

Maaria Rintala

Lentojätkä ky:n laatujärjestelmän kuvaaminen

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Matkailun koulutusohjelma  
Syksy 2008



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Maaria Rintala	
Työn nimi Lentojätkä Ky - laatujärjestelmän kuvaaminen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Päivi Malinen Toimeksiantaja Vepe Okkonen, Lentojätkä Ky
Aika Syksy 2008	Sivumäärä ja liitteet 35+55
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata laatujärjestelmän rakenne sekä ydinprosessit toimeksiantajalle ohjelmapalveluyritys Lentojätkälle syksyllä 2008.</p> <p>Lentojätkällä ei entuudestaan ollut dokumentoitua laadunhallintajärjestelmää. Toimeksiantona oli tehdä pohjatyö Lentojätkän projektille, jonka tavoitteena on tehdä yrityksen laadunhallintajärjestelmä. Aika opinnäytetyö prosessille on rajattu, tavoitteeksi asetettiin prosessien kyvaaminen, mutta niiden kehittämiseen ei ollut mahdollisuutta. Laatujärjestelmän rakenne kuvataan Euroopan laatupalinto - EFQM:n mukaisesti.</p> <p>Teoriataustana ovat laatu, prosessit sekä yleisimpien laatujärjestelmien rakenteet. Teorian alussa määritellään laatu-käsitettä sekä käsitellään muutamia laadun eri näkökulmia. Lisäksi työssä esitellään laatujohtamisen takana olevia ajatuksia ja teorioita. Lentojätkä on palvelualan yritys, joten on hyvin oleellista käsitellä aiheita liittyen asiakkaaseen ja palvelunlaatuun.</p> <p>Prosesseja käsittelevä luku vastaa kysymyksiin, mistä prosessit koostuvat ja miten niitä johdetaan. Prosessien hallintaan kuuluu yleensä niiden luokittelu, kehittäminen ja mittaaminen. Ilman prosessikuvauksia niiden ohjaaminen ja mittaminen on mahdotonta.</p> <p>Laatujärjestelmä luvussa käsitellään ISO 9000 - standardia sekä Euroopan laatu-palkintoa - EFQM ja Laatu-tonni laatu-palkintojärjestelmiä. Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä toimivat haastattelut ja havainnoinnit, joiden lisäksi apuna käytettiin kirjoituspöytä-tutkimusta. Käytännön toteutuksessa on kuvattu prosessien eteneminen, tulokset ja kehitysehdotukset. Lopussa pohditaan opinnäytetyöprosessin eri vaiheita, sen aikana heränneitä ajatuksia prosessien hallinnasta ja kehittämisestä, laadusta sekä saavutettuja oppimistuloksia</p> <p>Kuvaamistyön tuloksena syntyi liitteenä oleva Lentojätkä Ky - laatujärjestelmien ja ydinprosessien kuvaus. Se sisältää Euroopan laatupalinto - EFQM:n perustiedot ja yhdeksän arviointialuetta sekä Lentojätkän ydinprosessien sanalliset kuvaukset ja prosessikaaviot. Opinnäytetyön tulos täytti tavoitteet. Lentojätkällä on kattava tietopaketti, jonka pohjalta voidaan lähteä rakentamaan kokonaista laadunhallintajärjestelmää.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	laatu, laatujohtaminen, laatujärjestelmät, prosessit, prosessijohtaminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Tourism
Author(s) Maaria Rintala	
Title Depiction of Lentojätkä´s quality management system.	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Päivi Malinen
	Commissioned by Lentojätkä Ky
Date fall 2008	Total Number of Pages and Appendices 35+55
<p>The purpose of this thesis was to describe the quality management system and main processes of the program service company Lentojätkä. The thesis will support Lentojätkä´s project to build a complete quality management system for the company. The research was commissioned by Lentojätkä in the autumn of 2008.</p> <p>Lentojätkä didn´t have any written quality management system in the autumn of 2008. The aim of the study was to create a base for the company's quality management system project. The decision was only to describe the quality management system and the main processes, not to expand them. The main reason for the decision was the limited time for making this thesis.</p> <p>The first part of the thesis discusses the theoretical background of quality, quality management and quality management system.</p> <p>The second part of the thesis presents the theoretical background of processes and process management. It describes the process categories, indicators and development. The second part provides a perception on how to regenerate processes.</p> <p>The third part of the thesis introduces the three main quality management systems in Finland. Those are ISO 9000 - standard, EFQM system and Finnish Qualityton system. The research methods in this thesis were interviews, observing and utilising the existing material of the company.</p> <p>The final outcome of the research is a description of Lentojätkä´s quality management system and their main processes. The thesis achieved its goal well. Lentojätkä now has good base information for their project for creating a complete quality management system.</p>	
Language of Thesis	finnish
Keywords	quality, quality management, quality management system , process, process management.
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 LAATU	2
2.1 Laadun eri määritelmät	2
2.2 Laadun näkökulmia	3
2.3 Laatujohtaminen	4
2.4 Asiakas ja palvelunlaatu	6
2.5 Laatujärjestelmän rakenne	7
3 PROSESSIAJATTELU	10
3.1 Prosessit	10
3.2 Prosessijohtaminen	11
3.3 Prosessien luokittelua	12
3.4 Prosessien kehittäminen	13
3.5 Prosessien kuvaaminen	15
3.6 Mittarit	18
4 KESKEISIÄ LAATUJÄRJESTELMIÄ	22
4.1 ISO 9000	22
4.2 Laatupalkintojärjestelmiä	24
4.2.1 Euroopan laatupalkinto –EFQM	25
4.2.2 Laatutonni	27
4.3 Laatujärjestelmän rakentaminen projektina	28
5 KEHITTÄMISKOHDE LENTOJÄTKÄ KY	30
6 LENTOJÄTKÄN YDINPROSESSIEN SEKÄ LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN RAKENTEEN KUVAAMINEN	31
6.1 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu	31
6.2 Käytännön toteutuksen kuvaus	31
6.3 Tulokset	32
7 POHDINTA	34
LÄHTEET	36

## LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Tämän päivän liiketoiminnassa laatu on yrityksen keskeinen kilpailu- ja menestystekijä. Laatu on huomioitava yrityksen kaikessa toiminnassa. Laatutyöstä vastaa organisaation johto, mutta koko henkilöstö on vastuussa laadun toteutumisesta. Laatu näkyy yrityksen tuotteissa, henkilöstössä sekä toimintaprosesseissa. Se on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Laatutyöhön kuuluu jatkuva toiminnan parantaminen ja kehittäminen. Yritys ei ole koskaan valmis omassa laatutyössään. Laatutyö on pysähtymätön osa organisaation jatkuvaa toimintaa ja sen kehitystä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa laatujärjestelmän runko ohjelmopalveluyritys Lentojätkälle. Tarkoituksena on tunnistaa Lentojätkän tärkeimmät ydin- ja tukiprosessit. Lentojätkä on pieni ohjelmopalveluyritys, joten tässä työssä lähdetään hakemaan mikroyritykselle soveltuvia malleja ja käytäntöjä.

Jotta laatujärjestelmää voidaan lähteä rakentamaan, on ensi tutustuttava käsitteisiin ja aihealueisiin sen taustalla. On löydettävä vastaukset kysymyksiin mitä on laatu ja laatujohtaminen sekä prosessit ja prosessijohtaminen. Laatujärjestelmien rakenteita on monenlaisia. On siis tutustuttava enemmän kuin yhteen rakenteeseen, jotta löydetään paras vaihtoehto kyseiselle yritykselle.

Toiminnallisessa osiossa kuvataan Lentojätkän tärkeimmät ydin- ja tukiprosessit sekä laatujärjestelmän rakenne. Tarkoituksena on ainoastaan prosessien kuvaaminen, ei niiden kehittäminen, ottaen huomioon aikaraja, joka opinnäytetyön tekemiselle on asetettu. Prosessien kuvaaminen tapahtui havainnoinnin, olemassa olevien materiaalien ja haastatteluiden avulla.

Prosessien kuvaaminen ja laatujärjestelmän rungon luominen selkeyttää ja helpottaa Lentojätkän koko henkilöstön jokapäiväistä toimintaa. Se auttaa heitä seuraamaan omaa työskentelyään sekä huomaamaan puutteet omassa toiminnassaan. Tätä kautta he pystyvät kehittämään toimintaansa entistä tehokkaampaan ja laadukkaampaan suuntaan.

Lentojätkällä ei syksyllä 2008 ollut perehdytyskansiota. Prosessien kuvaaminen tarjoaa apua myös uusien ja keikkatyöntekijöiden perehdyttämiseen. Kun pääprosessit on kuvattuna, niitä voidaan käyttää perehdyttämisen apuvälineenä. Näin uudelle työntekijälle syntyy heti kokonaisvaltainen kuva esimerkiksi jostain tuotteesta, jonka osana hän tulee työskentelemään.

## 2 LAATU

Laadun määrittelyminen on hyvin vaikeata. Voidaan sanoa, että laadulla on niin monta määritelmää kun on määrittelijääkin. Edes laatukäsikirjoista ei löydy yksiselitteisiä laadun määritelmiä ja laadun määritelmät ovat muuttuneet ajan myötä. Jotta laatutyöstä ja sen eri ulottuvuuksista saa kokonaisvaltaisen kuvan, on ehdottomasti tutustuttava enemmän kuin yhden tai kahden alan asiantuntijan näkemyksiin asiasta.

### 2.1 Laadun eri määritelmät

Laatukäsitteellä on monia eri tulkintoja, riippuen sen tarkastelunäkökulmista. Laadulla ymmärretään yleisesti asiakkaan tarpeiden täyttämistä, mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Lecklin 2002, 18.)

Timo Silén on listannut teoksessaan alan asiantuntijoiden eri laatu määritelmiä. Joshep Juranin mukaan laatu on sopivuutta käyttöön tai tarkoitukseen. Edward Deming tulkitsee laadun asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämiseksi laadun avulla. Philip Crosbyin mukaan laatu on vastaavuutta vaatimuksiin. Silénin mukaan laatu on toiminnan laadun avulla jatkuvasti kilpailukykyisenä pysymistä muuttuvissa olosuhteissa. 2000-luvulla laatu on käsitetty usein yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi ja johtamiseksi. Tavoitteena ovat tyytyväiset asiakkaat, liiketoiminnan kannattavuus ja pitkällä tähtäimellä kilpailukykyyn säilyttäminen sekä kasvattaminen. (Silén 2001, 15.)

Laatu on vaatimusten mukaisuutta. Se mikä on yhdelle laadukasta, ei välttämättä täytä toisen henkilön laatuvaatimuksia. Tärkeätä on ymmärtää, mikä on omalle asiakkaalle laadukasta ja toteuttaa hänen odotuksensa. Laatu on sitä mitä asiakas haluaa, hänen vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttämistä. (Pesonen 2007, 36–37.)

Laadussa on lähtökohtana asiakas ja asiakkaan tarpeet. Aina ei voida olla täysin perillä siitä, mitä oma asiakas pitää laadukkaana ja on lähes mahdotonta vastata 100 hengen ryhmän jokaisen yksilön laatuodotuksiin. Siihen yrityksen tulisi kuitenkin pyrkiä tarkalla segmentoinnilla sekä tasaisin väliajoin suoritettavilla asiakastytyväisyyskyselyillä.

Paul Lillrank on kuvannut teoksessaan laadun filosofiaa. Lillrankin mukaan laatu koskee asiakkaalle toimitettuja tavaroita, palveluja ja/tai tietoa eli toimitteita. Laatu koskee ainoastaan mitattavissa olevia toimitteita. Mikäli emme voi erottaa huonoa hyvästä, emme voi myöskään erottaa, mikä on laadukasta kaiken muun joukossa. Laatu koskee myös prosessia, jolla toimitte saadaan aikaan, sekä sen välitöntä systeemiympäristöä. (Lillrank 1998, 19.)

## 2.2 Laadun näkökulmia

Silénin ja Garvinin mukaan laadun näkökulmia ovat: valmistuskeskeinen -, tuotokeskeinen -, arvokeskeinen -, kilpailukeskeinen -, asiakaskeskeinen – ja yhteiskuntakeskeinen laatu.

1. Valmistuskeskeisellä laadulla tarkoitetaan virheiden lukumäärää.
2. Tuotokeskeinen laatu viittaa siihen, että laatu määräytyy tuotteen ominaisuuksista.
3. Arvokeskeinen laatu viittaa hinta/laatu suhteeseen tai hyötyarvoon eli tuotteen käyttöarvoon.
4. Kilpailukeskeinen laatu viittaa siihen, että tuote täyttää samat laatu vaatimukset kuin kilpaileva tuote.
5. Asiakaskeskeinen laatu tarkoittaa tuotteen valmiutta tyydyttää asiakkaan toiveet ja tarpeet.
6. Yhteiskuntakeskeinen laatu määritellään arvioiden, mikä on yrityksen toiminnan laadun vaikutus ympäröivään luontoon ja yhteiskuntaan. (Silén 2001, 16.)

Edellä mainittuja laadunnäkökulmia tarkastellessa huomaa, että kaikki kuusi kohtaa ovat tärkeitä kaikille yrityksille. Riippumatta yrityksen toimialasta tai koosta. Jokainen osa-alue on oleellinen, mutta painotuksissa on varmasti yrityskohtaisia eroja. Esimerkiksi ohjelmapalveluyrityksessä asiakaskeskeinen laatu on todella tärkeätä. Lääkelaboratoriossa taas valmistuskeskeinen laatu on toiminnan elinehto.

Laatu voidaan jakaa myös tuotteen ja toiminnan laatuun. Organisaation tuotteiden laadulla viitataan asiakkaalle muodostuvaa käsitystä organisaatiosta sekä sen tuotteiden laadusta.



Toiminnan laadulla viitataan organisaation prosessien ja toimintojen valmiuteen saavuttaa laadun eri näkökulmien mukainen tavoiteltu laatu ja laaduntuottokyky. (Silén 2001, 16–17.)

Tuire Ylikoski jakaa laadun tekniseen eli lopputuloslaatuun ja toiminnalliseen eli prosessi-laatuun. Asiakkaan laatukokemus muodostuu kahdesta asiasta, siitä mitä asiakas saa palvelun lopputuloksena sekä siitä miten sujui palveluprosessi. Palvelun suoritus tapa saattaa olla asiakkaalle jopa palvelun lopputulosta tärkeämpi. (Ylikoski 1999, 118.)

Ohjelmapalveluyrityksessä toiminnalliseen laatuun on kiinnitettävä vähintäänkin yhtä paljon huomiota kuin tekniseen laatuun. Teknisessä laadussa korostuvat mm ohjelmapalvelutuotteiden turvallisuus sekä laadukkuus, mutta yrityksen henkilöstö, eli oppaat, tuovat osaamisellaan ja persoonallaan suuren osan asiakkaan kokemukseen itse tuotteesta.

Kun tarkkaillaan laatua matkailutuotteen näkökulmasta, teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi mukaan tulee vuorovaikutuslaatu. Matkailutuotteen aikana asiakkaan ja palveluhenkilöstön välinen vuorovaikutus on todella merkittävässä roolissa. Vieraanvaraisuus on selkeästi yksi tuotteen elementti. Vuorovaikutuslaatu syntyy tapahtuman asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilöstön kasvotusten käytävissä vuorovaikutustilanteissa. Totuuden hetkissä ilmenevät tekijät, jotka liittyvät suurimmaksi osaksi palveluhenkilöstön ominaisuuksiin. Tekijöitä ovat mm. ystävällisyys, asiakaspalvelu alttius, kyky puhua asiakkaan kieltä sekä palveluhenkilöstön käytöstavat ja ulkoinen olemus. (Boxberg & Komppula 2005, 43.)

### 2.3 Laatujohtaminen

Organisaation kaikki toiminta, tavoitteet ja päämäärät lähtevät johtamisesta ja sen eri muodoista. Siksi laadun johtaminen on osa yrityksen kokonaisvaltaista johtamista.

”Laadun johtaminen on laadukkaaseen toimintaan liittyvien asioiden suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, laadukkuuden onnistumisen seuraamista ja tarvittaessa toiminnan parantamista.” (Pesonen 2007, 66).

Laatujohtamisen elementtejä ovat: perusarvot, visio, missio, strateginen päämäärä, strategiset laatuavoitteet ja laatu politiikka. Perusarvoilla tarkoitetaan yrityksessä vallitsevia uskomuksia ja periaatteita. Visio on yrityksen haluttu asema tulevaisuudessa sekä yrityksen pitkäaikainen päämäärä. Missio kuvaa yrityksen toiminnan tarkoituksen, vastaa kysymykseen, miksi yritys

on olemassa. Strateginen päämäärä pitää sisällään markkina-alue määrittämisen, yrityksen tarjoamat tuotteet, yrityksen erottuvuuden sekä vahvuudet kilpailijoihin nähden sekä yrityksen tavoittelemien aseman valituilla markkinoilla. Strategiset laatutavoitteet kuvaavat tuotteiden sekä toiminnan laadun avaintekijät markkina-aseman vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi. Laatu politiikka on yritysjohdon määrittelemä toimintapolitiikka ja tavoite laadun suhteen. (Lecklin 2002, 38.)

Huolimatta siitä, että laatujohtaminen kohdistuu organisaation sisäisen toiminnan kehittämiseen, johtamiseen kuuluu keskeisesti markkinoiden ja kilpailun huomioiminen. Laatujohtaminen voidaan ajatella johtamista muokkaavana filosofisena kokonaisuutena tai toisaalta laadun johtamisen kokonaisvaltaisena tekniikoiden ja menettelytapojen kokonaisuutena tai näiden molempien yhdistelmänä. (Silén 1998, 41.)

Total Quality Managementtia pidetään yhtenä aikamme merkittävimpänä organisaatiofilosofiana. TQM on kaiken kattava johtamiskonsepti, joka pitää sisällään tuotteen, palvelun, prosessit sekä laadunparannuksen yhdessä kustannuskilpailukyvyyn ja tuottavuuden kehittämisen kanssa. TQM:n kulmakiviä ovat asiakaslähtöisyys ja jatkuva parantaminen. TQM:n käytännön toteutuksen avainasia on ylimmältä johdolta tuleva esimerkki sekä käytännön tekemisten osoittama sitoutuminen. Avain asemassa on myös koko henkilöstön osallistaminen sekä vastuun jakaminen heille. (Hannukainen, Kilpi, Nikiforow & Slotte 2006, 31–32.)

Höltän ja Savosen mukaan laatujohtamisen, TQM:n, takana oleva ajatus on, että laatu on mukana ja ilmenee yrityksen kaikissa toiminnoissa. Se edellyttää yrityksen koko henkilöstön osallistumista toiminnan kehittämiseen, laatua koskevan tiedon kokoamiseen ja tähän tietoon pohjautuvaa, henkilöstöä osallistavaa ja asiakasta kuuntelevaa johtamista. Laatujohtamisen päällimmäisenä tarkoituksena on asiakastyytyväisyyden nostaminen ja organisaation henkilöstön sekä yhteiskunnan hyöty. (Hölttä & Savonen 1997, 11.)

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen periaatteita ovat:

- asiakaslähtöinen laatukäsitys
- ihmisten johtaminen
- henkilöstön osallistuminen ja kehittäminen
- prosessien jatkuva parantaminen

- laadun suunnittelu ja virheiden ennaltaehkäisy
- nopea reagointi asiakkaiden tarpeiden ja markkinoiden muutoksiin
- pitkän tähtäimen suunnittelu
- tosiasioihin perustuva johtaminen
- yhteistyöhön perustuva toiminnan kehittäminen
- tulorientoituminen
- yrityksen sosiaalinen ja yhteiskunnallinen vastuu. (Boxberg & Komppula 2005, 125.)

Laatujohtaminen tarjoaa keinoja ja malleja tehokkaalle ja tasokkaalle yrityksen johtamiselle. Laatujohtaminen ottaa huomioon koko henkilöstön, asiakkaat sekä organisaation eri toiminnot, se on hyvin kokonaisvaltainen johtamistyyli.

#### 2.4 Asiakas ja palvelunlaatu

”Kaikissa laadun määritelmässä, niin suppeissa kuin laajoissakin, esiintyy aina asiakas. Asiakas on taloudellinen toimija, jolle vaihtosuhteen vastapuoli toimittaa korvausta vastaan jonkin toimitteen.” (Lillrank 1998, 42.)

Palveluyrityksen tavoitteena on tehdä asiakas tyytyväiseksi, näin palvelun laadun taso on liiketoiminnan kannalta elintärkeä asia. Asiakas toimii laadun arvioijana ja tekee tuomionsa omien kokemusten perusteella. Yrityksen on oltava selvillä asiakkaan palvelun laadun arvioimisen kriteeristä, jotta se voi vastata niihin toiminnallaan.

Tuire Ylikosken mukaan asiakkaan arvioidessa palvelun laatua hän muodostaa käsityksensä laadun eri ulottuvuuksien mukaan. Laadun kymmenen ulottuvuutta ovat:

1. Luotettavuus, joka tarkoittaa palvelusuorituksen virheettömyyttä ja johdonmukaisuutta.
2. Reagointialttius, joka on henkilöstön halukkuutta ja valmiutta palvella asiakkaita.

3. Pätevyys viittaa siihen, että palvelun tuottajilla on tarvittavat taidot ja tiedot.
4. Saavutettavuus, jolla tarkoitetaan helppoa yhteydenottoa.
5. Kohteliaisuus pitää sisällään asiakasta arvostavan huomaavaisen ja ystävällisen käytöksen.
6. Viestintä eli asiakkaille puhutaan sellaista kieltä, jota he ymmärtävät.
7. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että asiakas voi luottaa siihen, että yritys rehellisesti ajaa asiakkaan etua.
8. Turvallisuus tarkoittaa sitä, ettei palveluun liity fyysisiä tai taloudellisia riskejä.
9. Asiakkaan ymmärtäminen/tunteminen merkitsee pyrkimystä asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen.
10. Palveluympäristö pitää sisällään palveluun liittyvät konkreettiset asiat esim. tilat, koneet, laitteet, henkilöstön olemus ja muut palvelutilassa olevat asiakkaat.

Näissä kymmenessä ulottuvuudessa korostuu palvelun tuottamiseen liittyvät laatutekijät. On muistettava, että näiden laatutekijöiden suhteellinen merkitys vaihtelee palvelualoittain, vaikka ne useimpien palveluiden kohdalla pitävät varsin hyvin paikkansa. (Ylikoski 1999, 126–129.)

## 2.5 Laatujärjestelmän rakenne

”Laatujärjestelmä tarkoittaa laadun aikaansaamiseksi käytössä olevia organisaation osia, vastuunjakoja, proseduureja, prosesseja ja resursseja.” (Lillrank 1998, 132). ”Laatujärjestelmä voidaan määritellä rakenteeksi, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. Se on toiminnan pelisäännöt sisältävä osa johtamisjärjestelmää.” (Lecklin 2002, 31). Laadunhallintajärjestelmä, Quality Management System, on järjestelmän päivitetty nimi, josta on juurtunut kansan kieleen termi laatujärjestelmä. Laatujärjestelmä on peräisin vuoden 1994 ISO 900 laadunhallintajärjestelmän versiosta, viimeisimmässä vuoden 2000 versiossa puhutaan kuitenkin laadunhallinnasta. (Pesonen 2007, 50.)

Tässä työssä käytetään sekä termiä laatujärjestelmä että laadunhallintajärjestelmä, joilla molemmilla tarkoitetaan samaa asiaa, Quality Management Systemiä.

Kun laatujärjestelmää kehitetään, organisaation keskeisten toimien ja prosessien parhaat tiedossa olevat suoritustavat standardoidaan, kuvataan systemaattisesti ja toimitaan lopulta niiden mukaisesti. (Lillrank 1998, 132).

Laadunhallintajärjestelmä on yksi johtamisen järjestelmistä, samalla tavalla kuin esimerkiksi talousjärjestelmä. Järjestelmän tiedon avulla asianomaiset henkilöt, useimmiten johto, tekevät johtopäätöksensä ja reagoivat, mikäli on aihetta reagoida. Oikeaoppisesta laadunhallintajärjestelmästä on löydettävä toimintaa kuvaavien prosessien, toimintaprosessien, lisäksi myös toiminnan parantamisen prosessit. Laadunhallintajärjestelmässä olennaisinta on se, että siitä löytyy toiminnan parantamisen lenkki, luuppi/silmukka. Ketju on hyvin yksinkertainen. Toiminnasta kerätään tietoa, jota analysoidaan ja tiedosta tehdään johtopäätöksiä. Johtopäätöksistä siirrytään edelleen päätöksiin, päätöksenä voi olla toimenpiteisiin ryhtyminen tai vastaavasti, että ei tehdä mitään. Lopuksi päätökset toteutetaan. (Pesonen 2007, 50–51.)

Laatutyö on koko ajan liikkeessä, se ei pysähdy tiettyyn tilaan. Laatutyössä toiminta ja tavat kehittyvät. Jatkuvasti haetaan uusia, parempia keinoja, toimia ja ratkaista asioita. Tämä johtuu siitä, että organisaatiota ympäröivät asiat kuten tekniset laitteet, ihmisten halut ja toiveet sekä käytänteiden jalostuminen menevät kehityksessä eteenpäin. Laadunhallinnan on myös pysyttävä mukana organisaation luonnollisessa kehityksessä.

Kaikista organisaatioista löytyy jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä. Se voi olla kirjallisena tai suullisena, mutta laatua koskevista asioista on kuitenkin sovittu jotain. Se näkyy asioiden seuraamisena ja tarpeen tullen asioihin puututaan. Asiat kulkevat kuitenkin usein pahimmasa tapauksessa niin, että ongelmatilanteita syntyessä tilanne korjataan, mutta sen jälkeen asialle ei tehdä mitään. Virheestä ei siis opita ja samaa ongelma esiintyy aina uudestaan ja uudestaan. Jotta yritys voi sanoa, että heillä on olemassa varsinainen järjestelmä, tulee laadunhallintajärjestelmä löytyä kuvattuna aineistona. (Pesonen 2007, 51–52.)

Hyviä syitä yritykselle hyödyntää laadunhallintajärjestelmää:

- liiketoiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen
- parempi keskittyminen liiketoiminnan tavoitteisiin ja asiakkaiden odotuksiin

- asiakkaiden vaatimusten ja odotusten täyttävän tuote- ja palvelulaadun jatkuva toteuttaminen
- asiakastyytyvyyden parantaminen
- varmuus siihen, että haluttu laatu saavutetaan jatkuvasti
- näyttö asiakkaille, miten organisaatio voi heitä palvella (SFS 2003, 19.)

Laadunhallintajärjestelmän olemassa oleminen edellyttää, että toimintakuvausten lisäksi, niiden mukaan on myös toimittava. On kerättävä palautetietoja, analysoitava kerättyä tietoa, tehtävä päätöksiä analyysien pohjalta ja toteutettava päätökset. Toiminnan kehittämisen ja parantamisen tavoitteena on tehdä parempaa tulosta tehokkaammin. Laadunhallintajärjestelmä on laadun hallitsemisen työkalu, se ei ole itse tarkoitus. (Pesonen 2007, 52–53.)

Laadunhallintajärjestelmä yksin ei johda prosessien tai tuotteiden- tai palvelunlaadun parantamiseen, se ei ole mikään taikatemppu ratkaisemaan niihin liittyviä ongelmia. Järjestelmä on keino ottaa järjestelmällisempi lähestymistapa yrityksen toiminnan tavoitteisiin. (SFS 2003, 19.)

Tässä luvussa esiteltiin laadunhallintajärjestelmän takana olevaa teoriataustaa. Laadunhallintajärjestelmien rakenteita kuvataan myöhemmin luvussa 3.

### 3 PROSESSIAJATTELU

Laadukkaan tuotteen aikaansaamiseksi tarvitaan sarja tapahtumia tai toimenpiteitä. Tätä toimenpiteiden ketjua kutsutaan prosessiksi. Prosessit voivat olla tehokkaita ja toimivia, ne voivat myös sisältää aukkoja tai varsinaisia virhekohtia, jotka heikentävät toiminnan tehokkuutta ja lopulta myös tuotteiden tai palveluiden laatua. Seuraavassa luvussa selviää prosessin rakenteet ja sisällöt.

#### 3.1 Prosessit

”Prosessilla tarkoitetaan toimintojen ketjua, jossa on kaksi tai useampia erillisiä vaiheita. Prosessi saa aikaan jonkin toimitteen, jolla on prosessin ulkopuolinen asiakas tai käyttäjä.” (Lillrank 1998, 25.)

”Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessilla on yrityksen sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle prosessi tuottaa lisäarvoa.” (Lecklin 2002, 137.)

Toimintaprosessi muodostuu joukosta loogisia toisiinsa liittyviä toimintoja. Niiden toteuttamiseen tarvittavista resursseista sekä ohjauksesta, joiden avulla aikaan saadaan toiminnan tulokset. Prosessilla on aina alku ja loppu. Se koostuu aktiviteettista, joilla on määrätty logiikka ja järjestys tuotoksen aikaansaamiseksi. Prosessilla on aina asiakas, joko prosessin ulkoinen tai sisäinen. Kunkin työvaiheen on lisättävä jotain hyödyllistä edellisen vaiheen tuotokseen. (Moisio & Ritola 2005 a, 4-8.)

Kun prosessia lähdetään kehittämään, täytyy olla selvillä, että kuka haluaa ja mitä. Lähtökohdiana on prosessin asiakkaan tarpeen tyydyttäminen. Prosessin määrittäminen lähtee aina asiakkaasta ja siitä kuka on prosessin asiakas. Prosessi on onnistunut hyvin, jos asiakas on tyytyväinen lopputulokseen. Asiakkaan odotusten täyttyminen onkin prosessin toimivuuden ja hyvyyden pääasiallinen mittari. Tärkeätä on myös tarkkailla prosessin toimivuutta ja tehokkuutta, onko kaikki voitava tehty kohtuullisia resursseja käyttäen. (Pesonen 2007, 129.)

### 3.2 Prosessijohtaminen

”Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaation toiminta perustuu prosesseihin ja sitä johdetaan prosessien avulla.”(Moisio & Ritola 2005 a, 14)

Prosessiajattelun perusta on, että on olemassa tapahtumien ketju, jolla organisaatio voi luoda lisäarvoa sidosryhmilleen ja asiakkailleen. Lähtökohtana on ajatus siitä, että tulokset syntyvät loogisesti toisiinsa nivottujen toimintojenkokonaisuuden seurauksena. Tulokset eivät ole seurausta eri yksiköiden tai yksittäisten henkilöiden työsuorituksista, ne eivät siis ole funktionalisen toiminnan tuloksia. Prosessijohtamisen pyrkimyksenä on ratkaista funktionaalisista organisaatorakenteista aiheutuvia yhteistyöongelmia esim. tiedonkulun katkeamiset ja asiakastarpeiden laiminlyömiset. Prosessiajattelun päämääränä on parantaa operatiivista kyvykkyyttä, kuten laatua, nopeutta ja joustavuutta. Keinona tähän käytetään organisaation toiminnan mallintamista prosesseiksi. Mikäli prosessit ovat toimivia, organisaation toimintaa voidaan kehittää tehokkaasti ja systemaattisesti. Kun siinä onnistutaan, parhaimmassa tapauksessa mm. asiakastytyväisyys nousee ja työntekijöiden työviihtyvyys kasvaa. (Hannukainen, Kilpi, Nikiforow & Slotte 2006, 86–87.)

Mikroyrityksessä prosessijohtamisen haasteet ovat pienempiä kuin isommassa yrityksessä, tämä johtuu prosessien määrästä ja henkilöstön koosta. Mikro yrityksessä ei useimmiten ole yksiköiden välistä työskentelyä ja sen mukanaan tuomia haasteita.

Prosessijohtamisessa organisaation toiminnan ja ohjauksen lähtökohtana ovat toimintaa läpileikkaavat ydinprosessit, kuten tuotekehitysprosessi, asiakasprosessi, operatiivinen tilaus/toimitusprosessi jne. Lähtökohtana ovat näin ollen yrityksen ydinprosessien ja niiden suoritusmittarien tunnistaminen. Ydinprosesseille määritellään prosessinomistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä. (Hannus 1993, 31–32.)

Prosessiomistaja on prosessiajattelun mukanaan tuoma uusi johtamisen rooli. Tämän prosessin omistajan tehtävänä on mallintaa ja kehittää prosessia enemmän arvoa luovaksi sekä tehokkaammaksi. Prosessin omistajan tehtävänä on koota prosessitiimi, tämä on prosessin kehittämisen kannalta keskeisin yksikkö. Tiimin jäsenet edustavat toimintoja, joiden läpi kyseinen prosessi etenee. Tiimin jäsenten vastuulla on huolehtia erilaisista osaprosesseista, jotka ovat ylimmistä prosesseista seuraavalla tasolla. Tiimin vastuulla on, omistajan johdolla,



prosessien suunnittelu ja määrittely, prosessien suorituskyvyn mittaaminen, kehityskohteiden tunnistaminen sekä prosessien parantaminen. (Hannukainen ym. 2006, 88.)

Mikroyrityksessä prosessilla on useimmiten vain omistaja, varsinaiselle prosessitiimille ei ole käyttöä. On täysin hyödytöntä perustaa prosessitiimiä yrityksessä, jossa henkilöstön koko on pieni ja prosessien määrä on kohtuullisen suppea.

Prosessien tulee tukea yrityksen menestystekijöitä sekä niiden tulee olla yrityksen strategioiden mukaisia. Prosessiverkon tulee olla hyvin hallittu kokonaisuus. Prosessit eivät saa jäädä irrallisiksi erilleen toisistaan, vaan ne tulee järkevällä tavalla kiinteästi linkittää toisiinsa. Yritys päättää itse millaisen prosessirakenteen ottaa käyttöön, johdon rooli on pohtia mikä sopii parhaiten yrityksen omiin strategiaihin. (Lecklin 2002, 142.)

### 3.3 Prosessien luokittelua

Yrityksen prosessit ovat erilaisia ja niille löytyy myös omat nimensä. Ydinprosessit ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen, ne alkavat ja päättyvät ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosesseja ovat mm. myynti-, tuotanto- ja tuotekehitysprosessit. Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, prosessin asiakas löytyy organisaation sisältä. Tukiprosessi alkaa ja päättyy organisaation sisäiseen asiakkaaseen. Tukiprosessien tehtävänä on tukea ydinprosesseja niiden toiminnassa. Kolmantena ovat avainprosessit. Avainprosesseihin kuuluu kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseitakin, tukiprosesseita vain ne jotka ovat liiketoiminnan kannalta elintärkeitä. Ainoastaan avainprosessit määritetään ja kuvataan. Avainprosesseja myös seurataan ja ohjataan. Loput prosessit vain tunnistetaan, mutta niitä ei tarvitse kuvata tai määrittää. Jokaisella prosessilla on omistaja, prosessin omistaja, joka on vastuussa prosessista. Hän seuraa ja kehittää prosessia siten, että se tuottaa tehokkaasti ja tuottavasti halutun lopputuloksen. Vastuussa voi olla yksi henkilö tai kokonainen tiimi. (Pesonen 2007, 131–132.)

Hannuksen mukaan liiketoiminnan ydinprosesseja ovat: uusien tuotteiden kehittäminen, tilaus/toimitus, valmistus ja hankinta, asiakaskannan hallinta sekä asiakaspalvelu. Liiketoimintaa tukevia ydinprosesseja ovat: henkilöstön ja osaamisen kehittäminen, suorituskyvyn seuranta, ja liiketoiminnan suunnittelu. (Hannus 1993, 42.)

Kaikissa yrityksissä ei luonnollisestikaan ole olemassa kaikkia näitä prosesseja ja ainakin niiden laajuus vaihtelee suuresti riippuen yrityksen koosta. Mikroyrityksen prosessikartta on aivan erinäköinen kuin suuryrityksen prosessikartta. Mikäli jotain prosesseja puuttuu, on syytä arvioida prosessin merkitys yritykselle ja sen jälkeen tehdään päätös luodaanko kyseistä prosessia yritykseen vai ei.

Lecklin lisää prosessien listaan vielä pääprosessit, osaprocessit ja alaprocessit. Pääprosesilla hän tarkoittaa kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja, pääprosessit ovat useimmiten ydinprosesseja. Osaproseesseilla ja alaproseesseilla hän tarkoittaa prosessihierarkiassa alempana olevia prosesseja. (Lecklin 2002, 144.)

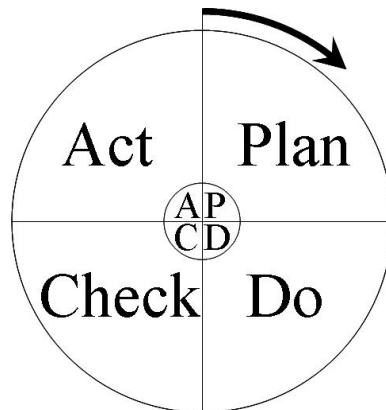
Ei ole järkeä lähteä kuvaamaan organisaation kaikkia prosesseja. Ketään ei esimerkiksi kiinnosta miten yrityksessä keitetään kahvit tai viedään roskat. On turhaa kuluttaa energiaa prosessien kuvaamiseen, jotka eivät ole organisaation liiketoiminnan kannalta välttämättömiä.

Arhoma ja kumppanit jakavat prosessit kahteen ryhmään organisaation ydinosoamisen näkökulmasta, prosessit ovat horisontaalisia ja vertikaalisia. Horisontaalisen prosessin tehtävänä on organisaatiossa olevan ydinosoamisen muuttamien arvoksi eli hyödyksi asiakkaille. Horisontaalisten prosessien asiakkaat ovat pääasiassa organisaation varsinaisia asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Horisontaalisia prosesseja kutsutaan myös liiketoimintaprosesseiksi. Vertikaaliset prosessit liittyvät yrityksen johtamiseen esim. koulutus- ja budjettiprosessit. Kummatkin prosessit ovat liiketoiminnan kannalta tärkeitä, mutta enemmän huomiota kiinnitetään yleensä horisontaalisiin prosesseihin. (Arhoma, Järvelin, Kvist & Räikkönen 1995, 11–12.)

### 3.4 Prosessien kehittäminen

Hyvä ajattelumalli prosessien suunnitteluun on PDCA. Nimi tulee englanninkielisistä sanoista PLAN = suunnittele, DO = toteuta, CHECK = seuraa ja ACT = reagoi. PDCA perustuu ympyrään, joka kiertää, ensin suunnitellaan, sitten toteutetaan sekä seurataan ja lopuksi reagoidaan. Lopusta palataan aina takaisin alkuun, tähtäimenä on jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Tätä mallia sovelletaan usein prosesseja määritettäessä ja kuvattaessa. (Pesonen 2007, 132–133)

Kuviossa 1 on havainnollistettua PDCA –ympyrän syklimäinen kierto.



Kuvio 1 PDCA - ympyrä (Arveson 1998)

Yrityksissä käytetään joko muilta kopioitua tai itse kehitettyä prosessin kehittämismallia. Malli antaa yleiset periaatteet organisaation kaikkien prosessien kehittämiseksi. Mallin tulisi ohjata suunnittelemaan varsinaista toimintaprosessia asiakaskeskeisesti, ennen prosessien systemaattisen hallinnan aloittamista. Mallin käyttämisen etuja on mm. se, että mallin käyttö nopeuttaa prosessien parantamista, kun systematiikkaa ei tarvitse suunnitella aina uudestaan. (Arhomaa ym. 1995, 63)

Malleja prosessien kehittämisen vaiheiksi on useita. Seuraavaksi esittelen kaksi eri mallia, jotka auttavat yritystä kehittämään omia prosessejaan.

Moisio ja Ritola jakavat prosessin kehittämisen neljään eri vaiheeseen:

- Prosessien tunnistaminen –rajaus ja ryhmittely
- Prosessien kuvaaminen
- Toiminnan organisointi prosessien mukaisesti
- Prosessien parantaminen –mittaus, analysointi, arviointi, vertailu. (Moisio & Ritola 2005 b, 6.)

Lecklinin mukaan prosessin kehittämisen vaiheet ovat: Nykytilan kartoitus, Prosessianalyysi, Prosessin parantaminen ja Jatkuva kehittäminen. (Lecklin 2002, 150)

Lopulta ei ole suurta merkitystä, kumman näistä kahdesta mallista valitsee omaa yritystään varten. Oleellisinta on valittuun malliin perehtyminen ja sen vaiheiden huolellinen läpivieminen omassa prosessien kehittämisen työssä.

Syvennyttään hieman prosessien kehittämisen neljään eri vaiheeseen Lecklinin mukaan. Nykytilan kartoituksessa selvitetään, mikä on yrityksen tämänhetkinen tilanne. Vasta sen jälkeen tiedetään, mihin suuntaan lähdetään. Tämän vaiheen päätehtävänä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja -kaavioiden laatiminen sekä prosessien toimivuuden arviointi. Nykytilanteen kartoitus antaa pohjatietoa kehitettävien prosessien valinnasta. Prosessianalyysi vaihe pitää sisällään prosessissa olevien ongelmien selvittämisen ja ratkaisemisen, laatukustannusten analysoinnin, benchmarking-vertailut, työkalujen valinnan, mittarien asettamisen ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arvioinnin. Prosessin parantamisen vaiheessa laaditaan parannussuunnitelma, hyväksytetään se ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön. Laatutyön olennaisimpia asioita on jatkuva kehittäminen. Kun prosessia on parannettu, palataan lähtöruutuun. Eikä tämä työ pysähdy ikinä, prosesseja kehitetään ja uudistetaan aina tarpeen mukaan. (Lecklin 2002, 150–151.)

Prosessien kehittämiseen sisältyy eri määrä vaiheita ja eri määrä ihmisiä, riippuen kunkin yrityksen omista tarpeista. Pienessä yrityksessä jonkin vaihe saattaa vaatia paljon vähemmän aikaa kuin toisessa ja jokin vaihe saattaa jäädä kokonaan pois. Prosessien kehittäminen tulee tehdä huolellisesti, yrityksen tarpeita vastaavaksi, koska näin prosessityöstä saadaan maksimaalinen hyöty.

### 3.5 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaaminen on osa laatujärjestelmää. Kuvallisen dokumentaation lisäksi on hyvä laatia myös kirjallinen yleiskuvaus prosesseista. Sanallisessa osiossa kerrotaan prosessin keskeiset asiat. (Lecklin 2002, 152–153.) Prosessien kuvaamista voidaan kutsua myös toiminnan kuvaus projektiksi, kuvataan vallitseva tilanne (Pesonen 2007, 144). Prosessikuvauksen tarkoitus on auttaa kaikkia ymmärtämään yhteinen tavoite ja oma rooli tavoitteen saavuttamiseksi (Moisio & Ritola 2005 c, 12).

Prosessin kuvaaminen mahdollistaa prosessin kehittämistyön. Kuvaaminen helpottaa prosessien kulun ymmärtämistä ja osoittaa kehittämiskohteet. Kuvauksen vaikeus saattaa kertoa

olemassa olevan prosessin liiallisesta monimutkaisuudesta. Mittareiden tunnistaminen ja vastuiden jakaminen helpottuu usein kuvauksen perusteella. Prosessien kuvaamisella saavutetaan seuraavia hyötyjä: toimintojen väliset vastuualueet selkiytyvät, sisäisen työnjako tarkentuu, tarpeettomien toimintojen karsiminen helpottuu, uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu sekä ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuu. (Arhomaa ym. 1995, 77)

Hyvä prosessikuvaus pitää sisällään kolme eri kohtaa: prosessien kuvauksen, prosessikaavion, jossa päävaiheet tulee näkyville sekä kaavion vaiheiden avaukset, jossa kerrotaan kuka tekee, mitä ja miten. Prosesseja kannattaa kuvata pääpiirteittä, eikä mennä heti yksityiskohtiin, niitä vois sitten tarkentaa jälkikäteen. Näin ei jumituta yhden prosessin kohdalle liian pitkäksi aikaa, eikä prosessikuvauksesta tule epäselvää yksityiskohtaisuudessaan. (Pesonen 2007, 144)

Selkeä, ydinkohdat sisältävä, prosessikuvaus palvelee kaikkia organisaation jäseniä, eikä ainoastaan sen tekijää. Prosessikuvauksien tulisi olla niin selkeitä, että kaikki siihen osallistuvat henkilöt pystyvät tulkitsemaan niitä ilman suurempia ongelmia.

Yleiskuvaus onnistuu 11 kysymyksen avulla, jotka selvittävät prosessin tilanteen perusteellisesti. Kysymyksiä ovat:

1. Mikä on kyseisen prosessin tarkoitus, miksi se on olemassa, mitä sillä on tarkoitus saada aikaiseksi?
2. Mitkä ovat prosessin ensimmäinen ja viimeinen vaihe?
3. Mikä on input/syöte ja mikä output/tuote?
4. Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita tai asiakasryhmiä?
5. Mitä odotuksia ja vaatimuksia eri asiakasryhmillä on?
6. Mitkä ovat prosessin menestystekijät, prosessin ja lopputuloksen osalta?
7. Mitkä ovat prosessissa tarvittavat resurssit?
8. Kuka tai mikä tiimi on vastuussa prosessista/kuka on prosessin omistaja?
9. Mitkä ovat prosessin mittarit?

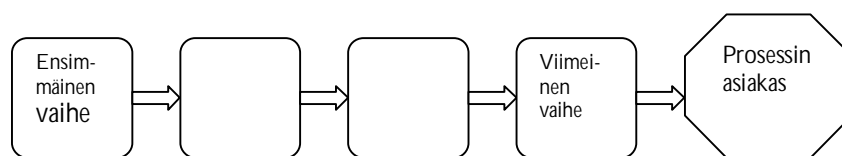
10. Miten prosessia ohjataan?

11. Miten prosessia parannetaan? (Pesonen 2007, 145–147.)

Vaikka kaikkiin kysymyksiin ei löytyisi vastausta tietyn prosessin kohdalla, tarjoaa tämä kysymysten lista hyvän apuvälineen prosessin yleiskuvauksen tekemisille. Tuotoksena syntyy kirjallinen dokumentti, joka koostuu yksikertaisista lauseista tai ranskalaisilla viivoilla kootuista asioista.

Prosessikaavion tarkoituksena on esittää prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot piirroksena. Tarkoituksena on havainnollistaa prosessikuvauksen sisältö. (Lecklin 2002, 156.)

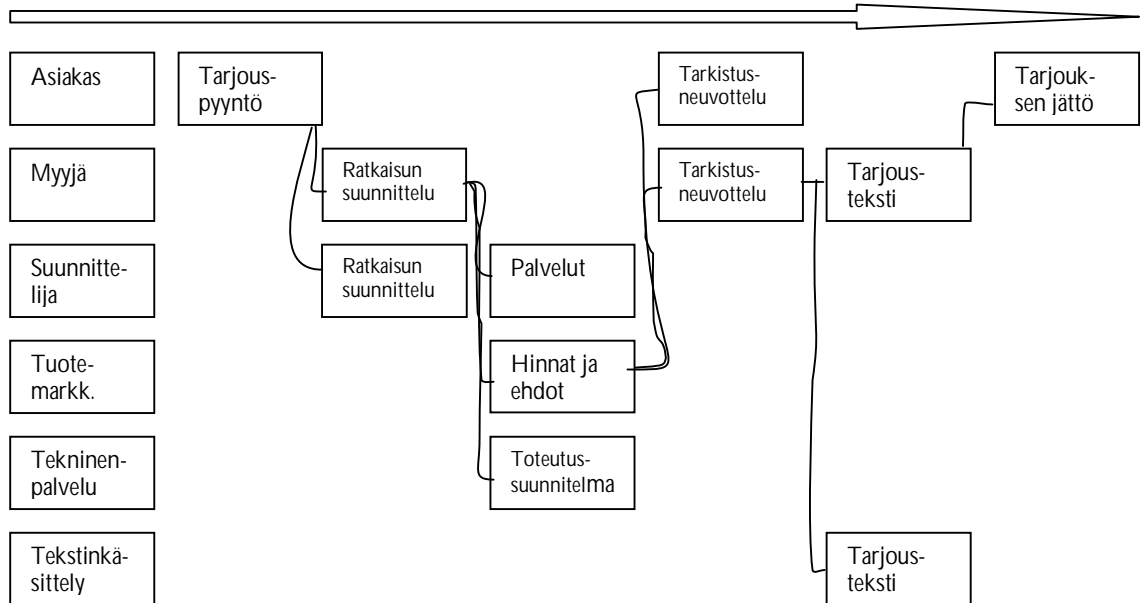
Kuviossa 2 on yksinkertainen esimerkki prosessikaaviosta:



Kuvio 2 Yksinkertainen prosessikaavio (Pesonen 2007, 149)

Yksinkertaisimmillaan prosessikaavio ei vaadi enempää, kuin kuvion 2 osoittama malli. On kuitenkin tilanteita, jossa prosessin kokonaisuus vaatii monimutkaisemman kaaviomallin käyttöönottoa. Kuviossa 3 esitetään moniulotteisempi prosessikaavio, jossa kuvataan tarjousprosessin etenemistä toimintokaavion avulla.

Kaaviomalleja on olemassa monenlaisia ja monenlaisten prosessien tarpeiden mukaan. Sekavuuden välttämiseksi esittelen tässä vain kaksi esimerkkiä.



Kuvio 3 Tarjousprosessin toimintokaaviomalli (Lecklin 2002, 157)

Luettavuuden ja ymmärrettävyyden kannalta prosessikaavion on oltava pelkistetty ja selkeä. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että sen tulisi mahtua yhdelle sivulle, jolloin tehtävien lukumäärä on n. 10–20 kpl. Kaavioon kirjattavien tehtävien olisi hyvä olla samantasoisia kokonaisuuksia. Mikäli yhdessä tehtävässä on runsaasti työvaiheita, siitä voi tehdä erillisen dokumentin, jossa kuvataan työvaiheet yksityiskohtaisemmin. Prosessikaavioon valitaan ainoastaan päälinjat, mahdolliset poikkeamat kuvataan työohjeissa. (Lecklin 2002, 157–158.)

### 3.6 Mittarit

Prosessin mittaaminen on olennainen osa sen hallintaa. Jos prosessia ei voi mitata, sitä ei voi ohjata ja ohjaamattomuus tekee mahdottomaksi prosessin johtamisen ja hallinnan. (Lecklin 2002, 170.)

Toiminnan mittaaminen on suurimmaksi osaksi asioiden seuraamista ja havainnointia. Joillakin aloilla toki tarvitaan todella tarkkoja mittareita, jotka kertovat desimaalin tarkkuudella erilaisia tuloksia. (Pesonen 2007, 154.)

Mittareiden tarkoitus:

1. Ohjataan ihmisten toimintaa: Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, tukee toiminnan suunnittelua sekä viestinnän väline.
2. Seurataan onnistumista ja edistymistä: erottaa hyvän suorituksen huonosta sekä tehokkaan tehottomasta, mahdollistaa muutosten vaikutuksen arvioinnin, auttaa havaitsemaan ongelmia ja korjaamaan ne sekä tunnistamaan ongelmat aikaisin.
3. Oppiminen ja analysointi: syyt ja seuraukset sekä vertailu.
4. Tukee päätöksentekoa ja toiminnan ohjausta: objektiivista numerotietoa, tunnusluvut ohjaavat toimintaa, enemmän faktoja, vähemmän mielipiteitä ja selittelyjä (Moisio 2005, 96)

Prosessimittareiden tulee olla yksikertaisia ja niiden tulee edistää toimenpiteitä kohti haluttua päämäärää, mittarit tulee siis kytkeä tavoitteisiin. Mittareiden tulee olla automatisoituja ja oikea-aikaisia. Mittareista tulevan tiedon on saavutettava oikeat ihmiset ja tiedon tulee olla helposti ymmärrettävää. Mittareiden ei tulisi kertoa vain myöhästymisistä, tekemättömistä töistä ja niin edelleen, koska se saa ihmiset unohtamaan tavoitteet, jotka tulisi saavuttaa. Mittarin toimintojen tulee olla niin yksinkertaisia, että yksikään mittari ei työllistä ketään kokopäiväisesti. (Moisio 2008, 14.)

Tulosmittarit mittaavat prosessin lopputuotteen laatua. Silloin voidaan tarkastella mm. ulkomittoja, painoa tai kestävyyttä. Asiakastyytyväisyys, asiakkaan saama arvo tai menestys markkinoilla voivat myös toimia mittarina. Asiakkaalle prosessin lopputuloksen laadulla on hyvin suuri merkitys, sillä on myös keskeinen merkitys yrityksen prosessista saamaan tuottoon. Sisäiset laatumittarit liittyvät yleensä yrityksen kyvykkyyksiin, eikä niinkään tulosjohtamiseen. Prosessimittarin tehtävänä on antaa tietoa prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi, eikä niinkään taloudellisen tuloksen seuraamiseksi. (Lecklin 2002, 171.)

Pesosen (2007, 156–158) mukaan mittareita on yrityksen eli koko organisaation tasolle sekä yksittäisille prosesseille. Johtoa kiinnostaa heidän johtamansa kokonaisuuden hallinta, organisaation nykytila, tavoitteiden asettaminen sekä kehittymisen seuraaminen. Yritys tasolla useimmiten käytetty mittari on BSC-mittaristo, (Balanced Score Card), josta käytetään suomenkielistä nimitystä tuloskortti. Tuloskortti muodostuu neljästä tarkastelun näkökulmasta; 1. asiakkaaseen liittyvät tulokset, 2. henkilöstöön liittyvät tulokset, 3. prosesseihin



liittyvät tulokset ja 4. talouteen liittyvät tulokset. Kaikkia näitä neljää näkökulmaa tulee seurata tasapuolisesti, kaikille tulee asettaa tavoitteita ja niitä tulee ohjata kohti valittuja tavoitteita.

Yksittäisten prosessien mittareiden kohdalla, ei välttämättä kannata yrittää mitään tieteellistä ja monimutkaista. Kannattaa keskittyä ajattelemaan sitä tärkeintä kysymystä, mistä huomaat, että prosessi toimii oikein. Hyviä mitattavia asioita on esimerkiksi mitata mitä prosessin asiakas todella odottaa ja mitä prosessia tekevä organisaatio itse odottaa. On olemassa kolmen kysymyksen logiikka joiden avulla pitäisi löytyä tarpeeksi mittareita yksittäiselle prosessille. Ensin voidaan kysyä, mikä on prosessin tarkoitus, miksi se on olemassa? Tähän löytyy vastaus prosessin kuvauksesta. Esimerkiksi myyntiprosessin tarkoituksena voisi olla; kannattavat kaupat, budjetoitu määrä ja strategian mukaiset asiakkaat. Tässä tapauksessa mittareita olisivat, kannattavuus, määrä ja asiakasrakenne. (Pesonen 2007, 156–158.)

Toinen kysymys on, mitkä ovat prosessin asiakkaiden tarpeet, vaatimukset prosessille sekä odotukset ja tottumukset? Mittarina on asiakkaiden tyytyväisyys, joka saadaan asiakastyytyväisyyskyselyiden kautta. Johto taas odottaa budjetin mukaista myyntiä, sen mittarina on myynnin onnistuminen, onnistumisprosentti eli onnistumistarkkuus. Myyjät odottavat onnistuakseen hyviä työvälineitä, jonka mittarina toimii henkilöstön tyytyväisyys työolosuhteisiin, tämän saa selville esim. vuosittain suoritettavan kyselyn avulla. (Pesonen 2007, 156–158.)

Kolmanneksi kysytään, mitkä ovat prosessin menestystekijät, onko niitä olemassa? Myyntiprosessia niitä olisivat riittävät määrät tarjouksia, myyjien asiantuntemus ja hyvä asiakastarpeen selvitys. Mittareita näihin voisivat olla tarjousten lukumäärä sekä itsearvio myyjien asiantuntemuksesta ja asiakastarpeen selvittämistyylillä. Näin yhdelle myyntiprosessille on saatu kassan jo melkein kymmenen mittaria, niistä voidaan valita parhaat, sellaiset, jotka kertovat oikeasti myyntiprosessin toimivuudesta ja tehokkuudesta. (Pesonen 2007, 156–158.)

Kehityskohde Lentojätkä Ky on pieni ohjelmapalveluyritys, siellä tarvitaan mikroyritykselle soveltuvia mittareita. Prosessien toimivuutta voidaan pääasiassa mitata havainnoimalla ja erilaisia henkilöstö- sekä asiakastyytyväisyyskyselyjä teettämällä. Paljon tietoa saadaan siitä, kun verrataan prosessin, ja sen sisäisten toimintojen, tavoitetta/tarkoitusta ja niiden toteumaa.

Kahdesta - viiteen mittaria on hyvä määrä, kun puhutaan yhden prosessin mittareista. Mittareiden määrän kohdalla on hyvä säilyttää maltti, että organisaatio ei huku lukuisten mittarei-

den määrään. Valitaan mieluummin kaksi hyvin toimivaa mittaria per prosessin, kuin monta huonoa ja sekavaa. Tavallisimpia yleisiä mittareita ovat mm. tuotteen tai palvelun virheettömyys, asiakastyytyväisyys, kustannukset, tuottavuus, henkilöstön tyytyväisyys ja prosessien läpimenoajat. Tämän lisäksi eri prosesseille on omia mittareitaan, jotka löytyvät prosessikohtaisesti. (Pesonen 2007, 186.)

## 4 KESKEISIÄ LAATUJÄRJESTELMIÄ

Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen tapaa johtaa ja ohjata laatuun liittyvää toimintaa. Järjestelmä käsittää organisaatorakenteen sekä sen suunnittelun, resurssit, prosessit ja dokumentaation, jota käytetään laatuavoitteiden saavuttamiseksi, palveluiden ja tuotteiden parantamiseksi ja asiakasvaatimusten täyttämiseksi. (SFS 2003, 17.)

Laatujärjestelmien pohjana toimivat erilaiset standardit ja kriteeristöt, joiden avulla yrityksen toiminnan laatua pyritään mittaamaan. (Boxberg & Komppula 2005, 117). 1980-luvulta lähtien yleisimmät laadun kehittämisen menetelmät Suomessa ovat olleet ISO 9000 –standardisointo sekä laatupalkintokriteeristöt, jotka kumpikin perustuvat laatujohtamiseen. (Silén 2001, 18).

Laatujärjestelmän määrittely ja varsinainen teoria löytyvät luvusta 1.5. Tässä luvussa keskitytään kuvaamaan kolmen eri laatujärjestelmän, ISO 900, EFQM ja Laatutonni, rakenteita sekä laatujärjestelmän rakentamista projektina.

### 4.1 ISO 9000

ISO, International Standards Organization, on hyväksynyt vuonna 1987 ryhmän laatujärjestelmiin liittyviä standardeja, ISO 9000 –standardisarjan. Pääasiallisesti ISOa käytetään Euroopassa, mutta 2000-luvun alussa sitä käytettiin jo lähes sadassa maassa. Tuorein versio standardista tuli vuonna 2000, ISO 9001:2000 ja sen parina suuntaviivat ja ohjeet antava ISO 9004:2000. (Lecklin 2002, 333.)

ISO on järjestö, joka maailmanlaajuisesti markkinoi ja kehittää yleisessä käytössä olevia standardeja palveluille, tuotteille ja toiminnalle. Standardien soveltamisesta yleisesti kertoo ISO 9000. Varsinainen standardi, josta löytyy selkeät vaatimukset toiminnalle, on ISO 9001. ISO 9004 on ohjeellinen standardi, joka avaa vaatimuksia ja kertoo mitä voitaisiin tehdä. Sertifiikaatin voi saada ainoastaan täyttämällä ISO 9001:n vaatimukset. ISO 9001:2000 on viisi pääotsikkoa, joiden alla on yhteensä 50 alaotsikkoa. Ne kattavat asiat joiden tulee olla kunnossa organisaatiossa, nämä vaatimukset kattavat lähes kaikki toiminnan alueet. Mukana on vaatimuksia niin toiminnallisille prosesseille, kuin hallinnollisille päätösasioille. Yrityksen on itse

päätettävä tuotteen ja palvelun taso, siihen standardi ei ota kantaa. Taso tulee esille laatu-  
politiikassa ja tavoitteissa. ISO:ssa asiakas ja asiakkaan vaatimukset ovat isossa roolissa, standar-  
din vaatimukset johtavat siihen, miten ja mitä asiakas saa. ISO haluaa korostaa vaatimusten  
ymmärtämistä ja täyttämistä, prosessien suorituskykyä ja sen tiedottamista tulosten kautta  
sekä mittauksen pohjalta tapahtuvaa jatkuvaa prosessien parantamista. (Pesonen 2007, 74–  
75.)

Standardit auttavat tekemään palveluiden ja tuotteiden kehittämisen, valmistamisen ja toimit-  
tamisen entistä tehokkaammaksi, turvallisemmaksi ja puhtaammaksi. ISO:n standardit suo-  
jaavat palveluiden ja tuotteiden kuluttajia ja käyttäjiä sekä yksinkertaistavat heidän elämäänsä.  
(SFS 2003, 3.)

ISO 9000 –järjestelmään kuuluvat seuraavat standardit:

- ISO 9000 –yleisiä periaatteita, termit ja määritelmät
- ISO 9001–9003 laadunvarmistusta koskevat vaatimukset
- ISO 9004 –laadunhallintaa koskevia ohjeita
- ISO 10011 laatu-järjestelmien auditointia koskevia ohjeita
- ISO 14001 ympäristöjärjestelmiä koskevia standardeja (Boxberg & Komppula 2005, 117.)

Yritysten laatu-järjestelmien ja menetelmien yhdenmukaistaminen ei ole standardien tarkoi-  
tuksena, jokainen yritys laatii itselleen parhaiten sopivan järjestelmän. Järjestelmän tulee kui-  
tenkin huomioida soveltuvien osien standardin asettamat vaatimukset. Se määrittelee vaati-  
mukset joita organisaatio voi käyttää, kun yrityksen tarvitsee näyttää kykynsä toimittaa tuo-  
tetta, joka täyttää lakisääteiset vaatimukset ja asiakasvaatimukset. Sekä silloin kun yrityksen  
tavoitteena on lisätä asiakastyytyvää soveltamalla järjestelmää, joka sisältää asiakkaiden  
ja lakisääteisten vaatimusten täyttämisen varmistamisen sekä jatkuvan parantamisen proses-  
sit. Standardiin on otettu mukaan kahdeksan laadunhallinnan periaatetta:

- asiakaskeskeisyys
- johtajuus

- henkilöstön osallistuminen
- prosessimainen toimintamalli
- järjestelmällinen johtamistapa
- jatkuva parantaminen
- tosiasioihin perustuva päätöksenteko
- molempia osapuolia hyödyntävä suhteet toimituksissa (Lecklin 2002, 334–335.)

ISO 9001 standardi vaatii tiettyjä pääasioita organisaatiolta, joista on löydettävä kirjallista näyttöä. ISO 9001 vaatii, että toiminnan tulee olla määritettyä ja dokumentoitua tietyiltä osin. Organisaation on toimittava määritysten mukaisesti ja siitä on jäätävä määritettyä näyttöä. Organisaatiossa on löydettävä tietoa toiminnan tehokkuudesta, toiminnalle on mittareita ja tuloksia. Saatujen tulosten kautta toimintaa ohjataan ja parannetaan. (Pesonen 2007, 81)

ISO-järjestelmää kehitetään jatkuvasti. Viimeisin ISO 9004 standardin pyrkimyksenä on yhdistää yritykselle tärkeät laatu-, ympäristö- ja turvallisuusjärjestelmät sekä pyrkimyksenä on ottaa huomioon sen, mitä yrityksen asiakas- ja sidosryhmäkentässä tapahtuu. Sisältö perustuu ympäristö- ja turvallisuus-standardeissa noudatettuun – suunnittele ennakolta – toteuta - arvioi – muuta – korjaa – paranna – ajattelutapaa. uusittu ISO 9004 on hyvin lähellä tämän päivän laatupalkintokriteereitä. (Boxberg & Komppula 2005, 118.)

Palvelualalla toiminnan joustavuus ja tietyissä määrin toiminnan luovuus on todella tärkeitä. Niinpä ISO standardi tuntuu todella byrokraattiselta ja raskastoiselta järjestelmältä mikrota-son ohjelmapalveluyritykselle. Järjestelmä toimii varmasti paremmin isommissa, ei palvelu- alan, yrityksissä.

#### 4.2 Laatupalkintojärjestelmiä

Laatupalkinnoista on kehittynyt kokonaisvaltaisen laatujohtamisen keskeinen malli. Laatupalkinnoista on muodostunut tärkeä osa nykyaikaista laadun kehittämistä myös palvelualoilla. Laatupalkinto perustuu yrityksen analyysiin organisaation toiminnasta sekä itsearviointiin tai

ulkopuolisen asiantuntijan suorittamana pisteytyksenä asteikolla 1-1000. Pisteytykset ovat apuna, kun arvioidaan yrityksen toimintojen laatutasoa. Laatupalkintojärjestelmien tärkein tarkoitus on toiminnan jatkuva kehittäminen. (Boxberg & Komppula 2005, 120.)

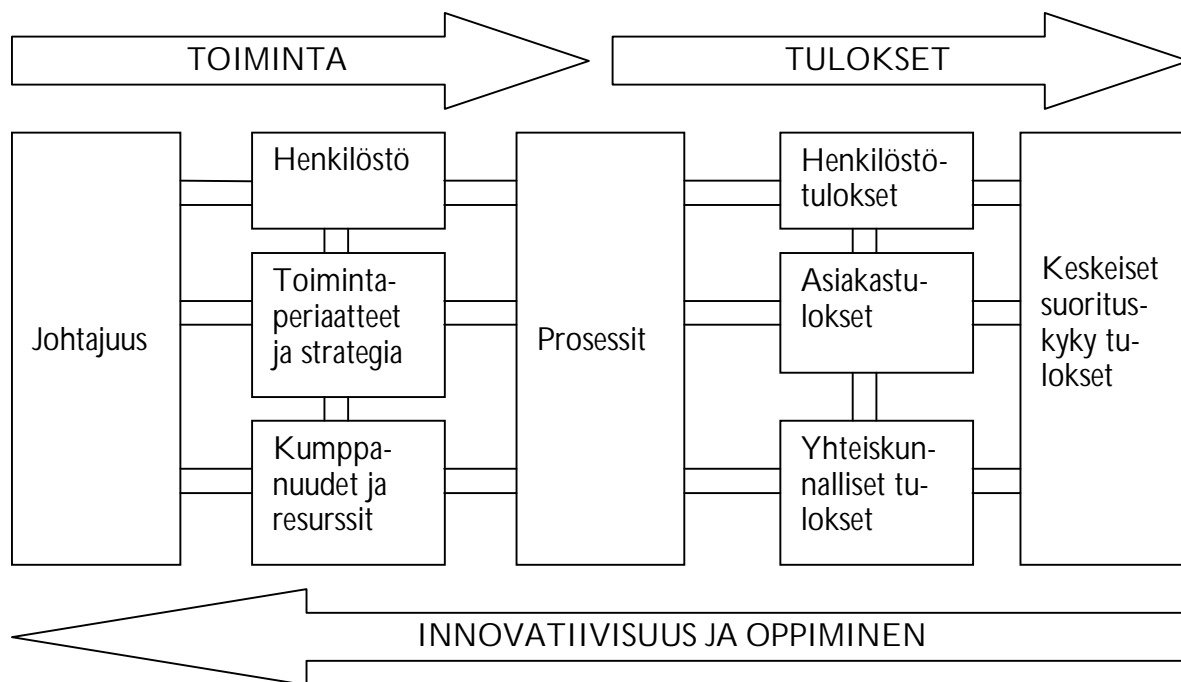
#### 4.2.1 Euroopan laatupalkinto –EFQM

Euroopan laatupalkinnon on kehittänyt ja siitä vastaa EFQM – organisaatio, European Foundation For Quality Management. Palkinto on perustettu vuonna 1991 Malcolm Baldiger National – laatupalkinnon pohjalta. EFQM:ää käytetään oman työn kehittämisen- ja arviointityökaluna monissa organisaatioissa. Se muodostaa viitekehyksen kilpailukyvyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi, mutta ei kuitenkaan tarkasti ohjaile millaisia toimintatapoja organisaatiossa tulisi käyttää. Mallin mukaan on erilaisia tapoja saavuttaa erinomainen suorituskyky. Suorituskykyä, asiakkaita, henkilöstöä ja yhteiskuntaa, koskevat erinomaiset tulokset saavutetaan johtajuuden, toimintaperiaatteiden ja strategian, henkilöstön, kumppanuuksien ja resursien sekä prosessien avulla. (Lecklin 2002, 346–347)

Mallin taustalla on kahdeksan keskeistä periaatetta, joita ajatellaan eriomaisen organisaation tunnuspiirteinä, periaatteita ovat:

- Asiakassuuntautuneisuus
- Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- Jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus
- Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus
- Kumppanuuksien kehittäminen
- Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- Tuloshakuisuus
- Yhteiskunnallinen vastuu. (Toivonen & Tuominen 2006, 7-8.)

EFQM – malli koostuu yhdeksästä arviointialueesta, joilla arvioidaan organisaation edistymistä kohti erinomaisuutta. Toiminta-alueella katsotaan miten organisaatio toimii ja tulokset alueella arvioidaan millaisia tuloksia organisaatio on saavuttanut. (Toivonen & Tuominen 2006, 9.) Kuviossa 5 on esillä EFQM:n rakenne ja toimintamalli.



Kuvio 5 Euroopan laatupalkinto. (Lecklin 2002, 374)

EFQM:n arviointialueita on yhdeksän. Arviointialueet jakautuvat viiteen toiminnan arviointialueeseen sekä neljään tulosten arviointialueeseen.

- Toiminta: Johtajuus, Liiketoiminnan suunnittelu, Henkilöstö, Kumppanuudet ja resurssit sekä Prosessit.
- Tulokset: Asiakastulokset, Henkilöstötulokset, Yhteiskunnalliset tulokset sekä Keskeiset suorituskykytulokset (Toivonen & Tuominen 2006, 11–12.)

EFQM-mallin peruslähtökohtana on toiminnan arviointi saavutettujen tulosten pohjalta. Erinomaisesti toimivissa organisaatioissa toimintaa kehitetään mitattavien ja luotettavien tulosten perusteella. (Arviointi ja tutkimus, EFQM 2006)

#### 4.2.2 Laatutonni

Laatutonni on Suomen Matkailun Kehitys Oy:n ja MEK:n lanseeraama matkailuyrityksen laadun kehittämisjärjestelmä. Vuoteen 2005 mennessä sen oli läpikäynyt yli jo 300 yritystä. (Matkailualan vuosikirja, 27)

Matkailun Kehitys Oy:n laatima suunnitelma, "Laatutonni -suunnitelma matkailuelinkeinon laatupolitiikaksi ja toteuttamishjelmaksi", julkaistiin vuonna 2001. Laatutonnin tavoitteeksi asetettiin matkailuelinkeinon kansainvälisen kilpailukyvyn varmistaminen laadun avulla. Asiakassuuntautuneet prosessit ja motivoiva henkilöstöpolitiikka olivat suunnitelmassa avainasioina, työssä tuloksen tekemiseen yrityksissä. (Sipilä 2007, 31.)

Perustana laatutonni-suunnitelmassa on kattava lähtötilanneanalyysi. Laatutonni perustuu vuonna 2001 tehdyn suunnitelman mukaan Suomesta, Iso-Britanniasta, Portugalista ja Ruotsista kerättyihin bechmarking-kokemuksiin ja monipuolisiin sidosryhmä haastatteluihin. Suunnitelmassa oli mukana tavoitteet laatuohjelmalle vuosille 2001–2003, käyttöön otettavat laadun mittaus- ja seurantajärjestelmät sekä järjestelmästä myönnettävän laatusertifikaatin malli, sisältö ja myöntämisperusteet. Laatutonnin kehittämisestä ja koordinoinnista vastaa Haaga-Perho, jonka osana toiminut Haaga Tutkimus vastasi toiminnasta 2006 vuoteen asti. (Sipilä 2007, 31.)

Laatutonni työn aloitusvaiheessa, laatutonnille asetettiin tavoitteeksi luoda matkailun pk-yrityksille yhtenäisiä laatukriteerejä ja mittareita, jotka soveltuvat laajalti elinkeinon eri sektoreihin ja yrityksiin. Laatutonni sisältää sekä koulutusohjelmia että Laatu Verkko-nimellä toimivan seurantajärjestelmän, järjestelmän avulla ohjelmaan osallistuvat yritykset voivat seurata omaa laatutyötään. (Boxberg & Komppula 2005, 122.)

Laatutonni-ohjelma on päättymätön prosessi, josta organisaatio hyötyy jatkuvasti. Valmennukset ja kenttäohjaukset auttavat löytämään käytännönläheiset työkalut yrityksen toimintaan. Laatu Verkko seurantajärjestelmä tuottaa hyödyllistä informaatiota kilpailijoista ja henkilöstöstä päätöksenteon tueksi. Laadun vertailutietojen seuranta antaa hyödyllistä tietoa matkailuelinkeinon toimijoille. (Boxberg & Komppula 2005, 122.)

Laatutonni koulutus on yrityksille maksullista, koulutusten kesto vaihtelee yhdestä päivästä viikkoon, hinnat vaihtelevat muutamasta sadasta eurosta tuhansiin euroihin, riippuen koulu-



tuksen kestosta ja laajuudesta. Tarjolla on mm. itsearviointivalmennus, yritysryhmävalmennus, yritysvalmennus sekä matkailun laatuosaaja-koulutusta. (MEK 2008)

Alkuperäisenä tarkoituksena oli käyttää Laatutonna runkona Lentojätkän laatujärjestelmän kuvaamiselle. Se oliärkevin vaihtoehto, koska Laatutonni on kotimainen, erityisesti matkailun pk-yrityksille kehitetty laadunhallintajärjestelmä. Laatutonnista ei voi kuitenkaan saada tarvittavaa lähdeaineistoa ilman, että osallistuu tuhansien eurojen koulutukseen. Tämä ei ole opinnäytetyön tekemisen yhteydessä mahdollista. Oli pakko muuttaa suunnitelmia. Lentojätkän Laatujärjestelmän kuvaamisen mallina käytetään Euroopan laaturpalkintoa –EFQM:ää.

### 4.3 Laatujärjestelmän rakentaminen projektina

Laatujärjestelmän rakentaminen on projekti organisaation sisällä. Projektilla on tavoite, aikataulu, kustannukset, vastuuhenkilöt ja suunnitelma. Kuten kaikessa uudessa, myös laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa kaikki alkaa siitä, että tutustutaan perusteellisesti teoriataustaan. Etsitään vastaukset kysymyksille mikä on laadunhallintajärjestelmä ja sen sisällään pitämät kokonaisuudet sekä vaatimukset. On hyvä tutustua tämänhetkisiin toimintatapoihin, laadunhallinta menetelmiin ja dokumentteihin, joita yrityksessä on jo olemassa. Seuraavaksi kartoitetaan, mitä niistä voidaan hyödyntää tulevassa laadunhallintajärjestelmässä. Kannattaa huomioida se, millaisia vaatimuksia ja tavoitteita yritys asettaa laadunhallintajärjestelmälle.

Tässä on yksi esimerkki, joka kuvaa toimenpiteet laadunhallintajärjestelmän rakentamiseksi. Prosessiin kuuluu kolme eri vaihetta:

- Kehittäminen – tarkastellaan toimintaa, mietitään, mitkä ovat organisaation toimintaprosessit.
- Toteutus –Laadunhallintajärjestelmän käyttöön otto.
- Ylläpito –Laadunhallintajärjestelmän ylläpito ja parantaminen. (SFS 2003, 165)

Laatujärjestelmän rakentaminen projektina on päätösten tekemisen sarja. Päätetään, että organisaatiossa toimitaan jollain tavalla, kuvataan nämä toiminnot ja toimitaan jatkossa aina samalla tavalla. Organisaatio valitsee laatujärjestelmälleen jonkin tietyn mallin tai standardin, jonka vaatimusten mukaisesti he kuvaavat omat prosessinsa ja toimintonsa. Laadunhallinta-

järjestelmän rakentamisprosessi ei ole koskaan valmis. Tämä käy ilmi edellä kuvatun prosessin vaiheiden kolmannesta vaiheesta, joka on ylläpito. Kun organisaatiolla on kokonainen laadunhallintajärjestelmä, prosessi jatkuu järjestelmän jatkuvalla ylläpitämisellä, kehittämisellä ja parantamisella.

Laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa lähdetään liikkeelle yrityksen tarpeista. Ei ole tarkoituksena rakentaa järjestelmää, joka näyttää ulkopuolisista tahoista hienolta ja monimutkaiselta. Prosessin lopputuloksena syntyvän laadunhallintajärjestelmän täytyy tarjota sopivia työkaluja ja ratkaisuja järjestelmää rakentaneelle yritykselle.

## 5 KEHITTÄMISKOHDE LENTOJÄTKÄ KY

Tässä luvussa esitellyt tiedot perustuvat materiaaleihin, jotka Vepe Okkonen luovutti minulle keväällä 2008. Lentojätkä on perustettu maaliskuussa 1998 toiminimeksi, josta se muuttui kommandiittiyhtiöksi heti seuraavana vuonna. Lentojätkä on Oulun seudulla, vuodesta 2002 lähtien, toiminut ohjelmapalveluyritys, joka järjestää vuosittain noin 230 tapahtumaa. Yrityksen liikevaihto on 235 000€ Se työllistää vakituisesti kolme henkilöä ympäri vuoden. Sen lisäksi sillä on ulkoisotettu myynti, jota hoitaa Toiminimi Janne Puolakka. Tarpeen mukaan yritys työllistää erilaisia määriä freelancer työntekijöitä, riippuen kaudesta ja tapahtumien määrästä.

Lentojätkän kolme päätuoteryhmää ovat luontoelämykset, toiminta ja iltatilaisuudet. Iltatilaisuudet järjestetään suurelta osin yhteistyökumppaneiden tiloissa. Iltatilaisuuksia järjestetään myös Oulunsalon Varjakan Kartanossa, jota yritys on isännöinyt kevästä 2008 lähtien. Luontoelämyksillä ja toiminnalla on kolme päätoiminta-aluetta, Oulujoki ja sen läheisyydessä sijaitseva Maikkulan Kartano, Kiiminkijoen varrella sijaitseva Koiteli sekä Perämeri, eniten Nallikari ja Oulunsalon Varjaka. Muita toimialueita ovat mm. Iinatti, Virpiniemi, Kemi-Simo, Tyrnävä ja Ylikiiminki.

Lentojätkän asiakaskunta muodostuu pääasiassa Oulun-seudun suurimmista yrityksistä. Vain pieni osa Lentojätkän asiakkaista on yksityisiä henkilöitä. Eniten yksityisten henkilöiden tilaisuuksia on Varjakan Kartanossa (häitä, merkkipäiviä ym.) ja kesällä polttarit työllistävät toiminnan puolella.

Oma suhteeni Lentojätkään on muodostunut keväällä 2008 tammikuusta toukokuulle kestäneen harjoittelun aikana. Harjoittelun jälkeen tein Lentojätkälle töitä keikkaluontoisesti vuoden 2008 syyskuun alkuun asti.

Lentojätkällä ei ole tällä hetkellä minkäänlaista kirjallista laadunhallintajärjestelmää. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa Lentojätkä Ky:n ydinprosessit ja kuvata ne. Lisäksi kuvaan EFQM –mallin mukaisen rakenteen laadunhallintajärjestelmälle.

## 6 LENTOJÄTKÄN YDINPROSESSIEN SEKÄ LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN RAKENTEEN KUVAAMINEN

Toiminnallisessa osiossa käsitellään sitä prosessia, jonka lopputuloksena syntyi Lentojätkä Ky:n laatujärjestelmän ja prosessien kuvaus. Seuraavissa luvuissa käsittelen tutkimusmenetelmiä, käytännön toteutusta ja tuloksia.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada aikaiseksi Lentojätkä Ky:n prosessien kuvaaminen ja laatujärjestelmän runko. Tutkimusmenetelminä toimivat haastattelut ja havainnot sekä näiden lisäksi kyseessä oli kirjoituspöytä tutkimus. Prosessin aikana hyödynnettiin Lentojätkän pöytälaatikko aineistoja. Kaikkia jo olemassa olevia materiaaleja, jotka kertovat Lentojätkän prosesseista ja toimintatavoista. Haastateltavana oli Lentojätkän toimitusjohtaja Vepe Okkonen. Tietoja täydennettiin havaintojen kautta, jotka ovat kertyneet minun työskennellessä yrityksessä vuoden 2008 aikana.

### 6.2 Käytännön toteutuksen kuvaus

Käytännön toteutus lähti liikkeelle siitä, että päätettiin, mikä laatujärjestelmä soveltuu parhaiten Lentojätkän laatujärjestelmän malliksi. Aluksi oli tarkoituksena käyttää ISO 9000, mutta totesimme yhdessä Vepe Okkosen kanssa, että laatujärjestelmä on liian monimutkainen ja suuritöinen pienelle ohjelmopalveluyritykselle. Toisen vaihtoehdona oli Matkailun Edistämisen Keskus ja Haaga-Perhon Laatu-tonni, mutta materiaalia tästä laatujärjestelmästä olisi saanut ainoastaan ottamalla osaa tuhansien eurojen koulutukseen. Lopulta päädyttiin Euroopan laatu-palkintoon EFQM:n. Se on sopiva ja selkeä laatujärjestelmä pienemmälle yritykselle, eikä poikkea suuresti Laatu-tonnista.

Prosessin alkuvaiheessa keräsin kaikki dokumentit, mitä oli jo olemassa sekä hahmottelin prosesseja omien kokemuksieni pohjalta. Seuraavaksi päätettiin millä tavalla lähdetään kuvaamaan prosesseja. Päätettiin, että tehdään sekä sanalliset prosessikuvaukset että prosessi-

kaaviot. Prosessikaavioiden muoto päätettiin heti hyvin yksinkertaiseksi. Ei ollut mitään tarvetta käyttää monimutkaisia ja monitasoisia kaaviomalleja. Seuraavana alkoivat haastattelut Lentojätjän Vepe Okkosen kanssa. Prosessit käytiin läpi yksi kerrallaan, niiden tämän hetkessä muodossa. Haastatteluiden pohjalta lähdettiin työstämään Lentojätjän laatujärjestelmän ja ydinprosessien kuvaaminen tiedostoa.

Tuloksena syntyi Lentojätkä Ky – laatujärjestelmän ja ydinprosessien kuvaaminen tiedosto, joka löytyy opinnäytetyön liitteenä. Tiedostossa on ensin kuvattuna EFQM:n perustiedot sekä mallin yhdeksän arviointialuetta. Seuraavaksi kuvattuina ovat sanalliset prosessikuvaukset, joita seuraavat prosessikaaviot. Viimeisenä on luku, josta löytyvät johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

### 6.3 Tulokset

Tuloksena syntyi Lentojätkä Ky – laatujärjestelmän ja ydinprosessien kuvaaminen tiedosto, joka löytyy opinnäytetyön liitteenä.

Lentojätjän olemassa olevat ydinprosessit, jotka valittiin työhön kuvattaviksi:

- Palkanmaksu
- Tuotekehitys
- Myynti
- Toteutus, kuusi tärkeintä tuotetta
- Laskutus
- Tuotekohtaiset laskelmat
- Palaute

Työn tarkoituksena ei ollut kehittää uusia prosesseja vaan ainoastaan kuvata olemassa olevat ydinprosessit. Nämä prosessit olivat olemassa Lentojätkässä syksyllä 2008. Lentojätkä ei tällä hetkellä mittaa heidän prosessejaan. Laatujärjestelmän mukaan heidän tulisi tulevaisuudessa

löytää sopivat mittarit prosesseilla ja aloittaa prosesseiden järjestelmällinen mittaaminen. Prosessien mittaaminen on yksi laatujärjestelmän perusedellytyksistä. Lentojätkällä on kehittämistä myös heidän prosesseissaan. Heiltä puuttuu kokonaan johtamisen ja henkilöstön kehittämisen prosessit. Nämä prosessit kuuluvat olennaisesti laatujärjestelmän ydinprosesseihin ja tulevaisuudessa johtaminen sekä henkilöstön kehittäminen kaipaavat kehittämistä.

## 7 POHDINTA

Pohdinnassa käyn läpi ajatuksia, jotka heräsivät opinnäytetyö prosessin aikana. Tuon esille ajatuksia laatujärjestelmän rakentamisesta Lentojätkä Ky:lle sekä omia oppimiskokemuksiani prosessin aikana. Kehitysehdotukset Lentojätkälle löytyvät liitteestä johtopäätöksiä luvusta 5.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut valtava oppimisprosessi. Olen joutunut käsittelemään aihealuetta, joka oli minulle entuudestaan hyvin vieras. Huomasin heti tutustuessani opinnäytetyön lähdeaineistoon, että olin löytänyt itselleni aiheen, joka kiinnostaa minua valtavasti. Tästä intoutuneena olen kiinnostunut jatkamaan opintojani johtamisen ja markkinoinnin parissa. Uskon, että opinnäytetyön tekeminen valitsemastani aiheesta on vaikuttanut siihen, millaisiin tehtäviin tulen valmistuttuani hakeutumaan.

En ole oppinut ainoastaan mitä on laatu, prosessit ja laatujärjestelmät. Näiden aihealueiden kautta olen myös oppinut millä tavalla toimii laadukas ja tehokas organisaatio ja työyhteisön osana. On valtavan tärkeää ymmärtää kuinka olennaista on tarkastella omia toimintaprosessejaan. Löytää prosesseista virhe kohdat, oppia virheistä ja kehittää toimintaa entistä tehokkaampaan suuntaan. Kysymys on yksinkertaisesta asiasta, joka saattaa ensin vaikuttaa monimutkaiselta. Lopulta se on kuitenkin kaiken vaivannäön arvoista. Jokainen työyhteisön jäsen vastaa omalla panoksella organisaation tehokkaasta ja laadukkaasta toiminnasta. Kaiken läpuolella on hyvin järjestäytynyt ja hyvin toimiva johtoporras.

Itse prosessi lähti hyvin liikkeelle, aineistoa oli kiitettävästi saatavilla, jopa liikaa. Heti aluksi tehtiin hyvin selkeät rajaukset siitä mitä tullaan teoriassa käsittelemään ja kuinka laajasti. Oli muistettava, että ei olla tekemässä laatukäsikirjaa, vaan opinnäytetyö. Teorian lopputulos on suunnitelman mukainen. Teoriassani käsitellään kaikkia tarvittavia aihealueita, selkeästi ja tarvittavalla laajuudella.

Toiminnallisen osion kanssa oli aluksia ongelmia ja välillä tuntui, että on lähdetty liikenteeseen liian suuren haasteen kanssa. Haasteellisin vaihe oli, kun oli aika tutustua erilaisiin laatujärjestelmiä rakenteisiin. Yritykset käyttävät laatujärjestelmän rakentamiseen usein vuosia ja heillä saattaa olla apunaan ulkopuolinen konsultti tai muu vastaava. Tässä aikaraja oli parista kolmeen kuukauteen. Parissa viikossa täytyi tutustua laatujärjestelmien rakenteisiin ja teoriastaan niin kattavasti, että pystyttiin arvioimaan mikä kolmesta vaihtoehdosta on paras Lentojätkälle. Lopulta valinta kuitenkin kävi helposti, kun ISO 9000 paljastui liian työlääksi ja

turhan monimutkaiseksi pienelle yritykselle ja Laatutonnista ei ollut saatavilla materiaalia. Jäljelle jäi Euroopan laatupalkinto – EFQM, joka on hyvä ja selkeä malli.

Prosessien kuvaaminen oli myös haaste. Välillä oli vaikeata uskoa olemassa oleviin resursseihin, päätösten tekeminen kuvaustyyleistä ja tekniikoista oli haastavaa. Prosessien kuvaamisessa on ehdottoman tärkeitä lähteä liikkeelle nykytilan kartoituksesta. Prosessit kuvataan ensin siinä muodossa missä ne aloitushetkellä ovat. Näin yrityksellä on mustaa valkoisella siitä mitä heidän yrityksessään sillä hetkellä tapahtuu. Tämän jälkeen prosesseja voidaan lähteä kehittämään. On suuri virhe jättää nykytilan kartoitus väliin. Silloin prosesseja lähdetään suoraan kehittämään suuntaan, mitä niiden haluttaisiin olevan. Tällöin riskinä on, että prosessit jäävät vieraksi, eikä niistä koskaan tule toimivia ja tehokkaita. On hyvä myöntää ja huomata virheet, joita tehdään. Näin niitä voidaan lähteä kehittämään ja niistä päästään eroon.

Kun lähdin kuvaamaan Lentojätjän prosessikaavioita, asetuin niitä lukevan ulkopuolisen tahon asemaan. Mietin miten saan kaaviosta mahdollisimman selkeän ja helposti luettavan. Prosessikaavion laatikoista löytyy prosessin päävaiheet, sen lisäksi olen avannut laatikoihin kunkin vaiheen vastuuhenkilöt ja päätehtävät. Toinen vaihtoehto olisi ollut laittaa laatikoihin ainoastaan päävaiheet ja tehdä erilliset kaavion vaiheiden avaukset. Tein ratkaisuni siltä pohjalta, että lukija voi yhdellä kertaa tutustua kuhunkin vaiheeseen.

Lopputulos on hyvä, suhteessa käytettävissä olleeseen aikaan ja käytössä olleisiin resursseihin. Prosessin lopputulos olisi ollut tyydyttävän, jos opinnäytetyötä voisi tehdä vuoden ajan. Silloin olisi mahdollisuus paneutua Lentojätjän toimintaan ja prosesseihin kaikkina eri vuodenaikoina ja olisi päässyt näkemään eri kausien tuotteet. Tällöin prosessiin olisi voinut sisällyttää kaikkien tuotteiden havainnoinnit ja laajemmalle ryhmälle tehtävät haastattelut vuoden syklillä. Haastatteluja olisi tehty Lentojätjän henkilökunnan lisäksi yhteistyökumppaneille ja asiakkaille. Tavoitteena on olla joskus mukana rakentamassa laatujärjestelmää koko prosessin alusta loppuun asti. Silloin saa kokea vaiheet missä nimetään prosessille mittareita, mitataan, analysoidaan ja kehitetään toimintaa.

Jokaisen yritysjohtajan ja organisaation jäsenen olisi hyvä lukea yksi laatukäsikirja tai useampi. Siitä saa hyviä työkaluja ihan yksilötason työskentelyyn, mutta ennen kaikkea monimutkaisinkin organisaation laadukkaaseen johtamiseen. Se auttaa ymmärtämään sen, että organisaatio on osiensa summa, organisaation jäsenten ja hyvin toimivien prosessien summa.



## LÄHTEET

- Arhoma, S., Järvelin, K., Kvist, H-K., Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit - Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Boxerberg, M. & Komppula, R. 2005. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hannukainen, T., Kilpi, E., Nikiforow, R. & Slotte S. 2006. Johtamisen Kuntokoulu - Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen - Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Hölttä, T. & Savonen M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy
- Lillran, P. 1998. Laatuajattelu - Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otava
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell OY
- Silén, T. 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö
- Silén, T. 2001. Laatu, Brandi ja Kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy
- SFS - Suomen Standardisoimisliitto. 2003. ISO 9001 pk-yritykselle, Mitä tehdä, ohjeita teknisesti komitealta.
- Toivonen, R. & Tuominen, K. 2006. Ammatintaitaja käynnistää oman yrityksen. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas?. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Matkailun vuosikirja 2005, Helsinki: Edita Prima Oy
- The EFQM Excellence Mondel 1999, Laatukeskus
- Arveson, P. 1998. The Deming Cycle. Balanced scorecard institute. [http://images.google.fi/imgres?imgurl=http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/images/pdca.gif&imgrefurl=http://www.balancedscorecard.org/TheDemingCycle/tabid/112/Default.aspx&h=313&w=313&sz=4&hl=fi&start=14&usg=\\_\\_-rJG-Tyf6Kr2pbaMZIUHyw8pd88=&tbnid=nUzNMjbXKgNNqM:&tbnh=117&tbnw=117&prev=/images%3Fq%3DPDCA%26gbv%3D2%26ndsp%3D20%26hl%3Dfi%26sa%3DN](http://images.google.fi/imgres?imgurl=http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/images/pdca.gif&imgrefurl=http://www.balancedscorecard.org/TheDemingCycle/tabid/112/Default.aspx&h=313&w=313&sz=4&hl=fi&start=14&usg=__-rJG-Tyf6Kr2pbaMZIUHyw8pd88=&tbnid=nUzNMjbXKgNNqM:&tbnh=117&tbnw=117&prev=/images%3Fq%3DPDCA%26gbv%3D2%26ndsp%3D20%26hl%3Dfi%26sa%3DN). (Luettu 11.9.08)

- MEK, Matkailun Edistämis Keskus, 3.1.08,  
[http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/\(Pages\)/Valmennukset](http://www.mek.fi/w5/mekfi/index.nsf/(Pages)/Valmennukset) (Luettu 15.10.08)
- Moisio, J. & Ritola, O. 2005 a). Prosessien tunnistaminen 1, Qualitas Fennica OY,  
[http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/1\\_Prosessien\\_Tunnistaminen.pdf](http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/1_Prosessien_Tunnistaminen.pdf) (Luettu 9.9.08)
- Mosio, J. & Ritola, O. 2005 b). Prosessien kehittäminen ja muutoksen ohjaus 8, Qualitas Fennica Oy,  
[http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/8\\_Prosessien%20Kehittaminen%20ja%20muutoshallinta.pdf](http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/8_Prosessien%20Kehittaminen%20ja%20muutoshallinta.pdf) (Luettu 11.9.08)
- Moisio, J. & Ritola, O. 2005 c). Prosessien kuvaaminen, Qualitas Fennica Oy,  
[http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/3\\_Prosessien%20Kuvaaminen.pdf](http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/3_Prosessien%20Kuvaaminen.pdf) (Luettu 11.9.08)
- Moisio, J. 2005. Prosessien johtaminen, mittaaminen, analysointi ja parantaminen. Qualitas Fennica Oy, [http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/16\\_Prosessikoulutus.pdf](http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/16_Prosessikoulutus.pdf) (Luettu 14.9.08)
- Moisio, J. 2008. Prosessijohtamisen ja prosessien mittaamisen näkökulmia, Qualitas Fennica Oy, [http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/298\\_P\\_prosessijohtaminen.pdf](http://www.ims.fi/UserFiles/ims/File/Prosessit/298_P_prosessijohtaminen.pdf) (luettu 14.9.08)
- Arviointi ja tutkimus, EFQM. 2006. Opetushallitus. saatavilla  
<http://www.oph.fi/page.asp?path=1;444;44937;45535;47358> (Luettu 14.10.08)
- Sipilä, A. 2007. Laatutonni pienyrittäjän arjessa. Laatujärjestelmän vaikuttavuuden arviointi.  
[http://www.matkailuntietotori.fi/files/907\\_Anu\\_Sipila\\_ONT\\_2007.pdf](http://www.matkailuntietotori.fi/files/907_Anu_Sipila_ONT_2007.pdf) (Luettu 30.9.08)

LENTOJÄTKÄ KY –Laatujärjestelmän rakenteen ja ydinprosessien kuvaaminen

Maaria Rintala  
Kajaanin Ammattikorkeakoulu  
Matkailu-, ravitsemus- ja talousala  
Matkailun koulutusohjelma  
Syksy 2008

## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	4
2 EUROOPAN LAATUPALKINTO –EFQM	5
2.1 Arviointialue 1 –Johtajuus	6
2.2 Arviointialue 2 - Toimintaperiaatteet ja strategia	7
2.3 Arviointialue 3 –Henkilöstö	7
2.4 Arviointialue 4 –Kumppanuudet ja resurssit	8
2.5 Arviointialue 5 –Prosessit	8
2.6 Arviointialue 6 –Asiakastulokset	8
2.7 Arviointialue 7 –Henkilöstötulokset	9
2.8 Arviointialue 8 –Yhteiskunnalliset tulokset	9
2.9 Arviointialue 9 – Keskeiset suorituskykytulokset	9
3 LENTOJÄTKÄN YDINPROSESSIT	10
Palkanmaksu - prosessi	11
Tuotekehitys - prosessi	11
Myynti - prosessi	12
Tuoteprosessi –kaikkien tapahtumien toteutuksen perusrakenne	13
Tuote 1 –Räätälöidyt iltatilaisuudet	14
Tuote 2 –Keskenlasku Koitelissa	17
Tuote 3 –Talvinen toimintakylä	19
Tuote 4 –Toimintaa täydeltä laidalta	21
Tuote 5 –Nousuvarjolennätys	23
Tuote 6 –Värikuulasota Varjakan saarella	25
Laskutuksen - prosessit	27
Tuotekohtaisen laskelman - prosessi	28
Tuotekohtainen palautteen kerääminen - prosessi	28
4 LENTOJÄTKÄN PROSESSIKAAVIOT	29
PALKANMAKSU –PROSESSI	30
TUOTEKEHITYS –PROSESSI 1	31
TUOTEKEHITYS –PROSESSI 2	32
TUOTEKEHITYS –PROSESSI 3	33
MYYNTI –PROSESSI	34
TUOTE –PROSESSI Kaikkien tuotteiden perusprosessi	35
RÄÄTÄLÖIDYT ILTATILAISUUDET –PROSESSI	36

KOSKENLASKU –PROSESSI	38
TALVINEN TOIMINTAKYLÄ –PROSESSI	40
TOIMINTAA TÄYDELTÄLAIDALTA –PROSESSI	42
NOUSUVARJOLENNÄTYS –PROSESSI	44
VÄRIKUULASOTA –PROSESSI	47
LASKUTUS –PROSESSI 1	49
LASKUTUS –PROSESSI 2	50
LASKUTUS –PROSESSI 3	51
LASKELMAT –PROSESSI	52
PALAUTE –PROSESSI	53
5 KEHITTÄMISKOHTEET JA KUVAUSTEN PÄIVITYS	54
LÄHTEET	56

## 1 JOHDANTO

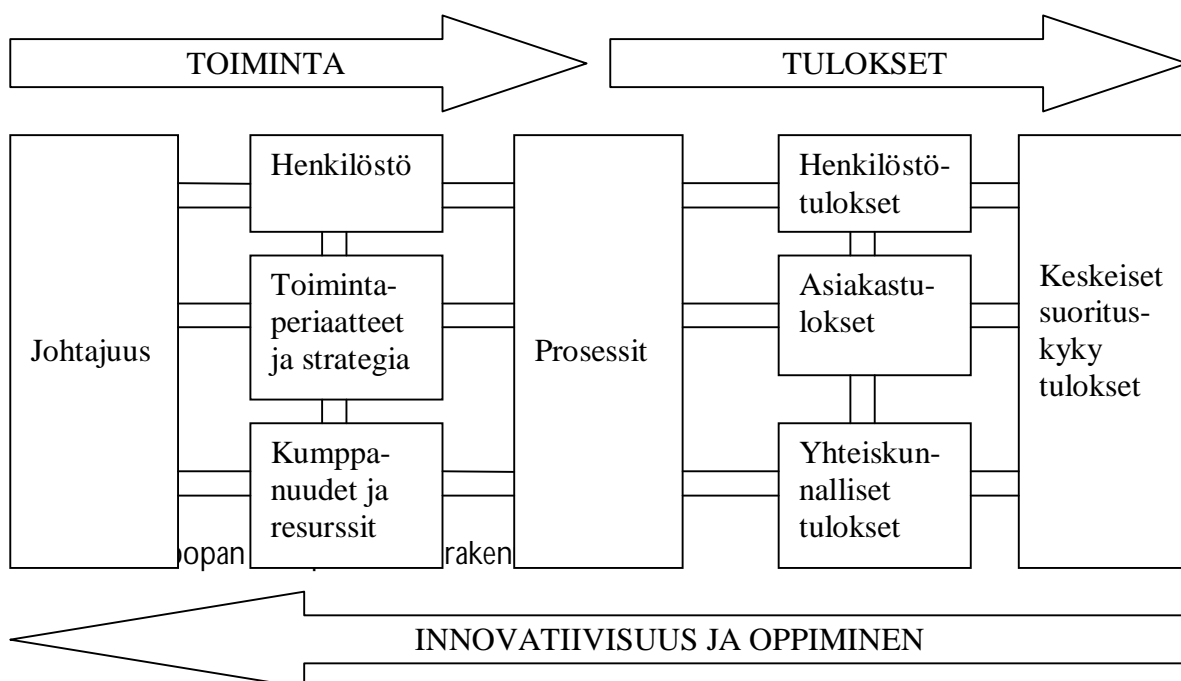
Tässä dokumentissa kuvataan Lentojätkä Ky:n laatujärjestelmän rakenne Euroopan laatupalkinto EFQM:n mukaisesti. EFQM sisältää yhdeksän arviointialuetta, jotka jokainen on erilaisia sisällöltään. Tässä työssä ainoastaan kuvataan EFQM:n rakenne, Lentojätkä Ky:n omaksi tehtäväksi jää kyseisen rakenteen mukaisen laatujärjestelmän rakentaminen ja sen kuvaaminen.

Lisäksi työssä kuvataan kaikki Lentojätkä Ky:n ydinprosessit. Prosessien kehittäminen ja parantaminen jää yrityksen omalle vastuulle. Prosessein mittaaminen ja kehittäminen ovat oleellinen osa laatutyötä, laatujärjestelmää ei ole ilman prosessien kuvaamista, mittaamista ja jatkuvaa parantamista. Lentojätkän tämänhetkiset prosessit ovat kuvattu haastattelujen ja olemassa olevien materiaalien pohjalta sekä havainnointina minun omien kokemuksieni kautta. Havainnointini olen tehnyt työskennellessäni Lentojätkässä tammikuusta 2008 saman vuoden elokuuhun asti. Haastateltavana on ollut Lentojätkä Ky:n toimitusjohtaja Vepe Okkonen. Prosesseista on tehty kirjalliset kuvaukset sekä prosessikaaviot, jotka ovat hyvin yksinkertaisia. Ne vastaavat kysymykseen, kuka tekee, missä tekee ja milloin tekee.

Olen luonut Lentojätkälle laatutyön siemenen, jota heidän täytyy itse alkaa kasvattamaan ja kehittämään. Toivon, että he innostuvat tutustumaan tarkemmin laatu- ja prosessijohtamiseen ja tätä kautta löytävät hyviä työkalua ja keinoja toimintansa kehittämiseksi.

Tämän työn on tehnyt Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelija, Maaria Rintala, syksyllä 2008 opinnäytetyönään. Työ on opintäyteyden liitetiedosto, itse opinnäytetyöstä löytyy teoria, joka käsittelee laatua, laatujohtamista ja laatujärjestelmiä sekä prosesseja ja prosessijohtamista. Aihe opinnäytetyölle löytyi Lentojätkän toimeksiannosta.

## 2 EUROOPAN LAATUPALKINTO – EFQM



Euroopan laatupalkinnon on kehittänyt ja siitä vastaa EFQM –organisaatio, European Foundation For Quality Management. Palkinto on perustettu vuonna 1991 Malcolm Baldiger National –laatupalkinnon pohjalta. EFQM:ää käytetään oman työn kehittämisen ja arviointityökaluna monissa organisaatioissa. Se muodostaa viitekehyksen kilpailukykyyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi, mutta ei kuitenkaan tarkasti ohjaile millaisia toimintatapoja organisaatiossa tulisi käyttää. Mallin mukaan on erilaisia tapoja saavuttaa erinomainen suorituskyky. Suorituskykyä, asiakkaita, henkilöstöä ja yhteiskuntaa koskevat erinomaiset tulokset saavutetaan johtajuuden, toimintaperiaatteiden ja strategian, henkilöstön, kumppanuuksien ja resurssien sekä prosessien avulla. (Lecklin 2002, 346–347.)

Mallin taustalla on kahdeksan keskeistä periaatetta, joita ajatellaan erinomaisen organisaation tunnuspiirteinä:

- Asiakassuuntautuneisuus
- Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- Jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus

- Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus
- Kumppanuuksien kehittäminen
- Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- Tuloshakuisuus
- Yhteiskunnallinen vastuu. (Toivonen & Tuominen 2006, 7-8.)

EFQM:n yhdeksän arviointialuetta jakautuu viiteen toiminnan arviointialueeseen sekä neljään tulosten arviointialueeseen.

- Toiminta: Johtajuus, Liiketoiminnan suunnittelu, Henkilöstö, Kumppanuudet ja resurssit sekä Prosessit.
- Tulokset: Asiakastulokset, Henkilöstötulokset, Yhteiskunnalliset tulokset sekä Keskeiset suorituskykytulokset (Toivonen & Tuominen 2006, 11–12.)

EFQM:n jokaisessa arviointialueessa on kysymyksiä, joihin organisaation pitää vastata kuvatesaan toimintaansa. EFQM on työkalu, jonka avulla organisaatio tunnistaa vahvuutensa ja kehittämistä vaativat alueet. Arviointialueiden kysymykset auttavat luomaan kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen toiminnasta. Se auttaa yritystä tunnistamaan kuinka hyvin sen toiminta ja tulokset vastaavat erinomaisen organisaation tunnuspiirteitä.

## 2.1 Arviointialue 1 – Johtajuus

- 1 a) Miten johtajat kehittävät mission, vision ja arvot sekä toimivat erinomaisuutta edistävän kulttuurin esikuvana.
- 1 b) Miten johtajat osallistuvat henkilökohtaisesti organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen ja jatkuvaan parantamiseen.
- 1 c) Miten johtajat ovat vuorovaikutuksessa asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja yhteiskunnan edustajiin.



1 d) Miten johtajat motivoivat ja tukevat henkilöstöä ja antavat tunnustusta henkilöstölle.

## 2.2 Arviointialue 2 - Toimintaperiaatteet ja strategia

2 a) Miten toimintaperiaatteet ja strategiat perustuvat sidosryhmien nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin

2 b) Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, oppimiseen ja parhaisiin käytänteisiin

2 c) Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa kehitetään, arvioidaan ja pidetään ajan tasalla

2 d) Miten toimintaperiaatteita ja strategiaa toteutetaan keskeisten prosessien kautta

2 e) Miten toimintaperiaatteet ja strategia viestitään ja muunnetaan käytännön toiminnaksi

## 2.3 Arviointialue 3 – Henkilöstö

3 a) Miten henkilöstövoimavaroja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään.

3 b) Miten henkilöstön tietämys ja osaaminen tunnistetaan sekä miten niitä kehitetään ja ylläpidetään

3 c) Miten henkilöstön osallistumista edistetään ja henkilöstöä valtuutetaan

3 d) Miten organisaatiossa käydään vuoropuhelua

3 e) Miten henkilöstöä palkitaan, henkilöstölle annetaan tunnustusta ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan

## 2.4 Arviointialue 4 – Kumppanuudet ja resurssit

4 a) Miten ulkoisia kumppanuussuhteita hallitaan

4 b) Miten taloudellisia resursseja hallitaan

4 c) Miten rakennuksia, laitteistoja ja materiaaleja hallitaan

## 2.5 Arviointialue 5 – Prosessit

5 a) Miten prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisesti

5 b) Miten prosesseja parannetaan tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, jotta tyydytetään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja tuotetaan heille lisää arvoa

5 c) Miten tuotteita ja palveluita suunnitellaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden ja odotusten perusteella

5 d) Miten tuotteita ja palveluita tuotetaan, toimitetaan, tuetaan ja huolletaan

5 e) Miten asiakassuhteita hallitaan ja kehitetään

## 2.6 Arviointialue 6 – Asiakastulokset

6 a) Asiakkaiden näkemykset

6 b) Suorituskyvyn mittarit

## 2.7 Arviointialue 7 – Henkilöstötulokset

7 a) Henkilöstön näkemykset

7 b) Suorituskyvyn mittarit

## 2.8 Arviointialue 8 – Yhteiskunnalliset tulokset

8 a) Yhteiskunnan näkemykset

8 b) Suorituskyvyn mittarit

## 2.9 Arviointialue 9 – Keskeiset suorituskykytulokset

9 a) Keskeiset suorituskyvyn tulokset

9 b) Keskeiset suorituskyvyn mittarit

### 3 LENTOJÄTKÄN YDINPROSESSIT

Tässä luvussa kuvataan Lentojätjän ydinprosessit sanallisesti niiden nykytilassa. Prosessien mittaaminen, kehittäminen ja analysoiminen jäävät Lentojätjän tai heidän nimeämänsä ulkopuolisen tahon vastuulle. Tulevaisuudessa, kun prosessiajattelu on yritykselle tutumpaa, prosessit voidaan kuvata tehokkaammin. Prosessin sanallisissa kuvauksissa tulisi käydä ilmi prosessin tavoite, prosessin eteneminen sekä tehtävät ja tehtävien kuvaukset. Hyvä prosessikuvaus vastaa kysymyksiin kuka tekee, missä tekee, milloin tekee ja mitä tekee.

Sanalliset prosessikuvaukset kuvataan kerronnallisessa muodossa. Kuvaukset etenevät vaihe vaiheelta prosessin ensimmäisestä vaiheesta viimeiseen. Sanalliset kuvaukset kertovat prosessien keskeiset asiat. Ne antavat kokonaisen kuvan prosessin tarkoituksesta ja etenemisestä.

Lentojätjän ydinprosesseista on kuvattu seuraavat prosessit:

#### Taloushallinto

- Palkanmaksu

#### Asiakasprosessit

- Tuotekehitys
- Myynti
- Toteutus
  - Räätelöidyt iltatilaisuudet
  - Koskenlasku
  - Talvinen toimintakylä
  - Toimintaa täydeltä laidalta
  - Nousuvarjolenäytys
  - Värikuulasota

#### Jälkihoito

- Laskutus
- Tapahtumien laskelmat
- Palautteen kerääminen

## Palkanmaksu - prosessi

- Palkanmaksu prosessi lähtee liikkeelle siitä, kun työntekijä lähettää työtuntilistansa kirjanpitäjä Sari Okkoselle kuun viimeisenä päivän.
- Sari laskee palkat kuun 10. päivään mennessä palkka.fi ohjelmalla, josta tulostuu työntekijöiden palkkakuitit.
- Sari Toimittaa Vepe Okkoselle työntekijöiden palkkakuitit, joiden mukaisesti Vepe suorittaa työnantajan suoritukset kuun 10. päivään mennessä.
- Vepe postittaa työntekijöiden palkkakuitit, joiden mukaisen rahapalkan Vepe maksaa työntekijöille kuun 15. päivä.

Tavoite: Työntekijöille maksetaan työtunteja vastaava palkka kuun 15. päivä. Työnantajan suoritukset maksetaan ajallaan kuun 10. päivä.

## Tuotekehitys - prosessi

- Aihe uudelle tuotteelle voi syntyä tuottaja Vepe Okkosen omasta ideasta, asiakkaan ideasta tai innoittajana voi olla markkinoille tullut uusi kapistus, jota halutaan hyödyntää osana yrityksen tuotetta.
- Ensiksi Vepe tekee hahmotelman uudesta tuotteesta.
- Vepe laittaa tuotteen aikajanelle, johon tulee tuotteen eteneminen vaihevaiheelta, sisältö sekä ajallinen kesto. Tästä jää dokumenttina muistiinpanot pöytälaatikkoon.
- Vepe arvioi tuotteen asiakasnäkökulman eli vastaa kysymykseen saako asiakas mitään tuotteesta? Tästä vaiheesta ei jää mitään kirjallista dokumenttia.
- Vepe luo tuotteelle lisäarvoa, jolla pyrkimyksenä on ylittää asiakkaan odotukset. Sisältö on hyvin tuotekohtaista.
- Vepe tekee laskelmia siitä, mitä tuotteessa tarvitaan. Tarvittavat työtunnit, tarvikkeet jne. Vepe laskee tuotteen kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Lopputuloksena on tieto siitä, mitä tuote maksaa yritykselle. Tästä vaiheesta jää dokumenttina Excel-taulukko, joka löytyy Vepe Okkosen tietokoneelta.

- Seuraavaksi Vepe hinnoittelee tuotteen. Vepe laskee muuttuvat ja kiinteät kustannukset yhteen ja lisää siihen halutun katteen. Seuraavaksi Vepe päättää hinnoitellaanko tuote X€/tuote vai X€/asiakas. Tilanteessa hinta per asiakas Vepin päättää minimi laskutusmäärän. Minimi laskutusmäärä voi olla esim. X€/ 10 henkilöä.
- Tässä vaiheessa Vepe arvioituttaa tuotteen ulkopuolisella taholla, joka lähes aina on myyjä Janne Puolakka. Janne arvioi tuotteen paperilla, ei käytännössä. Tästä vaiheesta ei jää arkistoon dokumenttia.
- Vepe päättää otetaanko tuote käyttöön vai heitettäänkö se roskakoriin.
- Vepe päättää meneekö tuote aktiiviseen vai passiiviseen myyntiin. Aktiivisessa myynnissä tuotteelle tehdään oma tuotekortti ja se siirretään osaksi Lentojätkän myymiä tuotteita. Passiivisessa myynnissä tuote jää taka-alalle ja sitä tarjotaan asiakkaalle sopivan paikan tullen.

Tavoite: Saada kannattavia, hyvin myyviä tuotteita, joilla on syntyessään uutuusarvoa.

## Myynti - prosessi

- Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on kontakti. Kontakti voi syntyä neljällä eri tavalla. 1. Asiakas ottaa yhteyttä myyjä Janne Puolakkaan tai tuottajaan Vepe Okkoseen. 2. Aktiivinen myynti, silloin Janne Puolakka ottaa suoraan yhteyttä asiakkaaseen. 3. Yhteistyökumppani ottaa yhteyttä asiakkaan puolesta. 4. Asiakas ottaa yhteyttä yhteistyökumppanin suosituksesta.
- Kaikissa tapauksissa Janne Puolakka hoitaa myyntiprosessin alusta loppuun. Janne tekee kuitenkin koko ajan yhteistyötä Vepin kanssa.
- Janne sopii yksityiskohdista asiakkaan kanssa sähköpostitse tai puhelimitse.
- Janne lähettää asiakkaalle kirjallisen tarjouksen sähköpostilla. Mikäli kyseessä on räätälöity tuote, Janne tarkistuttaa tuotteen ja sen hinnan Vepellä ennen asiakkaalle toimittamista.
- Janne ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja tiedustelee, onko tarjous asiakkaan mielestään ok.
- Janne tarkentaa tarjousta asiakkaan kanssa niin kauan, kunnes tarjous miellyttää asiakasta tai asiakas päättää olla käyttämättä sitä.

- Kun tarjous on hyväksytty, Janne tekee kirjallisen tilausvahvistuksen ja toimittaa sen asiakkaalle sekä Vepelle.
- Tämän prosessin aikarajat vaihtelevat paljon. Välillä tuote myydään viikkoja aikaisemmin ja välillä tilaus voi tulla päivän varoitussajalla.

Tavoite: Janne Puolakka myy mahdollisimman paljon tuotteita, jotka ovat tuottoisia Lentojätkälle.

Tuoteprosessi –kaikkien tapahtumien toteutuksen perusrakenne	
Ennakkovalmistelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kun tuottaja Vepe Okkonen on saanut tilausvahvistuksen, hän käy sen läpi ja tarkentaa sitä Janne Puolakan kanssa tarvittaessa.</li> <li>- Vepe Okkonen suunnittelee tapahtumaa. Vepe päättää henkilökunnan tarpeen sekä tilan, jossa tapahtuma toteutetaan. Mikäli kyseessä on yhteistyökumppanin tilat, Vepe tekee varauksen tilojen osalta. Vepe tekee tapahtuman hankinta- ja kalustoluettelot. Vepe tekee aikataulun henkilökunnan työtuntien osalta.</li> <li>- Noin kaksi viikkoa ennen tapahtumaa Vepe kiinnittää tapahtuman henkilökunnan. Aluksi hän käyttää Lentojätkän kiinteää henkilökuntaa, sitten keikkatyöläisiä ja freelance-reita ja lopuksi yhteistyökumppaneita.</li> <li>- Viisi päivää ennen tapahtumaa Vepe tekee tilaisuuden orderin. Vepe tekee orderin valmiille Word-pohjalle. Vepe tekee yhden orderin, jossa on tiedot henkilökuntaa varten ja yhden mahdollisia alihankkijoita varten. Henkilökunnan orderiin merkataan tapahtuman kymppi eli vastuuhenkilö.</li> </ul>
Tapahtuman järjestelyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapahtuman vastuuhenkilö eli kymppi tekee tapahtuman hankinnat joko tapahtumaa edeltävinä tai tapahtumapäivänä. Hankintoja voivat olla mahdolliset tarjoilut, rekvisiitat, polttoaineet jne. Hankinnat on sovittu ennakkoon Vepe Okkosen kanssa. Lentojätkällä on tili Metrotukussa. Muut</li> </ul>

	<p>hankinnat tehdään paikasta, josta tarviketta on saatavilla ja joka sijaitsee mahdollisimman lähellä tapahtumapaikkaa. Lentojätkällä on toimistollaan kassa, josta kymppi hakee rahaa ostoksia varten. Jos kassassa ei ole rahaa, kymppi maksaa ostokset omalla rahallaan. Kymppi täyttää aina hankintalomakkeen, johon kymppi liittää ostosten kuitin Hankintalomakkeeseen kymppi merkitsee, onko kymppi maksanut ostokset yrityksen kassan vai omilla rahoilla. Vepe maksaa kympin itse maksamat ostokset hankintalomaketta vastaan kympin pankkitilille palkkapäivänä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapahtumapäivänä kymppi vastaa valmistelutöistä ja niiden koordinoinnista. Valmisteluissa on yleensä paikalla Lentojätkän kiinteä henkilökunta Vepe Okkonen, Harri Hämäläinen ja Juho Vierelä.</li> <li>- Kymppi pitää ennen tapahtumaa alkubriefin, jossa hän käy tapahtuman läpi orderin mukaisesti sekä jakaa työntekijöille tehtävät.</li> <li>- Briefin jälkeen työntekijät tekevät tapahtuman viimeistelytyöt. Jokainen työntekijä vastaa oman vastualueensa viimeistelystä.</li> </ul>
Tapahtuma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tässä vaiheessa prosessia on itse tapahtuma.</li> </ul>
Jälkihoito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heti tapahtuman jälkeen henkilökunta käy kympin johdolla suullisen palautekeskustelun tapahtuman kulusta.</li> <li>- Lopuksi kymppi vastaa huolellisesti tehdyistä purku- ja huoltotöistä sekä varastoinnista Varjakan Kartanon varastoon.</li> </ul>

Tavoite: Mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti toteutettu tuote, jonka lopputuloksena ovat hyvät tuotot Lentojätkälle ja tyytyväinen asiakas.

Tuote 1 – Räätelöidyt iltatilaisuudet	
Ennakkovalmistelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kun tuottaja Vepe Okkonen on saanut tilausvahvistuksen, hän käy sen läpi ja tarkentaa sitä Janne Puolakan kanssa</li> </ul>



	<p>tarvittaessa. Vepe tekee tilaisuuden aikataulun, listan backstagetarjoiluista, sekä roudaus- ja soundtsechaikataulun. Vepe varmistaa ruokailun erikoisruokavalioineen sekä alkoholitarjoilut. Tässä vaiheessa Vepe tarkistaa myös vahvistetun henkilömäärän Jannelta. Vepe tekee varauksen tapahtumapaikasta. Tapahtumapaikka vaihtelee tilanteen mukaan. Tapahtumalle ei ole mitään vakiokiinteistöä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toinen vaihe on tapahtuman suunnittelu. Vepe tekee layoutin tapahtumapaikasta, jossa ovat pöytäjärjestykset, esiintymislavan sekä tekniikan sijainti. Vepe viimeistelee aikataulun sekä tekee tapahtuman hankinta- ja varustelistan.</li> <li>- Noin kaksi viikkoa ennen tapahtumaa Vepe kiinnittää tapahtuman henkilökunnan soittamalla työntekijöille. Henkilökunta merkataan tapahtuman orderiin. Räätelöidyssä iltatilaisuudessa tarvitaan yksi tuottaja, mahdollisten toimintapisteiden vastaavat, tarjoilu- henkilökunta, narikan henkilökunta, järjestyksenvalvojat sekä roudaajat.</li> <li>- Noin viisi päivää ennen tapahtumaa Vepe tekee tilaisuuden orderin. Henkilökunnan orderiin tulee tapahtuman aika, paikka, asiakas ja asiakasmäärä, varustus sekä tehtävät ja kymppi eli vastuuhenkilö. Alihankkijan orderiin tulee aikataulu, roudaus- ja soundtsechajat sekä yhteys henkilön tiedot.</li> </ul>
Tapahtuman järjestelyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kymppi huolehtii tapahtuman hankinnoista tapahtumaa edeltävänä tai tapahtumapäivänä. Yleisimpiä hankintoja ovat somisteet, toimintapisteiden varusteet ja tarjoilut. Hankinnat on sovittu ennakkoon Vepe Okkosen kanssa. Lentojätkällä on tili Metrotukussa. Muut hankinnat tehdään paikasta, josta tarviketta on saatavilla ja joka sijaitsee mahdollisimman lähellä tapahtumapaikkaa. Kymppi hakee tarjoilut yleensä yhteistyökumppani catering Oskarin Kellarista. Lentojätkällä on toimistollaan kassa, josta kymppi hakee rahaa ostoksia varten. Jos kassassa ei ole rahaa, kymppi maksaa ostokset omalla rahallaan. Kymppi täyttää</li> </ul>

	<p>aina hankintalomakkeen, johon kymppi liittää ostosten kuitin. Hankintalomakkeeseen kymppi merkitsee, onko kymppi maksanut ostokset yrityksen kassan vai omilla rahoilla. Vepe maksaa kymppin itse maksamat ostokset hankintalomaketta vastaan kymppin pankkitilille palkkapäivänä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kymppi vastaa tapahtumapäivänä tapahtuman valmisteluista. Henkilökunta rakentaa tekniikan, laittaa somisteet, liinottaa ja kattaa pöydät, rakentaa toimintapisteet sekä testaa toimintapisteet ja tekniikan. Valmisteluihin osallistuvat Lentojätkän vakiohenkilökunta Vepe Okkonen, Juho Vierele ja Harri Hämäläinen.</li> <li>- Ennen tapahtuman alkamista kymppi pitää briefin henkilökunnalle. Kymppi käy briefissä tapahtuman ja tehtävät läpi orderin mukaisesti.</li> <li>- Juuri ennen tapahtuman alkamista kymppi vastaa siitä, että viimeistelyt tehdään huolellisesti. Henkilökunta sytyttää kynttilät ja valot, siistivät paikat ja henkilökunta pukeutuu tilaisuuden vaatimiin asuihin. Asut voivat olla henkilökunnan omia tai vuokrattuja.</li> </ul>
Tapahtuma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapahtuma etenee seuraavalla tavalla: vieraat saapuvat -&gt; henkilökunta sanoo tervetuliaissanat yhdessä tilaisuuden isännän kanssa-&gt; asiakkaat ruokailevat -&gt; ohjelmaosuus -&gt; henkilökunta antaa valomerkin.</li> </ul>
Jälkihoito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heti asiakkaiden poistuttua henkilökunta käy kymppin johdolla suullisen palautekeskustelun tapahtuman kulusta. Palautteesta ei jää mitään kirjallista dokumenttia.</li> <li>- Lopuksi kymppi vastaa huolellisesti tehdyistä purku ja huoltotöistä. Henkilökunta toimittaa tavarat Lentojätkän varastoon Varjakan Kartanoon samana iltana tai seuraavana päivänä.</li> </ul>

<p>Tuote 2 – Keskenlasku Koitelissa</p> <p>Koskenlasku tapahtuma sijoittuu Kiiminkiin Koitelin koskelle. Lentojätkällä on siellä hallinnsaan tontti, jossa on pukeutumistilana toimiva rakennus ja varasto kumilautoille ja muille varusteille. Rakennusten lisäksi joen rannassa on kota, joka toimii taukopaikkana koskea laskeville asiakkaille.</p>	
<p>Ennakkovalmistelut</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kun tuottaja Vepe Okkonen on saanut tilausvahvistuksen, hän käy sen läpi ja tarkentaa sitä Janne Puolakan kanssa tarvittaessa. Vepe käy läpi tilaisuuden aikataulun, kuljetukset, henkilömäärän sekä tarjoilut erikoisruokavalioineen. Tiedot kirjataan ylös orderiin.</li> <li>- Toinen vaihe on tapahtuman suunnittelu. Vepe päättää kuinka monta lauttaa ja kipparia tarvitaan, käy läpi varusteet ja päättää tarvitaanko muuta henkilökuntaa. Siinä tapauksessa, että lauttoja täytyy vuokrata, Vepe tekee varaukset niihin. Lauttoja vuokrataan tarvittaessa Koskenpää Rantapirtiltä, Snow &amp; Riveriltä tai K &amp; C:ltä.</li> <li>- Noin kaksi viikkoa ennen tapahtumaa Vepe kiinnittää henkilökunnan soittamalla ihmisille. Aluksi hän käyttää Lentojätkän kiinteää henkilökuntaa, sitten keikkatyöläisiä ja freelancereita ja lopuksi yhteistyökumppaneita.</li> <li>- Koskenlasku tapahtumiin ei tehdä orderia, Vepe ilmoittaa henkilökunnalle töiden alkamisajan puhelimitse tai tekstiviestillä. Vepe tekee ilmoituksen päivää tai paria aikaisemmin.</li> </ul>
<p>Tapahtuman järjestelyt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ennalta sovittu kippari hoitaa tapahtuman hankinnat tapahtumapäivänä sekä noutaa mahdolliset vuokravälineet. Jos lauttoja on vuokrattu alihankkijoilta, jotka sijaitsevat kaukana Oulusta. Lautat haetaan jo ennen tapahtumapäivää. Koskenlaskutuotteessa tarjoiluna on aina nokipannukahvia tai teetä sekä kärkkärimakara ja pikkuleipä. Hankinnat on sovittu ennakkoon Vepe Okkosen kanssa. Lentojätkällä on tili Metrotukussa. Lentojätkällä on toimistollaan kassa, josta kippari hakee rahaa ostoksia varten. Jos</li> </ul>

	<p>kassassa ei ole rahaa, kymppi maksaa ostokset omalla rahallaan. Kymppi täyttää aina hankintalomakkeen, johon kymppi liittää ostosten kuitin. Hankintalomakkeeseen kymppi merkitsee, onko kymppi maksanut ostokset yrityksen kassan vai omilla rahoilla. Vepe maksaa kymppin itse maksamat ostokset hankintalomaketta vastaan kymppin pankkitilille palkkapäivänä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapahtumapäivänä valmisteluja ovat taukopaikan ja pukeutumistilan kuntoon laittaminen sekä kumilauttojen täyttäminen ja muiden varusteiden järjestykseen laittaminen.</li> <li>- Vastuukippari pitää briefin, jossa käydään läpi, kuka valmistelee taukopaikan ja pukeutumistilan, kuka laittaa varusteet järjestykseen, kuka hoitaa taukopaikan tarjoilut ja kuka pitää melonta oppitunnin.</li> <li>- Viimeistelyvaiheessa yksi kippari sytyttää nuotion ja laittaa kahvit kiehumään.</li> </ul>
Tapahtuma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koskenlaskuohjelma alkaa siitä, että henkilökunta ottaa asiakkaat vastaan ja kymppi esittelee heille päivän ohjelman ja henkilökunnan. Asiakkaille on myyntivaiheessa annettu ajo-ohjeet tapahtumapaikalle.</li> <li>- Asiakkaat siirtyvät kippareiden ohjeistamana pukeutumistilaan, joissa he vaihtavat päälleen vettä pitävät housut ja takit sekä kumisaappaat.</li> <li>- Asiakkaat siirtyvät linja-autoon, joka kuljettaa heidät lähtöpaikalle. Kuljetukset pyritään hoitamaan Lentojätkän yhteistyökumppanin Huiput Oy:n kautta.</li> <li>- Kun asiakkaat ovat saapuneet lähtöpaikalle, kipparit jakavat heille pelastusliivit ja kypärät sekä tarkistavat, että ne puetaan oikein päälle.</li> <li>- Ennen laskemaan lähtemistä, kippari kertoo kaikille toiminta- ja turvallisuusohjeet.</li> <li>- Ensimmäinen lasku lasketaan uittoränniä pitkin, jonka jälkeen asiakkaat siirtyvät taukopaikalle nauttimaan tarjoiluista.</li> <li>- Sillä aikaa, kun asiakkaat nauttivat tarjoiluista taukopaikalla,</li> </ul>

	<p>osa oppaista käy siirtämässä kumilautat takaisin lähtöpaikalle toista laskua varten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tauon jälkeen kipparit vievät asiakkaat lauttakunnittain katsomaan koskea ja samalla he yhdessä päättävät, mistä toinen lasku lasketaan. Laskureittien määrä vaihtelee veden pinnan korkeudesta riippuen.</li> <li>- Linja-auto noutaa asiakkaat kosken luota ja kuljettaa heidät takaisin lähtöpaikalle.</li> <li>- Lähtöpaikalla kippari kertoo toiminta- ja turvallisuusohjeet, ennen kun startataan uuteen laskuun.</li> <li>- Toisen laskun jälkeen asiakkaat siirtyvät pukeutumistilaan, jossa he vaihtavat omat vaatteet päälle ja ryhmä lähtee pois.</li> </ul>
Jälkihoito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heti tapahtuman jälkeen henkilökunta käy kymppin johdolla suullisen palautekeskustelun tapahtuman kulusta. Palautteesta ei jää mitään kirjallista dokumenttia.</li> <li>- Lopuksi ovat purku- ja huoltotyöt. Kippari/kipparit purkaa taukopaikan tarvikkeet, varastoi kumilautat, melat, liivit ja kypärät sekä laittaa märät vaatteet kuivumaan.</li> </ul>

<p>Tuote 3 – Talvinen toimintakylä</p> <p>Talvinen toimintakylä tehdään yleensä meren jäälle rannan tuntumaan. Toimintakylä koostuu erilaisista aktiviteetistä sekä kodasta, jonne laitetaan tulet ja tarjoilut. Talvisen toimintakylän lajeja ovat yleensä huojuva torni, jäägolf, crosskart-autorata, nousuvarjolenäytys, pilkkiminen, talviverkot ja kirveen heitto. Useimmiten asiakkaat kilpailevat keskenään ja lopuksi on palkintojenjako.</p>	
Ennakkovalmistelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kun tuottaja Vepe Okkonen on saanut tilausvahvistuksen, hän käy sen läpi ja tarkentaa sitä Janne Puolakan kanssa tarvittaessa. Vepe käy läpi tilaisuuden henkilömäärän sekä tarjoilut erikoisruokavalioineen. Vepen tarkistaa noin viikko aikaisemmin jäätilanteen sekä tuuliennusteet tapahtumapäivälle.</li> <li>- Suunnitteluvaiheessa Vepe valitsee toiminnot eli lajit, päät-</li> </ul>

	<p>tää henkilökunnan määrän, suunnittelee aikataulun sekä tekee tapahtuman hankinta- ja kalustolistan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noin kaksi viikkoa ennen tapahtumaa Vepe kiinnittää tapahtuman henkilökunnan soittamalla työntekijöille. Aluksi hän käyttää Lentojätkän kiinteää henkilökuntaa, sitten keikkatyöläisiä ja freelancereita ja lopuksi yhteistyökumppaneita.</li> <li>- Noin viisi päivää ennen tapahtumaa Vepe tekee orderin, johon tulee aikataulu, paikat, lajit ja henkilömäärä sekä tapahtuman vastuupas eli kymppi.</li> </ul>
Tapahtuman järjestelyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapahtumaa edeltävänä tai tapahtumapäivänä kymppi tekee tapahtuman hankinnat. hankintalistalla on yleensä polttoainetta, nousuvarjolennätyskalusto, eväät ja mahdolliset vuokravälineet. Polttoainekanisterit ja nousuvarjokalustot kymppi hakee Varjakan Kartanon varastolta. Eväät kymppi hakee joko Metrotukusta tai ne tulevat yhteistyökumppani cateringin Oskarin Kellarin kautta. Hankinnat on sovittu ennakkoon Vepe Okkosen kanssa. Lentojätkällä on tili Metrotukussa. Muut hankinnat tehdään paikasta, josta tarviketta on saatavilla ja joka sijaitsee mahdollisimman lähellä tapahtumapaikkaa. Lentojätkällä on toimistollaan kassa, josta kymppi hakee rahaa ostoksia varten. Jos kassassa ei ole rahaa, kymppi maksaa ostokset omalla rahallaan. Kymppi täyttää hankintalomakkeen, johon liitetään ostosten kuitti. Hankintalomakkeeseen tulee merkintä siitä onko kymppi maksanut ostokset yrityksen kassan vai omilla rahoilla. Kympin itse maksamat ostokset maksetaan hankintalomaketta vastaan kympin pankkitilille palkkapäivänä.</li> <li>- Kymppi vastaa tapahtumapäivänä tapahtuman valmisteluista. Ennalta sovitaan kuka oppaista laittaa pukeutumistilan kuntoon, kuka pystyttää kodan, kuka valmistelee toimintapisteet sekä tarjoilut kotaan.</li> <li>- Ennen tapahtuman alkamista kymppi pitää briefin henkilökunnalle. Briefissä käydään orderin mukaisesti tapahtu-</li> </ul>

	<p>ma ja tehtävät läpi. Sovitaan kuka ottaa vastuulleen minkäkin toimintapisteen ja kuka huolehtii kodasta ja tarjoiluista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ennen tapahtuman alkamista kodan vastuuhenkilö sytyttää nuotion ja nousuvarjolenätyksen lentovastaava tarkistaa tuulen suunnan ja voimakkuuden sekä kaikki toimintapistevastaavat viimeistelevät omat pisteensä.</li> </ul>
Tapahtuma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapahtuma alkaa siitä, että asiakkaat saapuvat paikalle ja oppaat ohjaavat heidät pukeutumistilaan. Pukeutumistilassa oppaat antavat heille kelkkahaalarit, lämpimät jalkineet, pipot ja käsineet.</li> <li>- Pukeutumisen jälkeen asiakkaat siirtyvät oppaiden opastamana toimintakylään.</li> <li>- Toimintakylässä ensiksi kymppi esittelee henkilökunnan ja päivän ohjelman. Kaikki aktiviteetit ja kodan tarjoilut ovat käynnissä koko tapahtuman ajan. Toimintapisteillä on pistekohtainen toiminta- ja turvallisuusohjeistus.</li> <li>- Aktiviteettien jälkeen kymppi päättää tapahtuman ja jakaa palkinnot. Palkinnot hankkii tapahtuman isäntä tai Lentojätkä, sen mukaan miten isännän kanssa sovitaan.</li> <li>- Henkilökunta opastaa asiakkaat pukeutumistilaan, jossa he vaihtavat varusteet omiin vaatteisiin ja lähtevät pois.</li> </ul>
Jälkihoito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heti tapahtuman jälkeen henkilökunta käy kymppin johdolla suullisen palautekeskustelun tapahtuman kulusta.</li> <li>- Lopuksi kymppi vastaa huolellisesti tehdyistä purku- ja huoltotoista sekä tavaroiden varastoinnista Varjakan Kartanolle.</li> </ul>

<p>Tuote 4 – Toimintaa täydeltä laidalta</p> <p>Toimintaa täydeltä laidalta on talvisen toimintakylän lumettoman ajan vastike. Siinä lajeina ovat useimmiten huojuvatorni, kirveen heitto, mönkijärata, kyykkä, jousiammunta ja melonta.</p>	
Ennakkovalmistelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kun tuottaja Vepe Okkonen on saanut tilausvahvistuksen,</li> </ul>

	<p>Vepe käy sen läpi ja tarkentaa sitä Janne Puolakan kanssa tarvittaessa. Vepe varmistaa henkilömäärän ja tarjoilut erikoisruokavaliointeen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suunnitteluvaiheessa Vepe valitsee toiminnot eli lajit, päättää henkilökunnan määrän, suunnittelee aikataulun sekä tekee tapahtuman hankinta- ja kalustolistat.</li> <li>- Noin kaksi viikkoa ennen tapahtumaa Vepe kiinnittää tapahtuman henkilökunnan soittamalla ihmisille. Aluksi hän käyttää Lentojätkän kiinteää henkilökuntaa, sitten keikkatyöläisiä ja freelancereita ja lopuksi yhteistyökumppaneita.</li> <li>- Noin viisi päivää ennen tapahtumaa Vepe tekee orderin, johon tulee aikataulu, paikat, lajit ja henkilömäärä sekä vastuupas eli kymppi.</li> </ul>
Tapahtuman järjestelyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapahtumaa edeltävänä tai tapahtumapäivänä kymppi tekee tapahtuman hankinnat. Hankittavana ovat polttoaineet, vuokratilasto ja eväät. Vuokratilasto voi tulla tilanteen mukaan useammasta eri paikasta. Polttoainekansisterit kymppi noutaa Varjakan Kartanon varastolta. Eväät kymppi hakee joko Metrotukusta tai yhteistyökumppani cateringilta Oskarin Kellarista. Hankinnat on sovittu ennakoon Vepe Okkosen kanssa. Lentojätkällä on tili Metrotukussa. Lentojätkällä on toimistollaan kassa, josta kymppi hakee rahaa ostoksia varten. Jos kassassa ei ole rahaa, kymppi maksaa ostokset omalla rahallaan. Kymppi täyttää hankintalomakkeen, johon liitetään ostosten kuitti. Hankintalomakkeeseen tulee merkintä siitä onko kymppi maksanut ostokset yrityksen kassan vai omilla rahoilla. Kymppin itse maksamat ostokset maksetaan hankintalomaketta vastaan kymppin pankkitilille palkkapäivänä.</li> <li>- Kymppi vastaa tapahtumapäivänä tapahtuman valmisteluista. Yksi opas pystyttää kodan, jokainen valmistelee oman toimintapisteensä sekä kodan vastuupas valmistelee tarjoilut kotaan</li> <li>- Ennen tapahtuman alkamista kymppi pitää briefin henki-</li> </ul>



	<p>lökunnalle. Brieffissä käydään orderin mukaisesti tapahtuma ja tehtävät läpi. Sovitaan kuka ottaa vastuulleen minkäkin toimintapisteen ja kuka huolehtii kodasta ja tarjoiluista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ennen tapahtuman alkamista kodan vastuuhenkilö sytyttää nuotion ja kaikki toimintapistevastaavat viimeistelevät omat pisteensä.</li> </ul>
Tapahtuma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaat saapuvat paikalle, kymppi esittelee heille henkilökunnan ja päivän ohjelman.</li> <li>- Kaikki aktiviteetit ja kodan tarjoilut ovat käynnissä koko tapahtuman ajan. Toimintapisteillä on pistekohtainen toiminta- ja turvallisuusohjeistus.</li> <li>- Aktiviteettien jälkeen kymppi päättää tapahtuman ja jakaa palkinnot. Palkinnot hankkii joko isäntä tai Lentojätkä, riippuu miten ennakoon on sovittu</li> <li>- Asiakkaat lähtevät pois.</li> </ul>
Jälkihoito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heti tapahtuman jälkeen henkilökunta käy kymppin johdolla suullisen palautekeskustelun tapahtuman kulusta.</li> <li>- Lopuksi kymppi vastaa huolellisesti tehdyistä purku- ja huoltotöistä sekä tavaroiden varastoinnista Varjakan Kartanolle.</li> </ul>

<p>Tuote 5 – Nousuvarjolennot</p> <p>Nousuvarjolennot tapahtuu talvisin meren jäällä moottorikelkan vetämänä ja kesäisin tapahtumapaikkana on lentokenttä ja vetäjänä auto.</p>	
Ennakkovalmistelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kun tuottaja Vepe Okkonen on saanut tilausvahvistuksen, hän käy sen läpi ja tarkentaa sitä Janne Puolakan kanssa tarvittaessa. Vepe varmistaa henkilömäärän, tapahtumapäivän tuuliennustuksen sekä varaohjelman, sille varalle, että ei voida lennättää.</li> <li>- Vepe suunnittelee, kuinka paljon tarvitaan henkilökuntaa ja päättää lennätetäänkö yhdellä vai kahdella varjolla.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noin kaksi viikkoa ennen tapahtumaa Vepe kiinnittää tapahtuman henkilökunnan soittamalla työntekijöille. Nousuvarjolenittämiseen tarvitaan lentovastaava sekä yksi tai kaksi lentoavustajaa.</li> <li>- Nousuvarjolenätykseen ei tehdä orderia. Vepe ilmoittaa paikan ja töiden alkamisajan henkilökunnalle puhelimitse päivää tai paria ennen tapahtumaa.</li> </ul>
Tapahtuman järjestelyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapahtumapäivänä lentovastaava tekee hankinnat, hankittavana ovat polttoaineet ja nousuvarjolenätyskalusto. Kymppi hakee polttoainekannisterit sekä nousuvarjokaluston Varjakan Kartanosta. Lentojätkällä on toimistollaan kassa, josta kymppi hakee rahaa ostoksia varten. Jos kassassa ei ole rahaa, kymppi maksaa ostokset omalla rahallaan. Kymppi täyttää hankintalomakkeen, johon liitetään ostosten kuitti. Hankintalomakkeeseen tulee merkintä siitä onko kymppi maksanut ostokset yrityksen kassan vai omilla rahoilla. Kymppin itse maksamat ostokset maksetaan hankintalomaketta vastaan kymppin pankkitilille palkkapäivänä.</li> <li>- Lentovastaava vastaa valmistelutöistä. Vastaava tarkistaa tuulen suunnan ja voimakkuuden tuulimittarilla. Lentokentällä lennätettäessä tuulen täytyy olla kentän suuntainen, eikä sen voimakkuus saa olla yli 5m/s. Lentovastaava ilmoittaa puhelimitse lennonjohtoon monelta aletaan lennättää, missä lennätetään, kuinka kauan, lennätyskorkeus sekä lentovastaavan nimi ja puhelinnumero. Lisäksi henkilökunta avaa varjon/t sekä suoristaa vetoköyden.</li> <li>- Alkubriefissä lentovastaava jakaa tehtävät ja käy tapahtuman läpi.</li> <li>- Viimeistely vaiheessa lentovastaava mittaa tuulen voimakkuuden ja suunnan sekä henkilökunta suorittaa testilennätyksen.</li> </ul>
Tapahtuma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaat saapuvat paikalle, lentovastaava esittelee heille henkilökunnan ja kertoo turvamääräykset ja varoalueet.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lennättäminen aloitetaan asiakas kerrallaan. Lentoavustajat kertovat jokaiselle toiminta- ja turvallisuusohjeet henkilökohtaisesti.</li> <li>- Asiakkaita lennätetään kunnes viimeinenkin asiakas on lentänyt.</li> </ul>
Jälkihoito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heti tapahtuman jälkeen henkilökunta käy kymppin johdolla suullisen palautekeskustelun tapahtuman kulusta.</li> <li>- Lopuksi kymppi vastaa huolellisesti tehdyistä purku- ja huoltotöistä sekä varastoinnista Varjakan Kartanolle.</li> </ul>

<p>Tuote 6 – Värikuulasota Varjakan saarella</p> <p>Värikuulasota tapahtuu Oulunsalon Varjakan edustalla sijaitsevassa Varjakan saarella. Pukeutumistilat löytyvät mantereelta Varjakan Kartanosta, joka on Lentojätkän hallinnassa. Kuljetukset mantereen ja saaren välillä tapahtuvat Lentojätkän omalla tervaveneellä.</p>	
Ennakkovalmistelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kun tuottaja Vepe Okkonen on saanut tilausvahvistuksen, hän käy sen läpi ja tarkentaa sitä Janne Puolakan kanssa tarvittaessa. Vepe varmistaa henkilömäärän, aikataulut, tarjotut erikoisruokavaihtoehdot sekä tarkistaa lisäkuula politiikan.</li> <li>- Suunnittelu vaiheessa Vepe päättää henkilökunnan tarpeen, varmistaa missä vene on ja tarvitseeko sitä siirtää, tarkistaa pitääkö haalareita pestä, varaa aseet ja muut varusteet. Tämä tapahtuu noin kaksi viikkoa ennen tapahtumaa.</li> <li>- Noin kaksi viikkoa ennen tapahtumaa Vepe kiinnittää henkilökunnan soittamalla työntekijöille. Tarvitaan yksi tai kaksi opasta, asiakkaiden määrän mukaan.</li> <li>- Noin viisi päivää ennen tapahtumaa Vepe tekee tilaisuuden orderin. Orderiin tulee tarvittavat valmistelut, esim. veneen siirtäminen, aikataulu ja henkilömäärä sekä tilaisuuden vastuopas eli kymppi.</li> </ul>
Tapahtuman järjestelyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapahtumaa edeltävänä tai tapahtumapäivänä kymppi hoi-</li> </ul>

	<p>taa hankinnat. Tavallisimmin hankittavana ovat polttoaineet ja tarjoilut sekä aseiden ym. varusteiden noutaminen vuokrapaikasta. Hankinnat on sovittu ennakkoon Vepe Okkosen kanssa. Polttoainekanisterit ovat valmiina Varjakan Kartanossa. Värikuulasota tarpeet kymppi hakee yhteistyökumppanilta Maikkulasta. Lentojätkällä on tili Metrokassa, josta kymppi hakee tarjoilut. Lentojätkällä on toimistollaan kassa, josta kymppi hakee rahaa ostoksia varten. Jos kassassa ei ole rahaa, kymppi maksaa ostokset omalla rahallaan. Kymppi täyttää aina hankintalomakkeen, johon kymppi liittää ostosten kuitin. Hankintalomakkeeseen kymppi merkitsee, onko kymppi maksanut ostokset yrityksen kassan vai omilla rahoilla. Vepe maksaa kymppin itse maksamat ostokset hankintalomaketta vastaan kymppin pankkitilille palkkapäivänä.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapahtumapäivänä kymppi vastaa valmisteluista. Valmisteltavana on pukeutumistila Varjakan Kartanossa ja itse sota-alue Varjakan saarella. Kymppi varmistaa, että veneen moottorissa on polttoainetta. Kymppi vastaa, että saarella on tarvittavat varusteet kuskataan sinne ja valmistellaan sota-alue ja taukopaikka. Kymppi laittaa veneeseen porontaljat penkeille ja lopuksi yksi opas valmistele pukeutumistilan.</li> <li>- Kymppi pitää alkubriefin, jossa hän käy tapahtuman läpi ja jakaa tehtävät. Ennalta sovittu opas ajaa venettä, toinen opas hoitaa taukopaikan ja tarjoilut sekä vastuuopas kymppi vetää värikuulasodan.</li> </ul>
Tapahtuma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaat saapuvat Varjakan Kartanolle. Kymppi esittelee heille henkilökunnan ja päivän ohjelman. Opas ohjaa asiakkaat pukeutumistilaan vaihtamaan varusteita. Asiakkaat pukevat päälleen haalarit, kumisaappaat ja lippalakit.</li> <li>- Pukeutumisen jälkeen opas johtaa ryhmän satamaan, jossa yksi opas kuljettaa asiakkaat Varjakan saareen.</li> <li>- Saarella opas käy ensimmäisenä läpi turvallisuus ja pelioh-</li> </ul>

	<p>jeet. Seuraavan opas esittelee asiakkaille miten värikuulase toimii.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opas pistää pelin käyntiin. Asiakkaat pelaavat 20 minuutin erissä. Niin kauan kuin aika riittää tai asiakkaat jaksavat pelata. Erien välissä asiakkaat nauttivat tarjoiluista.</li> <li>- Pelin päätyttyä opas kuljettaa asiakkaat veneellä takaisin satamaan, sieltä opas ohjaa asiakkaat kartanolle varusteiden vaihtoon. Ryhmä lähtee pois.</li> </ul>
Jälkihoito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heti tapahtuman jälkeen henkilökunta käy kymppin johdolla suullisen palautekeskustelun tapahtuman kulusta.</li> <li>- Lopuksi kymppi vastaa huolellisesti tehdyistä purku- ja huoltotöistä sekä varstoinnista.</li> </ul>

## Laskutuksen - prosessit

### Normaali tapahtuma:

- Tapahtumasta seuraavana päivänä Janne Puolakka toimittaa Vepe Okkoselle asiakkaan laskutus- ja viitetiedot.
- Vepe kirjoittaa asiakkaalle laskun, maksuehto 7 päivää.
- Vepe postittaa asiakkaalle laskun sekä kopiot laskusta tilintarkastajalle sekä Lentojätkän omaan arkistoon.

### Ison tapahtuman laskutus:

- Janne Puolakka toimittaa Vepe Okkoselle asiakkaan laskutus- ja viitetiedot.
- Vepe laskee tapahtuman kiinteät kustannukset ennakkoon ja laskuttaa ne asiakkaalta ennen tapahtumapäivää.
- Tapahtumasta seuraavana päivänä Vepe kirjoittaa asiakkaalle laskun muuttuvat kustannukset ja katteen, maksuehto 7 päivää.
- Vepe postittaa asiakkaalle laskun sekä kopiot laskusta tilintarkastajalle sekä Lentojätkän omaan arkistoon.

### Häiden laskutus:

- Janne Puolakka toimittaa Vepe Okkoselle asiakkaan laskutus- ja viitetiedot.
- Vepe laskuttaa asiakkaalta 50 % kokonaissummasta ennen häitä.
- Häistä seuraavan arkipäivänä Vepe kirjoittaa asiakkaalle laskun loppusummasta, maksuehto 7 päivää.
- Vepe postittaa asiakkaalle laskun sekä kopiot laskusta tilintarkastajalle sekä Lentojätjän omaan arkistoon.

Tavoite: Lentojätkä saa ajallaan maksun asiakkaalle suorittamistaan palveluista.

#### Tuotekohtaisen laskelman - prosessi

- Vepe Okkonen kerää kunkin tapahtuman tulot, menot ja oppaiden työtunnit.
- Vepe syöttää luvut Excel- ohjelmaan.
- Ohjelma laskee tapahtuman myyntikatteen, myyntikate % sekä komissioiden määrän.

Tavoite: Seurata Lentojätjän liiketoiminnan kannattavuutta.

#### Tuotekohtainen palautteen kerääminen - prosessi

- Tapahtuman jälkeisenä päivänä Janne Puolakka lähettää asiakkaalle sähköpostia, jossa hän kysyy asiakkaalta, miten tapahtuma on hänen mielestään sujunut. Kysymyksessä on avoin kysymys, ei valmis lomake.
- Asiakas lähettää vastauksena Jannelle.
- Janne toimittaa palautteen Vepe Okkoselle.
- Vepe käy palautteen läpi tapahtumassa töissä olleen henkilökunnan kanssa sitten kun Vepe seuraavan kerran tapaa heitä.

Tavoite: Seurata asiakastyytyväisyyttä.

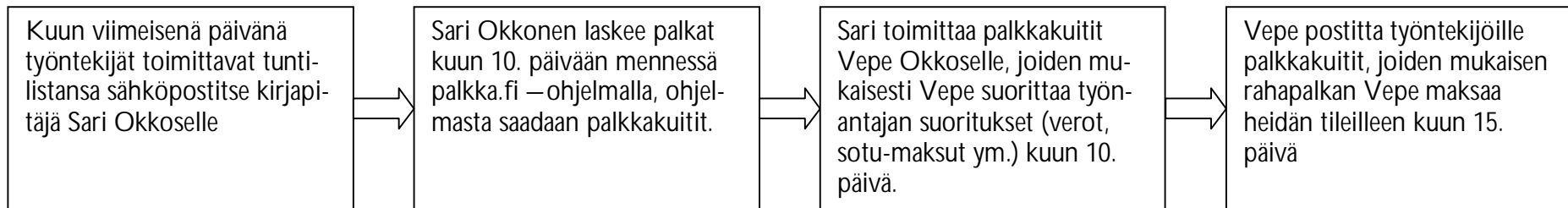
## 4 LENTOJÄTKÄN PROSESSIKAAVIOT

Tässä luvussa on esitelty Lentojätjän prosessit kaaviomuodossa. Rakenne on hyvin yksikertainen, laatikon sisältä löytyy tapahtumat, jotka seuraavat toisiaan ja prosessi etenee nuolen osittamaan suuntaan.

Suosittelavaa on, että Lentojätkä täydentää, erityisesti tuotteiden prosesseja, erillisillä toimintaohjeilla. Joissain tuotteissa on sellaisia tehtäviä, joihin liittyy paljon esimerkiksi turvallisuuteen liittyviä asioita, niissä tapauksissa kannattaa tehdä erilliset ohjeet miten mikäkin tehtävä tulee suorittaa. Prosessin pitää olla niin hyvin kuvattuna, kuvallisesti ja kirjallisesti, että se on helppoa suorittaa oikealla tavalla.

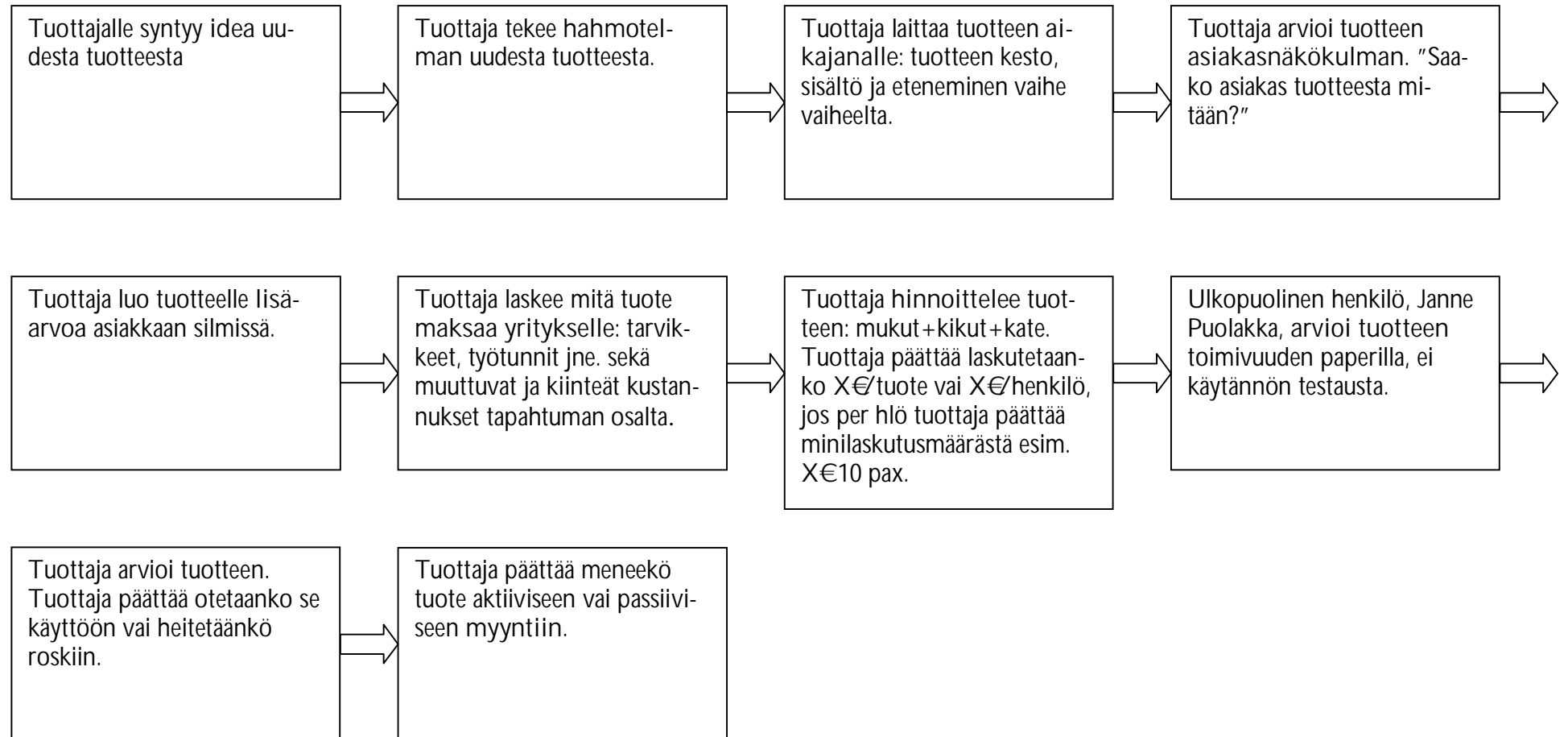
Täytyy muistaa, että olen kuvannut prosessit sillä tavalla mikä on niiden tämänhetkinen tilanne. En ole kehittänyt tai parannellut niitä mihinkään suuntaan. Näiden kuvauksien pohjalta Lentojätjän tulisi kehittää toimintaansa. Olisi hyvä alkaa mitata ja testata prosesseja sekä saatujen tulosten pohjalta kehittää prosesseja entistä tehokkaampaan ja toimivampaan suuntaan.

## PALKANMAKSU –PROSESSI

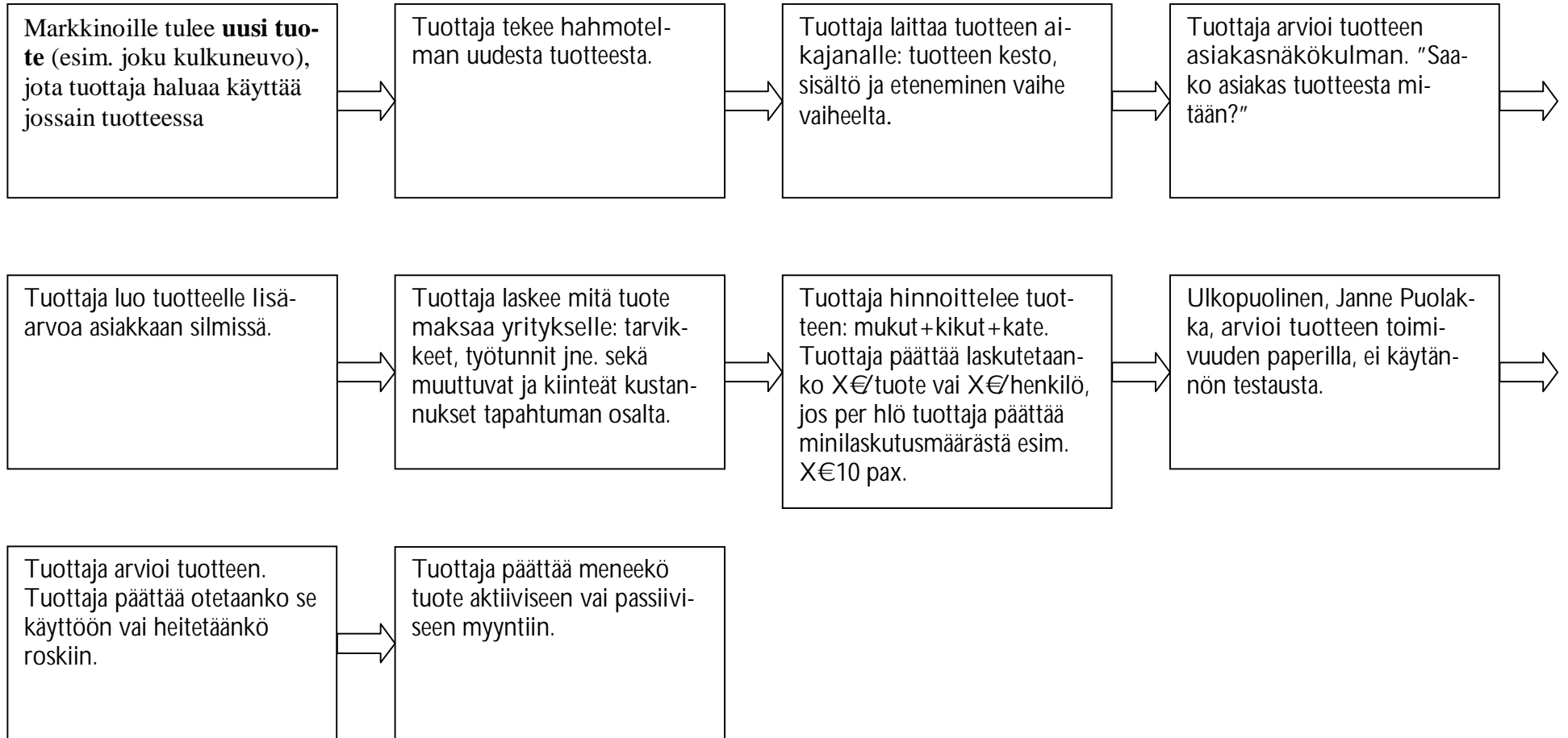




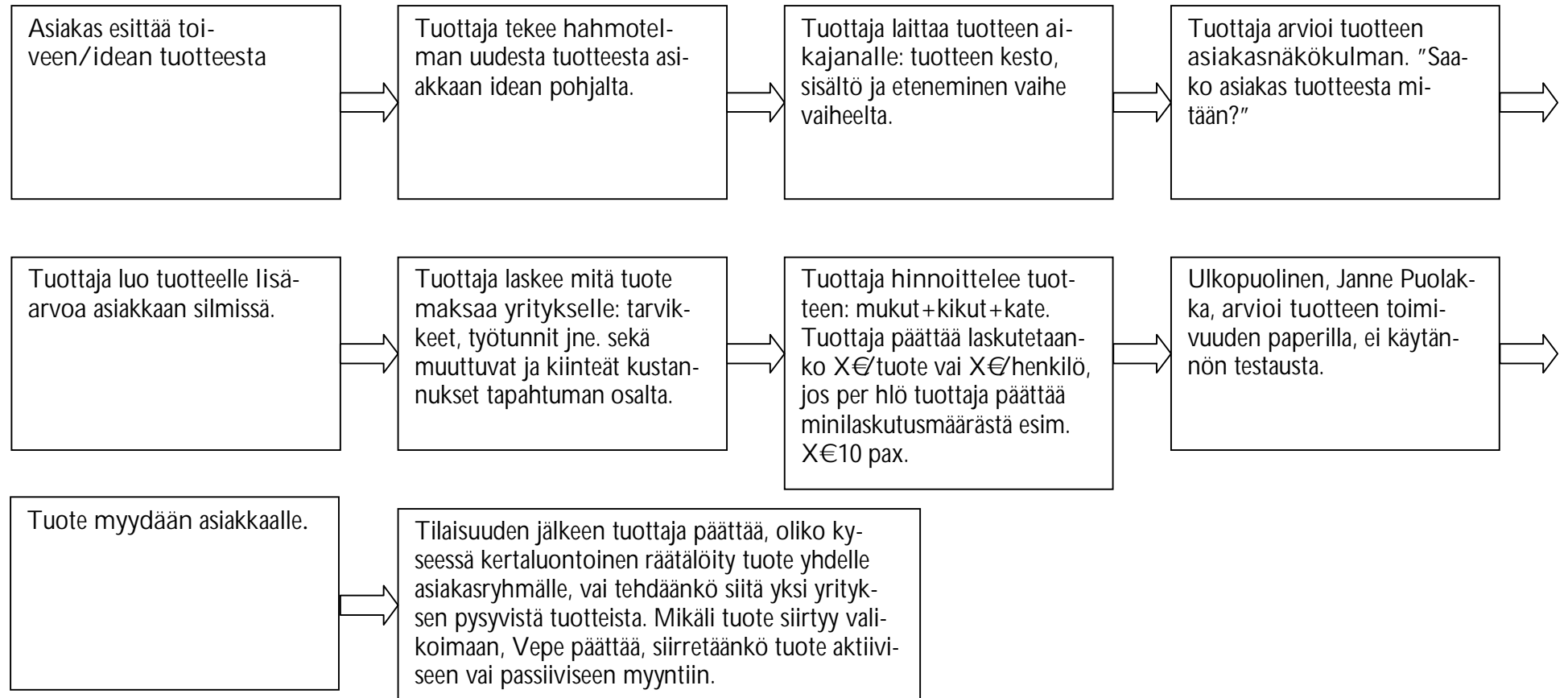
TUOTEKEHITYS –PROSESSI 1 Tilanne, jossa tuottaja Vepe Okkoselle syntyy luova idea.



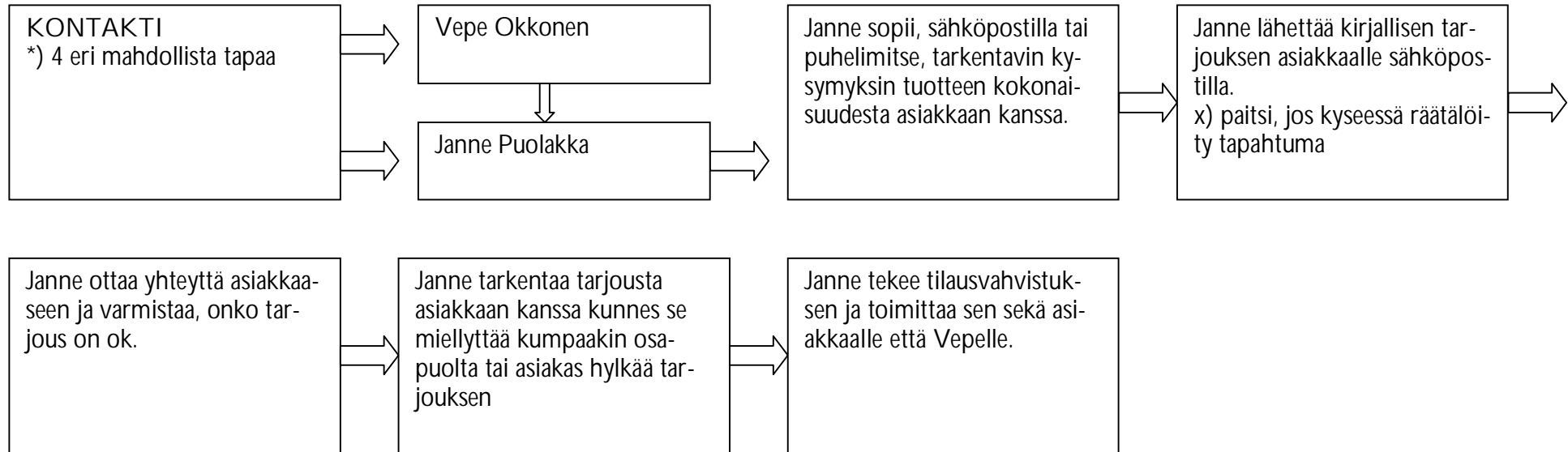
## TUOTEKEHITYS – PROSESSI 2 Markkinoille uusi tuote



## TUOTEKEHITYS – PROSESSI 3 Asiakas esittää idean/toiveen tuotteesta



## MYYNТИ –PROSESSI

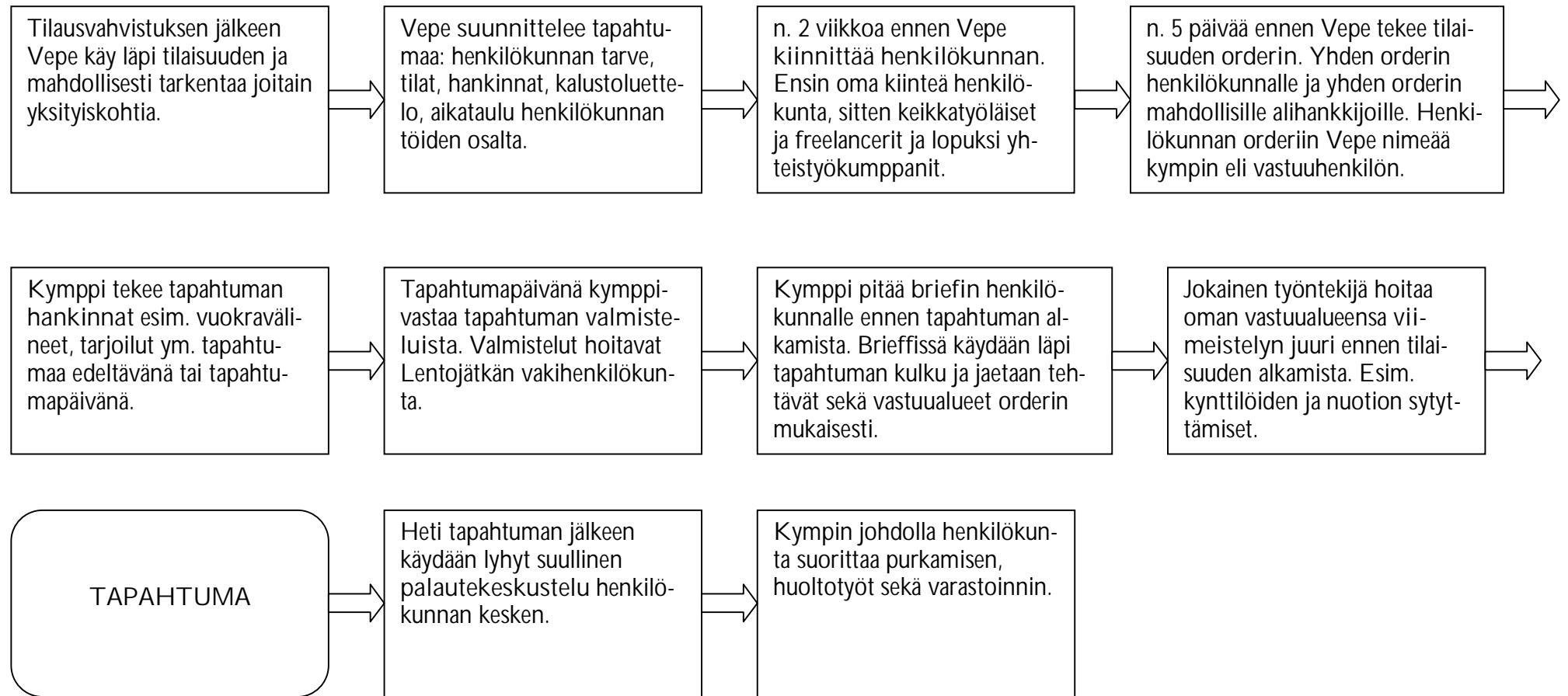


\* 4 eri KONTAKTIA

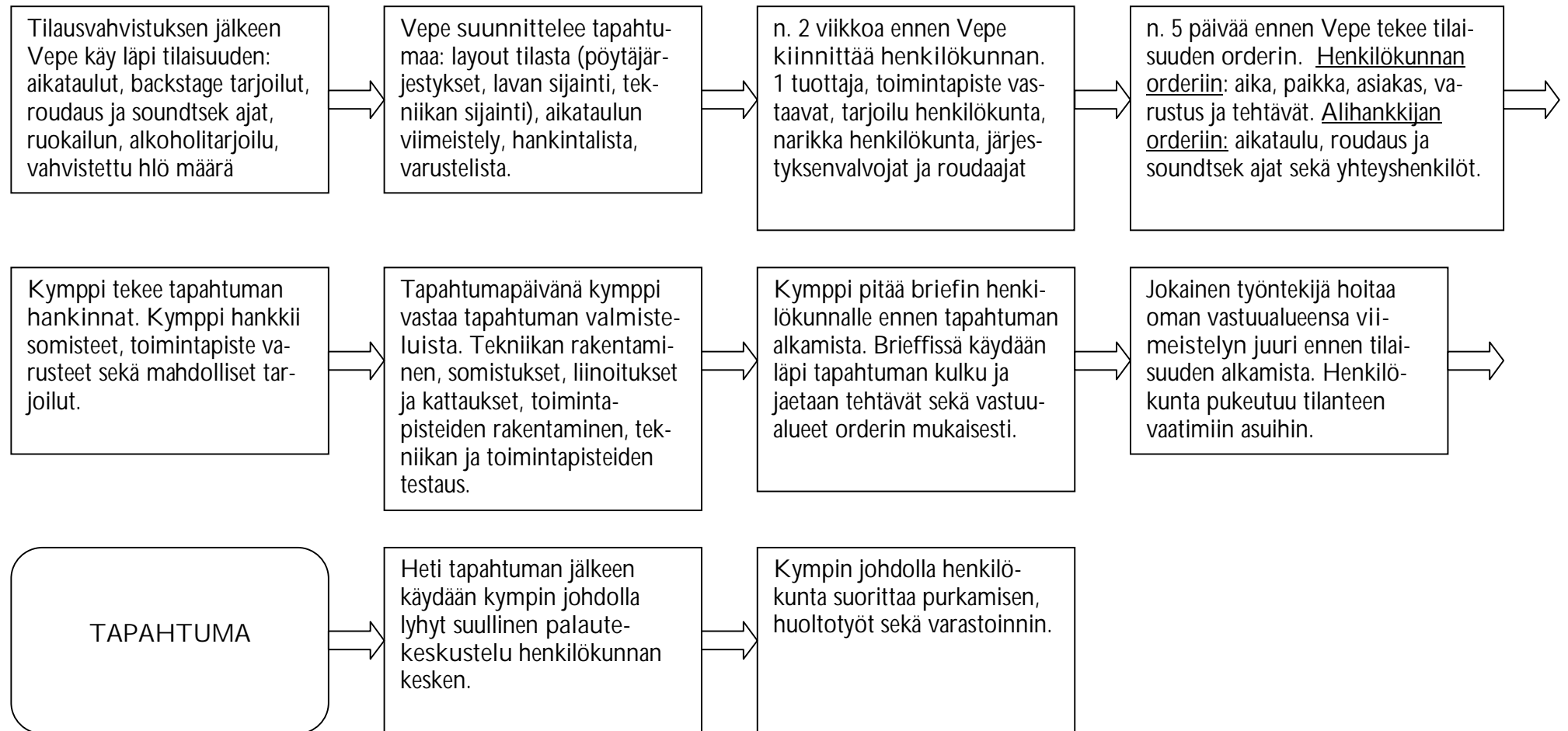
- Asiakas ottaa yhteyttä Janneen tai Veppeen.
- Aktiivisessa myynnissä Janne ottaa yhteyttä asiakkaaseen
- Yhteistyökumppani ottaa yhteyttä Janneen tai Veppeen asiakkaan puolesta
- Asiakas ottaa yhteyttä yhteistyökumppanin suosituksesta.

x) Jos kyseessä räätälöity tilaisuus, kohdassa 4 Janne tarkistuttaa tuotteen ja hinnan Vepeltä, ennen kuin lähettää tarjouksen edelleen asiakkaalle.

## TUOTE –PROSESSI Kaikkien tuotteiden perusprosessi



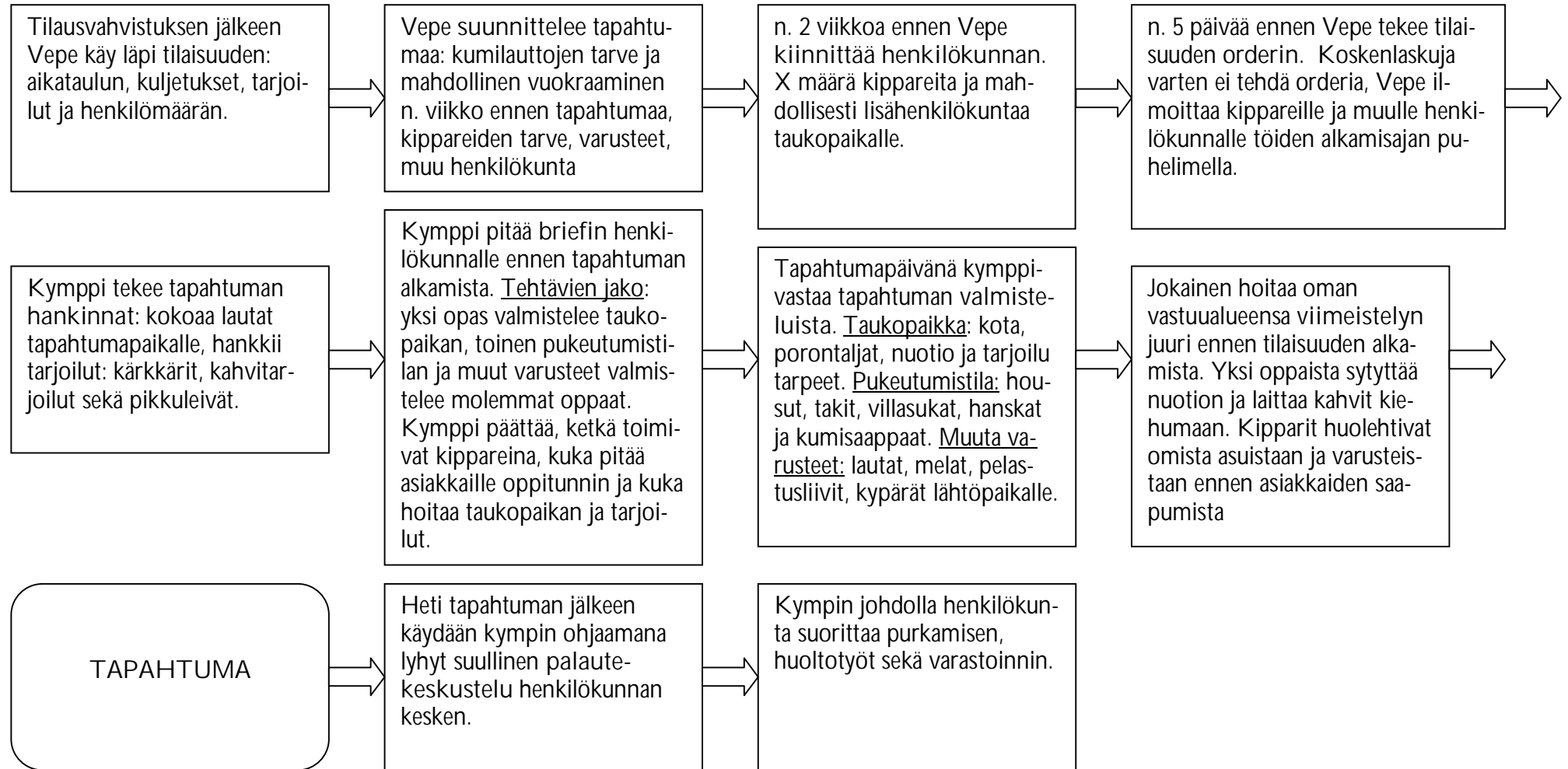
## RÄÄTÄLÖIDYT ILTATILAISUUDET – PROSESSI



## PROSESSI TAPAHTUMAN OSALTA

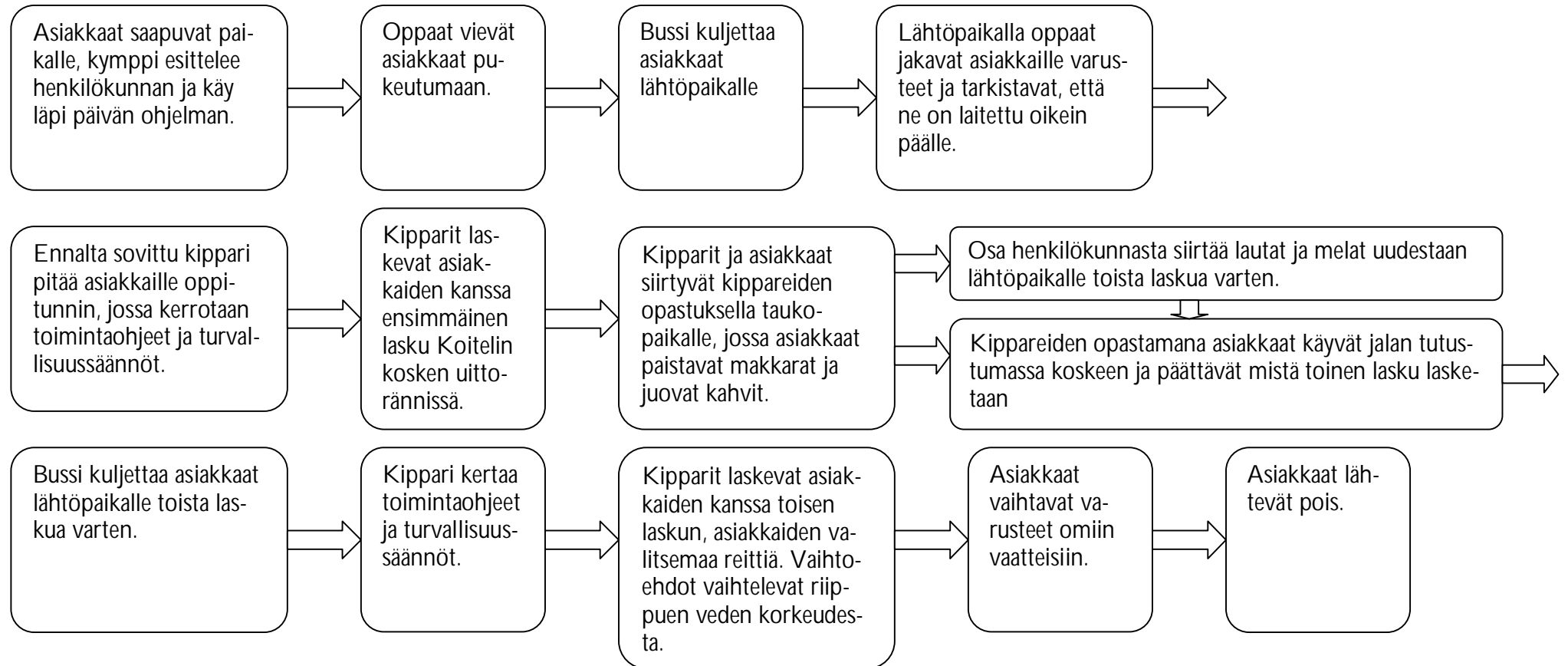


## KOSKENLASKU –PROSESSI

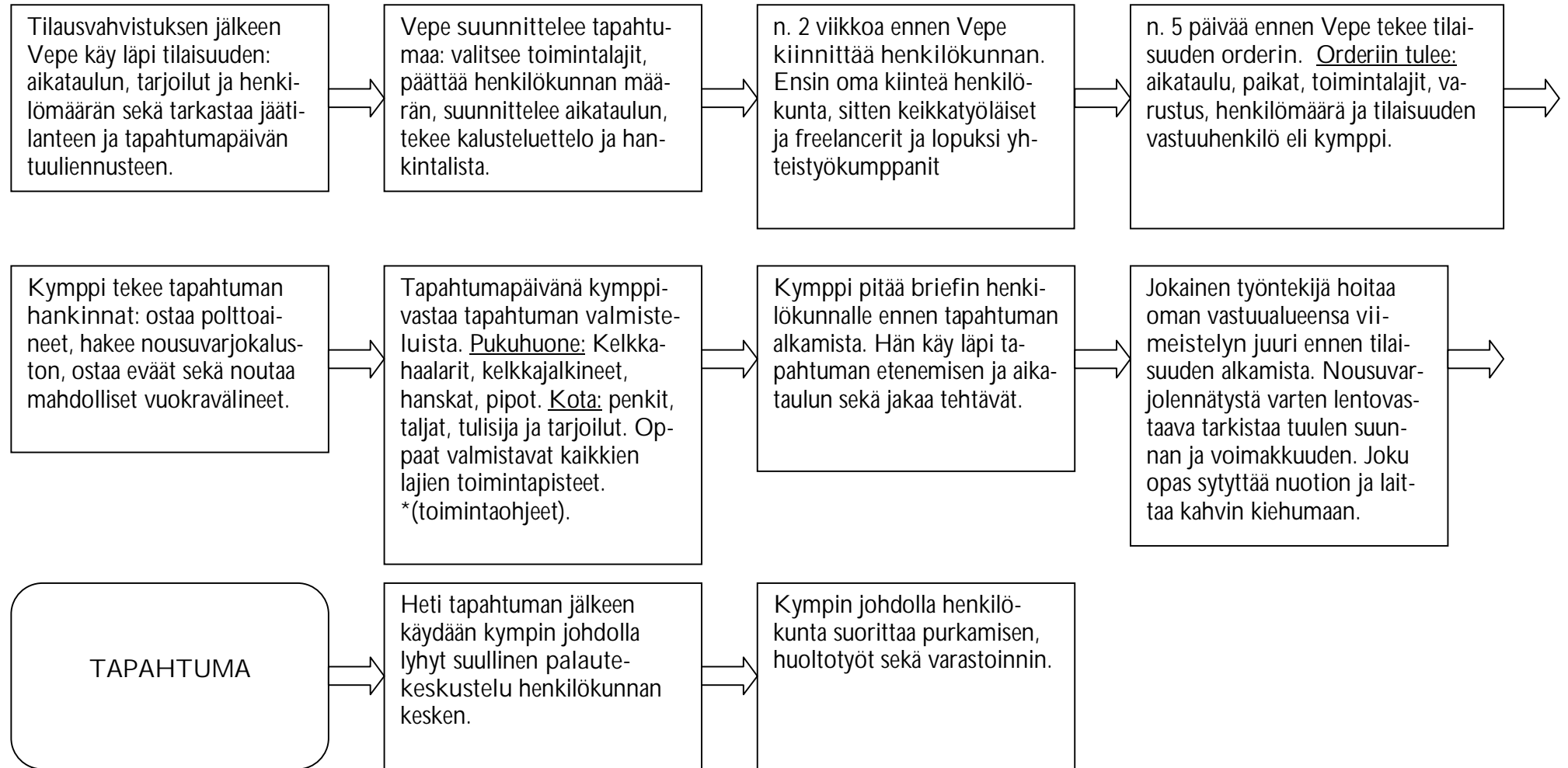




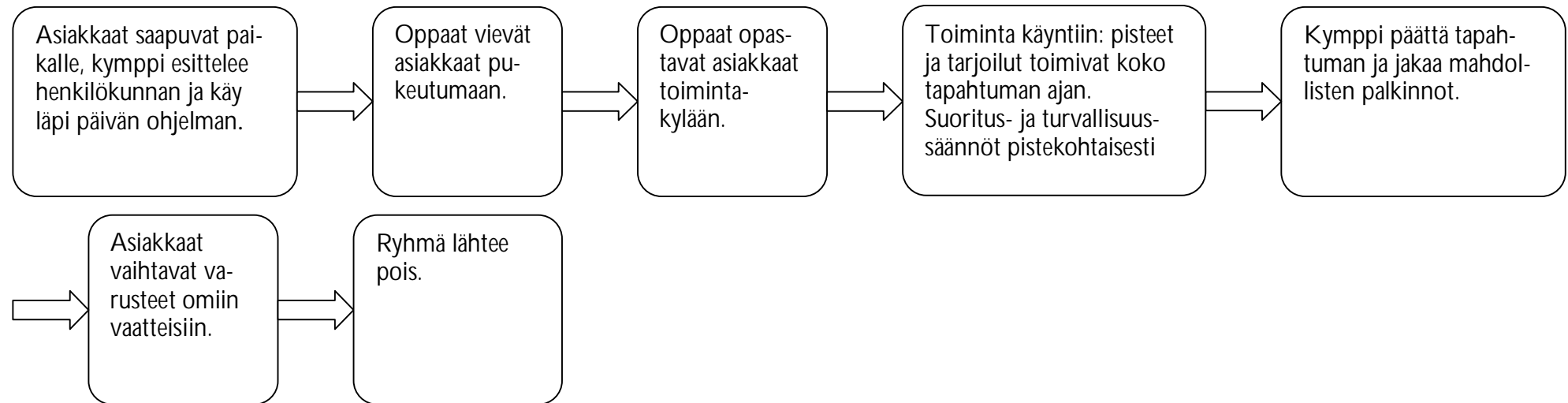
## PROSESSI TAPAHTUMAN OSALTA



## TALVINEN TOIMINTAKYLÄ –PROSESSI



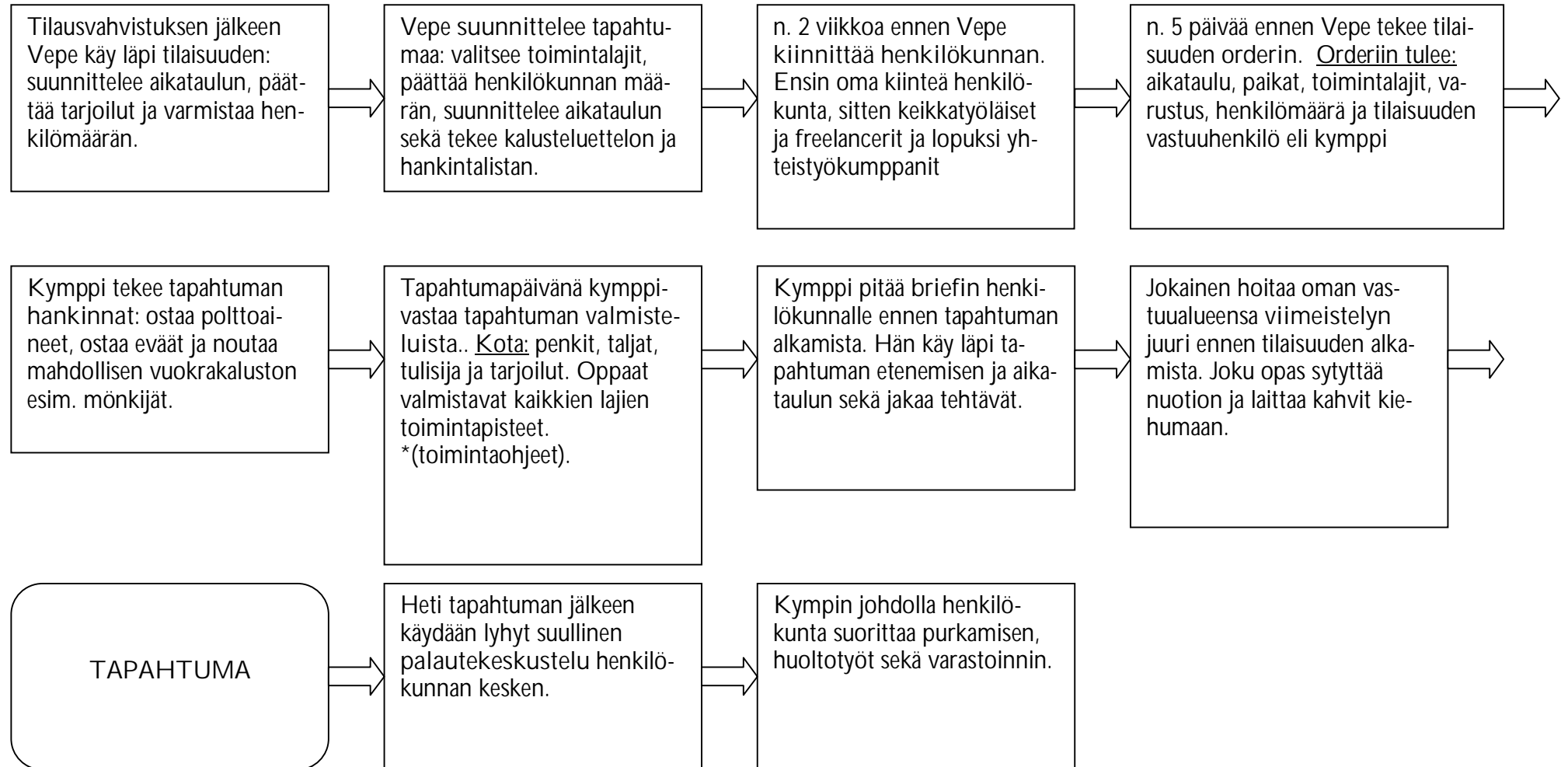
## PROSESSI TAPAHTUMAN OSALTA



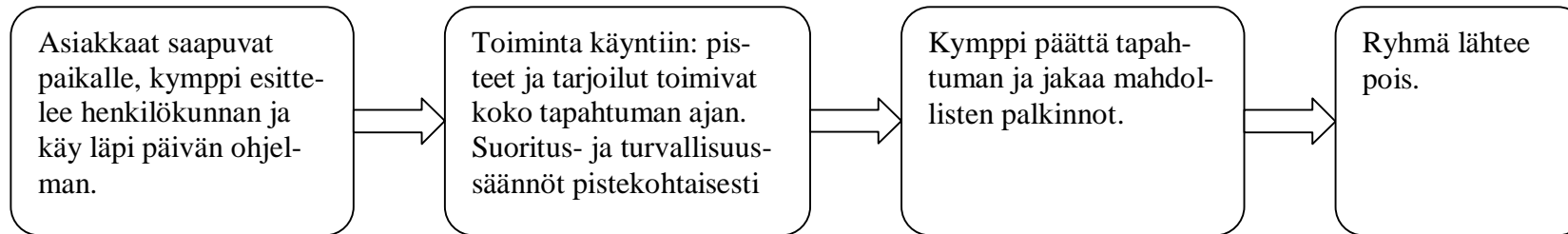
Tapahtuman lajit ja toimintaohjeet valmisteluille:

- Huojuvatorni -> Huojuvatorni kootaan tasaiselle alustalle.
- Jäägolf -> Tehdään rata jäälle ja päätetään säännöt sekä pisteytys.
- Crosskart-autot -> Autot ajetaan radan paikalle ja rata ajetaan valmiiksi. radan kaarteisiin laitetaan autonrenkaita ja koko rata merkataan kirkailla merkkitorpöillä sekä merkataan maaliviiva selkeästi. Paikalle tuodaan kypäriä ja sekuntikello.
- Nousuvarjolennot moottorikelkalla vetäen -> Varjo avataan, varjon köydet sekä vetoköysi selvitetään ja suoristetaan, valjaat tarkistetaan, kypäriä laitetaan valmiiksi sekä tehdään mahdollinen testilento. Ennen asiakkaiden saapumista varmistetaan tuulen suunta ja nopeus.
- Pilkkiminen -> Pilkkireput pakataan valmiiksi: pilkkejä, syöttejä ja uistimia myös kaira laitetaan esille.
- Talviverkot -> Verkot on kiinteästi koko talven samassa paikassa, ei vaadi erityisiä valmisteluja.
- Kirveen heitto-> Kirveenheittotaulu sijoitetaan turvalliseen paikkaan toimintakylässä ja paikalle tuodaan kirves valmiiksi.

## TOIMINTAA TÄYDELTÄLAIDALTA –PROSESSI



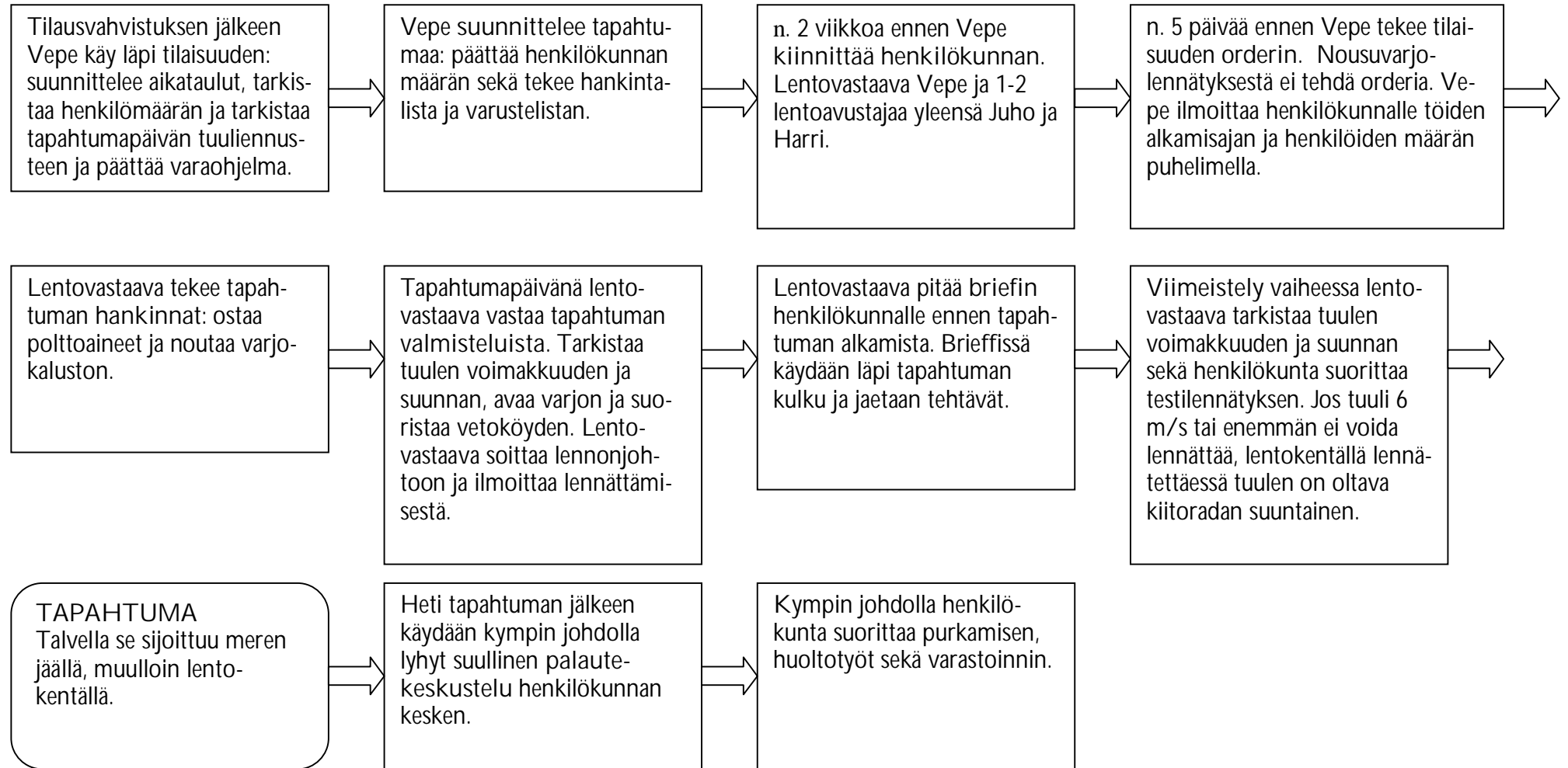
## PROSESSI TAPAHTUMAN OSALTA



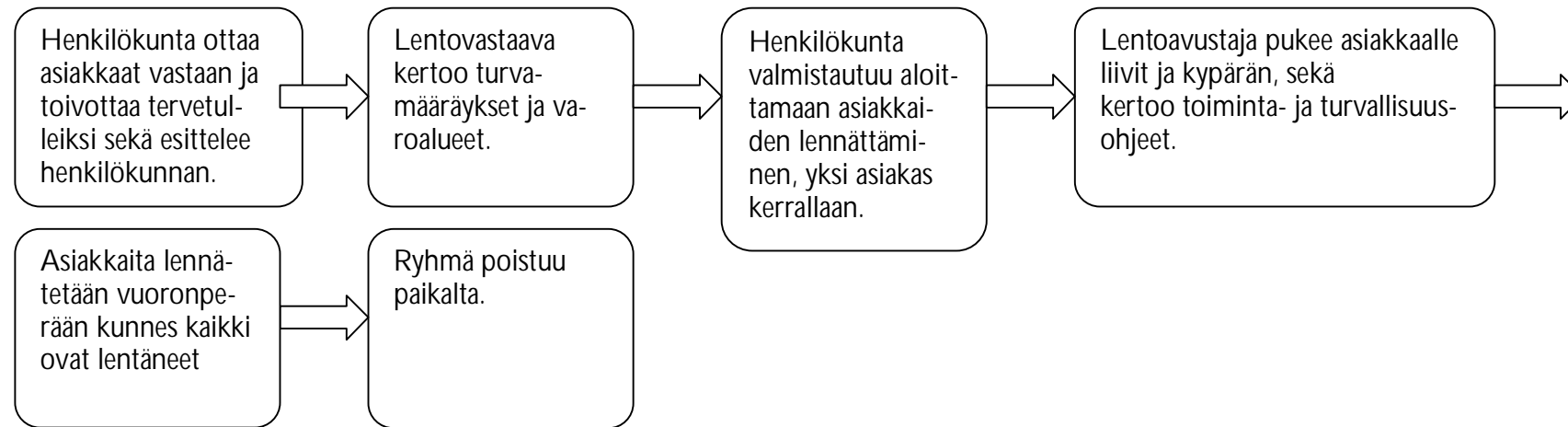
Tapahtuman lajit ja toimintaohjeet valmisteluille:

- Mönkijärata -> Rata pitää suunnitella ja merkata etukäteen sekä huolehtia sen turvallisuudesta.
- Huojuvatorni -> Huojuvatorni kasataan tasaiselle alustalle.
- Kirveen heitto -> Kirveenheittotaulu sijoitetaan turvalliseen paikkaan toimintapaikalla ja paikalle tuodaan kirves valmiiksi.
- Kyykkä -> Kyykkäkenttä rajataan ja merkataan alueelle, jossa sitä on turvallista pelata.
- Jousiammunta -> Jousiammuntarata tehdään paikkaan, jossa saadaan riittävä etäisyys ampumapaikan ja taulujen välille. Taulujen taakse on jätävä turva-alue, josta kukaan ei voi liikkua.
- Melonta -> Melontaa varten rantaan viedään kanootit, melat ja pelastusliivit.

## NOUSUVARJOLENNÄTYS – PROSESSI



## PROSESSI TAPAHTUMAN OSALTA



### Toiminta- ja turvallisuusohjeet asiakkaalle:

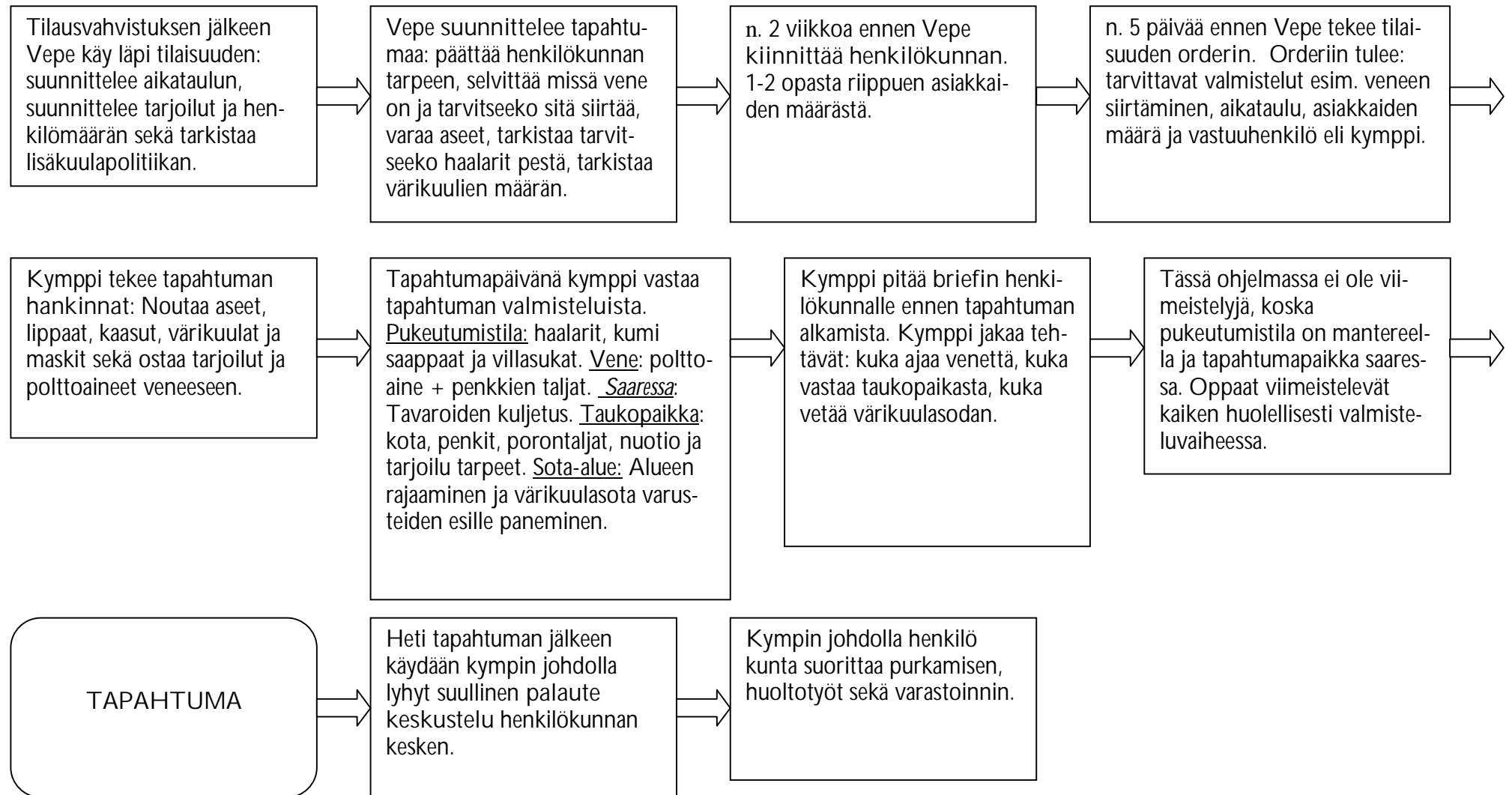
- Kun hinausköysi kiristyy, kävele/juokse mukana, älä hyppää vaan anna varjon nostaa sinut ilmaan.
- Kun olet noussut ilmaan, saat valjaista istuimen selkäpuolella olevasta remmistä.
- Merkit ilmasta lennättäjälle: ok merkki = kädet sivuilla levällään, hätämerkki = jalkojen heiluttaminen sivusuunnassa.
- Kun alat laskeutua, hyppää kevyt hyppy maahan telemark-asentoon, tuntuu mukavammalta ja on turvallisempi jaloille.
- Jos ei ole henkilökuntaa tukahduttamassa varjoa, tukahduta varjo vihreästä ja punaisesta punoksesta, jotka ovat varjon etuosassa.

Lentoavustajien tarkistuslista ennen asiakkaan lennättämistä:

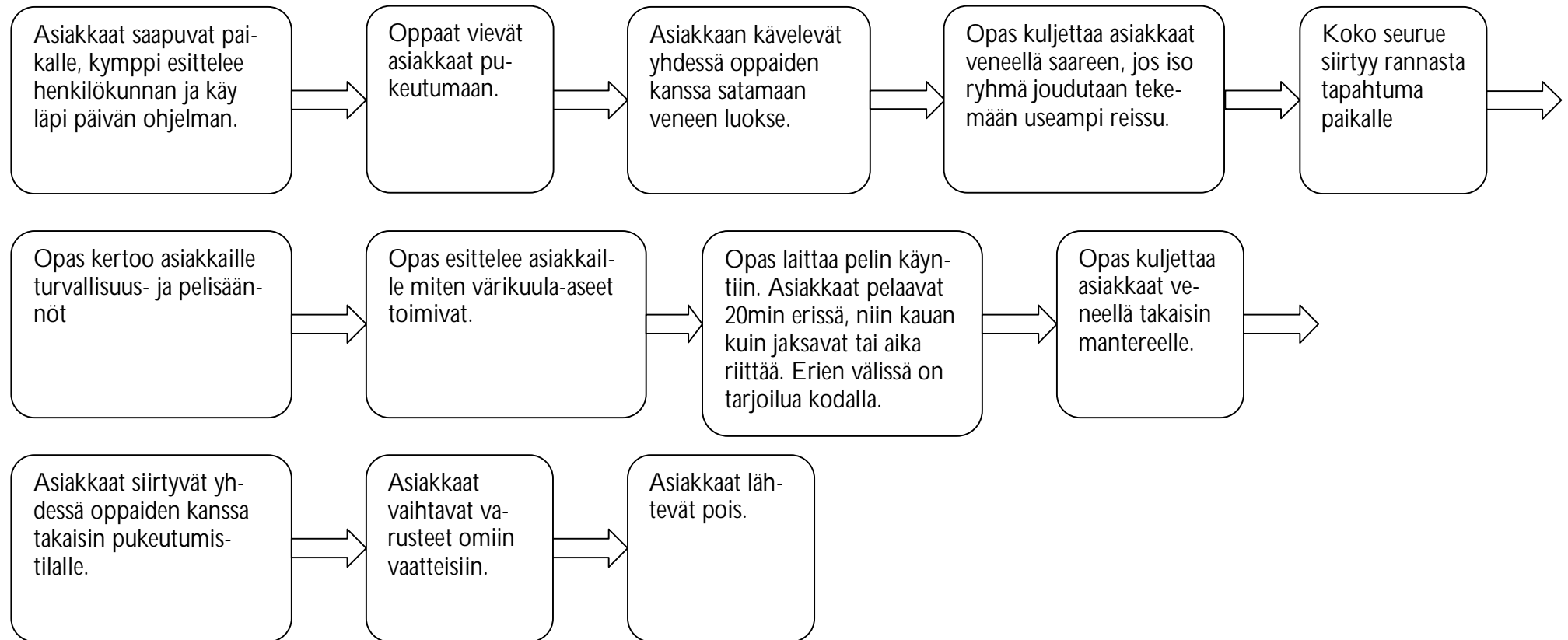
- Tarkista, että punokset ovat suorassa.
- Tarkista, että asiakkaalla on valjaat ja kypärä oikein päällä ja että ne ovat tarpeeksi kireällä.
- Suorita turvallinen ja miellyttävä vetoköyden kiristäminen yhdessä vetäjän kanssa, sovittuja käsimerkkejä apuna käyttäen.



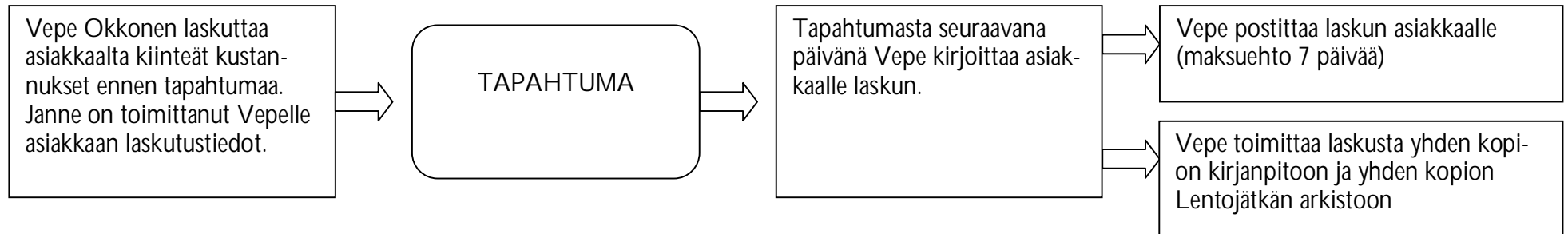
## VÄRIKUULASOTA –PROSESSI



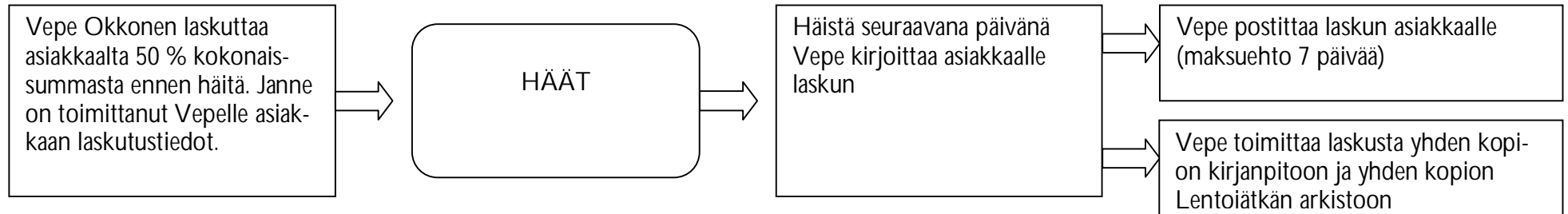
## PROSESSI TAPAHTUMAN OSALTA



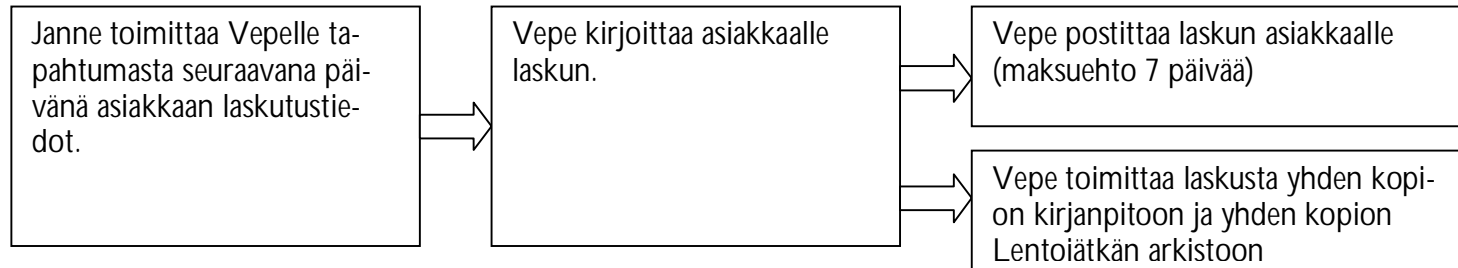
## LASKUTUS – PROSESSI 1 Iso tilaisuus



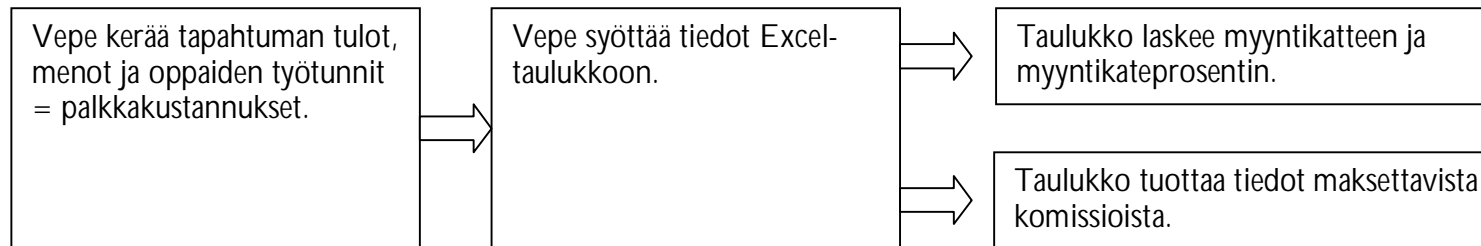
## LASKUTUS – PROSESSI 2 Häät



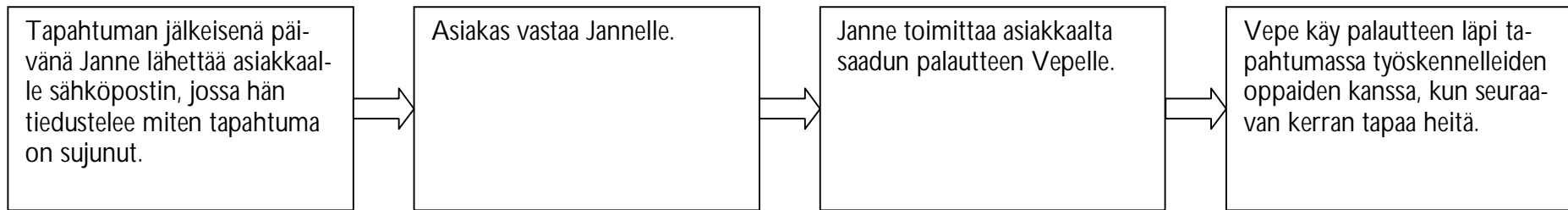
## LASKUTUS – PROSESSI 3 Normaalikokoinen tapahtuma



## LASKELMAT –PROSESSI



## PALAUTE – PROSESSI



## 5 KEHITTÄMISKOHTEET JA KUVAUSTEN PÄIVITYS

Laatujärjestelmän vaatimusten mukaisesti, jatkossa Lentojätkän tulisi mitata, analysoida ja kehittää heidän prosessejaan. Mittaamisen avulla saadaan selville prosessien hyvät ja huonot puolet. Tässä esitän muutamia ehdotuksia mittareiksi.

- Paljakanmaksuprosessin mittaaminen:

Mittarit 1: Sovitulla aikavälillä seurataan, onko työntekijöiden palkat maksettu ajallaan heidän tileilleen.

Mittari 2: Sovitulla aikavälillä seurataan, onko työnantajan suorituksista kertynyt viivästyskorkoa eli onko ne maksettu aina ajallaan.

- Myyntiprosessin mittaaminen:

Mittari: Sovitaan tietty aikaväli, jolla seurataan kuinka paljon tuotteita saadaan myytyä. Myynnissä on tietenkin kausiluontoisia eroja. Mittaaminen voisi tarjota apua eri vuodenaikojen myymiseen.

Hiljaisempaan aikana tarvitaan toisenlaisia myyntitapoja kuin sesonkiaikaan.

Palautteen keräämisen prosessia voitaisiin hieman jalostaa. Saadut palautteet voitaisiin kerätä talteen ja erottaa tuotekohtaisesti. Näin saataisiin selville saako jokin tuote esimerkiksi aina keskivertoa huonompaa ja joku toinen parempaa palautetta. Asiakastyytyväisyys on merkittävä mittari ohjelmapalvelualalla.

Tuotekehitysprosessia voidaan kehittää siten, että tuotteita aletaan testata ihmisryhmillä. Tällä hetkellä tuotteet testaan ainoastaan paperilla, mutta ei käytännössä. Testaamalla tuotetta ihmisryhmillä saadaan jo tuotekehitysvaiheessa aitoja kokemuksia ja mielipiteitä. Näin tuotteen arvioinnin pohjana ovat myös asiakkaiden kokemukset.

Nyt kun prosessit ovat kuvattuina, on hyvä käydä ne läpi koko henkilökunnan kesken ja katsoa, onko niissä henkilökunnan mielestä jotain parannettavaa. Samassa yhteydessä prosesseja voi myös tarkentaa. Tietyille toiminnoille voidaan merkata selkeät aikarajat ja mikäli jotkut tehtävät kaipaisivat toimintaohjeita, niitä voitaisiin täydentää siltä osin. Toimintaohjeet ovat paikallaan erityisesti tilanteissa, joissa ollaan tekemisissä turvallisuus asioiden kanssa. Jos kaikista valmistelutöistä tehdään selkeät toimintaohjeet, toiminnan tehokkuus ja järjestelmällisyys helpottuu.

Toinen vaihe prosessien kehittämisessä voi olla asiakasnäkökulman saaminen mukaan prosesseihin. Yritys voi toteuttaa projektin, jossa vuoden sisällä kaikkien tuotteiden asiakasnäkemyks ja asiakastyytyväisyys kar-



toitetaan. Ulkopuolinen henkilö voi seurata ja havainnoida tuotetta paikanpäällä. Tämän jälkeen henkilö syvä-haastattelee pari tapahtumaan tai aktiviteettiin osallistunutta asiakasta. Näin prosesseista saataisiin arvokasta tietoa asiakasnäkökulmasta. Lentojätkä on ohjelmapalveluyritys, joka tähtäimessä ovat tyytyväiset asiakkaat.

Lähes kaikki laatu järjestelmät vaativat, että yrityksestä on löydettävä johtamisen ja henkilöstön kehittämisen prosessit. Tässä on siis kehittämisen paikka Lentojätkälle, koska tällä hetkellä näitä kahta prosessia ei ole olemassa. Tutustumalla tarkemmin erilaisten prosessien merkityksiin saattaa löytyä lisää prosesseja, joita yrityksessä ei tällä hetkellä ole, mutta jotka voisivat kehittää ja tehostaa sen toimintaa. Lentojätjän prosessien ja laatu järjestelmän kuvaaminen on nyt alussa.

## LÄHTEET

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy

Toivonen, R. & Tuominen, K. 2006. Ammatintaitaja käynnistää oman yrityksen. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Haastattelut, haastateltavana Lentojätkä Ky Vepe Okkonen  
Omat kokemukset ja havainnoinnit