään yrityksen tyyliin sopiva pohjamalli, johon muotoillaan tekstityylit siten, että kun laatukäsikirjaan liitetään tekstejä, niillä kaikilla on samanlainen muotoilu. Ne ovat yhtenäisiä, selkeitä ja helposti luettavia.

Ensimmäisenä hahmotellaan laatukäsikirjan sisällysluetteloa ja mietitään, mitä asioita tulee kirjata laatukäsikirjaan ja missä järjestyksessä asiat siihen laitetaan. Sisällysluettelolla on suuri merkitys, koska laatukäsikirjan lukija huomaa sen heti kannen avaamisen jälkeen ja hakee sieltä etsimäänsä asiaa, jollei halua lukea koko laatukäsikirjaa lävitse.

Laatukäsikirjan kirjoitustyö jaetaan projektityöryhmän jäsenten kesken ja tarvittaessa muut yrityksen työntekijät avustavat työssä. Kuitenkin kaikkien tekstien koostaminen on hyvä jättää yhden henkilön tai projektityöryhmän jäsenten vastuulle siten, että teksteille saadaan varmasti yhtenäinen ulkoasu. Tekstit luovutetaan laatukäsikirjan koostajalle sähköisesti, jolloin ne on helppo liittää valmiiksi muotoiltuun laatukäsikirjapohjaan ja työ määrä ei muodostu kohtuuttomaksi. Viimeistään laatukäsikirjan koostamisvaiheessa prosessien yhteydessä käytettävien asiakirjojen ulkoasut muutetaan yhtenäisiksi.

Laatukäsikirjasta tehdään sähköinen versio, joka tallennetaan yrityksen sisäiselle palvelimelle, jossa se on kaikkien työntekijöiden käytettävissä. Mikäli työohjeita ja muita liitetiedostoja ei sisällytetä laatukäsikirjaan, ne voivat olla samassa kansiossa laatukäsikirjan kanssa sähköisessä muodossa. Sähköisen laatukäsikirjan muokkaaminen on helpompaa ja nopeampaa kuin paperiversion. Auditointien ja johdon katselmuksen jälkeen muutokset laatukäsikirjaan voidaan muokata välittömästi. Laatukäsikirjan muokauslupa tulee olla kuitenkin vain laatukäsikirjan vastuullisilla henkilöillä, esimerkiksi johtoryhmällä, jolloin vältetään siltä, että laatukäsikirjaan muokattaisiin virheellistä tietoa vaikkapa vahingossa.

12.9 ISO-standardin vaatimusten tarkastaminen

Laadunhallintajärjestelmä luodaan SFS-EN ISO 9001:2008 -standardin mukaiseksi ja mikäli laatukäsikirjassa halutaan käyttää mainintaa siitä, että järjestelmä on luotu standardin mukaisesti, tulee siitä löytyä standardin määrittelemät asiat. Tästä syystä vaadittavien asioiden löytyminen on hyvä tarkistaa vielä lopuksi laatukäsikirjan koostamisen jälkeen ja laatia tarvittaessa ristiviittaustaulukko standardin vaatimuksiin nähden.

ISO 9001 -standardin tärkeimmät vaatimukset laadunhallintajärjestelmälle:

1. Toiminnan tulee olla määritettyä ja asiakirjoihin dokumentoitua.
2. Toimitaan asiakirjojen määritysten mukaisesti ja toiminnoista syntyy näyttönä toimivia tallenteita.
3. Toimintaa mitataan ja saadaan tuloksia.
4. Toimintaa ohjataan ja kehitetään saatujen tulosten avulla. [ISO 9001; Pesonen 2007: 81.]

12.9.1 Asiakirjojen hallinta

Asiantuntijaorganisaatiossa syntyy paljon erilaisia paperidokumentteja. Ensin on siis hyvä selvittää, mikä ero on asiakirjalla ja tallenteella, koska ne sekoittuvat helposti työntekijöiden keskuudessa. Asiakirjat ovat kuvauksia yrityksen toiminnasta ja esimerkiksi työkuvauksia. Laatukäsikirja on yrityksen tärkein pääopus, josta näkee mitä asiakirjoja yrityksen toiminnasta on olemassa. Tallenteilla puolestaan tarkoitetaan prosessien tuloksena syntyviä dokumentteja. SFS-EN ISO 9001 -standardi määrittelee asia-

kirjojen ja tallenteiden hallintaa ja niiden hallinnoimisesta tulee laatia ohje laatukäsikirjan yhteyteen.

Case-organisaation asiakirjojen hallinta ISO 9001 -standardin mukaisesti:

- a) Toimitusjohtaja toteaa asiakirjat soveltuviksi ennen niiden julkaisua. Tarvittaessa hänen apunaan toimivat muut johtoryhmän työntekijät.
- b) Asiakirjat katselmoidaan ja päivitetään johtoryhmän kokouksissa. Asiakirjoihin tehdään muutoksia esimerkiksi työntekijöiden palautteiden pohjalta. Päivitetyt versiot hyväksyy yrityksen toimitusjohtaja.
- c) Voimassa olevien asiakirjojen tunnistettavuus varmistetaan esimerkiksi "Voimassa oleva" -tekstillä.
- d) Asiakirjojen saatavuus varmistetaan julkaisemalla ne yrityksen sisäisellä palvelimella, josta kaikki yrityksen työntekijät saavat ne käyttöönsä.
- e) Asiakirjojen yhtenäisyys, helppolukuisuus ja tunnistettavuus varmistetaan siten, että vain yrityksen määrittelemällä vastuuhenkilöllä on oikeus muokata asiakirjoja.
- f) Mikäli laatukäsikirjaan tai laadunhallintajärjestelmän yhteyteen liitetään ulkopuolia asiakirjoja, tulee niiden ulkopuolisen alkuperän tunnistettavuus varmistaa. Mikäli ulkopuolisia asiakirjoja muutetaan yrityksen asiakirjojen kanssa yhtenäiseksi tulee niiden alkuperä ilmoittaa asianmukaisin lähdeviittein.
- g) Vanhentuneet asiakirjat hävitetään, että niiden tahaton käyttö estetään. Mikäli asiakirja tarvitsee säilyttää, varustetaan se selkeällä "Vanhentunut" -tekstillä. [ISO 9001: 16.]

12.9.2 Tallenteiden hallinta

Tallenteiden hallinnan Case-organisaatiossa määrittelee osin laki. Suurin osa yrityksen tuottamista palveluista saa aikaan tallenteita, joiden varastointiaika on kymmenen vuotta. Tallenteiden hallintaa määrittelee myös SFS-EN ISO 9001 -standardi ja tästä syystä myös tallenteiden hallinta kuvataan laatukäsikirjaan.

Case-organisaation tallenteiden hallinta ISO 9001 -standardin mukaisesti:

- a) Tallenteet tunnistetaan työnumeron perusteella.
- b) Tallenteet arkistoidaan yrityksen tiloihin siten, että ne on helposti löydettävissä.
- c) Tallenteita säilytetään 10 vuoden ajan joko sähköisesti tai paperiversioina.

- d) Vanhentuneet tallenteet hävitetään. Paperiset tallenteet tarvittaessa hävitetään paperisilppurin avulla tai mikäli tallenne ei ole salainen, voidaan se hävittää paperinkeräyksessä. Sähköiset tallenteet delegoidaan.
- e) Tallenteille määritetään vastuullinen henkilö, joka vastaa arkistoinnista ja tallenteiden hävittämisestä. [ISO 9001: 18.]

12.10 Laatudokumentin luonti

Yrityksen tekemien tarjouksien liitteeksi laaditaan laatudokumentti, joka on lyhennelmä laatukäsikirjasta. Laatudokumentin tarkoituksena on antaa asiakkaalle käsitys yrityksen laadusta jo nopealla vilkaisulla. Laatukäsikirjaan kirjoitetaan yrityksen toimintamalleja, jotka ovat yrityksen liikesalaisuuksia, eikä niitä anneta asiakkaiden käyttöön. Laatukäsikirjasta tehdään siis sellainen lyhennelmä, joka voidaan luovuttaa asiakkaalle ilman pelkoa liikesalaisuuksien paljastumisesta. Laatudokumenttiin sisältyvät asiat kuvaavat yrityksen yleistä laatupolitiikkaa ja organisaatiota.

Laatudokumentti kirjoitetaan sen jälkeen kun laatukäsikirja on saatu valmiiksi. Dokumentin luonnostelun voi aloittaa jo aiemminkin, mutta jokapäiväinen käyttö on hyvä aloittaa vasta laatukäsikirjan valmistuttua. Laatudokumentin kirjoittamisesta vastaa laatuprojektin vastuuhenkilö ja hän käyttää kirjoitustyössään apuna muita laatuprojektityöryhmän jäseniä. Dokumentti on hyvä tehdä sellaisella kirjoitustyyllillä, joka on samanlainen kuin laatukäsikirjan kirjoitustyyli.

Laatudokumentti on hyvä aloittaa esimerkiksi yrityksen esittelyllä ja sen perustiedoilla. Tämän jälkeen kerrotaan laatupolitiikasta ja kerrotaan yrityksen tärkeimmät arvot. Loppuun lisätään tietoa organisaatiosta ja mukaan voidaan liittää henkilötietoluettelo, jossa on ilmoitettu työntekijöiden yhteystiedot ja pätevyydet.

12.11 Laadunhallintajärjestelmän ja laatukäsikirjan käyttöönotto

Uuden laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto asiantuntijaorganisaatiossa voi olla hyvinkin haasteellista. Jokaisella yrityksen asiantuntijalla on ollut tähän mennessä oma tapa toimia ja suorittaa työtehtäviään. Kun laadunhallintajärjestelmän luomisen jälkeen pyritään siirtymään yhtenäisiin toimintamalleihin, on luvassa varmasti vastustusta. Uuden laadunhallintajärjestelmän ja laatukäsikirjan esiintuomisvaiheessa onkin erittäin

tärkeää kertoa yrityksen työntekijöille laadunhallintajärjestelmän merkityksestä ja siitä, mitä hyvää sillä saadaan aikaan. Kaikkea toiminnanvapautta ei tulla poistamaan uuden laadunhallintajärjestelmän yhteydessä, mutta joitakin työskentelytapojen yhtenäistämisiä on pakko suorittaa, jotta tuotettavien palveluiden laatua on helpompi seurata.

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on hyvä aloittaa vaiheittain siten, että uusia asioita ei tule kerralla liikaa. Tällä tavoin annetaan työntekijöille aikaa tottua uusiin, yhtenäisiin toimintatapoihin. Käyttöönoton alkuvaiheessa voidaan järjestelmälle sopia testijakso, jossa kaikkia prosesseja koitetaan ja tämän jälkeen kerätään palautetta työntekijöiltä. Kun laadunhallintajärjestelmää on muokattu työntekijöiden palautteen perusteella voidaan aloittaa laadunhallintajärjestelmän ja laatukäsikirjan käyttö.

Yksi laatukäsikirjan tehtävistä on antaa yrityksen työntekijöille tarvittavat ohjeet palveluprosessin suorittamiseksi. Varsinkin uusien työntekijöiden kannalta on tärkeää, että he tutustuvat prosessikuvauksiin ja pääsevät muutenkin sisään yritykseen laatukäsikirjan kautta. Tähän asti vanhemmat konsultit ovat kouluttaneet uudet työntekijät yrityksen toimintatapoihin kukin oman toimintatapansa mukaisesti. Ilman laatukäsikirjaan kuvattuja toimintatapoja vanhempien konsulttien tavat ovat vaihdelleet ja opetusmalleja uudelle työntekijälle on tullut yhtä monta, kuin on yrityksessä työntekijöitä. Poikkeavuudet toimintatavoissa luovat mahdollisuuden, että uusi työntekijä ei saa oikeanlaista kuvaa prosessin toiminnasta ja aiheuttaa työllään huomattavia laatupoikkeamia.

12.12 Sisäinen auditointi

ISO 9001 -standardi velvoittaa yrityksen tekemään sisäisiä auditointeja. Ensimmäiset auditoinnit voidaan suorittaa, kun laadunhallintajärjestelmä on ollut käytössä jonkun aikaa. Case-organisaation sisäiset auditoinnit voidaan suorittaa siten, että pääasiallisesti eri palveluita tuottavat henkilöt auditoivat prosessejaan ristiin. Auditoinneista saadut tulokset tulee kerätä yhteen laadusta vastaavan henkilön toimesta ja hänen tulee tarvittaessa ohjata ja neuvoa auditoinnin suorittamisessa.

Johdon tehtävien auditoinnissa voidaan käyttää apuna ulkopuolista auditointia, kuten emoyhtiön henkilöitä. Tällä tavoin saadaan varmemmin ulkopuolisen näkemys yritysjohdon prosessien toimivuudesta. Lisäksi vältetään johtaja vs. alainen vastakkainasettelusta, joka voi vaikuttaa auditoinnin tulokseen.

Auditoinneista ei saa aiheutua turhaa haittaa työntekijöille, jolloin auditointien laatu kärsii. Arviointien tulee olla helppoja ja valmiiksi mietittyä, jolloin niiden kesto on lyhyt ja pitkiä raportointeja ei tarvitse tehdä. Kun auditointilomakkeet ovat olleet käytössä pidempään ja muokkaantuneet oikeanlaisiksi, voi samoja lomakepohjia käyttää vuodesta toiseen. Liitteessä 3 on esitetty malliesimerkki yksinkertaisesta auditointilomakkeesta, jota muokkaamalla saadaan tehtyä Case-organisaation prosesseihin sopiva auditointilomake.

12.13 Laadunhallintajärjestelmän ylläpito ja parantaminen

Valmis laadunhallintajärjestelmä toimii yrityksessä siten, että sen olemassaoloa ei edes huomaa. Alussa järjestelmän käyttö voi tuntua turhalta vaivalta ja työntekijöiltä tulee todennäköisesti kommentteja siitä, miten ”ennenkin on pärjätty ilman”. Toimiva laadunhallintajärjestelmä tarvitsee kuitenkin ylläpitoa toimiakseen. Ylläpidon toimia ovat aiemmin kuvatut sisäiset auditoinnit ja johdon katselmukset. Ilman näiden suorittamista laadunhallintajärjestelmää ei ole järkevä edes rakentaa, koska se vanhenee hetkessä.

Laadunhallintajärjestelmän toimivuudesta vastaa yrityksen johtoryhmä. Johtoryhmän tekemässä katselmuksessa laadunhallintajärjestelmää ylläpidetään ja kehitetään auditointien ja muiden järjestelmästä saatujen palautteiden perusteella. Katselmuksen yhteydessä tarkastellaan myös laatukäsikirjan ajantasaisuutta siten, että se sisällä vanhentuneita tietoja. Laadunhallintajärjestelmää parannetaan katselmuksessa todettujen havaintojen perusteella ja tällä tavoin henkilöstölle viestitään, että laadunhallintajärjestelmä on käytössä ja sitä pidetään ajan tasalla. Kun laadunhallintajärjestelmä on ollut käytössä jonkun aikaa, henkilöstö ei enää vierasta sen käyttöä ja se hyväksytään osaksi yrityksen toimintaa.

Kehittämistä tulee jatkaa vuodesta toiseen. Prosessit kehittyvät, mittarit kehittyvät, oma toiminta kehittyy ja henkilökohtainen laatu kehittyy. Kun asioiden muuttumista seuraa ja pyrkii vastaamaan laadullisesti asiakkaan vaatimuksiin pystyy menestymään markkinoilla. Laatukäsikirja ei ole pysyvä kuvaus, vaan sitä tulee muuttaa aina kun sille on tarvetta. Joko vuosittain, kuukausittain tai jopa välittömästi, mikäli kyseessä on vakava laatu poikkeama.

Laadunhallintajärjestelmän ylläpidon ja kehittämisen yhteydessä on hyvä pitää mielessä sertifiointin mahdollisuutta. Johtoryhmän kannattaa pohtia katselmusten yhteydessä olisiko laadunhallintajärjestelmän sertifiointi ajankohtaista ja kannattavaa. Sertifiointiin ei tarvitse kuitenkaan kiirehtiä, vaan laadunhallintajärjestelmän käyttöä ja sisäisiä auditoituja voi harjoitella ensin niin kauan, kunnes ne ovat kokonaan sisäistettyjä ja niiden käyttö on luontevaa.

13 Yhteenveto

Tämän insinööriyön lähtökohtana oli luoda uusi laatukäsikirja Case-organisaation vanhentuneen laatukäsikirjan tilalle. Jo heti projektin alkuvaiheessa havaittiin, että pelkkä laatukäsikirjan päivittäminen ei riitä kuvaamaan yrityksen laadunhallintaa, koska ei ollut olemassa järjestelmää, millä laatua hallittaisiin systemaattisesti. Päätettiin siis aloittaa laadunhallintajärjestelmän luominen yleisesti käytetyn SFS-EN ISO 9001:2008 -standardin pohjalta. Laadunhallintajärjestelmän luominen ei onnistu hetkessä, vaan vaatii osaamista ja asioiden miettimistä. Sen takia tästä insinööriyöstä muodostuikin taustatyö ja teoriapohja varsinaiselle Case organisaation laadunhallintajärjestelmän luomisprosessille.

Työ alkoi peruskäsitteiden selvittämisellä. Laadunhallintaan liittyy määritelmiä ja termistöä, joiden perusteellinen selvittäminen oli tarpeellista ennen järjestelmän rakentamisen suunnittelua. Vaikka kirjallisia lähteitä löytyikin kohtalaisen hyvin aiheesta, oli perusteiden selvittäminen ennakoitua hankalampaa. Laatua käsitteleviä teoksia on lukemattomia määriä, mutta asiantuntijaorganisaatioon suoraan soveltuvia teoksia on vain murto-osa. Suurin osa laatua käsittelevistä teoksista on laadittu konkreettisia tuotteita valmistaviin organisaatioihin.

Peruskäsitteiden selvittämisen jälkeen tutkittiin laadunhallintajärjestelmän luomista prosessien kautta. Vanhassa laatukäsikirjassa ei ole kuvauksia yrityksen prosesseista ja uuteen laatukäsikirjaan ne tullaan laatimaan tässä insinööriyössä kuvatulla tavalla. Samalla luodaan puuttuva mittaristo prosessien mittaamiselle kuten aiemmin on kuvattu.

Insinööriyön aikana opittiin paljon jo laadusta itsestään, sekä laadunhallintajärjestelmän luomisesta ja sen käytöstä. Työn aikana havaittiin puutteita Case-organisaation

rakenteessa laadunhallintajärjestelmän rakentamiseksi ja uuden laadunhallintajärjestelmän luomiseksi tulee tehdä tarvittavia muutoksia. Tärkeimpänä muutoskohtana havaitsin vastuunjaon ja sen puuttumisen. Vaikka jokainen yrityksen työntekijä onkin vastuussa omasta työstään, tulee vastuuta prosesseista ja niiden mittaamisesta jakaa yrityksen johtohenkilöiden kesken. Johtoa tulee myös sitouttaa yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen kehittämiseen siten, että laadunhallintajärjestelmän toimivuus näkyy työntekijöille.

Lähteet

Asiakaspalautteiden käsittely. Verkkodokumentti. Massidea.org.
<<http://www.massidea.org/en/view/402>>. Luettu 9.3.2013

Beckford John. 2002. Quality. Second edition. Routledge.

Crosby Philip B. 1979. Quality is Free. Suomentanut Vuorikoski Anna-Riitta. Laatu on ilmaista. 1986. Helsinki: Laatuteema Oy. 2. painos.

Dale Barrie G. 1999. Managing Quality. Third edition. Blackwell Publishers Ltd.

Deming W. Edwards. 2000. Out of the Crisis. The MIT Press.

Deming W. Edwards. 2000. The New Economics for industry, government, education. The MIT Press.

FISEn esittely. 2013. Verkkodokumentti. FISE Oy.
<http://www.fise.fi/default/www/suomi/esittely_ja_yhteystiedot/>. Päivitetty 12.4.2013.
Luettu 2.3.2013.

Lillrank Paul. 1999. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

Lumijärvi Ismo & Jylhäsaari Jussi. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.

Pesonen Herkko. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

SFS EN-ISO 9000:2005. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. 2005. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

SFS EN-ISO 9001:2008. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. 2008. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

SFS ISO 10002:2004. Laadunhallinta. Asiakastyytyväisyys. Suuntaviivat asiakasvalitusten käsittelyyn organisaatiossa. 2004. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS.

Sisäinen auditointi - Toimintajärjestelmän tae, jatkuvan parantamisen väline. Verkkodokumentti. Quality Knowhow Karjalainen Oy. <<http://www.qk-karjalainen.fi/fi/kalenteri/sisaeinen-auditointi-toimintajaerjestelmaen-tae-jatkuvan-paranta1>>. Luettu 8.3.2013.

Työkaluja kehittämiseen. 2011. Verkkodokumentti. Qualitas Fennica.
<<http://www.qualitas-fennica.fi/tyokaluja>>. Päivitetty 21.1.2011. Luettu 10.3.2013.

Asiakastyytyväisyyskyselyn luonnos

Asiakkaan tiedot

Nimi / Organisaatio

Puhelin

Sähköposti

Osoite

Tilattu palvelu / tuote

Kuvaus ja yksityiskohdat

Havaittu ongelma ja pvm.

Kuvaus

Avoin palaute

Päiväys

Allekirjoitus

Liitteet

[SFS-ISO 10002:2004:30.]

Case organisaation laatukäsikirjan sisällysluettelon luonnos

1. Case organisaation esittely
 - 1.1. Tuotettavat palvelut
 - 1.2. Asiakaskunta
 - 1.3. Arvot ja laatupolitiikka
 - 1.4. Henkilöstö
 - 1.4.1. Vastuut
 - 1.4.2. Pätevyudet ja koulutus
2. Prosessit
 - 2.1. Prosessikartta
 - 2.2. Ydinprosessit
 - 2.2.1. Palveluiden toteutus
 - 2.2.2. Myynti
 - 2.3. Tukiprosessit
 - 2.3.1. Laskutus
 - 2.3.2. Kirjanpito
 - 2.3.3. ICT
 - 2.3.4. Hankinnat
 - 2.3.5. Huolto
 - 2.3.6. HR
 - 2.3.7. Johtamisen prosessit
3. Toiminnan parantaminen
 - 3.1. Tavoitteiden määrittäminen
 - 3.2. Tulosten seuraaminen
 - 3.3. Asiakastyytyväisyys
 - 3.4. Sisäiset auditoinnit

3.5. Prosessien seuranta

3.6. Sisäiset palaverit

3.7. Prosessien kehittäminen

4. Laadunhallintajärjestelmä

4.1. Laadunhallintajärjestelmän rajaukset

4.2. Asiakirjojen hallinta

4.3. Tallenteiden hallinta

4.4. Järjestelmän kehittäminen

Liitteet

Henkilöstö ja pätevyyydet

Vastuutaulukko

Työkuvaukset

Auditointilomakkeen yksinkertainen malli

Auditointi prosessi:		Arvioitsija:		
Havaintokohteet		Kunnossa	Ei kunnossa	Ei tietoa
Asiakkaat				
<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja odotukset huomioidaan prosesseja ja palveluja suunniteltaessa - asiakkaiden kokemukset ja tyytyväisyys selvitetään säännöllisesti - palautteet hyödynnetään prosessin kehittämisessä 				
Tunnistus, kuvaus ja määrittely				
<ul style="list-style-type: none"> - ydin- ja tukiprosessit on tunnistettu - prosessit on kuvattu ja määritetty - prosessit on käyttöön otettu 				
Resurssit				
<ul style="list-style-type: none"> - laitteet, välineet ja tilat - henkilöstön ammattitaito ja osaaminen - motivaatio ja työilmapiiri - työterveys ja turvallisuus - henkilöstön tietoisuus - tietojen hallinta, tietojärjestelmät ja tietoturva 				
Syötteet				
<ul style="list-style-type: none"> - luotettavat lähtötiedot, palvelut ja materiaalit - toimittajien ja yhteistyökumppaneiden arviointi, valinta ja seuranta 				
Palvelut ja tuotteet				
<ul style="list-style-type: none"> - täyttää asiakkaiden tarpeet ja odotukset - eivät sisällä turhaa vaihtelua (henkilö, ajankohta tms. johtuen) 				
Mittaus ja ohjaus				
<ul style="list-style-type: none"> - prosessimittarit on määritetty - mittarit on kytketty asiakkaiden odotuksiin ja kokemuksiin - mittarit on kytketty organisaation päämääriin ja tavoitteisiin - mittarit on kytketty kannusteisiin ja palkitsemiseen - tavoitearvot on määritetty - tärkeimmistä tunnusluvuista on vertailutietoja 				
Arviointi ja parantaminen				
<ul style="list-style-type: none"> - prosessien arvioimiseksi on säännöllisesti toistettava menettely (sisäinen arviointi, prosessiarviointi, itsearviointi tms.) - erilaisia prosessin analysointi- ja ongelmaratkaisutyökaluja on käytössä - sisäiset ja ulkoiset palautteet hyödynnetään tehokkaasti - kehitystyö on kytketty organisaation strategiaan 				
Tulokset				
<ul style="list-style-type: none"> - prosessin tulokset ovat kehittyneet suotuisasti, hyvällä tasolla sekä kestävätkä vertailun toimialaan ja kilpailijoihin 				
Yhteensä				

Prosessi-indeksi: ----- x 100 =

Kunnossa + Ei kunnossa

[”Työkaluja kehittämiseen”. Qualitas Fennica. Verkkodokumentti. <www.qualitas-fennica.fi>. 10.3.2013].