

Hanna Tirronen

LAATUOHJELMAN KEHITTÄMINEN LINJA-AUTOYRITYKSELLE

Opinnäytetyö
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen


Toukokuu 2014




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 14.5.2014	
Tekijä(t) Hanna Tirronen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Nimeke Laatuohjelman kehittäminen linja-autoyrittäjälle			
Tiivistelmä <p>Laatu on yrityksen tärkeä kilpailutekijä, ja pärjätäkseen kilpailussa, yrityksen tulee keskittyä jatkuvaan laadun parantamiseen. Ihmisten laatukäsitykset muuttuvat jatkuvasti, ja se minkä ihmiset kokivat laadukkaaksi viisi vuotta sitten, ei enää riitä yrityksen olemassaolon säilyttämiseksi tänä päivänä.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli kehittää laatuohjelma Autolinjat Oy:lle. Laatuohjelman tavoitteena on kehittää Autolinjojen laatua. Laatuohjelma muodostui laatukäsikirjasta ja kuljettajien ohjeistuksesta.</p> <p>Tutkimuksellisenä lähestymistapana opinnäytetyö oli luonteeltaan tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää. Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin Autolinjojen ja sidosryhmien toiveita ja odotuksia laatuohjelmasta sekä laatukäsikirjan sisällöstä. Kyselyn avulla selvitettiin, mitä asioita Autolinjojen paikallisliikenteen kuljettajat toivoivat kuljettajien ohjeistuksen sisältöön.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu laadun merkityksestä yritystoiminnan kehittämisessä ja laadunhallinnasta sekä sen työkaluista. Laadun merkityksessä yritystoiminnan kehittämiseen käsitellään laatua yritystoiminnassa, laadun kehittämistä, henkilökunnan merkitystä laadun kehittäjänä sekä laaduttomuutta ja laatu kustannuksia. Laadunhallinnassa ja sen työkaluissa käsitellään laadunhallintaa, laatujohtamista ja laatukäsikirjaa.</p> <p>Tutkimusaineistosta nousi esille toiveita ja odotuksia laatukäsikirjan ja kuljettajien ohjeistuksen sisältöön. Niistä toivottiin käytännönläheisiä ja tiiviisti kerrottuja, ja niiden toivotaan ohjaavan toimintatapojen yhtenäistämiseen ja sitä kautta toiminnan kehittämiseen. Tutkimusaineiston ja aiheeseen liittyvän teorian perusteella kehitettiin Autolinjoille laatukäsikirja ja kuljettajien ohjeistus.</p>			
Asiasanat (avainsanat) laatu, laadunhallinta, laatukäsikirja			
Sivumäärä 84 sivua + 5 liitettä	Kieli suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn.2013B9852	
Huomautus (huomautukset liitteistä) Liitteet 4 ja 5 ovat salaisia			
Ohjaavan opettajan nimi Ulla keto		Opinnäytetyön toimeksiantaja Autolinjat Oy	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 14 May 2014	
Author(s) Hanna Tirronen		Degree programme and option Entrepreneurship and Business Operations	
Name of the master's thesis Developing the quality system for a bus company			
Abstract <p>Quality is the most important factor in business. If a company wants to manage in the competition, it needs to concentrate on continuous quality improvement. People's attitudes towards quality change all the time. How people experienced high quality five years ago, is not be enough to retain one's lead in the competition in these days.</p> <p>The purpose of this master's thesis was to create a quality system for a bus company. The goal for the quality system was to develop Autolinja's quality. The quality system consists of a quality manual and a driver's manual.</p> <p>This thesis was a case study. In this study two different research methods were used. Theme interviews were used to gather information on Autolinja's and interest group's wishes and expectations of the quality system and the quality manual. Questionnaires were used to gather information on drivers wishes of the contents of the driver's manual.</p> <p>The theoretical references of this thesis consist of the meaning of the quality on developing business operations and quality management tools. The research results indicate that both, the quality manual and the driver's manual were desired to be practical and compact. They wanted the guide to standardize courses and develop operations. With the research results and theoretical information Autolinja's quality manual and driver's manual were developed.</p>			
Subject headings, (keywords) quality, quality management, quality manual			
Pages 84 p. + app. 5		Language Finnish	
		URN URN:NBN:fi:mamk-opinn.2013B9852	
Remarks, notes on appendices Appendices 4 and 5 are classified.			
Tutor Ulla Keto		Master's thesis assigned by Autolinjat Oy	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1	Opinnäytetyön tavoite.....	2
2.2	Tutkimusmenetelmät	3
2.2.1	Tapaustutkimus	3
2.2.2	Aineiston- ja tiedonkeruumenetelmät	6
2.3	Opinnäytetyöprosessi.....	17
3	LAADUN MERKITYS YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ.....	20
3.1	Laatu yritystoiminnassa	20
3.2	Laadun kehittäminen	23
3.3	Henkilökunnan merkitys laadun kehittäjänä	25
3.4	Laaduttomuus ja laatukustannukset	27
4	LAADUNHALLINTA JA SEN TYÖKALUT	30
4.1	Laadunhallinta	30
4.1.1	Laadunhallinnan peruseriaatteita	30
4.1.2	Laadunhallinnan vaiheet	34
4.2	Laatujohtaminen	35
4.2.1	Kuiluanalyysi ja laatuuilun johtaminen	36
4.2.2	Palvelun laadun johtamisohjelma	39
4.3	Laatukäsikirja	40
4.3.1	Laatukäsikirjan laatimisen reunaehdot	40
4.3.2	Prosessien hallinta.....	42
4.3.3	Resurssien hallinta	45
4.3.4	Henkilöstön kehittäminen	46
4.3.5	Johdon rooli ja vastuu	52
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	54
6	LAATUOHJELMAN KEHITTÄMISTÄ OHJAAVAT TUTKIMUKSET	56
6.1	Teemahaastattelut laatuohjelmasta	57
6.1.1	Haastatteluiden toteuttaminen ja analysointi	57
6.1.2	Haastattelujen tulokset	59
6.1.3	Haastattelujen yhteenveto teemoittain	60

6.2	Kyselytutkimus kuljettajien ohjeistuksesta.....	61
6.2.1	Kyselyn toteuttaminen ja analysointi.....	62
6.2.2	Kyselyn tulokset.....	63
6.2.3	Kyselyn yhteenveto.....	68
7	LAATUOHJELMAN KEHITTÄMINEN	69
7.1	Kehittämistyön kulku.....	69
7.2	Laatukäsikirja ja kuljettajien ohjeistus	71
8	POHDINTA	74
8.1	Kehittämistyön arviointi suhteessa teoriaan	74
8.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	77
8.2.1	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.....	78
8.2.2	Määrällisen tutkimuksen luotettavuus	80
8.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet ja kehittämistyön jatkokehitys	82
9	LOPUKSI.....	83
	LÄHTEET	85
	LIITTEET	
	1 Teemahaastattelukysymykset	
	2 Kyselylomake kuljettajille	
	3 Kyselyn tulokset	
	4 Laatukäsikirja	
	5 Kuljettajien ohjeistus	

1 JOHDANTO

Nykypäivänä yritysmaailmassa puhutaan paljon laadusta, ja se on tullut jäädäkseen. Pesonen (2007, 36) määrittelee laadun seuraavasti: ”laatu on ne kaikki ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia”.

Laatuajatteluun kuuluu tuotteiden ja palvelun laadun lisäksi toiminnan laatu, eli se koko toimintoketju, jonka tuloksena tuotteet ja palvelut syntyvät. Laatu on yrityksen tärkeä kilpailutekijä ja pärjätäkseen kilpailussa, yrityksen tulee keskittyä jatkuvaan laadun parantamiseen. Ihmisten laatuksäitykset muuttuvat jatkuvasti ja se minkä ihmiset kokivat laadukkaaksi viisi vuotta sitten, ei enää riitä yrityksen olemassaolon säilyttämiseksi tänä päivänä. Yrityksen toimintaa voidaan pitää laadukkaana, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä sen tuotteisiin tai palveluihin. Laadun kehittämisen perustana ovatkin aina sidosryhmät ja erityisesti asiakkaat. Yrityksen laatuun liittyy vahvasti prosessiajattelu, laadun johtaminen ja jatkuva kehittäminen. Pitkäjänteinen laaturyö varmistaa yritykselle kilpailukyyn ja antaa uusia näkökulmia tulevaisuuden haasteisiin.

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön toimeksiantajana on Autolinjat Oy, joka toimii Lappeenrannassa. Autolinjoille laatu tuli asiakokonaisuutena ajankohtaiseksi sidosryhmän, eli Lappeenrannan kaupungin asettamista lähtökohdista. Kehittämistehtävänä kehitän Autolinjoille laatuohjelman. Laatuohjelman tavoitteena on kehittää Autolinjojen laatua. Opinnäytetyön toteuttamisluvussa määrittelen opinnäytetyöni tavoitteen, kehittämistehtävän ja opinnäytetyössä käytettävät tutkimusmenetelmät sekä kuvailen opinnäytetyöprosessin. Teoreettinen viitekehys koostuu laadun merkityksestä yritystoiminnan kehittämisessä sekä laadunhallinnasta ja sen työkaluista. Laadun merkityksessä yritystoiminnan kehittämiseen -luvussa käsittelen laatua yritystoiminnassa, laadun kehittämistä, henkilökunnan merkitystä laadun kehittämisessä sekä laaduttomuutta ja laatuksäitannuksia. Laadunhallinta ja sen työkalut -luvussa käsittelen laadunhallintaa, laatujohtamista ja laatuksäikirjaa.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa esittelen ensin toimeksiantajan ja sen jälkeen kuvaa laatuohjelman kehittämistä ohjaavat tutkimukset. Teemahaastatteluiden avulla selvitän, mitä Autolinjojen ja sidosryhmien toiveita ja odotuksia laatuksäikirjan sisältöön. Kyselyn avulla taas selvitän, mitä sisältöä Autolinjojen paikallisliikenteen kul-

jettajat toivovat kuljettajien ohjeistukseen. Teemahaastatteluiden ja kyselyn tuloksia hyödynnän laatukäsikirjan ja kuljettajien ohjeistuksen kehittämisessä. Lopuksi vielä arvioin kehittämistyön tuloksia ja pohdin kehittämistyön suhdetta teoriaan sekä tutkimuksen luotettavuutta.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyössä tarkoituksena on kehittää laatuohjelma Autolinjoille. Seuraavassa luvussa käsitellään opinnäytetyön toteutusta ja opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä, lähestymistapaa ja aineistonkeruumuotoja. Tutkimusaineiston ja aiheeseen liittyvän teorian perusteella kehitetään Autolinjoille laatukäsikirja ja kuljettajien ohjeistus.

2.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on kehittää Autolinjoille laatuohjelma. Laatuohjelman tavoitteena on kehittää Autolinjojen laatua. Perusajatuksena on kehittymisen ja tuloksen aikaansaaminen systemaattisen laadunhallinnan avulla. Laatuohjelmaa noudatetaan työssä kehitettävän laatukäsikirjan ja kuljettajien ohjeistuksen avulla. Autolinjoilla ei ole tällä hetkellä laatuohjelmaa. Organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kehittämiseksi löytyy monia työkaluja ja laatuohjelma on yksi niistä. Jos yritys haluaa olla vahvasti mukana kilpailussa tulevaisuudessakin, tulee sen vastata vaatimuksiin, jolla se takaa organisaation kilpailukyvyn ja samalla se antaa uusia näkökulmia tulevaisuuden haasteiden voittamiseen.

Piipposen (2013) mukaan autoliikennöinti on Suomessa murroksessa ja joukkoliikenteen järjestämistapa tulee muuttumaan. Lappeenranta ensimmäisenä suomalaisena kaupunkina muuttaa joukkoliikenteensä vuonna 2009 voimaan tulleen joukkoliikennelainsäädännön ja EU:n palvelusopimusasetuksen joukkoliikenteen järjestämisestä mukaiseksi vuonna 2014. Muutoksella pyritään muun muassa joukkoliikenteen palveluiden ja toimivuuden parantumiseen, hallinnon ja kustannusrakenteen läpinäkyvyyteen sekä kilpailun avaamiseen. Palvelutasosuunnitelmat ohjaavat joukkoliikenteen järjestämistä. Joukkoliikenteestä vastaa jatkossa joukkoliikenteen toimivaltainen viranomainen, joka on tässä tapauksessa Lappeenrannan kaupunki.

Lappeenrannan kaupunki kilpailutti ensi vuodesta alkavalle liikennöintikaudelle paikallisliikenteen ajot ensimmäistä kertaa uusien säännösten mukaan. Lappeenrannan paikallisliikenteen tuleva sopimuskausi on 1.5.2014–30.6.2018 (optiolla mahdollisuus 30.6.2020 asti). Autolinjat saivat valtaosan reiteistä ajettavakseen. Valittujen liikennöitsijöiden tulee esittää Lappeenrannan kaupungin hyväksyttäväksi kolme kuukautta ennen sopimuskauden alkua laatuohjelma, joka tulee voimaan sopimuskauden alkaessa ja jonka mukaiseen toimintaan liikennöitsijä sitoutuu. (Hirvonen 2013.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Autolinjoille yhteistyökumppaneiden ja itse Autolinjojen hyväksymä laatuohjelma, joka tulee käyttöön viimeistään vuoden 2014 alussa. Laatuohjelman avulla Autolinjat pystyvät kehittämään paremmin toimintansa laatua. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä laatuohjelman kuvailemiseen kehitetään laatukäsikirja ja tutkimuksissa esiin noussutta kuljettajienohjeistus.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Hakalan (2010, 15) mukaan tutkimusmenetelmän valinnassa tärkein tekijä on tutkimuksen tavoite eli tutkimustehtävä. Huolellisesti tehty tutkimuksen määrittely ohjaa tutkijaa menetelmän valinnassa. Kyseessä voi olla vain joku tietty tutkimusmenetelmän valinta tai tietyssä tapauksessa menetelmiä voi olla useampia.

2.2.1 Tapaustutkimus

Kehittämistehtävässä lähestymistapana on tapaustutkimus. Ojasalon ym. (2009, 52–53) mukaan tapaustutkimus sopii kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tavoitteena on ymmärtää kehittämisen kohdetta tarkemmin ja halutaan tuottaa uusia kehittämiskehdoituksia. Tapaustutkimuksen avulla saadaan kokonaisvaltainen ymmärrys yrityksestä tai muusta kehittämisen kohteesta realistisessa toimintaympäristössä. Tämä tuo kehittämistyöhön syvällisyyttä ja moninaisuuden ymmärrystä. Tutkimuksen kohde eli tapaus (case) voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Eskola ja Saarela-Kinnunen (2010, 190) kuvaavat tapaustutkimuksessa tuotettavan intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia.

Tapaustutkimus on hyvä valinta, kun halutaan hyvää taustainformaatiota. Intensiivisenä menetelmänä sillä saadaan selville oleellisia tekijöitä, prosesseja tai vuorovaikutussuhteita. Muilla menetelmillä voidaan kohdistaa lisähuomiota tapaustutkimuksessa selvinneisiin tekijöihin. Tapaustutkimuksen suuntana on kohdistaa se enemmän selitykseen kuin tulkintaan. Se ei ole riippuvainen tutkittavan henkilön osallistumisesta, vaan toteutuksessa voidaan käyttää myös esimerkiksi määrällistä analyysiä laajan arkistomateriaalin pohjalta, jota voidaan tarvittaessa täydentää henkilötasolta saatavalla tiedolla. (Anttila 2005, 286–287.)

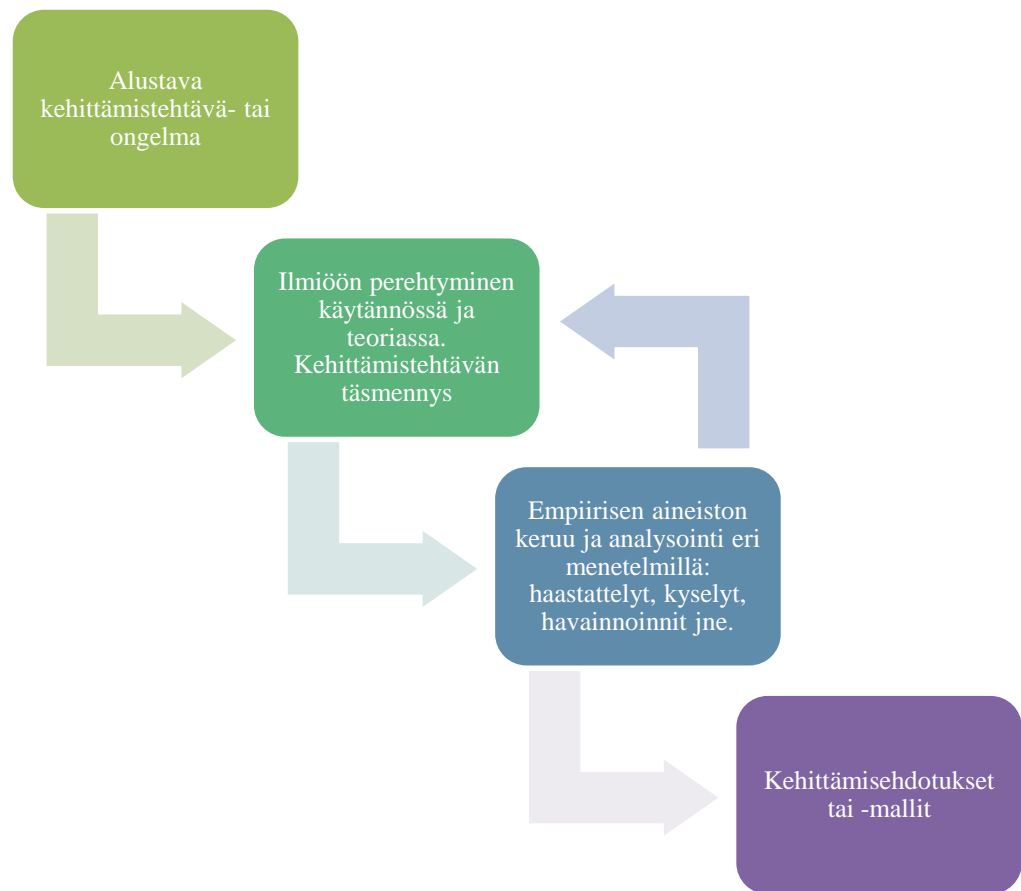
Tapaustutkimuksessa ei pyritä edustamaan yleistettävyyttä, eli sen tuloksia ei tule pitää yleisesti vallalla olevina näkemyksinä. Tutkijalla on tapaustutkimuksessa merkittävä rooli kohdetta koskevien tietojen kokoamisessa, sillä tuloksessa voi olla nähtävissä tutkijan kädenjälki. Se voi näkyä siitäkin huolimatta, ettei tutkija tulkitse, vaan pelkästään kuvaa kohdetta tarkasti. (Anttila 2005, 287.) Kirjallisuudessa tapaustutkimukseen liitetään usein käytettäväksi vain laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää myös pelkästään määrällistä tutkimusmenetelmää. (Woodside 2010, 11.) Tapaustutkimukseen voidaan lisäksi yhdistää määrällistä ja laadullista aineistoa. Olennaista aineistosta on, että tapaustutkimuksessa on yksi tai pieni joukko tapauksia. (Bamberg ym. 2007, 11.)

Metsämuuronen (2007, 211) on kirjannut tapaustutkimuksen etuja:

- Tapaustutkimuksen aineisto on ”voimakkaasti totta”, mutta vaikeasti organisoitavissa. Tämä johtuu jalat-maassa-tutkimuksesta, joka perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin.
- Se sallii yleistämisen.
- Sen avulla huomataan sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys.
- Tuloksena kuvailevaa materiaalia, josta voi tehdä erilaisia tulkintoja.
- Lähtökohta toiminnallinen ja tuloksia sovelletaan käytännössä.
- Tapaustutkimuksen raportointi on mahdollista tehdä kansantajuiseksi ja palvella monenlaista lukijakuntaa.

Opinnäytetyössä tapaustutkimus valintaan vaikutti kehittämistyössä ollut tavoite saada tarkempaa tietoa laatuohjelman kehittämiseen ilman tutkijan osallistumista itse toimintaan. Tapaustutkimuksen avulla saatiin hyvää taustainformaatiota kehittämistehtä-

vän tueksi. Aiheeseen liittyvään teoriaan perehtymisen jälkeen on suoritettu aineiston keruu ja analysointi ja niitä hyödyntäen kehitetty laatuohjelmaa.



KUVA 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54)

Tapaustutkimuksen prosessin aloittamisessa on hyvä olla perillä aiheeseen liittyviin teorioihin, metodeihin ja aiempiin tutkimuksiin. Kuvassa 1 on kuvattu, miten tapaus-tutkimus normaalisti etenee. Tapaustutkimus lähtee liikenteeseen analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, jota tukee yleinen teoria. Usein kehittämistehtävän alustavaan määrittelyyn on hyödynnettävissä tutkijan jonkinlaista aiempaa tietoa. Tämän lisäksi aiheeseen lisää perehtymällä voidaan ymmärtää kehittämistehtävän kokonaiskuva, joka kertoo mikä on todellinen kehittämistehtävä ja mitä siitä voidaan kysyä. Kehittämiskohteen valinta täsmentyy prosessin edetessä ja se voi jopa muuttua kokonaan alkuperäisestä kehittämistehtävästä. (Ojasalo ym. 2009, 53–54.)

2.2.2 Aineiston- ja tiedonkeruumenetelmät

Kanasen (2011, 12–15) mukaan tutkimusotteet voidaan jakaa kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimusotteen valintaan vaikuttaa tutkittava ilmiö. Uusia ilmiöitä, joista ei löydy tutkimustietoa ja teorioita, käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen liittyy ilmiön tunteminen eli tiedetään mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusotteet täydentävät toisiaan ja tutkimus voi koostua molemmista tutkimusotteilla. Taulukossa 1 on jaoteltu kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen eroja.

TAULUKKO 1. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erot (Kananen 2011, 15)

	KVALITATIIVINEN TUTKIMUSOTE	KVANTITATIIVINEN TUTKIMUSOTE
<i>Tutkimuksen tarkoitus</i>	Ymmärtäminen: mistä tässä on kyse Tulkinta	Yleistäminen Syy-seuraussuhteet Ennustaminen
<i>Teorian ja käytännön suhde</i>	Induktio (käytännöstä teoriaan)	Deduktio (teoriasta käytäntöön)
<i>Tutkijan rooli</i>	Ulkopuolinen Osallistuja (mahdollinen)	Ulkopuolinen Tarkkailija
<i>Ihmiskäsitys</i>	Holistinen	Atomistinen
<i>Käsitys tiedosta</i>	Tulkinnallinen Subjektiivinen	Tekninen Objektiivinen
<i>Aineisto</i>	Teksti	Luvut

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tiedonkeruumenetelmää. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja kyselytutkimusta. Teemahaastatteluiden tavoitteena on selvittää Autolinjojen laatuohjelman sisältöä sekä Autolinjojen ja sidosryhmien laatukäsikirjalle asettamia vaatimuksia. Kyselyn tavoitteena on selvittää, mitä Autolinjojen kuljettajat haluavat kuljettajien ohjeistukseen ja miten he suhtautuvat Autolinjojen toimintatapoihin ja laadun kehittämiseen.

Kvalitatiivinen tutkimusote

Lindblom-Yläne ym. (2011, 81–82) kuvaavat kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana olevan ajatus merkitysten keskeisyydestä. Heidän mukaan laadullisissa tutkimuksissa korostetaan erityisesti ihmisiä elämismaailmansa kokijana, ha-

vainnoinnana ja toimijana. Ihmisten havainnot, kokemukset ja toiminnot värittyvät suhteessa aikaan, paikkaan ja tilanteisiin. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa korostetaan tutkimuskeskeisyyttä. Useissa kvalitatiivisten tutkimusten menetelmissä tutkija katsotaan keskeiseksi tutkimuksen toimijaksi ja valintojen tekijäksi. Tämä tarkoittaa, että tutkija vaikuttaa itse tuottamaan tietoon.

Kvalitatiivisella tutkimuksella halutaan saada suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä ja saada siitä kokonaiskuva. Todellisuus ymmärretään moninaiseksi kokonaisuudeksi, jota ei voi jakaa mielivaltaisesti eri osiin. (Ojasalo ym. 2009, 94.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena voidaan pitää siis esiin nostaminen ja tunnistaminen tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omia tulkintoja (Hakala 2010, 21).

Metsämuuronen (2007, 208) kuvaa neljä eri näkökulmaa, joihin laadullinen tutkimus soveltuu hyvin:

1. ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, eikä niinkään niiden yleisluontoisesta jakaantumisesta,
2. ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista,
3. halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia vaikuttavia tekijöitä, tai
4. halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla.

Hakalan (20120, 21) mukaan kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää myös, kun halutaan tehdä esitutkimusta jostain suuremmasta kokonaisuudesta. Sen avulla voi saada varsinaisesta tutkimuksesta alustavan otteen.

Kvalitatiivinen tutkimus nähdään usein joustavana tutkimuskäytäntönä. Tutkimusongelmat saatetaan asettaa väljästi, sillä ajatellaan, että tutkimuskysymysten ja tutkimusongelmien vakiintuminen on jo osa tuloksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointi ei ole yhtä tarkkavaiheista, kuin kvantitatiivisen tutkimuksen analysointi. Kvalitatiivinen tutkimuksen tulokset nähdään tulkintana, joka perustuu aina jo moneen kertaan tulkituun. Yleensä tekstiksi purettu materiaali on monitulkintaista jolloin analyysin eteneminen ja päättely vaativat aina jonkinlaista tulkintaa. (Lindblom-Ylänne ym. 2011, 82–83.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettäviä tiedonkeruumenetelmiä ovat yleensä haastattelut, tarkkailu ja kirjallisen materiaalin käyttö. Vähemmän käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ovat mm. valokuvien ja elokuvallisen materiaalin, projektiivisten tehtävien ja elämänkerrallisten aineiston käyttö aineiston hankinnassa. (Metsämuuronen 2007, 231.) Alasuutarin (2011, 39–44) mukaan kvalitatiivinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistämässä aineistoa tarkastellaan ensin tietystä teoreettis metodologisesta näkökulmasta ja sen jälkeen aineistoa voidaan edelleen karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. Arvoituksen ratkaiseminen on tulosten tulkintaa. Se merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden perusteella tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen päädyttiin, koska tutkimuksen avulla halutaan saada syvällistä ja laadukasta tietoa laatuohjelman perustaksi. Sen avulla saadaan lisäksi kokonaiskuva laatuohjelman toiveista ja tavoitteista. Kvalitatiivisen tutkimuksen kautta saadaan kohteena olevien henkilöiden omia tulkintoja laatuohjelmaan liittyen.

Teemahaastattelu

Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimus- ja kehittämistyössä. Haastattelun tehtävänä voi olla asioiden selventäminen ja syventäminen kehitettävästä kohteesta. Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja menetelmän valitaan vaikuttaa se millaista tietoa halutaan kehittämistyön tueksi. Haastattelumenetelmien erot liittyvät eniten siihen miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja miten paljon haastattelija voi itse vaikuttaa haastattelutilanteeseen joustamalla. (Ojansalo ym. 2009, 95–97.)

Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Teemahaastatteluissa haastattelun aihepiiri on tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi tilanteen mukaan vaihdella niiden järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Toisaalta tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää myös kysymättä tai kysyä haastattelun aikana mieleen tulleita kysymyksiä. (Ojansalo ym. 2009, 95–97.) Puolistrukturoidulle haastattelulle on siis

ominaista, että kaikkia haastattelun näkökohtia ei ole etukäteen lyöty lukkoon (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47).

Hirsijärvi ja Hurme (2000, 47–48) kuvaavat teemahaastattelujen ominaispiirteitä. Niissä oletetaan, että teemahaastatteluissa haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Teemahaastatteluissa tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön tärkeimpiä asioita, kuten rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Sen sisällön- tai tilanneanalyysin perusteella tutkija on päättänyt tiettyihin oletuksiin, jotka tämä tietty tilanne on luonut ja niiden oletusten avulla suunnitellaan haastattelurunko. Haastattelussa selvitetään haastateltavien henkilöiden subjektiivista kokemusta tilanteesta, jonka tutkija on jo etukäteen analysoinut. Teemahaastattelu ei sido erityisesti kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen, eikä se kerro kuinka monta haastattelukertaa tulisi olla tai miten syvälle haastatteluissa pyritään menemään. Sen sijaan teemahaastatteluissa oleellista on haastattelujen eteneminen tiettyjen teemojen mukaan. Tämä tuo tutkittavien mielipiteen esiin huomioiden ihmisten tulkinnat asioista ja juuri heidän asioille antamat merkitykset ovat tärkeitä.

Teemahaastattelut soveltuvat hyvin tähän kehittämistyöhön. Laatujärjestelmään liittyen on olemassa valmiiksi paljon tietoa, joita hyödyntämällä pystyy kohdentamaan haastatteluiden kysymykset valmiiden teemojen ympärille. Haastatteluissa voidaan teemahaastatteluissa edetä haastateltavan mukaan, joka antaa hyvin joustoa ja pystytään keskittymään enemmän siihen, mitä kyseinen haastateltava voi aiheesta kertoa. Tässä tutkimuksessa haastateltavien erilaiset taustat voidaan siten ottaa hyvin huomioon.

Tutkimushaastattelut on yleensä tapana nauhoittaa, jos vain on mahdollista. Aina se ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista, sillä joissakin tilanteissa osallistuminen yhteisön arkeen voi olla helpompaa, kun ei sitä nauhoiteta. Tilanteiden nauhoittamisen etuja ovat mahdollisuus tarkastella toisten tekemiä haastatteluja ja mahdollisuus palata tilanteeseen uudestaan esimerkiksi asioiden tarkistusmielessä. Nauhoituksen avulla haastattelut pystytään myös raportoimaan tarkemmin. Analyysiä varten nauhoitettu materiaali litteroidaan, eli muutetaan kirjoitettuun muotoon. Litterointia voidaan käyttää hyvänä muistilappuna ja se helpottaa tärkeiden yksityiskohtien havaitsemista aineistosta. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 14–16.)

Toteutin teemahaastattelut Autolinjojen ja sidosryhmien edustajille selvittääkseni laatuohjelman sisältöä ja vaatimuksia. Teemahaastattelujen teemat muodostuivat aiheeseen liittyvän teorian kautta. Haastattelut etenivät yksilöllisesti teemoittain haastattelutavan mukaan, eli kysymysten järjestys vaihteli ja kaikkia kysymyksiä ei kysytty ihan kaikilta haastateltavilta. Haastattelun aikana pystyi esittämään lisäksi tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin teemoittain.

Teemahaastatteluiden analysointi ja tulkinta

Laadullisen aineiston analyysin kokonaisuus koostuu aineistoon tutustumisesta, sen järjestämisestä ja luokittelusta, aineiston analysointiprosessista ja tulkinnasta. Tämä kokonaisuus luo pohjan analyttisten teemojen keskinäiselle vertailulle ja analyysiin perustuvalle kokonaisuuksien muodostumiselle. Aineiston tulkinta mahdollistaa tulosten suhteuttamisen aiempiin tutkimustuloksiin ja teoreettisiin keskusteluihin. Tutkijan asettama tutkimusongelma ohjaa lähestymistapaa aineistoon, eikä yleispätevää tietä aineiston analysointiin voida asettaa. (Ruusuvuori ym. 2010, 10–11.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan kaikissa laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää perusanalyysimenetelmää, joka on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää tutkimuksessa yksittäisenä metodina tai toisaalta väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysia voidaan kuvata kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysin väljänä teoreettisena kehyksenä. Tämän takia voidaan myös sanoa useimpien laadullisten tutkimusmenetelmien perustuvan juuri sisällönanalyysiin, eikä sitä voida pitää pelkästään laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä.

Aineiston luokittelulla tarkoitetaan aineiston yksinkertaista järjestämistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Aineiston luokittelulla haetaan aineiston huolellista läpikäyntiä tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien määrittämällä tavalla. Aineiston jakaminen isompiin osioihin ei tarkoita kuitenkaan vielä aineiston analysointia, vaan se on siihen käytettävissä oleva alustava apuväline. (Ruusuvuori ym. 2010, 18.) Teemoittelu voi olla samantapaista kuin luokittelu, mutta siinä painotetaan, mitä kustakin teemasta on kerrottu. Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelun ansiosta aineistosta on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä. Teemoittelun ideana on etsiä aineistosta tiet-

tyjä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Teemahaastatteluissa haastattelun teemat muodostuvat jo aineiston jäsennyksellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Laadullisen analyysin muodot voidaan jakaa induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Tämän jaon perustana on tulkinta tutkimukseen käytetystä päättelylogiikasta. Induktiivisessa päättelylogiikkana on yksittäisestä yleiseen ja deduktiivisessa yleisestä yksittäiseen. Lisäksi on olemassa kolmas päättelyn logiikka, eli abduktiivinen päättely. Sen perusteella teorianmuodostus on mahdollista, kun havaintojen tekoon liittyy joku johtoajatus tai johtolanka. Toisessa jaottelussa taas korostuu teoria tai teoreettinen merkitys. Tässä jaottelussa analyysit jaotellaan aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen menettelyyn. Aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on luoda teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineistosta. Teorialähtöisessä analyysissä nojataan johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.)

Teoriaohjaava analyysi on Tuomen ja Saarijärven (2009, 96–97) esittämänä kuvattu analyysinä, jonka osana on teoreettisia kytkentöjä. Siinä analyysin teoreettiset kytkennät eivät pohjaudu suoraan teoriaan tai teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Teoriaohjaavassa analyysissä tunnusmerkkeihin kuuluu tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutus. Teorian tunnistaminen ei ole teoriaa testaavaa, vaan uusia näkökulmia avaava. Aineiston analyysivaiheessa voidaan aluksi edetä aineistolähtöisesti ja loppuvaiheessa voidaan tuoda analyysiä ohjaavaksi teorialähtöinen näkökulma. Teoriaohjaava analyysi on usein abduktiivinen päättely. Tutkijat ajatteluprosessia ohjaa vaihtelevasti aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita tutkija pyrkii sitten yhdistelemään tehdessään tulkintaa aineistosta.

Hirsjärvi ym. (2008, 224–225) ovat kuvanneet kirjassaan tulosten tulkintaa ja johtopäätöksiä. Tutkimus ei ole valmis vielä tulosten analysoinnin jälkeen, vaan ne tulee vielä selittää ja tulkita. Tulkinta on tutkijan tekemiä omia johtopäätöksiä analyysin tuloksista. Tulkinnalla haetaan aineistosta nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tutkija voi pohtia esimerkiksi miten haastateltavan kielelliset ilmaukset tai tutkijan oma kielenkäyttö aineiston keruuvaiheessa on vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin tai miten tutkija on ymmärtänyt tutkittaviaan esimerkiksi haastattelutilanteissa. Tulkinta voi erota tutkijan, tutkittavan tai tutkimusselosteen lukijan tulkinnasta, eivätkä nämä tulkinnat täysin yhdy.

Tutkimustuloksista pyritään laatimaan synteesejä. Synteesien tarkoituksena on koota yhteen pääseikat ja antaa vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat näihin laadittuihin synteeseihin. Tutkija pohtii johtopäätöksien merkitystä tutkimusalueella ja myös mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. (Hirsjärvi ym. 2008, 225.)

Kvantitatiivinen tutkimusote

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, joka on luonteeltaan yleistä ja se on siis yleistettävissä. Tämä perustuu empiirisen tietoteoria lähtökohtiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saatu määrällinen yleinen ja yleistettävissä oleva tieto on kriteereiltään tilastomatemattinen. Siihen kuuluu tiedon käsittely tilastollisina yksiköinä ja subjektiivinen tulkinta pyritään estämään monin eri keinoin (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2013.) Määrällistä tutkimusta voidaan kuvata tekijöiden, eli muuttujien mittaamisella, niiden suhteiden välisten vuorovaikutusten analysointia ja tekijöiden esiintymisen määrällisellä laskemisella. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytetään yleensä kyselylomaketta. Tutkimusmenetelmässä voidaan myös tarkastella ja laskea erilaisia tunnuslukuja. (Kananen 2011, 12.)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa Vilkan mukaan (2007, 13–26) vastauksen kysymykseen kuinka paljon tai miten usein, eli se kuvaa yleisesti mitattavien ominaisuuksien välistä suhdetta tai erotusta. Tietoa tarkastellaan tällöin numeerisesti. Tutkimuksessa tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään numeroiden kautta. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla ja ennustaa ihmisiin liittyviä asioita tai luonnon ilmiöitä. Aineistosta pyritään löytämään yleisiä lainalaisuuksia. Teoria ohjaa tutkimusta ja mitattavat asiat muodostetaan yleensä teoriasta.

Tutkimus perustuu erilaisiin muuttujiin ja niiden käsittelemiseen. Muuttujat kuvaavat mitattavia ominaisuuksia, joiden arvo vaihtelee eri tutkittavilla. Muuttujat voidaan jakaa riippuviin ja riippumattomiin muuttujiin. Kun muuttujan suuruuteen ei voi vaikuttaa, on kyseessä riippuva muuttuja. Tällöin tutkijan on mahdotonta manipuloida arvoja tutkittavilla. Tutkijan on taas mahdollisuus vaikuttaa riippumattomien muuttu-

jien arvoihin. Tutkimus perustuu usein näiden riippuvien ja riippumattomien muuttujien välisten yhteyksien tarkastelemiseen. (Nummenmaa 2004, 26–27.)

Mallien ja teorioiden pitävyyttä voidaan testata. Yhteiskunta muuttuu ja samalla myös ilmiöt muuttuvat. Tieteisiin kuuluu jatkuva testaus teorioiden paikkansapitävyydestä. Malleja ja teorioita testataan myös käytännössä, sillä neidän niidenhan tulee selittää käytäntöä. (Kananen 2011, 13.) Kvantitatiiviseen tutkimuksessa tutkimusongelma esitetään yleensä selitystä ennakoivan hypoteesin muodossa (Vilka 2007, 26).

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan tässä kehittämistehtävässä tehokkaasti ja nopeasti tietoa tutkittavasta aiheesta. Sen avulla saadaan tietoa, mitkä asiat kuljettajat kokevat tärkeäksi kuljettajien ohjeistukseen, joka on luonteeltaan yleistä tietoa. Kyseisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan lisäksi tietoa tutkimuksessa esitettyjen aihealueiden välisistä suhteista.

Kysely

Kyselyllä saadaan tutkimustietoa laajalta joukolta. Tieto voi olla ihmisten käsityksiä, mielipiteitä, asenteita jne. Kyselyn avulla saadaan selville muuttujien väliset suhteet. Usein sitä käytetään selvittämään millä eri tavalla eri taustatekijöiden mukaan jakautuneet ryhmät suhteutuvat sen hetkiseen kyselyn asiaan. (Anttila 2005, 182.) Kysely on nopea ja tehokas verraten muihin tiedonkeruumenetelmiin. Sen heikkous on tuotetun tiedon pinnallisuus ja se, ettei voida tietää miten vastaajat suhteutuvat tutkimukseen, miten onnistuneita eri vastausvaihtoehdot ovat vastaajan näkökulmasta ja miten tietoisia vastaajat ylipäättänsä ovat tutkitusta aiheesta. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Kyselytutkimusta pidetään systemaattisena tiedonkeruumenetelmänä, kun se suunnitellaan ja toteutetaan huolellisesti. Silloin voidaan varmistua siitä, että tutkittava ilmiö katetaan riittävästi. Kyselyn edustavuus voi olla kattava, kun se käsittää koko perusjoukon tai vaihtoehtona voi olla sen otos valintamenetelmää käyttäen. Kyselyn objektiivisuus syntyy aineiston kokoamisesta mahdollisimman tarkasti ja täsmälliseksi. Kyselyn tarkoituksena on luoda sellaista aineistoa, joka on ilmaistavissa numeromuodossa, eli määrällisesti. (Anttila 2005, 182–183.)

Ojasalon ym. (2009, 108) mukaan kyselyjä voidaan käyttää monella eri tavalla. Useimmiten käytetään postitse lähetettävää kyselylomaketta tai internetissä täytettävää kyselylomaketta, joissa vastaaja itse täyttää kyselylomakkeensa. Käytössä on myös kasvokkain tai puhelimitse tehtävät kyselyt, joissa haastattelija täyttää kyselylomakkeet. Näillä menetelmillä on vaikutusta siihen, millaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan esittää ja miten eri menetelmätekiijät vaikuttavat vastauksiin ja tutkimuksen luotettavuuteen. Haastattelutilanteissa haastateltavan vuorovaikutuksesta on etua tietopohjaisissa kysymyksissä, kun taas arkaluontoisissa kysymyksissä, kuten alkoholin käyttö tai terveydentila, siitä voi olla haittaa. Posti- ja internetkyselyt ovat halvempia toteuttaa, mutta niissä voi esiintyä epävarmuustekijänä mm. se, ettei haastattelija ole valvomassa tai avustamassa vastaamisessa.

Ojasalon ym. (2009, 109) kertoo, että kaikkien havaintoyksiköiden muodostamaa joukkoa kutsutaan perusjoukoksi. Tutkijan tulee valita kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa kerätään. Luotettavuuden näkökulmasta luotettavinta määrällistä tietoa saadaan mittaamalla haluttuja ominaisuuksia kaikista perusjoukkoon kuuluvista havaintoyksiköistä. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista mm. yksinkertaisesti mahdottomuuden tai kalleuden takia. Tällöin määrällisessä tutkimuksessa voidaan keskittyä perusjoukosta satunnaisesti valitun otoksen tutkimiseen. Otoksesta kerättyjen tietojen perusteella voidaan tehdä koko perusjoukkoon päteviä päätelmiä tilastollisen päättelyn avulla. Tutkimuksissa halutaan aina selvittää kuitenkin koko perusjoukon ominaisuuksia, eikä pelkästään otoksen ominaisuuksia. Metsämurosen (2006, 45) mukaan tutkittaessa koko perusjoukkoa, ei puhuta lainkaan otoksesta, vaan kokonaistutkimuksesta.

Perusjoukon ja otannan huolellisella suunnittelulla ei voida aina estää vastausten katoa eli vastaamatta jättävien määrää ja se aiheuttaa usein ongelmia. Jokaisessa kyselyssä on otettava huomioon jokin prosenttimäärä katoa, ja jos se kohoaa liian suureksi, niin silloin on syytä huolestua. Yli 20 %:n kadosta on pohdittava mm. mitä otosta vastaamatta jättäneet edustivat, ovatko vastaajat motivoituneempia tai onko vastaajilla ollut enemmän aikaa vastaamiseen. Vastaajien suuri kato aiheuttaa tutkimuksessa väistämättä luotettavuusongelmia ja siksi sen vaikutus tuloksiin on syytä arvioida. (Anttila 2005, 268.)

Kyselylomakkeen suunnittelu

Kyselylomakkeen suunnittelussa on otettava huomioon monia eri asioita. Lomakkeen suunnittelun lähtökohtana tulee olla tutkimuksen tavoite. Lomakkeeseen sisällytetään vain niitä asioita, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 115.) Lomakkeen huolellisessa suunnittelulla ja testaamisella voi olla ratkaiseva vaikutus tutkimuksen onnistumiseen. Lomakkeen pituuden tulee olla kohtuullinen ja ulkoasun selkeä. Näistä on hyötyä sekä vastaajalle, että tietojen tallentajalle. Liian pitkä kysely voi myös vähentää vastaajien innokkuutta ja vastausajan ei tulisi ylittää 15–20 minuuttia. Kyselyssä tulee kysymykset erottaa toisistaan selkeästi, teksti on oltava helposti luettavaa ja ymmärrettävää sekä tarpeeksi tiivis. Kysymysten muotoilussa on otettava huomioon kohdejoukko. Vastaajien tulee ymmärtää jokainen kysymys mahdollisimman samalla tavalla. Kysymysasettelun tulee olla tutkimusongelman kannalta kattava ja samalla yksinkertainen ja helppotajuinen. (KvantiMOTV 2013a.)

Lomake aloittaa kysymyksillä, jotka ovat vastaajalle helppoja. Kyselyt tulee edetä loogisessa järjestyksessä. Saman aihealueen kysymykset tulee järjestää peräkkäin. Kysymysten tarkkuustasona pääsääntö on, että kaikkea kysytään kohtuullisen tarkasti. Analyysivaiheessa tarkasti havaittua informaatiota on helppo tiivistää, kun taas liian avoimesti kysytyjä vastauksia ei sitä vastoin enää voi muuttaa tarkemmiksi. Tarkkuustasoon vaikuttaa kysymyksen asettelu, eli onko kysymyksillä valmiit vastausvaihtoehdot, eli strukturoitu kysymys, vai onko kyseessä avoin kysymys. (KvantiMOTV 2013a.) Avoimeen kysymykseen vastaaja voi vastata vapaasti niin kuin itse haluaa. Suljetussa kysymyksessä käytetään nominaaliasteikolla, järjestysasteikolla tai skaalattulla asteikolla vastattavia kysymyksiä. Näissä vaihtoehdoissa haastateltava valitsee etukäteen annetuista vaihtoehdoista sopivimman vaihtoehdon. (Anttila 2005, 262.) Lomakkeesta tulee löytyä mahdollisimman yksityiskohtaiset vastausohjeet. Vastausohjeet on hyvä laittaa vastauslomakkeen alkuun ja tarvittaessa myös yksittäisten kysymysten loppuun. (KvantiMOTV 2013a.)

Kysymysten rakennevaihtoehtoina on laatia kysymykset yksittäin tai sarjoittain. Halutessa selvittää samaan asiaan liittyviä tekijöitä tai vastausvaihtoehdoiltaan samantyyppisiä kysymyksiä, on kysymyssarjat hyvä vaihtoehto. Samaa asiakokonaisuuteen liittyvät yksittäiset asiat on hyvä kysyä luettelomaisesti. Tämä helpottaa myös vastaajaa. (KvantiMOTV 2013a.) Lomakkeen vastaukset tallennetaan yleensä havaintomat-

riisiin numeroin ja siksi myös vastausvaihtoehdot tulee luetella numeroin eikä kirjaimin. Näin välttyään virheiltä tietojen tallentamisessa. (Ojasalo ym. 2009, 117.)

Kyselyn analysointi

Anttilan (2005, 259) mukaan aineiston analysoinnissa käytetään useimmiten tietotekniikka apuna. Paljon käytettyjä ohjelmia ovat mm. SPSS tai StatView, joista Suomessa enemmän käytetään SPSS tilasto-ohjelmaa. Tutkija syöttää kerätyn aineiston ohjelmaan ja valitsee haluamansa laskentatavan. Tutkijan tehtäväksi jää edelleen tulosten tulkinta ja tulkinnan tekemiseen auttaa ohjelman tekemien laskutoimitusten periaatteiden ymmärtäminen. Flickin (2011, 141) mukaan ennen aineiston syöttämistä analysoitavaksi, tulee se muuttaa numeerisiksi arvoiksi. Helpointa se on, kun kysymyslomakkeessa kysymykset ovat jo valmiiksi numeerisessa muodossa.

Aineiston ollessa pieni, tilastollisessa testaamisessa käytetään parametrittomia menetelmiä. Sillä tarkoitetaan sellaisen aineiston analysointi- tai hypoteesimenetelmiä, joissa joudutaan tekemään perinteisiä (parametrisiä) menetelmiä vähemmän oletuksia. Parametrinen viittaa terminä siihen, että havaintoaineiston oletetaan noudattavan tiettyä jakaumaa tietyillä parametreilla. Kaikki tilastolliset menetelmät pätevät vain tiettyjen oletusten vallitessa, mutta parametrittomissa menetelmissä on kevyemmät oletukset, kuin parametrisissä menetelmissä. Parametrittomien menetelmien etuihin kuuluu pienen otoskoon esteettömyys, vähäiset oletukset ja laaja soveltavuus ilman epärealistisia oletuksia. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että 30 havainnolla voidaan käyttää parametrasta menetelmää. Liker-asteikolle sopii paremmin parametriton analyysimenetelmä. (Metsämuuronen 2006, 478–484.)

Nummenmaa (2004, 50–53) aloittaa tilastollisten analyysien suorittamisen aineiston silmäilemisellä. Tämä tarkoittaa aineistoon tutustumista ja havaintojen tarkastelemista silmämääräisesti. Aineistosta saadaan alustava käsitys ja samalla voidaan havaita puuttuvat tai väärin syötetyt havainnot. Seuraavana vaiheena on mitattujen muuttujien jakaumien kuvaileminen erilaisten tilastollisten tunnuslukujen avulla. Kuvailemisessa tarkoituksena on tiivistää muuttujissa oleva informaatio helpommin ymmärrettävään muotoon ja antaa ilmiöstä alustava käsitys. Käytännössä tämä voi tarkoittaa aineiston kuvaamista numeerisessa muodossa, kuten keskiarvojen, vaihteluvälien, keskihajonnan tai jakauman avulla. Kuvailevat tilastolliset menetelmät voidaan jakaa sijaintili-

kuihin ja hajontalukuihin. Nämä molemmat kuvailevat jollain tavalla tiiviisti muuttujien erilaisia ominaisuuksia.

Kahden tai useamman muuttujan tiedon esittämistapana on muuttujien ristiintaulukointi. Se kuvaa ja havainnollistaa muuttujien yhteyksiä. (Alkula ym. 2002, 175.) Se on perusmenetelmä käsitellessä tutkimusaineistoa. Etenkin pienissä aineistoissa käsittely monipuolistuu, kun aineistoa käsiteltäessä kahta muuttujaa taulukoidaan ristiin. Ristiintaulukoinnilla voidaan esittää koko aineistoa, sen ryhmiä tai yksittäisiä muuttujia koskevien frekvenssien taulukointeja. Khin-neliötestillä voidaan laskea muuttujien välisten erojen merkitsevyyttä, eli sitä onko ryhmien välillä merkittävää eroa vai ei. Khin-neliötestin tarkoituksena on tilastollisesti osoittaa millä todennäköisyydellä muuttujien välillä vallitsee eroja. (Anttila 2005, 242, 248.)

Avoimiin kysymyksiin vastataan useista virkkeistä koostuvilla tarinoilla, ranskalaisilla viivoilla tai yksittäisinä sanoina. Vastaukset voivat olla hyvinkin kirjavia. Avoimien kysymyksien vastaukset luokitellaan erikseen päätettäviin sisältöluokkiin. Luokittelu voi olla joko ennalta päätetty tai saatujen vastausten perusteella tehty luokitus. Vastausten perusteella luokitus muodostetaan sisällön mukaan ja luokitusrunгон vaihtoehdot numeroidaan juoksevilla numerolla. Avoimet vastaukset voidaan siten analysoida SPSS-ohjelmalla. (Kvantimotv 2013b.)

2.3 Opinnäytetyöprosessi

Kehittämistyön aihe ja toimeksiantaja valikoitui ihan aluksi sen perusteella, etten halunnut tehdä opinnäytetyötäni omalle työnantajalleni ollessani samaan aikaan perhevapaalla työstäni. Autolinjojen ehdotus laatuohjelman kehittämisestä tulikin sopivasti, kun etsin itselleni kehittämistyöni aiheita oman työympäristöni ulkopuolelta. Aihe oli heti alusta alkaen mielenkiintoinen ja ajankohtainen ja olimme jo käyneet yhden kurssin koulussa kyseisestä aiheesta, mikä omalta osaltaan myös lisäsi halua tehdä juuri tämän tyyppinen opinnäytetyö.

Aihe on ajankohtainen ja sille on selvä tarve kyseisessä yrityksessä. Aiheen rajaukseen vaikutti se, etten itse työskennellyt kyseisessä yrityksessä, eli laatuohjelman käyttöönotto ja sen eteenpäin vieminen ei kuulu tähän kehittämistyöhön. Omaan osuuteeni kuuluu kartoittaa sidosryhmien ja Autolinjojen laatuohjelmalle asettamat toiveet ja

vaatimukset sekä laatukäsikirjalle sisältö ja niiden arviointi ja hyödyntäminen kehittämistyössä. Osuuteni kehittämistyö on laatuohjelman suunnittelu ja toteutus. Toteutuksessa on vahvasti mukana myös paikallispäällikkö.

TAULUKKO 2. Opinnäytetyöprosessien eteneminen

	08 / 2013	09 / 2013	10 / 2013	11 / 2013	12 / 2013	01 / 2014	02 / 2014	03 / 2014	04 / 2014	05 / 2014
Aiheen valinta ja rajaaminen	★									
Aiheeseen liittyvään teoriaan tutustuminen		★	★							
Opinnäytetyösuunnitelman laatiminen		★								
Opinnäytetyön teorian kirjoittaminen		★	★	★	★	★	★			
Opinnäytetyön suunnitteluseminaari			★							
Laatukäsikirjan kehittäminen			★	★	★					
Kuljettajien ohjeistuksen kehittäminen					★	★				
Opinnäytetyön viimeistely								★		
Opinnäytetyöseminaari										★

Taulukossa 2 on kuvattu opinnäytetyöprosessien etenemistä. Elokuussa 2013 sovittiin toimeksiantajan eli Autolinjojen kanssa kehittämistyön toteuttamisesta Autolinjoille ja samalla olin ensimmäisen kerran yhteydessä koululle aiheen sopivuudesta opinnäytetyöksi. Kehittämistyön tavoite oli jo alusta alkaen hyvin selvä, eli laatuohjelman laatiminen Autolinjoille. Tämä tavoite tuli uusista sopimuksista, jossa sovitaan Autolinjojen liikennöinnistä Lappeenrannan kaupunkiliikenteessä seuraavana vuonna. Autolinjat hyväksyivät sopimuksessaan Lappeenrannan kaupungin kanssa laatuohjelman kehittämisestä Autolinjoille. Sen tuli hyväksyttävä Lappeenrannan kaupungilla kolmen kuukautta ennen sopimuskauden aloittamista ja uusi sopimuskausi alkoi 1.5.2014. Laatuohjelma tuli olla siis hyväksytty Lappeenrannan kaupungilla 1.3.2014 mennessä.

Kehittämistyön aikatauluksi muodostui laatukäsikirjan valmistuminen Autolinjojen hyväksyttäväksi joulukuun 2013 alkuun mennessä, jonka jälkeen se toimitettaisiin Lappeenrannan kaupungin hyväksyttäväksi viimeistään tammikuussa 2014. Näin olisi aikaa tehdä vielä tarvittavia muutoksia, jos kaupunki haluaisi siihen muutoksia. Aikaa olisi kehittämistyön toteuttamiseen käytännössä kolme kuukautta, eli syys-, loka- ja marraskuu.

Kehittämistyön prosessi alkoi toimeksiantajaan ja kehittämistehtävään tutustumalla ensimmäisessä palaverissa paikallispäällikön kanssa elokuussa 2013. Sen jälkeen aloitin aiheeseen liittyvään teoriaan tutustumalla syvällisemmin ja asioiden sisäistämislä, jonka pohjalta harkittiin kehittämistehtävässä käytettävien tutkimusmenetelmien täsmentämistä. Tässä vaiheessa kehittämistehtäväksi valikoitui tapaustutkimus, sillä itselläni ei ollut tarkoitus viedä laatuohjelmaa eteenpäin yrityksessä, vaan pelkästään kehittää se heille. Opiskeluni oli myös siinä vaiheessa, että Aineistosta raporttiin – kurssilla oli tarkoitus tehdä harjoitustyönä haastatteluita ja niiden analysointia ja samalla työllä pystyi niitä hyödyntämään opinnäytetyössä. Tästä vaiheesta teemahaastattelut valikoitui Autolinjojen ja sidosryhmien edustajille, joissa tavoitteena oli selvittää Autolinjojen laatuohjelman sisältöä sekä Autolinjojen ja sidosryhmien laatukäsikirjalle asettamia vaatimuksia.

Teemahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus tapahtui nopealla tahdilla, ja vasta haastatteluja pidettäessä otin yhteyttä ohjaavaan opettajaani. Hän pääsi mukaan ohjaamaan syyskuussa 2013. Opinnäytetyön ohjaus tapahtui koko opinnäytetyöprosessin aikana tapaamisilla ja sähköpostilla. Sain häneltä ohjausta opinnäytetyössäni teorian kirjoittamiseen, laatukäsikirjan ja kuljettajien ohjeistuksen kehittämiseen sekä uusia näkökulmia tarkastella kehittämistyötäni.

Opinnäytetyöni teoriaosuutta aloitin kirjoittaa teemahaastatteluiden kanssa samaan aikaan. Teoriapohjaan valikoitui kaksi aihealuetta: laadunhallinta ja sen työkalut sekä laadun merkitys yritystoiminnan kehittämisessä. Laadunhallinnassa ja sen työkaluissa selvitettiin laatujohtamista, laadunhallintaa ja laatukäsikirjaa. Laadun merkityksessä yritystoiminnan kehittämisessä käsiteltiin laatua yritystoiminnassa, laadun kehittämistä, henkilökunnan merkitystä kehittämisessä sekä laaduttomuutta ja laatu kustannuksia. Erityisesti kehittämistyöhön vaikutti laatukäsikirjan ja laadunhallinnan teoriapohjat.

Teoriapohja valmistui pikkuhiljaa syksyn aikana ja loppuun sen kirjoitin maaliskuussa 2014.

Aikataulullisesti opinnäytetyöprosessi sujui omien suunnitelmieni mukaisesti. Alkuvaiheessa oli selvää, että tavoitteena olisi toukokuussa 2014 valmistuminen koulusta ja sitä kautta opinnäytetyöseminaarin pitäminen myös toukokuussa 2014. Halusin varmistaa, ettei lopussa tulisi kiire ja asetin omaksi tavoitteeksi haastatteluiden ja kyselyn suorittamisen 2013 syksyllä ja niiden analysoinnit heti perään. Itse laatukäsikirjan aikataulu muodostui ulkopuolisista tekijöistä ja siinä pysyttiin hyvin koko kehittämistyön ajan. Teorian kirjoittamiseen ja opinnäytetyön viimeistelyyn asetin tavoitteeksi saada ne pois alta viimeistään maaliskuussa 2014, jonka jälkeen loppukeväälle jäisi ainoastaan valmistautuminen opinnäytetyöseminariin ja ihan viimeiset viimeistelyt opinnäytetyön ulkomuotoon.

3 LAADUN MERKITYS YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ

Yritystoiminnan kehittämisessä perustana on yritystoiminnan laatu. Yritystoiminnan kehittämisessä monella tekijällä on oma merkityksensä. Seuraavassa käsitellään laatua yritystoiminnassa, laadun kehittämistä, henkilökunnan merkitystä laadun kehittämisessä ja laaduttomuutta sekä sen kustannuksia.

3.1 Laatu yritystoiminnassa

Laatua ei voida määritellä yksiselitteisesti, vaan sillä on monta merkitystä. Laatu tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita eri yhteyksissä. Laatu voi liittyä odotuksiin, tuotteeseen, toimintaan, kokemukseen tai abstraktiin käsitteen. Liike-elämässä laaduksi on määritelty toiminnan erinomaisuus laaja-alaisesti ymmärrettynä. Toiminnan erinomaisuus koostuu useasta laadun elementistä, jotka ovat erilaisissa organisaatioissa erityyppisiä asioita. Laadun elementtejä ovat tekniset elementit, kuten tuoteominaisuudet, virheettömyys, asiakaspalvelu ja kustannustehokkuus, kyvykkyys elementit, joihin kuuluu mm. toimintavarmuus, jatkuva parantaminen ja uusiutuminen sekä signaali elementit, missä haetaan uusia näkökulmia. Laadun elementteihin kuuluvat myös sosiaaliset elementit, jotka muodostuvat yksilöiden kokemuksista ja ovat osana laadun kokonaiskuvassa. Sosiaalisia elementtejä ovat mm. aitous, elämys ja välittäminen.

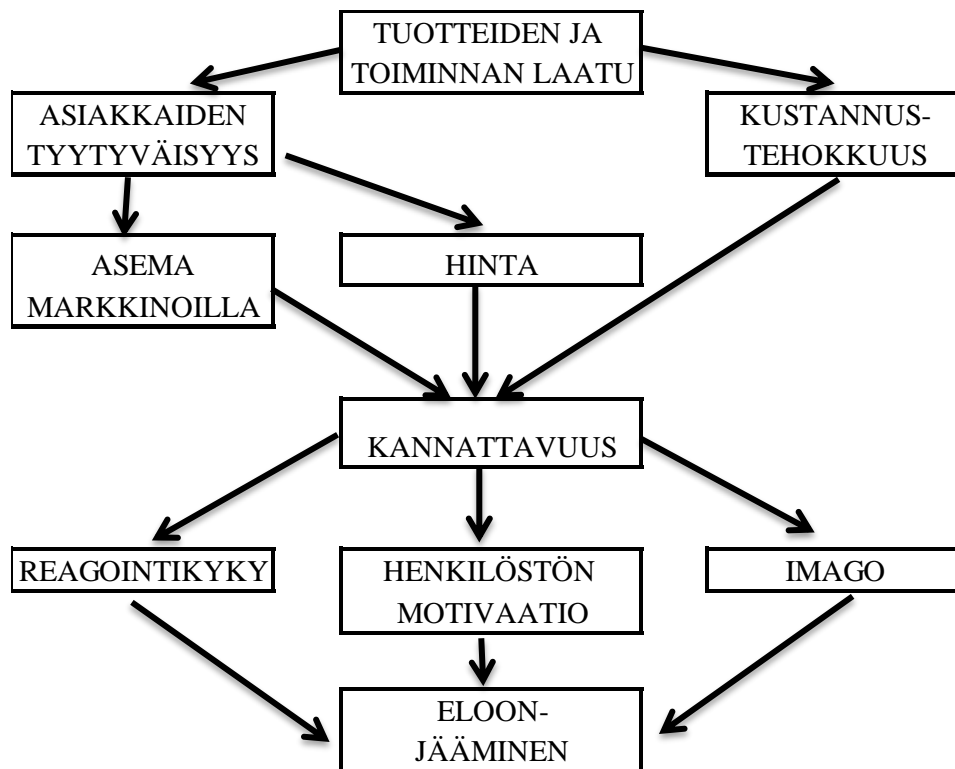
Lisäksi laatulementteihin kuuluu myös paradokseja, joihin kuuluu ainutlaatuisuus ja intuitio. (Laine & Lecklin 2009, 15–30.)

Laatu riippuu ympäristöstä, ajasta ja paikasta, eikä absoluuttista määritelmää voida sille antaa. Se on myös subjektiivista, jolloin käsitettä ei voi pitää itsestään selvänä. Laadusta voidaan kiistellä perusteellisesti, ja se on mahdollista myös kiistää. (Virtanen 2009, 208.) Laatua voidaan siis tarkastella useasta eri näkökulmasta. Yritykset, joilla on ollut laajat näkökulmat laadun suhteen, ovat parhaiten hallinneet laatua. Korkealla laadulla yritys menestyy huonolaatuista yritystä paremmin: sillä on parempi kannattavuus ja niiden tulokset ovat parempia. (Hokkanen & Strömberg 2006, 19–23.) Pitkällä tähtäimellä laatuun panostaminen merkitsee yrityksen eloonjäämistä ja työpaikkojen säilymistä (Lecklin 2006, 25).

Lämsä ja Uusitalo (2012, 24–26) tarkastelevat palvelun laatu näkökulmia. Heidän mukaansa palvelun laatu näkökulmia ovat elämyksellisyys, asiakas keskeisyys, tuotekeskeisyys, tuotantokeskeisyys, kustannus-hyötykeskeisyys ja eettisyys. Elämyksellisen näkökulman mukaan palvelun laatu määritellään intuitiivisesti. Se on ihmisen kokemus, mitä ei voida kertoa pelkin sanoin ja siinä on sekä tieto- että tunneperäisiä elementtejä. Asiakas keskeisyys korostaa asiakkaan tarpeita ja toiveita, jotka pyritään täyttämään. Tuotekeskeisyydessä korostetaan tuotteen ja palvelun mitattavia ominaisuuksia, jotka asiakkaat kokevat. Tuotantokeskeisyydellä halutaan tuotantoprosessien sujuvuutta ja virheettömyyttä, jota mitataan prosessien poikkeavuuksien ja virheiden määrän avulla. Kustannus-hyötykeskeinen näkökulma tarkastelee palvelun tuottamisesta aiheutuneita kustannuksia suhteessa siitä saatavaan taloudelliseen hyötyyn. Eettisyydelle lähtökohdaksi ei riitä pelkkä taloudellinen tai aineellinen hyöty, vaan lisäksi velvollisuus edistää laatua ja asiakkaan oikeus hyvään laatuun. Se korostaa hyvän laadun aikaansaamista ja vastuullista yrityksen toimintaa välttämällä huonoa laatua.

Lecklin (2006, 24–25) tarkastelee laadun merkitystä yrityksen toiminnassa kuvassa 2. Yrityksen sisäiset vaikutukset vaikuttaa yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen. Sisäisiä vaikutteita ovat hyvän laadun kautta virheettömät tuotteet ja sitä kautta alhaiset laatu kustannukset ja sen seurauksena kustannustehokkuus. Yrityksen vaikutukset markkinoilla merkitsevät asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväinen asiakas on yleensä uskollinen ja viestii positiivisesti yrityksestä. Tämän seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. Toisaalta tyytyväiselle asiakkaalle voidaan jopa myydä pa-

remmalla katteella, kun laatu on kunnossa. Laadukkaan toiminnan sisäiset ja markkina-vaikutukset saavat aikaan yhdessä yritykselle paremman kannattavuuden. Yrityksen pitkäjänteinen toiminta onnistuu, kun se on laadukasta ja kannattavaa. Sitä kautta saadaan vaikutusta myös mm. henkilöstön motivaatioon, yrityskuvan kohottamiseen ja yrityksen nopeaan reagointikykyyn sekä joustamiseen.



KUVA 2. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)

Laatuyrityksen tunnusmerkkejä on Lecklinin (2006, 26–27) mukaan useita. Asiakas-suuntautuneisuudessa asiakas on laadun lopullinen arvioija. Asiakas on tuotteen tilaaja ja maksaja ja rahoittamalla yrityksen toiminnan, tulee prosessien kyetä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin muuttuvassa ympäristössä. Johtajuus ja toiminnan määrätietoisuus näkyy, kun ylin johto on henkilökohtaisesti sitoutunut laatutyöhön. Ylin johto luo yrityksen arvot, eettiset säännöt, kulttuurin ja hyvän hallintotavan. Henkilöstö tekee laadun, joten laatuyrityksen tunnusmerkkeihin kuuluu henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen. Yrityksen tuloshakuisuus tarkoittaa nopeaa reagointikykyä ja valmiutta muutokseen sekä ennakkointi.

Laatuyrityksessä johtaminen perustuu prosesseihin ja tosiasioihin. Päätöksenteko perustuu todelliseen ja luotettavaan tietoon, jossa prosessikokonaisuus on kunnossa.

Asiakastytyväisyydelle ja prosessien toimivuudelle on selkeät tavoitteet ja mittarit sekä seurantajärjestelmät. Menestyvä laatuyritys panostaa kumppanuuksien kehittämiseen sekä sillä on yhteiskunnallinen vastuu toimintaperiaatteissa. Laatutyöhön kuuluu jatkuva parantaminen, eikä laakereille voi jäädä makaamaan. Aina voidaan kehittää miten asiat voisi tehdä vieläkin paremmin. (Lecklin 2006, 27–28.)

Yritysten kiinnostus laadun kehittämiseen erityisesti kilpailutekijänä on kasvanut koko 2000-luvun ajan. Keskustelu laadusta on siirtynyt enemmän tuotantoteollisuudesta palvelusektorille. Muutoksia on tapahtunut erityisesti terveydenhuollon ja vanhusten hoidon laatuun liittyvissä asioissa. Laadun parantamiseen on keskitytty myös muualla julkisella sektorilla, kouluissa ja yliopistoissa. Toisaalta laatu on integroitunut vuosien saatossa osaksi yrityksen toimintaan ja siitä on tullut osa yrityksen normaalia toiminnan kehittämistä. Sitä ei enää nähdä erillisenä laatutyönä. Laatujohtajista ja päälliköistä on tullut kehitysjohtajia ja päälliköitä. (Michelsen ym. 2008, 21–22.)

Hannukainen ym. (2006, 56) esittävät näkökannan, jossa laatu nähdään kirosanana. Laatu terminä on saanut osittain huonon kaiun ja laadunkehittämishankkeet eivät aina ole menestyksellisiä. Ongelman syntyy jo lähtökohtatilanteesta ja siitä, että laadunkehittämisen mallit ovat muodostuneet autoteollisuuden ja muun massateollisuuden tarpeista. Sama malli ei vain sovi kaikille yritystyypeille. Nykyaikana korostetaan yksilöllisyyttä ja asiakkaille räätälöityjä ratkaisuja toimintatavoissa. Tämä tarkoittaa, että jokaisen yrityksen on kehitettävä laadulle oma mallinsa ja kielensä, joka puhuttelee koko henkilöstöä. Tärkeää on huomioida se, kuinka ihmiset saadaan osallistumaan kehitystyöhön ja antamaan aidosti panoksensa yhteiseksi hyväksi.

3.2 Laadun kehittäminen

Pesonen (2007, 15–17) kuvaa laadun kehittämistyön kohdistuvan organisaation prosessien, eli toiminnan varmistamiseen ja tehostamiseen. Laadun kehittämisessä tarkastellaan, miten prosessit toimivat ja toteutuvatko niille asetetut tavoitteet. Toimintaa muutetaan ja täsmennetään tarvittaessa. Organisaatiolla voi olla laadun kehittämiseen käytettävissä laadunhallintajärjestelmä, jolla hallitaan laatua. Laadunhallintajärjestelmä voi olla sellainen, kuin organisaatio sen haluaa olevan. Laamasen ja Tinnilän (2009, 26) mukaan kaikissa laadunhallinnan malleissa prosessit ovat keskeisessä asemassa.

Lillrankin (2004, 155–156) mukaan laatutyö koostuu käytännössä jatkuvasta laadun valvonnasta, laatuvirheiden pienentämiseen liittyvästä ongelmanratkaisusta, laadunvarmistusta tukevien laadunhallintajärjestelmien soveltamista ja laatupalkintomallien periaatteilla organisaation kehittämisestä. Yritys, joka suhtautuu kilpailukykyynsä vakavasti, kokee laatuvirheen ongelmaksi. Tämä ongelma tulee tunnistaa, korjata ja toistuminen ehkäistä. Tähän ongelmanratkaisuun johtava periaate ilmaistaan PDCA-ympyrän avulla (kuva 3). PDCA-ympyrää kutsutaan myös Demingin-ympyräksi, joka pohjautuu jatkuvan parantamisen periaatteelle (Hokkanen & Strömberg 2006, 81).



KUVA 3. PDCA-ympyrä (Lillrank 2004, 156)

Kaikki alkaa plan-vaiheesta eli suunnittelusta. Ensin tulee valita mitä halutaan kehittää. Se voi olla prosessi, jolla saadaan suurimmat voitot, prosessi millä on parhaimmat mahdollisuudet onnistua tai se prosessi millä on parhaimmat kehittymisnäkymät. Valinnan jälkeen prosessia analysoidaan ja suunnitellaan mitä siitä muutetaan, jotta vaikutus olisi mahdollisimman tehokas. Kehittämismallin ensimmäinen kierros on yleensä helpoin ja se kannustaa työntekijöitä ja johtoa onnistumisilla. Do-vaiheessa, eli toteutuksessa muutetaan ensin pieni osa, ns. testitapaus. Tämä on lähestymisessä kriittinen piste ja suunnitelman tuomaa muutosta ei viedä koko prosessiin. Jos suunnitelma ei tuo toivottua muutosta tai se tekee asiat vielä huonommaksi, koko prosessiin vietyllä muutoksella voi olla suuria vaikutuksia kehittämistyöhön. (Kenneth 2005, 71–72.)

Check-vaiheessa eli tarkistusvaiheessa tarkkaillaan muutoksia. Se on enemmän kuin tavallinen havainnointi. Sillä tarkoitetaan huolellista ja kattavaa tulosten tutkimista.

Muutosten vaikutus, miksi se esiintyy ja miten se mahdollisesti vaikuttaa prosessien muihin osiin on oltava selvää prosessin kehittäjille. Tulosten ollessa odotettuja ja muutoksilla on ollut merkitystä, viedään muutos koko prosessin läpi act-vaiheessa, eli kehitysvaiheessa. Testitapaus osoittaa, että muutos luultavasti toimii koko prosessissa ja se pienentää epäonnistumisen riskiä. Kehitystyö on jatkuva prosessi ja PDCA-ympyrä tukee jatkuvaa kehittämistä. Yhden kehittämistyön kierroksen jälkeen siirrytään prosessissa seuraavaan näkökulmaan tai seuraavaan prosessiin ja aloitetaan kierros alusta. Jos tulokset eivät ole toivottuja, siirrytään takaisin suunnitteluvaiheeseen ja analysoidaan edellisiä tuloksia uusien suunnitelmien kehittämisessä. Uusi suunnitelma perustuu paremmalle tiedolle ja ymmärrykselle siitä, mikä ei toimi. (Kenneth 2005, 72.)

Lecklin (2006, 295–297) kuvaa laadun kehittämismenetelmänä laatupalkintomalleihin perustuvaa yrityksen itsearviointia. Sen avulla pystytään paikantamaan parantamiskohteita, arvioimaan niitä ja valitsemaan niitä. Yritys voi itsearvioinnilla tunnistaa organisaation omat vahvuudet ja parantamisalueet ja niiden perusteella parantaa yrityksen toimintaa. Itsearviointiprosessi alkaa itsearvioinnin suunnittelusta ja valmistautumisesta. Sen jälkeen tunnistetaan organisaation vahvuudet ja parantamisalueet. Parantamisprojektin valinnan ja suunnittelun jälkeen se toteutetaan. Lopuksi tuloksia arvioidaan ja itsearviointia parannetaan. Suomessa monet yritykset käyttävät itsearviointia ensisijaisena tapana uusien kehittämiskohteiden valinnassa.

3.3 Henkilökunnan merkitys laadun kehittäjänä

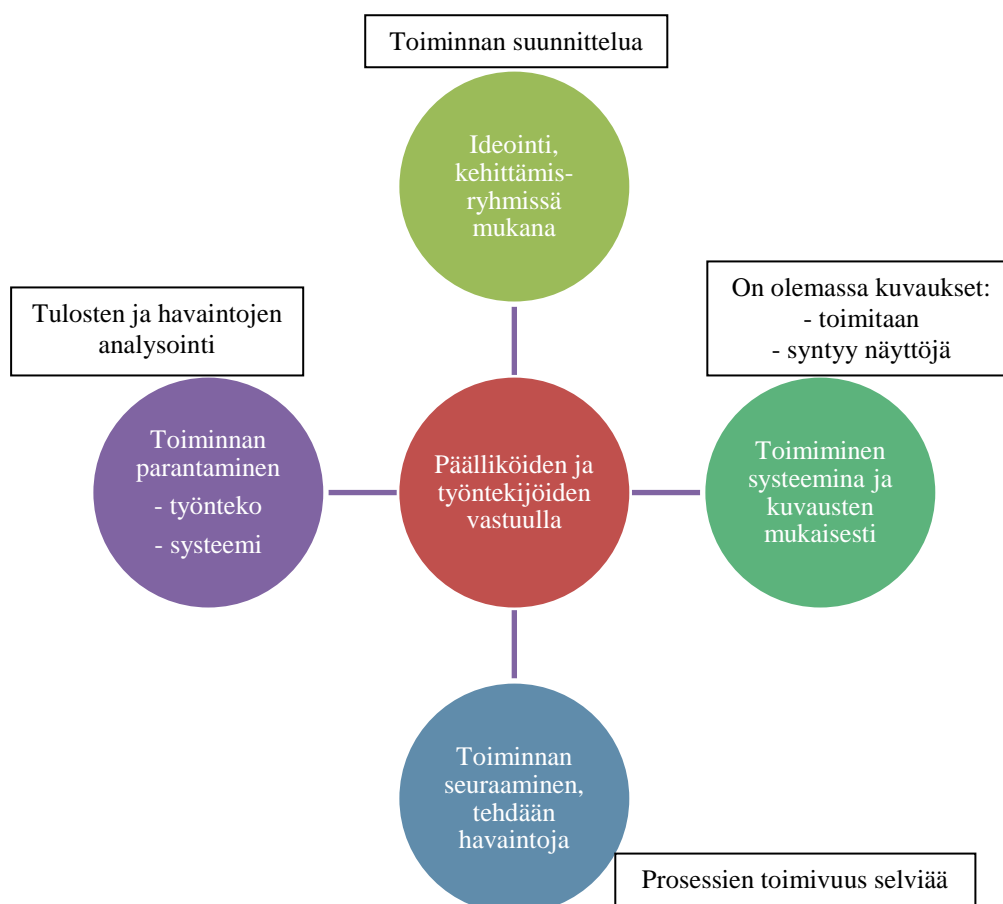
Lecklinin mukaan (2006, 213–214) laadun tekemiseen tarvitaan ihmisiä. Pelkkä hyvä johtaminen, hieno tekniikka tai toimiva prosessi ei vielä takaa laadun syntymistä, vaan mukaan tarvitaan lisäksi aina inhimillisiä tekijöitä. Yritysjohdon tulee nähdä henkilöstö todellisena voimavarana, sillä paras tae laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. Ihmisten rooli on valvoa, että systeemit toimivat. Yrityksen tehtäviin kuuluu luoda ne olosuhteet, jossa henkilöstö voi keskittyä antamaan oman työpanoksensa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kukaan ei tee laatua yksin, vaan se syntyy yhteistyön tuloksena. Koko henkilöstön tulee mieltää tavoitteeksi korkea laatutaso ja asennoitua työssään niin, että siihen päästään. Laadun kehittämiseksi ja nostamiseksi on päästävä pois vanhoista käytännöistä ja tottumuksista. Erittäin tärkeää on että, henkilöstö on motivoitunutta ja osaavaa, sillä silloin

on mahdollisuus päästä hyvin lähelle 0-virhetasoa. Grönroosin (2009, 141) mukaan jokaiselta organisaation jäsenellä on oltavana kirkkaana mielessä jatkuvan laadun parantamisen merkitys ja laadun parantamisen keinojen ymmärrys.

Jokainen työntekijä vaikuttaa omalta osaltaan asiakkaan kokemaan laatuun. Laatua luodaan ja tuotetaan totuuden hetkissä, joten sen toteuttamiseen tarvitaan mukaan suuri joukko työntekijöitä. Välittömässä asiakaspalvelupinnassa olevat työntekijät tarvitsevat toiminnassaan taustalla olevien työntekijöiden tukea pystyäkseen palvelemaan asiakkaitaan hyvin. Tästä syystä myös taustalla vaikuttavat tukihenkilöt ovat vastuussa asiakkaan kokemasta laadusta. Kenen tahansa epäonnistuminen asiakaskontaktissa tai taustatehtävissä vaikuttaa negatiivisesti laatuun. (Grönroos 2009, 154.)

Henkilökohtaiseen laatuun kuuluu yrityksen laatupolitiikan tunteminen ja sisäistäminen. Laadukkaasti toimiva henkilö tietää ja ymmärtää, miten hänen työnsä liittyy kokonaisuuteen ja miten hän voi omalla tekemisellään nostaa yrityksen laatua. Kyky ottaa vastuuta ja hallittuja riskejä liittyy henkilökohtaiseen laatuun. Virheiden pelko ei saa estää aloitteellisuutta tai rohkeutta tarttua uusiin ja vaikeisiin asioihin. Laatu tarkoittaaakin nimenomaan virheistä oppimista. Jos virhe sattuu, niin se analysoidaan ja toimintaa kehitetään, jotta samalta virheeltä välttyttäisiin jatkossa. (Lecklin 2006, 214–216.)

Pesonen (2007, 164) on kuvannut kuvassa 4 henkilöstön vastuulla olevia asioita. Siitä voidaan havaita, että henkilön vastuut liittyvät kunkin henkilön oman toiminnan määrittämiseen, kuvaamiseen ja sen mukaiseen toimintaan. Halutun lopputuloksen saavuttamiseksi vastuuseen kuuluu lisäksi toiminnan seuraaminen ja ohjaaminen. Toiminnasta saadaan mittareilla tietoa ja niiden perusteella johtopäätöksiä toiminnan parantamiseen.



KUVA 4. Henkilöstön vastuulla olevat asiat (Pesonen 2007, 164)

Jylhäsaaren ja Lumijärven (2000, 58–60) mukaan laadun kehittämisessä oleellista on se, että mukana on juuri niitä henkilöitä, joiden työ liittyy kehitettävään prosessiin. Osallistuva henkilökunta osallistuu muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ja tätä kautta myös sitoutuu paremmin toimintaan. Juuri henkilökunnalta voi tulla parhaat ideat, miten laatua parannetaan ja tietoa on eniten siellä, missä käytäntö tapahtuu. Heille tulee luoda kulttuuri, missä pyritään jatkuvaan parantamiseen, jotta he voivat tehdä työnsä paremmin ja heidän tulee kiinnittää huomiota laatuongelmiin, aivan kuten normaaliin työhönsä. Yrityksen tulee luoda tähän mahdollisuus tarvittavien tietojen ja taitojen antamisella. On tärkeää, että ehdotettuja muutoksia myös viedään eteenpäin. Työntekijöiden kokiessa vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta laadun kehittämisestä, johtaa se yleensä työn arvostuksen ja työtyytyväisyyden lisääntymiseen.

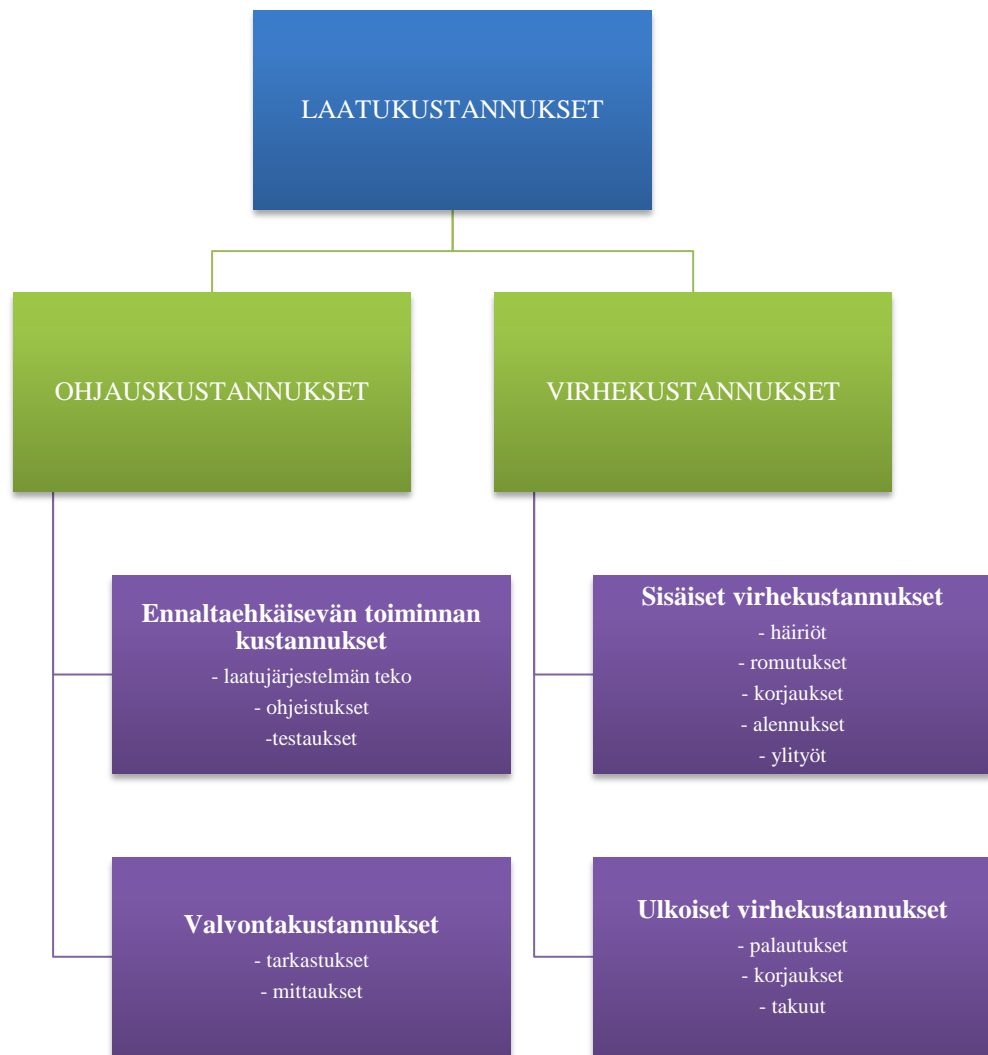
3.4 Laaduttomuus ja laatu kustannukset

Laaduttomuus voi vaikuttaa suuresti yrityksen toimintaan. Lukkarin (2013, A10) mukaan laatuun panostamisen laiminlyönnit näkyvät tällä hetkellä teknologiateollisuuden

pk-yritysten vientikilpailussa maailmalla. Hänen mielestään kilpailukyvyn ongelmana on nimenomaan huono laatu, kun laatujohtaminen ja laatuprosessien kehittäminen ovat unohtuneet. Laatuprosessien puute voi pudottaa yrityksen pois kilpailusta. Lillrankin (2004, 154) mukaan teknisen laadun määritelmä on ongelmatonta, sillä määritelmä ”oikein” on tiedossa ja määritelty ennen tuotantotapahtumaa. Asiakaslaadussa prosessia ei voida määritellä niin tarkkaan, että ”oikein” olisi mahdollista määritellä ennakoon ja poikkeamia täysin välttää.

Laatukustannuksista voidaan käyttää myös nimitystä huonon laadun kustannukset (Lillrank, 2004, 155). Laaduttomuus tuo yritykselle kustannuksia, kun tuote tai palvelu ei täytä sille asetettuja vaatimuksia ja odotuksia. Yritykselle tulee kustannuksia myös siitä, kun pyritään rakentamaan palvelu- ja tuoteprosessit sellaisiksi, että vaatimuksiin ja odotuksiin päästäisiin. Puutteellisella laadulla yrityksen kannattavuus voi huomattavasti kärsiä ja epäsuorasti se voi vaikuttaa myös liiketoiminnan tulopuoleenkin. Tutkimusten mukaan huonon laadun kustannuksilla on merkitys liikevaihtoon 10–30 %. (Lukkari 2013, A10.)

Laatukustannuksia voi syntyä monella eri tavalla. Kuvassa 5 on laatukustannusten ryhmittely tehty ohjauskustannusten ja virhekustannusten mukaan. Ohjauskustannuksia aiheuttavat ennaltaehkäisevän toiminnankustannukset ja valvontakustannukset. Virhekustannuksia aiheuttavat sisäiset tai ulkoiset virhekustannukset. (Hokkanen & Strömberg 2006, 69.) Laatukustannukset voidaan jakaa myös näkyvien ja näkymättömien laatukustannusten mukaan. Näkyviä laatukustannuksia ovat mm. asiakaspalautukset, reklamaatiot, tarkastuskustannukset sekä korjaava-työ. Laatukustannusten näkymättömässä osassa voi olla taas hinnoittelu- ja laskuvirheet, ylimääräinen huolto, aika tyytymättömän asiakkaan kanssa, ylimääräinen varasto sekä epätäydellinen myyntitilaus. Kauppa- ja teollisuusministeriön tekemän tutkimuksen mukaan eräiden tutkimukseen osallistuneiden laatupäälliköiden mielestä suurimpina laatukustannusten aiheuttajina pidettiin sählyystä, turhaa työtä, etsimistä ja korjaavaa työtä. (Andersson ym. 2004, 55–56.)



KUVA 5. Laatukustannusten ryhmittely (Hokkanen & Strömberg 2006, 69)

Jylhäsaaren ja Lumijärven (2000, 67–68) mukaan laatukustannuksia voidaan pienentää laadun vaihteluväliä pienentämällä. Esimerkiksi jos huonolaatuisten tuotteiden määrää pystytään vähentämään viidestä yhteen prosenttiin, on sillä moninkertainen ketjuvaikutus laadun, tuottavuuden ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Tyytymättömyydestä asiakkaasta seuraa aina taloudellisia menetyksiä. Tällä periaatteella kuitenkin hyväksytään virheet vuodesta toiseen aiheuttaen turhia kustannuksia. Virherajan sallimisella ei huomioida asiakkaiden reagoitua pieniin laatuvaikkeisiin ja se on myös ristiriitaista sen ajatuksen kanssa, että tavoitteena on virheettömyys. Laatu voidaan myös suhteuttaa kustannuksiin, mutta alhaisin hinta ei aina takaa parasta hinnan ja laadun suhdetta. Laadun ja kustannusten suhteen yrityksen tulee selvittää onko laadun kohottamiseen investoiminen järkevää. Odotettavissa oleva hyöty tulee olla kustannusten nousua suurempi.

Ennaltaehkäisevällä toiminnalla voidaan vaikuttaa pitkällä tähtäimellä. Se edellyttää kuitenkin ennaltaehkäisevän toiminnan kohdistamista oikeisiin asioihin ja ne vaikuttavat usein laatukustannuksiin hitaasti. Kustannukset putoavat, kun ongelmia selvitetään ja analysoidaan järjestelmällisesti. (Hokkanen & Strömberg 2006, 67–68.) Yritykset, jotka panostavat ennaltaehkäisevään toimintaan, säästävät virhekustannuksissa sekä laaduttomuuden aiheuttamissa kokonaiskustannuksissa. Jos yritys heikentää ennaltaehkäisevää toimintaa ja toiminnan suunnittelua, näkyy se taas laadun kustannusten kasvuna. (Andersson ym. 2004, 57.)

4 LAADUNHALLINTA JA SEN TYÖKALUT

Tässä seuraavassa luvussa käsitellään laadunhallintaa ja siihen käytettäviä erilaisia työkaluja. Ensimmäiseksi määritellään mitä laadunhallinta on ja sen peruseriaatteita sekä vaihteita. Laatujohtamisessa tutustutaan kahteen erilaiseen malliin: kuiluanalyysin ja laatuksilunjohtamiseen sekä palvelun laadun johtamisohjelmaan. Lopuksi käsitellään vielä laatuksikirjaa.

4.1 Laadunhallinta

Laadunhallinta on jatkuvaa suorituskvyn ja prosessien ylläpitoa ja parantamista (Finanssialan keskusliitto 2011). Laadun kehittämismalleja organisaation toiminnan ja kilpailukvyn kehittämiseksi on luotu useita. Ne voidaan jakaa ISO-standardeihin, laatuksalkintomalleihin ja muihin organisaation laadunkehittämistyökaluihin. Yrityksen johdolle oman toiminnan itsearviointiin hyödyllisiä apuvälineitä ovat laatuksalkintomallit. Organisaatiot voivat kilpailla kansallisista tai kansainvälisistä laatuksalkintoista esim. EFQM-kriteeristöjen pohjalta. Muita kehittämismalleja ovat mm. laatu-tonni, laadun portaat, IMS process ja Lean. (Laine & Lecklin 2009, 243,270.)

4.1.1 Laadunhallinnan peruseriaatteita

ISO 9000 -standardissa laadunhallinnalla tarkoitetaan laatuun liittyvissä asioissa koor-dinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi (Lecklin 2006, 29). Yritykset tarvitsevat laadunhallintaa toiminnassaan. Laadunhallintaan on olemas-sa yritysten käyttöön laadunhallinnan standardeja, joista ISO 9000 -standardi on ni-menomaan tarkoitettu laadunhallintaan. ISO 9000:2005 -standardi sisältää laadunhal-

laintajärjestelmän perusteet ja sanaston, ISO 9001:2008 -standardi laadunhallintajärjestelmän vaatimukset ja ISO 9004:2009 -standardi organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen, eli laadunhallintaan perustuva toimintamalli. ISO 9000 -standardiperhe on maailmanlaajuisesti tunnettu laadunhallintajärjestelmien perusta. Standardeja voidaan hyödyntää kaiken kokoisissa ja tyyppisissä organisaatioissa. (Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2014a.) Erään suomalaisen tutkimuksen mukaan neljä yleisimmin todettua ISO 9000 -laatujärjestelmän vaikutuksia olivat pienempi hajonta tuotelaadussa, työntekijöiden korkeampi sitoutuneisuus laatuun, sisäisten prosessien tehokkuus ja asiakastyytyväisyys (Andersson ym. 2004, 24).

Alila ja Parrila (2004, 75) kuvaavat ISO -laadunhallinnan perustana olevan kahdeksan periaatetta. Niitä ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, järjestelmällinen johtamistapa, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa. Kuvassa 6 on laadunhallinnan peruseriaatteet.

Organisaatioiden tulisi ymmärtää asiakkaiden tarpeet tällä hetkellä ja tulevaisuudessa sekä täyttämään tai jopa ylittämään heidän odotukset. Asiakaskeskeisyydessä hyötyjä saadaan tuottojen ja markkinaosuuksien kasvamisella, kun markkinatilanteisiin reagoidaan nopeasti, asiakastyytyväisyyden kautta organisaation resurssien käyttö tehostuu ja asiakasuskollisuus paranee. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa organisaatiossa asiakkaiden tarpeiden ja odotuksien tutkimista ja ymmärtämistä, organisaation tavoitteet ovat sidoksissa asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin, asiakkaiden sekä sidosryhmien tarpeet viestitään koko organisaatioon. Lisäksi siihen kuuluu asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja mittaustuloksiin reagoiminen, asiakassuhteiden järjestelmällinen hallinta ja tasapainoinen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välinen lähestymistapa. (Suomen standardisoimisliitto 2014b.)



KUVA 6. Laadunhallinnan peruseriaatteet (Finanssialan keskusliitto 2011)

Yritysten tarkoituksen ja suunnan määrittelevät johtajat. Johtajien tehtävänä on luoda ja ylläpitää sellaista sisäistä ilmapiiriä, missä henkilöstölle mahdollistetaan täysipainoinen osallistuminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmiset ymmärtävät yrityksen tavoitteet ja pyrkivät niihin tavoitteisiin, toiminta on yhdenmukaista arvioinnin, linjausten ja toteutuksen kannalta sekä väärinkäsitykset organisaatioiden eri tasoilla minimoidaan. Johtamisen periaatteen noudattamisen tuloksena kaikkien sidosryhmien tarpeet otetaan huomioon, yrityksellä on selvä näkemys tulevaisuudesta, tavoitteet ovat haastavia ja yrityksen arvot ohjaavat toimintaa. Tavoitteena on luottamuksen rakentaminen, jossa henkilöstölle annetaan tarvittavat resurssi, koulutukset ja vapaus toimia vastuullisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilökuntaa innostetaan ja rohkaistaan sekä hyvistä saavutuksista annetaan tunnustusta. (Suomen standardisoimisliitto 2014b.)

Laadunhallinnassa henkilöstön osallistuminen hyötynä ovat motivoitunut henkilöstö, joka sitoutuu yrityksen toimintaan, innovatiivisuus ja luovuus tavoitteiden saavuttami-

seksi, omasta suorituksesta vastaaminen sekä innokas osallistuminen ja jatkuva parantamisen ilmapiiri. Osallistuva henkilöstö ymmärtää oman roolin organisaatiossa ja tunnistaa omaa suorituskyyä rajoittavat tekijät. Henkilöstö ottaa vastuuta ongelmista ja pyrkii ratkaisemaan niitä. Omien tavoitteiden perusteella henkilöstö arvioi omaa suorituskyyä ja etsii aktiivisesti mahdollisuuksia parantaa omaa tietämystään. Yrityksessä tietoa ja kokemuksia jaetaan vapaasti muiden kanssa ja ongelmista ja asioista puhutaan avoimesti. (Suomen standardisoimisliitto 2014b.)

Prosessimaisella toimintamallilla toimintamalleja ja niihin liittyviä prosesseja johdetaan prosesseina, jolloin haluttu tavoite saavutetaan tehokkaammin. Tehokkaalla resurssien hallinnalla pystytään alentamaan kustannuksia ja lyhentämään suoritusajoja. Tulokset ovat entistä paremmat, johdonmukaiset ja ennustettavissa olevat. Parannusmahdollisuudet ovat tavoitteellisia ja priorisoituja. Toimintamallin tuloksena määritellään ne menetelmät, joilla saavutetaan halutut tavoitteet, selvät vastuut ja velvollisuudet avaintoimintojen johtamiseen ja keskitytään niihin toimintoihin, jotka parantavat yrityksen avaintoimintoja. Lisäksi sidosryhmiin kohdistuvat toimintojen riskit, seuraukset ja vaikutukset arvioidaan. Järjestelmällisellä johtamistavalla tunnistetaan, ymmärretään ja johdetaan toisiinsa liittyvien prosessien muodostamaa järjestelmää, joka parantaa organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Sen avulla linjataan ne prosessit, joilla saavutetaan parhaiten tavoitteet ja keskitytään vain niihin prosesseihin, joilla on merkitystä. (Suomen standardisoimisliitto 2014b.)

Järjestelmäkeskeisellä johtamistavalla tavoitteet saavutetaan tehokkaimmalla tavalla ja ymmärretään järjestelmän prosessien väliset riippuvuudet. Johtamistavalla ymmärretään roolit ja vastuut, jotka ovat välttämättömiä tavoitteiden saavuttamiseksi ja pystytään vähentämään siten esteitä poikittaisessa toiminnassa. Enne toiminnan aloittamista ymmärretään organisaation mahdollisuudet ja resurssien asettamat rajoitukset. Järjestelmää tulee parantaa jatkuvasti eri mittauksiin ja arviointeihin perustuen. (Suomen standardisoimisliitto 2014b.)

Toiminnan jatkuva parantaminen on yritykselle välttämätöntä kilpailukyvyyn säilyttämiseksi (Karlöf 2002, 134). Yrityksen kokonaisvaltaisen suorituskyyyn jatkuvalla parantamisella saavutetaan etuja suorituskyyyn, joustavuutta ja nopeaa reagointikyyä sekä parantamistoimien linjaus tavoitteisiin nähden kaikilla tasoilla. Jatkuva parantaminen on johdonmukainen lähestymistapa koko yrityksessä, joka näkyy siinä,

että kaikkien organisaatiossa työskentelevien tavoitteena on tuotteiden, prosessien ja järjestelmien jatkuva parantaminen. Henkilöstölle annetaan siihen työkaluja ja koulutusta. (Suomen standardisoimisliitto 2014b.)

Tavoitteet asetetaan ohjaamaan jatkuvaa parantamista ja tavoitteiden seuraamiseen on luotu mittausjärjestelmä. Tosiasioihin perustuvassa päätöksenteossa päätökset perustuvat tiedon ja informaation analysointiin. Silloin pystytään tarkastelemaan aikaisempien päätösten tehokkuutta ja saadaan paremmat mahdollisuudet mielipiteiden ja päätösten kyseenalaistamiseksi ja muuttamiseksi. (Suomen standardisoimisliitto 2014b.)

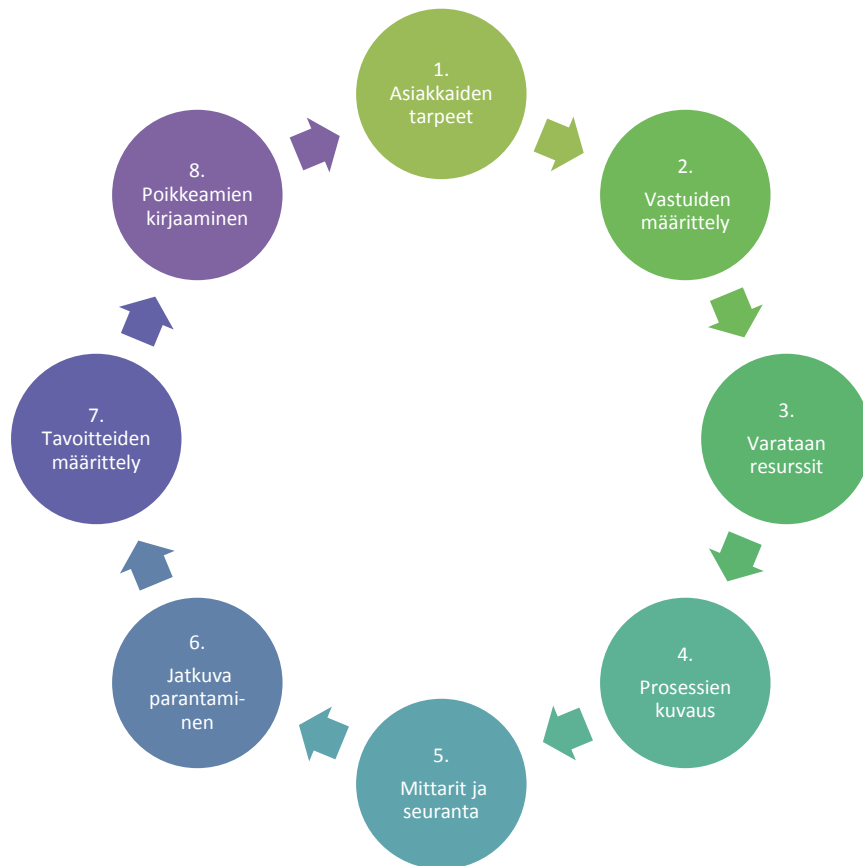
Tosiasioihin perustuvilla päätöksillä luotettavat ja riittävän tarkat aineistot ja tiedot, analysoidaan tietoa pätevillä menetelmillä sekä päätökset tehdään analysoinnin perusteella tasapainotettuna kokemuksella ja intuitiolla. Yritykset ja sen toimittajat ovat keskenään riippuvaisia toisistaan, jolloin molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin puolen kykyä tuottaa lisäarvoa. Hyvillä suhteilla on merkitystä yhdessä reagoimisen joustavuuteen ja nopeuteen muuttuviin markkinoihin tai asiakkaiden vaatimuksiin ja odotuksiin, jolloin kulut ja resurssit voidaan optimoida. Molempia osapuolia hyödyttävillä suhteilla toimituksissa yhdistetään asiantuntemus ja resurssit, jaetaan tietoa ja tulevaisuudensuunnitelmat, luodaan yhteiset kehittämis- ja parantamistoimenpiteet sekä innostetaan ja rohkaistaan. Tärkeänä osana ovat selkeät ja avoimet keskusteluyhteydet. (Suomen standardisoimisliitto 2014b.)

4.1.2 Laadunhallinnan vaiheet

Pesosen (2007, 160–162) mukaan laadunhallinnan kehittämisen käynnistämisessä liikkeelle voi lähteä tekemällä siitä projektin. Projektin ominaisuuksiin kuuluu, että johto ottaa asiaan kantaa ja laittaa sen alkuun. Projektin perustamisen yhteydessä määritetään sille tavoite, aikataulut välietappeineen, vastuut ja vetäjä projektille, käytettävät resurssit sekä tuki- tai seurantaryhmät. Tavoitteena voi olla esimerkiksi sertifikaatti tai ISO 9001:n mukainen järjestelmä ilman sertifikaattia.

Laatuajattelu voi olla koko yritykselle uusi asia ja silloin henkilökuntaa on hyvä kouluttaa asiaan liittyen. Laatuasioista vastaavan tulisi tietää laadunhallintaan liittyvistä asioista eniten organisaatiossa, mutta myös henkilöstön olisi hyvä olla perillä laadun perusasioista, järjestelmien vaatimuksista toiminnalle ja toiminnan kuvaamiselle, pro-

sessien hallinnasta sekä toiminnan seuraamisesta ja mittaamisesta. Myös yrityksen johdolle nämä asiat tulee olla selvät. (Pesonen 2007, 163.)



KUVA 7. Laadunhallinnan vaiheet (Finanssialan keskusliitto 2011)

Kuvassa 7 on kuvattuna laadunhallinnan eri vaiheet. Laadunhallinnan vaiheet ovat jatkuva prosessi, jossa laadun kehittäminen nähdään pitkäjänteisenä työnä, jossa ei vain voi jämähtää paikoilleen (Finanssialan keskusliitto 2011). Laadunhallinnan suunnittelussa ja toteutuksessa on alkuun tunnistettava tarvittavat prosessit ja määriteltävä niiden keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus. Prosessien toiminnan ohjauksesta tulee varmistua ja huomioida tarvittavien resurssien ja informaation saatavuus. Prosesseja seurataan, mitataan ja analysoidaan sekä varmistetaan jatkuvan parantamisen edellytykset. (Lecklin 2006, 32.)

4.2 Laatujohtaminen

Laatuun sitoutumaton johtaja hyväksyy organisaation virheet ja epäonnistumiset. Laadun parantamisen hyödyistä huolimatta yritykset eivät osaa aina suhtautua laadun parantamiseen. Laadunparannusta saatetaan pitää vain ohjelmana, johon uhrataan rajalli-

sesti aikaa ja asiaa pidetään koko organisaatiossa vain taktisena asiana. Silloin on suuri riski epäonnistua. Johtajille laadun parantaminen voi olla kustannuksia tai tutkimuksia, jotka vievät aikaa muilta tehtäviltä. Joku näkee sen taas olevan vain lähinnä koulutusohjelma tai palkkiojärjestelmä. Lähtökohtana tulisi olla lähestymistavan valinnassa laadun kehittämisen jatkuva prosessi, jota pidetään jatkuvasti yllä. (Grönroos 2009, 140–141.)

Laatujohtamisessa ei ole kyse pelkästään johtamismallista, vaan siinä korostuu erityisesti johdon sitoutuminen. Pelkkä johdon hyväksyntä laadun kehittämiseksi ei riitä, vaan siihen tarvitaan johdon aktiivisuutta ja osallistumista sekä itse johtamismenetelmien muokkaamista laadun kehittämisen tueksi. (Jylhäsaari & Lumijärvi 2000, 27.)

4.2.1 Kuiluanalyysi ja laatukuilun johtaminen

Gönroos (2009, 143–144) on kuvannut kirjassaan laatujohtamisen mallina kuiluanalyysiä ja sen johtamista. Kuiluanalyysimallilla tarkoitetaan laatuongelmien lähteiden analysointia ja palvelun laadun parantamiskeinojen valaisemista. Kuiluanalyysimalli kuvassa 8 kuvaa, miten palvelun laatu koostuu. Asiakkaaseen eli kuluttajaan liittyvissä ilmiöissä odotettu palvelu riippuu asiakkaan menneistä kokemuksista, henkilökohtaisista tarpeista ja suusanallisesta viestinnästä. Osansa siihen vaikuttaa myös markkinointiviestinnän toimenpiteet. Sisäisten päätösten ja toimenpiteiden seurauksena syntyy koettu palvelu.

Palveluiden laatuvaatimuksiin liittyviä päätöksiin vaikuttaa johdon käsitys asiakkaiden odotuksista. Asiakas kokee laadun osatekijöistä toiminnallisen laadun, millä tarkoitetaan palvelun toimitus- ja tuotantoprosessia ja teknisen laadun, millä tarkoitetaan prosessien seurauksena olevan teknisen ratkaisun lopputulosta. Markkinointiviestinsä vaikuttaa myös koettuun palveluun. Odotetun ja koetun palvelun perusrakenne selvittää, mitä toimenpiteitä on harkittava analysoitaessa ja suunniteltaessa palvelun laatua. Tämä auttaa mahdollisten laatuongelmien syntymisen selvittämiseen. Perusrakenteiden osien välillä voi olla poikkeamia eli laatukuiluja, jotka ovat seurauksia laadunjohtamisen prosessin epäjohtamismukaisuudesta. (Grönroos 2009, 143–144.)

jöiden kesken. Johdon tulee tehdä yhteistyötä palvelun todellisten toimijoiden kanssa. (Grönroos 2009, 144–146.)

Laatujohtamisen esimiestyö painottuu erityisesti kuiluihin 3 ja 4 (Lämsä & Uusitalo 2012, 50). Palvelun toimituksen kuilu (kuilu 3) merkitsee sitä, että palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Palvelun toimituksen kuilun aiheuttajia voivat olla liian monimutkaiset tai jäykät vaatimukset, joita työntekijä ei edes välttämättä hyväksy, vaatimusten yhdenmukaisuuden puuttuminen yrityskulttuurin kanssa, palveluprosessien huono johtaminen tai sisäisen markkinoinnin ongelmat. Palvelun toimituksen alueella ongelmien syyt voivat olla mutkikkaita, jonka takia parannuskeinotkin voivat olla monisäikeisiä. (Grönroos 2009, 147–148.)

Johtoon ja työnjohtoon liittyviin ongelmiin parannuskeinona on esimerkiksi valvonta- ja palkitsemisjärjestelmän perustana laadukas työ, sen sijaan, että valvonta- ja palkkiojärjestelmät ovat irrallaan laatuvaatimusten suunnittelusta. Henkilöstön asenteisiin voidaan vaikuttaa koulutuksella ja sisäisellä markkinoinnilla. Lisäksi henkilöstön työnkuvien selventämisellä voi olla myös vaikutusta laadukkaaseen työsuoritukseen. (Grönroos 2009, 146–147.)

Markkinointiviestinnän kuilussa (kuilu 4) markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Syitä ovat markkinointiviestinnässä unohdettu palvelutuotanto, markkinointia tai tuotantoa ei ole koordinoitu, markkinointiviestinnäkampanjoissa viestittäviä vaatimuksia ei noudateta ja asioita liioitellaan tai luvataan liikoja. Näihin ongelmiin auttaa järjestelmän luominen, joka koordinoi ulkoisten markkinointiviestintäkampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen palvelutuotannon ja palvelun toimituksen kanssa. Lisäksi markkinointiviestintään tulee luoda paremmat suunnitteluprosessit, jotka ovat johdon aktiivisessa valvonnassa. (Grönroos 2009, 148–149.)

Asiakkaan kokema laatu kulminoituu koetun palvelun laadun kuilussa (kuilu 5). Tämä viimeinen kuilu sulkeutuu vasta sen jälkeen, kun muut kuilut ovat suljettu. (Lämsä & Uusitalo 2012, 50.) Koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Tämän seurauksena esiintyy huonoa laatua tai laatuongelmia, kielteistä suusannallista viestintää, negatiivista mielikuvaa yrityksestä tai sen imagosta ja lopulta jopa koko liiketoiminnan menetystä. Koetun palvelun laadun kuilu voi olla myös myönteinen,

jolloin laatu on hyvää tai liian hyvää. Koetun laadun muodostumiseen vaikuttavat kaikki muut laadun kuiluja aiheuttavat syyt tai niiden yhdistelmät. (Grönroos 2009, 148–149.)

4.2.2 Palvelun laadun johtamisohjelma

Grönroos (2009, 156) kertoo kirjassaan palvelun laadun johtamisohjelmasta. Johtamisohjelman avulla on helpompaa ymmärtää miten palvelun laatu muodostuu ja miten asiakkaat sen kokevat sekä miten tärkeitä näkökohtia palvelun laadussa voidaan hallita. Tarkoituksena on tiivistää nämä käsitteet ja mallit palvelun laadun johtamisohjelmassa (Grönroos 2007, 125). Tarkoituksena on auttaa johtajia palvelustrategian noudattamisessa ja vastaamaan kilpailun kiristyneisiin haasteisiin (Grönroos 2009, 156).

Palvelun laadun johtamisohjelma koostuu palveluajatuksen kehittämisestä, asiakkaiden odotuksen hallinnasta, palvelun lopputuloksen hallinnasta, sisäisestä markkinoinnista, fyysisen ympäristö ja resurssien hallinnasta, tietotekniikan hallinnasta ja asiakkaan osallistumisen hallinnasta. Palveluajatuksen laadunkehittämisprosessissa kehitetään asiakaskeskeisiä palveluajatuksia, joiden tavoitteena on ohjata laatua resurssien toiminnan kautta. Asiakkaiden odotusten hallinnassa keskitytään kokonaisuuksiin, joita palvelun tarjoaja on halukas ja kykenevä toimittamaan asiakkailleen. (Grönroos 2009, 156.)

Palvelun lopputuloksen hallinnassa kyse on lopputuloksen laadusta osana koko palvelukokemusta (Grönroos 2009, 156). Ostajan ja myyjän vuorovaikutusprosessin lopputulos on se mitä asiakkaat saavat palvelun teknisenä laatuna (Grönroos 2007, 126). Lopputulosta kehitetään ja hallitaan palveluajatuksen ja asiakkaan erityistarpeiden mukaan. Pelkkä palvelun teknisen laadun kehittäminen ei enää riitä. Sisäisessä markkinoinnissa päärooliin nousee työntekijät, kontaktihenkilöt ja esimiehet, jotka ovat ensimmäisen markkinoinnin kohteena. Se miten asiakas kokee laadun ja totuuden hetken, perustuu kontaktihenkilön käyttäytymiseen, kuten kohteliaisuuteen, palveluhaluuteen ja hänen kykyyn ja haluun markkinoida. (Grönroos 2009, 156–157.)

Fyysisen ympäristön ja resurssien hallinnassa huolehditaan niiden riittävyydestä. Riittävillä resursseilla varmistetaan palvelun tuotannon tekniset perustat ja palvelun kuluksen fyysiset ympäristöt. Asiakkaat käyttävät nykyään hyvin paljon tietotekniikkaan

perustuvia järjestelmiä. Tietotekniikan hallinnassa palvelun tarjoaja investoi tietoteknisiin järjestelmiin ja pitää ne ajan tasalla. Asiakkaan osallistumisen hallinnassa asiakkaita neuvotaan miten hänen tulee käyttäytyä asiakkaan ja myyjän välisissä vuorovaikutustilanteissa. Näin he pääsevät itse vaikuttamaan myönteisesti totuuden hetkiin. Jos asiakas ei osaa toimia tai ei halua toimia oikein vuorovaikutustilanteessa, voi pilata palvelun laadun. (Grönroos 2009, 157.)

4.3 Laatukäsikirja

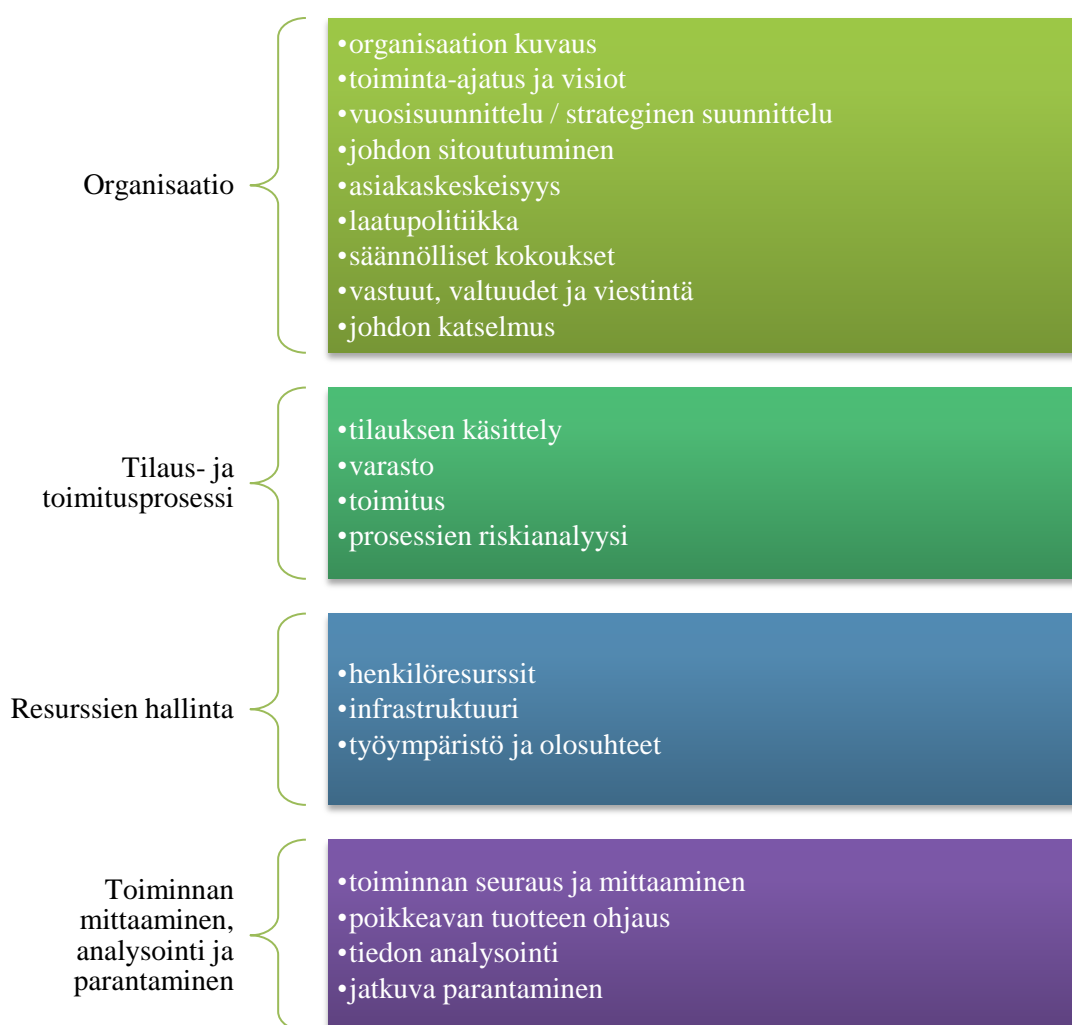
Laadunhallinnan tärkeä apuväline on laatukäsikirja. Siitä selviää laadunhallinta kokonaisuutena. (Moisio & Tuominen 2008, 22.) Laatukäsikirja ei ole pakollinen laadunhallinnan työkalu, mutta se, että organisaatio on laatinut ja ylläpitää laatukäsikirjaa, antaa hyvät edellytyksen laadunhallinnalle. Laatukäsikirja sisältää laadunhallinnan soveltamisalan, menettelyohjeet ja kuvaukset prosessien välisistä vuorovaikutuksista. (Lecklin 2006, 31.)

4.3.1 Laatukäsikirjan laatimisen reunaehdot

Hyvän laatukäsikirjan ei tarvitse olla kirja- tai mappimuodossa. Tärkeintä on, että tarvittaessa dokumentaatio voidaan tulostaa. Laatukäsikirjaa suunniteltaessa ja laadittaessa yrityksen omat tarpeet tulee olla lähtökohtana. Käsikirjan tulee palvella yritystä sisällön ja rakenteen osalta. Laatukäsikirjassa on hyvä olla käsikirjan tarkoitus ja tavoitteet, yrityksen toiminnan yleiskuvaus, määritelmät, lyhenteet sekä päivitys- ja hyväksymisohjeet. Hyvin toimiva laatukäsikirja antaa kokonaiskuvan organisaation toiminnasta ja se on hyvä ottaa mukaan perehdytykseen, sillä se auttaa myös toimimaan oikein työn suorittamisessa. Asioiden jaottelu tulee olla selkeätä ja asioita kuvataan lyhyesti ja ytimekkäästi kaavioiden avulla. (Lecklin 2006, 31–32.)

Yleiskuva ei saa olla liian yksityiskohtainen, vaan mukaan otetaan ohjauksen kannalta tärkeitä asioita. Jatkuvasti muuttuvia rutiineiden kuvauksia ei laatukäsikirjaan kannata laittaa, sillä tarkoituksena on, että laatukäsikirjaa ei tarvitsisi päivittää kovinkaan usein. Näihin muuttuviin ohjeisiin voi kyllä olla viittaukset käsikirjassa. Jokaisella sivulla tulisi olla voimassa oleva versio ja tieto, kuka ja milloin se on hyväksytty käyttöön otettavaksi. Laatukäsikirjan koneellinen muoto helpottaa sen päivitettävyyttä ja käytettävyyttä. (Lecklin 2006, 31–32.)

Laatukäsikirjan laajuuteen vaikuttaa organisaation koko ja toimintatapa, prosessien monimuotoisuus ja keskinäiset vuorovaikutukset sekä henkilöstön pätevyys. Siitä voidaan tehdä massiivinen ja pikkutarkka, jossa asian ydin hukkuu detaljien alle. Tämän seurauksena voi olla henkilöstön turhautuminen ja motivaation lasku sekä koko laatuliikkeen kääntymien negatiiviseksi ja vastentahtoiseksi. Henkilökunnan ymmärtäessä järjestelmän ja kun se on otettu huomioon johtamisjärjestelmässä, siitä saadaan hyödyllinen apuväline yritysjohdolle. Sen avulla voidaan viestiä strategiat ja suunnitelmat läpi koko yrityksen järjestelmällisellä tavalla. Laatukäsikirja toimiessaan helpottaa yrityksen toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä laatuks-tannusten hallintaa. (Lecklin 2006, 32–33.)



KUVA 9. Laatukäsikirjan sisältö (Finanssialan keskusliitto 2011, 3)

Finanssialan keskusliitto (2011, 3–7) on luonut laatukäsikirjan laatimismallin, jossa on kerrottu mitä laatukäsikirjan tulisi sisältää (kuva 9). Sen mukaan laatukäsikirjan sisäl-

tö on jaettu neljään eri osioon, jotka ovat organisaatio, tilaus- ja toimitusprosessi, resurssien hallinta sekä toiminnan mittaaminen, analysointi ja parantaminen. Tämä laatukäsikirjan sisällön malli perustuu ISO 9001–2008 -standardiin. Standardi on osa ISO 9000 -kokoelmaa, joiden avulla yritys voi organisoida laadukasta johtamista ja tavaroiden sekä palvelutuotteiden aikaansaamista. ISO 9000 -standardeja voidaan käyttää niin isoissa kuin pienemmissäkin ja erityyppisissä organisaatioissa.

Organisaatio-osuudessa kuvataan yrityksen toiminta-ajatukset ja visiot, vuosisuunnittelut tai strategiset suunnittelut sekä kuvaus yrityksen toiminnasta. Johdon sitoutumisessa kuvataan miten johto sitoutuu toimintojen jatkuvaan parantamiseen ja laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen ja toteuttamiseen. Laatupolitiikka ilmaisee yrityksen laatutavoitteet. Asiakaskeskeisyydessä kuvataan miten tulevaisuudessa huomioidaan asiakkaiden tarpeet ja miten heidät otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen. Laadunhallinnan vastuut ja velvollisuudet kirjataan ja niistä viestitään organisaatiossa kaikille. Viestinnässä kuvataan yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä. Johdon katselmuksessa yrityksen johto käy läpi yrityksen raportteja ja analyysyjä. (Finanssialan keskusliitto 2011, 12–18.)

Tilaus- ja toimitusprosessissa tunnistetaan ja kuvataan yrityksen prosesseja. Prosessin kuvauksessa kerrotaan prosessin tarkoitus, vastuut ja valtuudet, asiakkaat ja käytössä olevat resurssit. Tässä osuudessa kuvataan myös prosessien ohjaus, suorituskyvyn seuranta ja jatkuva parantaminen. Resurssien hallinnassa kuvataan yrityksen resurssit ja mitä edellytyksiä ja odotuksia niihin liittyy. Resurssien hallintaan liittyy henkilöstöresurssit, infrastruktuuri sekä työympäristö ja olosuhteet. Johdon tulee arvioida resurssien riittävyyttä laadunhallintajärjestelmän toteuttamiseen ja ylläpitämiseen. Toiminnan mittaamisessa, analysoinnissa ja parantamisessa kuvataan yrityksen poikkeavan tuotteen ohjaukset, korjaavat toimenpiteet ja ehkäiset toimenpiteet. Toiminnan seuraamiset ja mittaamiset on määritelty prosessien hallinnassa. Mittaamisen, analysoinnin ja jatkuvan parantamisen tavoitteena on yrityksen tehokkuuden ja sitä kautta kannattavuuden kehittäminen. (Finanssialan keskusliitto 2011, 19–27.)

4.3.2 Prosessien hallinta

Pesonen (2005, 129) kuvaa prosessin olevan tapahtumasarjana, joka muodostuu vaiheista. Prosessilla saadaan tulos, eli prosessin tuote ja prosessin tuloksella on asiakas,

joka on osallisena syntyneessä tuloksessa. Prosessin toimiessa ns. syöte, eli input ja prosessissa jo valmiina sisällä olevat resurssit kohtaavat ja syntyy prosessin tuote, eli output. Prosessin määrittelyn lähtökohtana on määrittää kuka tai mikä on prosessin asiakas. Prosessi alkaa ja päättyy aina asiakkaaseen.

Prosessiajattelussa organisaation toiminta nähdään prosesseina. Prosessijohtamisen toimintatavassa organisaatio toimii prosesseina ja sitä johdetaan niiden avulla. Kun yrityksen toiminta on kuvattu prosesseina, niin silloin myös tiedetään mitä ollaan tekemässä ja toiminta on helppo hahmottaa. (Laine & Lecklin 2009, 39.) Prosessi on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata. Sitä voidaan prosessijohtamisen avulla ohjata siten, että tulokset tai suoritteet vastaavat asetettuja laatuvaatimuksia. (Lecklin 2006, 123–124.) Liiketoimintaprosessi on sarja toisiinsa liittyviä tai vuorovaikutteisia toimintoja, jotka muuttavat panoksen tuotokseksi. Prosessia voidaan kuvata myös jalostusketjuna, mikä auttaa keskittymään asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin asioihin. Prosessijohtamisen hyötyihin kuuluvat tavoitteiden oikea kohdistaminen, se mahdollistaa tehokkaan kustannusseurauksen sekä kehittämiskohteiden löytäminen helpottuu. Prosessijohtamisen avulla optimoitavat toimintoketjut pidentyvät ja rajapintaongelmat vähentyvät. (Laine & Lecklin 2009, 40–41.)

Prosessien kehittäminen on yhtä kuin tuottavuuden lisääminen. Laamanen (2013) on kuvannut prosessien kehittämisen hyötyjä:

- kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta: toiminnan ymmärtäminen ja vastuiden selkeyttäminen
- toimintatapojen yhtenäistäminen
- toiminnan ja sen arvioinnin jäsentäminen
- muutostarpeiden tunnistaminen
- vaikuttavuuden ymmärtäminen
- viranomaistoiminnan läpinäkyvyys ja systemaattisuus
- toiminnan kytkeminen koko organisaation tavoitteisiin ja strategiaan
- hiljaisen tiedon ja hyvien käytäntöjen talteenotto
- henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen
- toiminnan optimointi / tehostaminen
- kaaoksen hallinta
- tuottavuuden tarkasteleminen ja kehittäminen.

Prosessijohtaminen onnistuu, kun yrityksen prosessit tunnistetaan ja määritellään ja niistä muodostetaan prosessikartta. Prosessikartassa kuvataan organisaation tärkeimmät prosessit ja sen avulla päästään helpommin tavoitteisiin. Prosessien tunnistaminen ei aina ole helppoa ja niiden hahmottamiseksi voidaan kysyä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Mikä on yrityksen liikeidea? Mitä tuotteita yrityksen asiakkaat saavat? Ja mihin toimintoihin yrityksen resursseja käytetään? Vastaukset ohjaavat yrityksen prosesseihin. Tärkeimmistä prosesseista tehdään prosessisuunnitelmat, joissa selvitetään prosessin tarkoitus. Prosessikuvauksen tarkoituksena on kuvata prosessin päävaiheet. Prosessille nimetään aina omistaja, eli vastuuhenkilö. Johdon ja prosessien omistajien tulee yhdessä määritellä omistajien vastuut. (Laine & Lecklin 2009, 41–43 ja 144.) Prosessin omistajien tehtävänä on varmistaa liiketoimintaprosessin tulos ja suorituskyky koko prosessin osalta. (Lecklin 2006, 131).

Pesonen (2007, 131) on luokitellut prosessit. Prosessit voivat olla organisaatiossa luonteeltaan erilaisia ja ne voidaan luokitella luonteen mukaan. Ydinprosesseihin kuuluvat ne prosessit, jotka ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Ne siis alkavat ulkoisesta asiakkaasta ja päättyvät ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosesseja voivat olla esimerkiksi myynti-, tuotanto- ja toimitusprosessit. Organisaation sisäiset prosessit ovat tukiprosesseja, eikä niillä ole suoraa kontaktia ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprosessien asiakkaat tulevat organisaation sisältä. Niiden tehtävänä on tukea ydinprosessien toimintaa ja auttaa niitä onnistumaan.

Organisaation prosesseja ovat myös avainprosessit, joihin kuuluvat kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseista. Tukiprosessi on avainprosessi silloin, kun se on ehdottoman tärkeä toiminnan kannalta ja kun se ei toimi kunnolla, koko organisaation toiminta heikkenee. Tällöinen prosessi voi olla esimerkiksi tietohallinnon prosessit. (Pesonen 2007, 131.)

Prosessien hallintaan kuuluu niiden mittaus. Prosesseja johdetaan ja hallitaan ohjaamalla niitä ja ohjaamiseen tarvitaan mittareita. Jokaisella prosessilla tulee olla omat mittarinsa. Tulostittarit mittaavat prosessin lopputuotteen laatua, kuten kestävyys, suorituskyky ja paino. Tulostittareina voi olla myös asiakastyytyväisyys tai asiakkaan kokemus arvo. Sisäiset laatumittarit kuvaavat yrityksen kyvykkyyttä. Semmoinen mittari on esimerkiksi myynti- ja tuotantoprosesseihin liittyvä laatumittarien seuranta sovitulla mittareilla. (Lecklin 2006, 151–152.)

Jylhäsaaren ja Lumijärven (2000, 74–76) mukaan prosessien kehittäminen on tärkeä osa laadun kehittämistä. Prosessien kehittämistavoitteet tulisi laatia asiakasnäkökulmasta, eli huomioiden heidän tarpeensa ja odotuksensa. Prosessien kehittämisessä pyritään niiden yksinkertaistamiseen, jolloin saavutetaan kustannustietoisuuteen, turhien kustannusten karsintaan, päällekkäisyyksien poistamiseen, sujuvuuden lisäämiseen ja käsittelyaikojen nopeuttamiseen. Eteen voi tulla myös sellaisia osuuksia, jotka eivät tuota mitään arvoa asiakkaalle, mutta se sitoo resursseja.

4.3.3 Resurssien hallinta

Yrityksen johdon tulee tarkastella organisaation resurssien riittävyyttä ja arvioida sitä suhteessa laadunhallinnan toteuttamiseen ja ylläpitämiseen sekä vaikuttavuuden ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen (Finanssialan keskusliitto 2011, 23). Resurssien hallinnassa tarkastellaan resurssien suunnittelua, henkilöstön ammattitaitoa ja resurssien jatkuvaa kehittämistä (Moisio & Tuominen 2004, 45). Tarvittavat resurssit tulee määrittää ja tehdä toimenpiteitä niiden hankkimiseksi. Välillä voi tulla esille omien resurssien riittämättömyys, jolloin voidaan tarvita lisäresursseja, kuten laitteiston tai osaamisen hankkimista. (Pesonen 2007, 98.)

Pesonen (2007, 99) kuvaa henkilöstöresurssien liittyen oletettavan, että kaikilla henkilöillä on pätevyys tehtäviinsä. Pätevyys voi olla saavutettu koulutuksella, harjoittelulla, ammattitaidolla tai niiden yhdistelmänä. Tavoitteena on, että tiedetään vaadittava pätevyys, tiedetään nykyinen pätevyys ja sitten lisätään tarvittaessa pätevyyttä. Sen seurauksena määritetään koulutustarpeet ja sen jälkeen koulutussuunnitelmat ja koulutukset toteutus. Tärkeä osa koulutusta on myös organisaation laatukoulutus, minkä tavoitteena on laadunhallintajärjestelmän koulutus henkilökunnalle.

Infrastrukturi kuuluu fyysisiä rakenteita, sähköisiä toimintoja ja palveluja. Organisaation tulee tuotteen tai palvelun tavoitteiden saavuttamiseksi määrittää, hankkia ja ylläpitää infrastruktuuria. Siihen vaikuttaa tuotteen tai palvelun tyyppi ja siihen voi kuulua rakennukset ja työtilat, tietotekniikan laitteet ja ohjelmat ja tukipalvelut, kuten viestintävälineistö ja kuljetusvälineet. Infrastruktuuriin voi liittyä määritetyt tavoitteet, toiminnot, suorituskykyvaatimukset, kustannustekijät tai turvallisuustekijät, jotka tulee ottaa huomioon. Lisäksi se voi vaatia kunnossapitotoimia ja sidosryhmillä voi olla

omat odotukset tai vaatimukset infrastruktuuriin liittyen. (Finanssialan keskusliitto 2011, 24–25).

Resurssien hallintaan liittyy lisäksi työympäristö, turvallisuus, terveys ja viihtyvyys. Organisaation tehtävänä on määrittää sen ympäristötekijät ja ne olosuhteet, joissa työtä tehdään ja turvata niiden olemassaolo. Hyvä ja turvallinen työympäristö vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. Työympäristön vaatimuksia voivat olla esimerkiksi valaistukseen, meluun, hygieniaan, turvallisuuteen tai työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä. (Pesonen 2007, 101). Yritys on vastuussa työntekijöiden fyysisestä ja henkisestä terveydestä, työturvallisuudesta, terveellisestä työympäristöstä, vakuutuksista ja terveydenhuollosta (Finanssialan keskusliitto 2011, 25).

Resurssien hallinnan tavoitteena on Moision ja Tuomisen (2004, 45) mukaan se, että kaikki organisaation tarvitsemat resurssit suunnitellaan ja niitä käytetään mahdollisimman tehokkaasti. Sillä varmistetaan, että henkilöstöllä on riittävä ammattitaito ja jokainen ymmärtää tavoitteet, tehtävät ja vastuut sekä osallistuu jatkuvaan kehittämiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi infrastruktuurin ja työympäristön tulee olla kunnossa. Työympäristö edistää organisaation henkilöstön motivaatiota, työtyytyväisyyttä, kehittymistä ja suorituskkyä. Resurssien hallinnan tavoitteena on myös se, että päätöksen tekoon tarvittava tieto on helposti saatavissa ja käytettävissä sekä ymmärretään kustannusten ja tuottojen välinen yhteys.

4.3.4 Henkilöstön kehittäminen

Lecklin (2006, 245–246) mukaan laatuajattelun kulmakiviä ovat asiakassuuntautuneisuus, prosessijohtaminen ja henkilöstön kehittäminen. Tällä hetkellä yrityksissä uskotaan henkilöstöön panostamalla saavutettavan merkittävimmät laatu- ja tulospaannukset. Vanhasta yksilökeskeisyydestä on siirrytty yhtenäisen edun tavoitteluun. Organisaatioiden luoma positiivinen energia vapautetaan hyötykäyttöön, jolloin pystytään saamaan henkilöstöstä osaaminen parhaiten irti.

Henkilöstön kehittämisen toimintatapoja ovat toiminnan organisointi, työnsuunnittelu, palkkaus ja tunnustusmenettelyt. Toiminnan organisoinnissa tavoitteena on itseohjautuvuus antamalla työntekijöille mahdollisuus joustavaan toimintaan ja itsenäiseen vastuunottoon. Siihen liittyy läheisesti myös valtuuttaminen ja itsenäisen toiminnan edel-

lytyksenä voidaan pitää henkilön riittävää osaamista ja valtuuksia tehdä päätöksiä. Antamalla valtuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä, seuraa siitä myös vastuu omasta toiminnasta. Toiminnan organisointiin liittyy lisäksi kommunikointi. Kaikkien työntekijöiden tulee olla selvillä oman tehtävänsä lisäksi keitä ovat asiakkaat ja mitä tuotteita yritys heille tuottaa, miten oma työ vaikuttaa lopputulokseen, yrityksen tavoitteet, tulokset ja laatupolitiikka. Hyvä kommunikointi auttaa yritystä muutoksen hallinnassa ja siihen kytkeytyy positiivista energiaa, motivaatiota ja sitoutumista. (Lecklin 2006, 216–218.)

Henkilöstön kehittämisessä tulee huomioida myös henkilökohtainen kehittyminen. henkilökohtaisen kehittymisen tueksi kannattaa huomioida, että organisaation kannalta on tärkeää myös henkilöstön henkilökohtainen elämä ja sen työstäminen. Kotielämä voi tulla helposti mukaan työhön, jolloin oman elämän hallitseminen ja hoitaminen helpottaa omassa työroolissa toimimista. (Ranta 2005, 30.)

Työsuunnittelu pitää sisällään toimenkuvat, työn monipuolisuuden, työnkierron ja työpisteen. Toimenkuva määrittää työtehtävän sisällön ja samalla sen keskeiset osa-alueet, tarvittavat tiedot ja taidot sekä siihen liittyvät vastuut. Työn monipuolisuus vaikuttaa työn mielekkyyteen ja antaa paremman kuvan laajemmasta kuvasta. Samalla työntekijä pystyy ymmärtämään paremmin oman osuutensa vaikutukset lopputuloksessa ja hänen vastuuntuntonsa ja laatu-tietoisuutensa kasvaa. Työnkierrolla saadaan vaihtelevuutta työhön ja samalla imettyä hyviä käytäntöjä sekä toimintatapoja omaan työhön tai yksikköön. Hyvä työpiste on ergonomisesti ja työtyytyväisyyden huomioiden suunniteltu. Jos työpiste ei ole toimiva, vaikuttaa se esimerkiksi sairastumisiin tai motivaation heikkenemiseen. (Lecklin 2006, 219–221.)

Lecklinin (2006, 221–222) mukaan tulospalkkauksella voidaan vaikuttaa yrityksen tulokseen ja laatuun. Tulospalkkauksessa palkkaus on sidottu saavutuksiin. Kaikkien yrityksen työntekijöiden johdosta suoritettavaan henkilöstöön tulisi olla tulospalkkion piirissä. Useimmiten tulospalkkio tarkoittaa lisäbonusta ja se tulisi maksaa niistä asioista ja mittareista, joihin henkilökunta voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Rahapalkintojen lisäksi hyvät suoritukset voidaan huomioida tunnustuspalkkinnoilla ja kunnialla.

Organisaation osaamistarve perustuu yrityksen strategiaan. Strategiasta ilmenee ydin-
kyvykkyydet, joita yritys tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa (Lecklin 2006,
222–223). Osaamisen tunnistamiseen tarvitaan myös henkilöstön osaamisen tarkaste-
lua kriittisesti. Organisaation osaamisen perusta luodaan olemassa olevan henkilöstön
hyödyntämisellä ja kehittämisellä. (Sumkin & Tuomi 2012, 57.) Organisaation osaa-
misen kehittämiseen vaikuttavat organisaation keskeiset osa-alueet, muutokset yhteis-
kunnassa ja ympäristöhallinnossa, työelämän muutokset ja työkykyvaatimukset sekä
organisaation tehtävät ja tavoitteet (Tarmo & Uusi-Rauva 2008, 12).

Työntekijöiden hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden perusedellytyksenä voidaan pitää
terveellistä ja turvallista työympäristöä (Lecklin 2006, 227). Hyvä työyhteisö voi olla
samaa aikaan tuottoisa, viihtyisä ja sinne on mukava tulla. Hyvän työyhteisön tun-
nuspiirteitä ovat sitoutuneet ihmiset, työhönsä tyytyväiset ihmiset, verrattaessa pie-
nemmat sairauspoissaolot ja vaihtuvuus, henkilöstön ja johdon väliset hyvät suhteet,
alhaiset tapaturmaluvut sekä työn jatkuvuuden turva. Työn mielekkyydellä on myön-
teistä vaikutusta työn ja perhe-elämän roolien vuorovaikutukseen. (Kehusmaa, 2011,
23, 90.) Henkilöstön työtyytyväisyys tulisi nähdä tärkeänä osana laatutekijöitä (Leck-
lin 2006, 229).

Nykyaikana, kun työntekijöiltä usein vaaditaan jatkuvasti enemmän ja mahdollisesti
myös vähäisemmällä voimavaroilla, on henkilöstön sitouttamisessa haasteita. Huonosti
sitoutuneet antavat aikansa yritykselle, mutta eivät tee kaikkea yrityksen menestymi-
sen eteen. Voi olla, ettei työntekijöillä ole kiinnostusta ylittää perusvaatimuksia tai
panostaa täysillä yrityksen toimintaan, jos hän kokee, ettei urapolku tai työpaikka ole-
kaan turvattu. Henkilöstön sitoutuminen on yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellis-
ta. Sitoutuneen henkilöstön tulee kokea, että he ovat aidosti tärkeitä ja arvokkaita yri-
tykselle. Heidän tulee tuntea voivansa vapaasti esittää ideoita ja kokea yrityksen
avainhenkilöiden ajavan heidän etujaan. Sitoutuneen henkilöstön vaikutukset on näh-
tävissä useilla eri tasoilla yrityksessä. (Ulrich 2007, 159–160.)

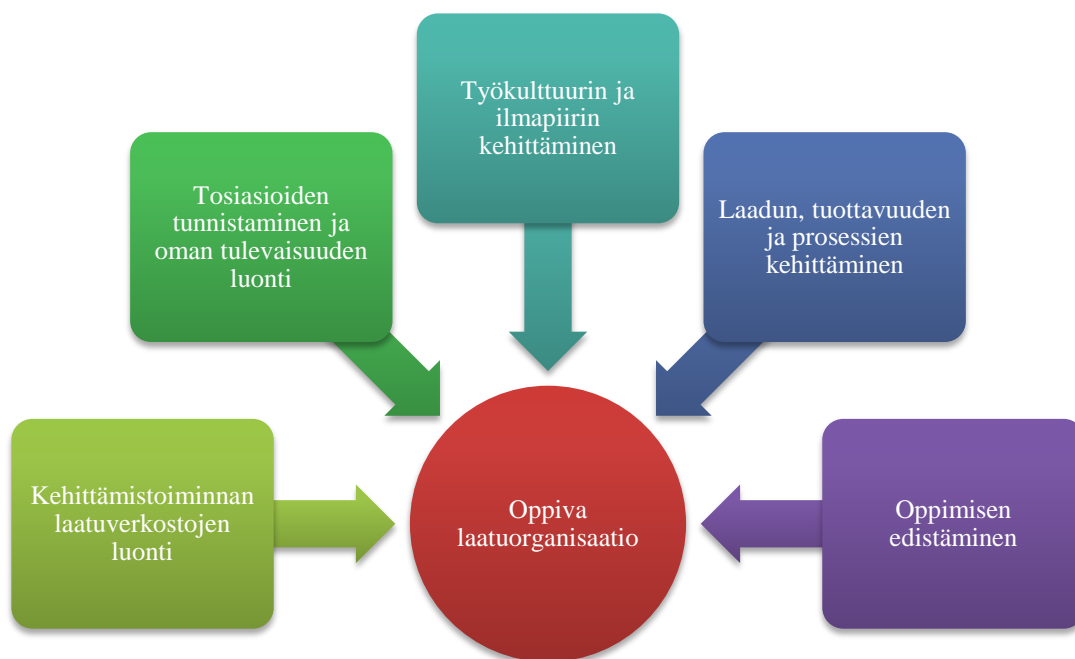
Oppiva organisaatio

Hannukaisen ym. (2006, 146) mukaan näkemys oppivasta organisaatiosta on yksi
2000-luvun eniten esillä olleista organisaatio-opeista. Sydänmaalakka (2007, 55) mää-
rittelee oppivan organisaation seuraavasti: ”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatku-

vasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan”. Oppivassa organisaatiossa korostuu virheistä oppiminen, asioiden nopea käytäntöön vienti ja se, että oppiminen nähdään liiketoiminnan ytimenä.

Oppivan organisaation syntymiselle keskeinen edellytys on systeemiajattelu. Systeemiajattelu nähdään tapana jäsentää asioita kokonaisuuksien kannalta. Systeemi on joukko erilaisia osatekijöitä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan. (Hannukainen ym. 2006, 146.) Hakasen (2004, 175) mukaan oppivassa organisaatiossa oppiminen tapahtuu yksilön, tiimin ja organisaation tasolla ja oppimisprosessin tuloksena organisaation tavoitteet saavutetaan paremmin. Oppivan organisaation perusajatuksiin kuuluu, että organisaation osaamisen summa on suurempi, kuin yksilöiden osaamisen (Laine & Lecklin 2009, 192).

Oppimien voidaan jakaa toistavaan oppimiseen ja uudistavaan oppimiseen. Huomautessa erehdys se korjataan kyseenalaistamatta tai muuttamatta systeemin arvoja. Tämä on toistavaa oppimista. Uudistava oppiminen tapahtuu, kun yhteensopimattomuudet suunniteltuun korjataan aluksi tutkimalla ja kyseenalaistamalla vallitsevat muuttujat ja se jälkeen toteutetaan muutokset. (Ojala 2007, 39–40.)



KUVA 10. Oppiva laatuorganisaatio (Lecklin 2006, 232)

Oppiva laatuorganisaatio (kuva 10) muodostuu kehittämistoiminnan laatuverkostojen luomisesta, tosiasioiden tunnistamisesta ja oman tulevaisuuden luonnista sekä työku-
lttuurin ja ilmapiirin kehittämisestä. Siihen kuuluu lisäksi laadun, tuottavuuden ja pro-
sessien kehittäminen sekä oppimisen edistäminen. Kehittämistoiminnassa kannuste-
taan aloitetoimintaa ja hyödynnetään virallisen organisaation ulkopuolista näkemystä
ongelmien ratkaisussa. Samalla suositetaan kehittämisverkoston luomista epävirallisilla
yhteyksillä asiakkaisiin, sidosryhmiin ja ympäröivään yhteiskuntaan. (Lecklin 2006,
232, 236.)

Tosiasioiden tunnistamisessa ja oman tulevaisuuden luonnissa voidaan käyttää apuna
SWOT-nelikenttäanalyysiä. Organisaation ominaisuuksien sijoittamisella kaavioon
saadaan kuva siitä, mitkä ovat organisaation kehittämistarpeet ja vahvuudet. Se kertoo
myös mitä osaamista on kehitettävä ja toimenpiteitä käynnistettävä, jotta saadaan
mahdollisuudet hyödynnettyä ja uhat torjuttua. Työku-
lttuurin ja työilmapiirin kehittä-
misessä oppiva organisaatio edellyttää ilmapiiriä, jossa kehittymistä ja oppimista pide-
tään normaalina asiana. Ilmapiirin tulisi olla avoin ja luottamuksellinen, jossa henkilöt
kunnioittavat toisiaan ja tekevät motivoituneesti yhteistyötä. (Lecklin 2006, 233–234.)

Laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittäminen nähdään oppivassa organisaatiossa
keskeisenä asiana. Oppimisen edistämiseksi tulee kiinnittää huomiota resurssien hal-
lintaan, yhteistyötaitoihin, tiedon hankintaan, vuorovaikutustaitojen hallintaan ja tek-
nologien hyödyntämiseen. Oppivassa organisaatiossa ihmiset ovat itseohjautuvia ja he
pystyvät itse arvioimaan oppimistarpeitaan ja sen perusteella hankkimaan tarvittavaa
tietoa itse tai tuomaan asian esille miten heidän tietojaan ja taitojaan olisi hyvä kartut-
taa. (Lecklin 2006, 235.)

Henkilöstön kehittämisen malli

Otala ja Tuominen (2008, 5–6) jakavat henkilöstön kehittämisen mallin kolmeen vai-
heeseen, joita ovat organisaation kehittämisstrategioiden suunnittelu, toiminta organi-
saation toiminnan kehittämiseksi ja organisaation toiminnan laadun ja tehokkuuden
arviointi. Tämä malli perustuu *Investors in people* -standardiin ja se on käytännönlä-
heinen työkalu ihmisten osaamisen ja taitojen kehittämiseen. Lumijärvi (2008) on
kuvannut kehittämismallin peruseriaatteet kuvassa 11. Kehittämismallin avulla orga-
nisaation ja tuloksentekeyky kehittyvät ja siitä seuraa menestyminen. Sen avulla pa-

rannetaan myös henkilöstön suorituskyyä ja saadaan osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä.



KUVA 11. Kehittämismallin peruseriaate (Lumijärvi 2012)

Organisaatioiden kehittämisstrategioiden suunnittelu alkaa ensimmäisenä organisaation tulevaisuuden suunnittelusta, jolloin organisaation tarkoitus ja suunnitelmat ymmärretään selkeästi. Sen jälkeen tulee henkilöstön kehittämisen suunnittelu. Tämä tarkoittaa oppimisen ja kehittymisen suunnittelua siten, että yrityksen tavoitteet otetaan huomioon ja ne voidaan saavuttaa. Kehittämisstrategioiden suunnittelussa tulee huomioida kaikille yhdenvertaiset kehittymismahdollisuudet. Yhdenvertaisen oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen lähtee yrityksen johtamisperiaatteista. Kehittämisstrategioiden suunnitteluvaiheessa tulee huomioida lisäksi henkilöstön kehittämisen esimiestäidot, jotka tulee kuvata selkeästi ja ymmärtää hyvin. (Ojala & Tuominen 2008, 5.)

Käytännössä organisaation toiminnan kehittämiseen kuuluu henkilöstön kehittämisen johtaminen ja tukeminen, jolloin johtajat ja esimiehet osaavat johtaa ja tukea henkilöstön oppimista ja kehittymistä. Henkilöstöä tulee arvostaa ja antaa tunnustusta. Jokaisen panos huomataan. Henkilöstöä kannustetaan ottamaan osaa päätöksentekoon ja samalla kantamaan vastuunsa omasta tekemisestään. Organisaation toiminnan kehittämisessä henkilöstö oppii ja kehittyy tarvittavalla nopeudella ja oikeissa asioissa. (Ojala & Tuominen 2008, 6.)

Henkilöstön kehittämisen mallissa lopulta arvioidaan toiminnan laatua ja tehokkuutta. Tarkastelussa on henkilöstön kehittämisen tulokset ja kehittämisen parantaminen. In-

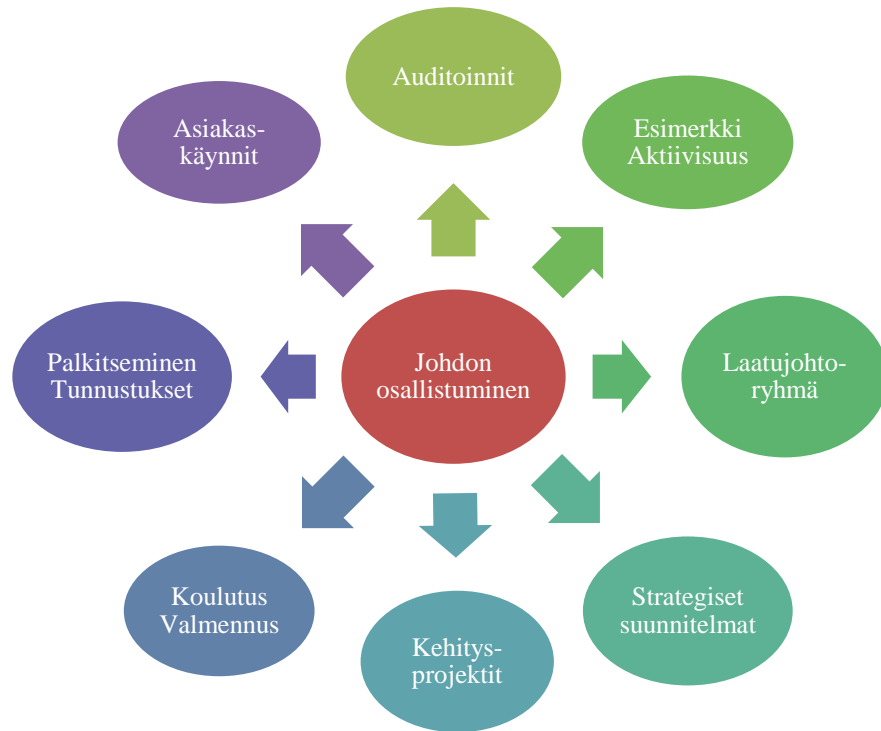
vestointi henkilöstön kehittämiseen tavoitteena on toiminnan laadun ja tehokkuuden lisääminen ja organisaation tuloksen parantaminen. Periaatteena on myös, että johtamista ja henkilöstön kehittämistä parannetaan jatkuvasti. (Ojala & Tuominen 2008, 6.)

Lumijärven (2012) mukaan tämän kehittämismallin etuihin kuuluu, että se on toimiva malli organisaation kokoon tai toimialaan katsomatta. Se ei vaadi kirjallisia dokumentteja ja vain toimintaa arvioidaan. Henkilöstön kehittämismallissa nähdään henkilöstö organisaation tärkeimpänä voimavarana. Henkilöstön kehittämisen myötä työtyytyväisyys paranee, henkilöstön osaaminen paranee ja muutoksissa eläminen helpottuu. Lisäksi osaamisen kehittymisen ja arvostuksen myötä henkilöstön sitoutuminen lisääntyy.

4.3.5 Johdon rooli ja vastuu

Silen (1998, 43) painostaa johtajien roolin tärkeyttä laatu-keskeisessä organisaatiossa. Ensiarvoisen tärkeää koko laatu- kulttuurin luomisessa on johdon sitoutuminen. Pesosen (2007, 79) mukaan johtajan tulee osoittaa monin eri tavoin organisaation suunta ja tavoitteet. Johdon tehtävänä on luoda ympäristö, jossa henkilöstö voi onnistua ja johdolla tulee olla myös halu auttaa. Sen tehtävänä on suunnittelu, toimeenpano, seuranta, ohjaus ja parantaminen. Lecklin (2006, 56) kuvaa johdon sitoutumista siten, että johto on aidosti valmis käyttämään laadun kehittämiseen aikaa ja rahaa. Johdon tulee olla aktiivinen ja laatu- hankkeet eivät saa jäädä muiden tunnuslukujen tarkastelujen varjoon. Sitoutumisen voi nähdä henkilökohtaisella halukkuudella oppia ja ymmärtää kokonaisvaltaista laadunhallintaa.

Laadun kehittämisen suunnan ja painopistealueet antaa johto. Yrityksen strategiset tavoitteet tulisi perustua yrityksen arvoihin. Laadun kehittämässä keskeisiä asioita ovat usein asiakastytytyväisyyden, henkilöstön kyvykkyyden ja prosessien parantaminen. Painopistealueet voivat kuitenkin vaihdella yrityksen tilanteesta ja kilpailu- asemasta riippuen. Toiselle yritykselle ensisijaista voi olla tuotekehittely tai alihankinta ja jollekin toiselle yritykselle ympäristökysymykset voivat nousta prioriteettijärjestyksessä korkealle. Johdon tulee myös valita laadun arviointiin käytettävät mittarit ja laatu korostuu, kun johdon henkilökohtaiset bonustavoitteet perustuvat näihin strategian mukaisiin laatumittareihin. (Lecklin 2006, 57–58.)



KUVA 12. Johdon osallistuminen laadunkehittämiseen (Lecklin 2006, 59)

Lecklin (2006, 58–59) on kuvannut johdon osallistumista laadunkehittämiseen kuvassa 12. Yrityksen johdon tulee näyttää esimerkkiä ja olla itsekkin aktiivinen laadunkehittämisessä. Laatuviesti menee organisaation läpi, kun henkilöstö havaitsee ylimmän johdon esimerkin ja heidän toiminnan ohjeiden mukaan. Laatujohtoryhmässä toimii koko yrityksen johtoryhmä ja sitä voi tarvittaessa täydentää laatujohtajalla tai -päälliköllä. Laaturyhmä seuraa ja käsittelee laatuasioita säännöllisesti. Yrityksen johto määrittelee strategiset tavoitteet ja suunnitelmat joita ohjaavat laatukriteerit. Kehitysprojekteissa on mukana johdon edustus ja johto pyrkii luomaan projektille hyvät olosuhteet oikean resursoinnin, henkilövalintojen, yhteistyökuvioiden ja esteiden poistamisen avulla.

Johdon tulee itse ensin ymmärtää mitä laatu on ja miten sitä voidaan hyödyntää. Oman koulutuksen lisäksi johdon tulee pystyä ohjaamaan ja valmentamaan henkilöstöä. Henkilöstön perusteellinen koulutus voidaan tehdä johdon suorittamana tai mukana voi olla osittain myös ulkopuolinen kouluttaja. Koulutuksen vyöryttäminen johto- ja esimiestasolta työntekijöille auttaa kaikkia ymmärtämään mitä laatu tarkoittaa juuri kyseisessä yrityksessä. Johdon näkyvä osallistuminen palkitsemiseen ja tunnustukseen

korostaa yrityksessä laatua ja auttaa positiivisesti tuleviin suorituksiin. Asiakaskäynteillä johto saa parhaan kuvan asiakkaistaan, heidän tarpeistaan, vaatimuksistaan, odotuksistaan, toiveistaan ja käsityksistään yrityksen tuotteista. Tärkeää olisi, että koko johto, eikä vain esimerkiksi toimitusjohtaja, osallistuisi näihin asiakaskäynteihin. Johdon laatutoimintaan kuuluu lisäksi auditointien ja katselmuksien suorittaminen. (Lecklin 2006, 59–60.)

Johto osallistuu siis näkyvästi ja johdonmukaisesti laadunkehittämiseen. Lähtökohtana on kaikkien sidosryhmien tarpeiden ja odotusten huomioiminen mahdollisimman tasapuolisesti (Moisio & Tuominen 2004, 29.) Johdon tulee osoittaa miten asiakkaiden vaatimukset määritellään ja täytetään asiakastytyvyyden lisäämiseksi (Moisio & Tuominen 2008, 32). Organisaation toimintaa ohjataan laatupolitiikan avulla ja se on kytketty organisaation visioon, suunnitelmiin sekä käytännön toimintaan ja kehittämiseen (Moisio & Tuominen 2004, 34). Johdon laatima laatupolitiikka kuvaa, miten asiakas otetaan huomioon, laatutavoitteet asetetaan ja laatua kehitetään jatkuvasti. Laatupolitiikka tulee muuntaa mitattaviksi tavoitteiksi ja suunnitelmiksi. Johdon vastuulla on lisäksi johdonmukaiset menettelyt, jotka selventävät tehtäviä, vastuuta ja yhteyksiä sidosryhmiin. (Moisio & Tuominen 2008, 36–40.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Lappeenrannassa toimiva Autolinjat Oy. Autolinjat Oy kuuluu Savonlinja-yhtiöihin, joka on Suomen toiseksi suurin linja-autoyhtiö. Autolinjat Oy on valittu liikennöimään Lappeenrannan kaupungin paikallisliikennettä 1.5.2014–30.6.2018 olevalle liikennöintikaudelle.

Savonlinja-yhtiöt

Savonlinja-yhtiöt toimii 14 eri paikkakunnalla. Itäisessä Suomessa Savonlinja-yhtiöt on merkittävin linja-autoliikenteen hoitaja. Itä-Suomen lisäksi merkittäviä liikennöintialueita ovat pääkaupunkiseutu ja Turku ympäristöineen. Lisäksi yhtiöt liikennöivät säännöllisesti Helsingistä ja Jyväskylästä Viipurin kautta Pietariin. Savonlinja-yhtiöiden keskuspaikkana toimii Mikkeli. Konsernin muodostavat Etelä- Suomen Linjaliikenne Oy, Linja- Karjala Oy, SL- Autoyhtymä Oy, Autolinjat Oy, SL- Autolinjat

ja Savonlinja Oy. Yhtiöissä työskentelee 700 henkeä eri toimipisteissä ja linja-autoja yhtiöillä on noin 500. (Savonlinja-yhtiöt 2013.)



KUVA 13. Savonlinja-yhtiöiden liikennöintialue (Hirvonen 2013)

Savonlinja-yhtiöiden perustaja Toivo J. Honkanen aloitti Lappeenrannan ja Lauritsalan välillä vuonna 1924. Vuosikymmenen lopulla Honkanen siirtyi Mikkeliin, ja toiminta alkoi kasvaa. 1950-luvun lopulla yhtiön johtoon siirtyi nykyinen toimitusjohtaja ja liikenneneuvos Raimo O. Honkanen. 1970-luvulta lähtien yritys on laajentunut yritysostojen kautta vahvaksi toimijaksi alalla. (Savonlinja-yhtiöt 2013.)

Savonlinja-yhtiöiden tarjontaan kuuluvat monipuoliset kuljetukset. Palveluihin kuuluvat kaupunki- ja lähiliikenne, kuntien palveluliikenne, vakiovuoroliikenne, koululaiskuljetukset, ExpressBus-pikavuorot, monipuolinen matkailuliikenne sekä tilausajot. Lisäksi yhtiö on ollut useasti järjestämässä suurten massatapahtumien kuljetuksia. (Savonlinja-yhtiöt 2013.) Savonlinja-yhtiöiden liikennöinnistä noin 45 % on paikallisliikenteen ajoja ja noin 40 % on vakiovuorojen liikennöintiä. Loput ajoista jakautuvat pikavuoroliikenteen, palveluliikenteen ja tilausliikenteen kesken. (Hirvonen 2013.)

Autolinjat Oy

Autolinjat Oy kuuluu Savonlinja-yhtiöihin ja sen toimipiste sijaitsee Lappeenrannassa. Autolinjojen päätoimintaan kuuluu paikallis-, lähiliikenne- ja tilausajot. Paikallisliikenteeseen kuuluu tällä hetkellä vuodesta 2006 alkaen kilpailuttama Lappeenrannan kaupungin liikennettä 18:sta autolla sekä Imatran kaupungin paikallisliikennettä yhdellä autolla. Paikallisliikenne työllistää eniten Autolinjojen työntekijöitä. Vuonna 2011 lähes puolet liikennöinnistä oli paikallisliikennettä. (Hirvonen 2013.)

Lähiliikenteeseen Autolinjoille kuuluu tällä hetkellä Lappeenrannan ja ympäristökuntien välistä liikennettä, suurimpana Lappeenrannan ja Imatran välin liikenne. Talven 2013–2014 aikana tullaan kilpailuttamaan Lappeenrannan ja Imatran välinen lähiliikenne ja sen jatkuvuudesta ei ole vielä varmuutta. Myös Lappeenrannan kaupungin sisäiset maaseutuliikenteet (Nuijamaa, Ylämaa, Vainikkala) kilpailutetaan samalla aikataululla. Tilausliikenne kattaa eri asiakkaiden, kuten kaupungit, yritykset sekä yhdistykset tarpeiden mukaiset kuljetukset. Suurimpina yksittäisinä asiakkaita ovat tällä hetkellä Lappeenrannan ja Imatran kaupungit. (Hirvonen 2013.)

Autolinjat Oy:llä on henkilökuntaa noin 90 henkeä, joista toimihenkilöitä on kuusi, asentajia on viisi, siivoajia on yksi sekä kuljettajia noin 80 henkeä. Linja-autoja Autolinjat Oy:llä on noin 40, näiden lisäksi autoja on vuokrattu muilta konsernin yrityksiltä noin 20 kappaletta. Toimipaikkana toimii Saimaan Osuusauton vuonna 1983 rakentama kiinteistö, jossa on hyvin tilaa nykyiselle liikennöintimäärälle. (Hirvonen 2013.)

6 LAATUOHJELMAN KEHITTÄMISTÄ OHJAAVAT TUTKIMUKSET

Opinnäytetyössä tehtiin kaksi tutkimusta. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimusten toteutusta, analysointia ja tuloksia sekä niistä muodostettuja johtopäätöksiä. Ensimmäisenä tehtiin tutkimus kvalitatiivisena teemahaastatteluna Autolinjojen ja sidosryhmien edustajille. Sen jälkeen tehtiin kvantitatiivinen lomakekysely Autolinjojen kuljettajille.

6.1 Teemahaastattelut laatuohjelmasta

Teemahaastatteluiden tavoitteena oli selvittää Autolinjojen laatuohjelman sisältöä sekä Autolinjojen ja sidosryhmien laatukäsikirjalle asettamia vaatimuksia. Tutkimustulosten avulla pystytään kehittämään vaatimusten mukainen laatukäsikirja Autolinjoille, ja laatukäsikirjassa on otettu huomioon sekä Autolinjojen, että sen sidosryhmien näkemykset asiasta.

6.1.1 Haastatteluiden toteuttaminen ja analysointi

Tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin haastattelemalla Autolinjojen ja sidosryhmien edustajia. Haastatteluiden analysointiin käytettiin apuna laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnin avuksi tarkoitettua ohjelmaa.

Haastatteluiden toteuttaminen

Teemahaastatteluiden suunnittelu pohjaksi tutustuin ensin teemahaastatteluun, laatu-järjestelmään ja laatukäsikirjaan liittyvään teoriaan. Haastattelun runko perustui teemoihin, jotka olivat laatu-järjestelmän odotukset ja tavoitteet, rakenne ja julkaisu sekä laatukäsikirjan sisältö. Haastattelurunkoon tuli kysymyksiä näiden teemojen alle. Laatukäsikirjan sisältöön tuli haastattelun tueksi haastateltavalle laatukäsikirjan esimerkkisisältö, johon haastattelussa liittyi kysymyksiä. Tällä varauduttiin siihen, ettei kaikilla haastateltavilla ollut mahdollisesti tietoa aiheeseen liittyvästä ja ohjaavasta teoriasta ja että laatukäsikirjan sisältöä käsiteltäisiin tarpeeksi tarkasti haastatteluissa. Teemahaastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

Haastatteluissa kysymysten muoto ja järjestys vaihtelivat, mutta haastattelurunko pysyi aina samana. Kaikilta haastateltavilta ei kysytty kaikkia kysymyksiä ja osalta kysyttiin lisäksi muutamia tarkentavia kysymyksiä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin.

Ensimmäisenä haastateltavana oli paikallispäällikkö 13.9.2013. Haastattelu oli hänen toimistossaan rauhallisessa tilassa ilman mitään ulkopuolisia häiriöitä. Ajomestarin ja luottamusmiehen haastattelut olivat 17.9.2013. Ajomestarin haastattelu pidettiin hänen toimistossaan ja luottamusmiehen kokoustilassa. Kummassakaan haastattelussa ei

tullut esiin ulkopuolisia häiriöitä. Nämä haastattelut kestivät kaikki hieman alle 10 minuuttia.

Ramboll Oy:n konsultti oli tulossa toisesta kaupungista tapaamaan Lappeenrannan kaupungin liikenneinsinööriä ja Autolinjojen paikallispäällikköä. Heidän ehdotuksestaan pidin konsultin ja liikenneinsinöörin haastattelut yhdessä. Lisäksi heidän toiveestaan haastattelutilanteessa oli paikalla myös paikallispäällikkö, mutta vain sivustaseuraajan roolissa. Haastattelu pidettiin Lappeenrannan kaupungintalolla 16.9.2013. Haastattelutilana oli kokoustila. Haastatteluissa molemmat toivat esiin omia näkemyksiään ja haastattelu kesti yhteensä melkein puoli tuntia. Haastattelu sujui hyvin, vaikka alkuperäinen suunnitelma haastatella heitä erikseen kariutuikin viimehetkellä. Kummatkin haastateltavista toivat esiin omia mielipiteitään ja aineistoa haastattelusta tuli runsaasti.

Haastattelujen analysointi

Haastattelujen analysoinnin apuna käytettiin Maxqda-ohjelmaa. Haastattelujen aineisto jaettiin ohjelmaa apuna käyttäen kolmeen eri pääluokkaan, jotka olivat laatuohjelma, laatukäsikirjan rakenne ja laatukäsikirjan sisältö. Sama jaottelu oli jo käytössä teemahaastattelun teemoina. Pääluokkien alle tuli alaluokkia. Laatuohjelman alaluokkia ovat odotukset, tarpeellisuus ja Autolinjojen laatu. Laatukäsikirjan alaluokkia ovat asioiden käsittely, käsikirjan pituus, rakenne ja julkaisumuoto. Laatukäsikirjan sisällön alaluokkia ovat tärkeitä asioita sisältöön, vähäisempiä asioita sisältöön, kuljettajien ohjeistus ja esimerkkisisältö. Alaluokkien otsikot muodostuivat haastattelujen aineistoon perusteellisesti tutustumalla.

Aineiston teemoja ovat siis laatuohjelma, laatukäsikirjan rakenne ja laatukäsikirjan sisältö. Teemojen avulla etsittiin aineistosta teemoihin liittyviä näkemyksiä. Aineiston analysointi perustui teoriaohjaavaan analyysiin eli abduktiiviseen päättelyyn. Analyysivaiheessa edettiin sekä aineisto- että teorialähtöisesti. Analysoinnin apuna ollut teoria liittyi yleisesti laatukäsikirjaan. Laatukäsikirjan laadintaan ja sisältöön löytyy paljon valmista teoriaa, mitä on analyysissä hyödynnetty. Aineistoa ja teoriaa yhdistelemällä on pyritty luomaan analysointi haastatteluista.

6.1.2 Haastattelujen tulokset

Haastattelujen analysoinnin perusteella tutkimustulokset esitetään teemoittain. Ensimmäisenä teemana on laatuohjelma. Haastateltavien mukaan laatuohjelman odotukset liittyivät toimintatapojen yhtenäistämiseen ja kuvaamiseen, asiakastyytyväisyyteen sekä toiminnan kehittämiseen. Laatuohjelmalta toivottiin yhtenäisiä toimintaohjeita erityisesti kuljettajien tarpeisiin, jolloin ei olisi ristiriitaisia toimintatapoja ja palvelu olisi tasalaatuisempaa. Prosessien kuvaamisella haluttiin pohjaa toiminnan kehittämiseen. Laatuohjelmalta odotettiin myös selkeitä tavoitteita ja laatuohjelman kautta lisää asiakkaita.

Laatuohjelma nähtiin pääosin tarpeellisenä. Yksi haastateltavista ei osannut sanoa onko laatuohjelma tarpeellinen. Laatuohjelman tarve syntyi osin jo sitäkin kautta, että Lappeenrannan kaupunki vaatii sitä. Haastateltavan mielestä laatuohjelmalla nostetaan palvelun tasoa ja se on keino, jolla toimintaa toteutetaan konkreettisesti. Eräs haastateltava kuvaa tärkeänä asiana prosessien tarkastelua ja niiden kuvaamista. Autolinjojen laadusta nousi esille useampaan kertaan tyytyväinen asiakas ja asiakaspalvelu. Laatuna nähtiin myös se, että toimittiin ohjeiden mukaisesti ja niin kuin oli sovittu.

Toisena teemana oli laatukäsikirjan rakenne. Laatukäsikirjassa toivottiin käsiteltävän asioita käytännönläheisesti ja konkreettisesti. Pituudeltaan laatukäsikirjasta haluttiin mahdollisimman lyhyttä, ilman asioiden monimutkaisia selityksiä. Erään haastateltavan mielestä laatukäsikirja tulisi olla tarpeeksi lyhyt, ilman jaaritteluja tai monimutkaisia selityksiä. Toisen haastateltavan mielestä siinä tulisi olla kaikki oleellinen asia ja pituus määräytyy sen sisällön mukaan. Erään haastateltavan mukaan pituuteen on vaikeaa ottaa edes kantaa. Laatukäsikirjan rakenteeseen liittyen kommentit olivat useammalta taholta, että siihen tulisi erikseen osio kuljettajien ohjeistukselle. Yksi haastateltava toivoi kuljettajalle erillistä ohjeistusta, jonka kuljettaja voi tarvittaessa ottaa vaikka autoonsa mukaan. Yhden haastateltavan mielestä oli aivan sama, minkälainen rakenne käsikirjalle tulee. Julkaisuun liittyen käsikirjaa ja ohjeistusta toivottiin julkais-tavan sähköisesti ja paperisena versiona. Osa taas halusi laatukäsikirjaa pelkästään sähköisenä ja kuljettajien ohjeistusta pelkästään paperisena versiona.

Kolmantena teemana oli laatukäsikirjan sisältö. Tärkeiksi aiheiksi laatukäsikirjan sisältöön nousivat prosessien kuvaaminen, resurssien hallinta, laadunohjauksen toimen-

piteet, kuljettajien ammattitaito ja koulutusohjelma. Tärkeinä asioina pidettiin myös bussien ja siisteyden laatua sekä siirtymävaihetta. Haastatteluissa nousi esille kuljettajien ohjeistus ja siihen konkreettisia esimerkkitilanteita asiakaspalvelusta. Eräs haastateltavista ei osannut kertoa tärkeitä asioita laatukäsikirjan sisältöön. Vähemmän tärkeitä asioita laatukäsikirjan sisältöön oli vuosisuunnittelu ja strateginen suunnittelu sekä erään haastateltavan mielestä laatupolitiikka. Kaikille haastateltaville ei kuitenkaan tullut mieleen vähemmän tärkeitä asioita laatukäsikirjaan, vaan he pitivät kaikkia asioita tärkeinä.

Kuljettajien ohjeistukseen sisältöön tuli paljon erilaisia mielipiteitä. Kuljettajien osuuteen toivottiin paljon konkreettisia esimerkkejä tilanteista, joita kuljettaja voi työssään kohdata ihan tavallisessa arjessa ja lisäksi toivottiin ohjeistusta erityistilanteista. Sisältöön toivottiin ohjeistuksia humalaisten tai huumeiden vaikutuksessa olevien asiakkaiden käsittelyyn, kolari- tai tulipalotilanteiden toimintaan, maksuvälineongelmat, puhelimeen vastaaminen linjalla ja ongelmat vaihtorahojen kanssa. Kuljettajien ohjeistukselta toivottiin apuvälinettä kuljettajille erityistilanteissa toimimiseen esimerkiksi tapausten avulla. Ohjeistukseen toivottiin käsiteltävän asioita lyhyesti ja selkeästi sekä siitä toivottiin sellaista muotoa, että sitä on helppo käsitellä ja se kulkee helposti mukana. Eräs haastateltavista esitti kuljettajien ohjeistuksen tulevan samaan muotoon, kuin aikatauluvihkonen on.

Esimerkkisisältöä ei haastateltavien mielestä juurikaan tarvinnut muuttaa poistamalla siitä mitään ja se oli hyvä juuri sellaisenaan kuin se oli. Yksi haastateltava toivoi sisällysluetteloon enemmänkin asioita kuin mitä esimerkissä oli ja esimerkkisisällön asioita toivottiin käsiteltävän lyhyesti. Lisäksi sisältöä pidettiin selkeänä.

6.1.3 Haastattelujen yhteenveto teemoittain

Seuraavassa käsitellään yhteenvetoa haastattelujen tuloksista. Taulukossa 3 on kuvattu haastattelujen tulosten yhteenveto teemoittain. Laatuohjelman tavoitteena on toimintatapojen yhtenäistäminen ja toiminnan kehittäminen. Laatuohjelmalla nostetaan palvelun tasoa ja kuvataan mitä yrityksen prosesseissa tapahtuu. Autolinjoilla laatu on toimimista ohjeiden mukaan. Laatukäsikirjalta toivotaan käytännönläheisyyttä erityisesti kuljettajien ohjeistuksen muodossa. Laatukäsikirja julkaistaisiin sekä sähköisenä, että paperisena versiona ja siitä toivottiin lyhyttä muotoa. Sisältöön tärkeinä asioina olivat

prosessien kuvaus ja resurssien hallinta. Vähemmän tärkeitä asioita olivat taas vuosi- ja strateginen suunnittelu. Kuljettajien ohjeistukseen toivottiin paljon konkreettisia tilanteita kuljettajien arjen työstä ja ohjeistuksia niihin. Esimerkkisisältöön oltiin pääosin tyytyväisiä sellaisenaan, eikä sitä haluttu muuttaa juuri mitenkään.

TAULUKKO 3. Haastattelujen tulosten yhteenveto teemoittain

Laatuohjelma	<ul style="list-style-type: none"> • toimintatapojen yhtenäistäminen ja toiminnan kehittäminen • palveluntason nosto • prosessien kuvaaminen • toimiminen ohjeiden mukaan
Laatukäsikirjan rakenne	<ul style="list-style-type: none"> • käytännönläheinen • kuljettajille oma ohjeistus • sähköisenä ja paperisena • lyhyt muoto
Laatukäsikirjan sisältö	<ul style="list-style-type: none"> • tärkeitä prosessien ja resurssien hallinta • ei tärkeitä vuosi- ja strateginen suunnittelu • kuljettajien ohjeistukseen konkreettisia tilanteita • esimerkkisisältö hyvä

Tulosten perusteella voidaan luoda Autolinjojen laatukäsikirjan sisältö. Sisältöön vaikuttaa tutkimuksen haastattelujen tulokset ja aiheeseen liittyvä teoria. Tämän laatukäsikirjan sisällön lähtökohtana ovat Autolinjojen ja sidosryhmien omat näkemykset laatukäsikirjan sisällöstä. Sisältöä voidaan käyttää hyödyksi myös Savonlinja-yhtiöiden muissa toimipaikoissa laadunkehittämisessä.

6.2 Kyselytutkimus kuljettajien ohjeistuksesta

Kyselyn tavoitteena on selvittää, mitä Autolinjojen kuljettajat haluavat kuljettajien ohjeistukseen ja miten he suhtautuvat Autolinjojen toimintatapoihin ja laadun kehittämiseen. Kuljettajat tekevät päivittäin sitä tärkeää työtä, joka näkyy asiakkaille ja heiltä löytyy kokemusta asiakasrajapinnassa toimimisesta ja mahdollisista erityistilanteista ja sitä kautta näkemystä, mitä kuljettajien ohjeistukseen olisi hyvä laittaa.

6.2.1 Kyselyn toteuttaminen ja analysointi

Kyselyssä tutkittavaksi kohderyhmäksi valittiin Autolinjojen kuljettajista ne kuljettajat, jotka ajavat paikallisliikennettä. Kohderyhmäksi ei haluttu valita kaikkia kuljettajia Autolinjojen sisäisten asioiden seurauksena, sillä niillä olisi voinut olla suuri vaikutus kyselyn lopputulokseen. Toisena vaikuttavana asiana oli laatukäsikirjan ja sitä kautta kuljettajien ohjeistuksen suuntaaminen ensimmäisessä vaiheessa erityisesti paikallisliikenteen kuljettajille. Paikallisliikenteen kuljettajia on yhteensä 40. Tässä tutkimuksessa kysely valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi sen tehokkuuden ja nopeuden takia. Sen avulla pystytään saamaan kuljettajien ohjeistukseen kuljettajien mielipiteitä ja näin hekin saavat vaikuttaa sen muodostumiseen. Aiheen tulisi olla jokaiselle kuljettajalle läheinen ja jokaisella on varmasti paljon omakohtaisia kokemuksia aiheeseen liittyen. Toisin sanoen kaikilla kuljettajilla on varmasti mielipide asiaan ja he ovat tietoisia tutkittavasta aiheesta.

Pienen perusjoukon takia päädyttiin kokonaistutkimukseen eli perusjoukosta ei otettu erillistä otantaa, vaan kaikki 40 kuljettajaa on mukana tutkimuksessa. Perusjoukosta vastasi kyselyyn 25 henkeä eli kadoksi tuli 37,5 %. Kyselyyn jätti vastaamatta 15 henkeä. Vastaamatta jättämisen syitä on voinut olla kiinnostuksen puute tai on koettu, ettei vastaamalla voi kuitenkaan vaikuttaa. Vastaaminen kyselyyn on kuitenkin aina vapaaehtoista. Itselläni ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa kadon suuruusluokkaan.

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen suunnittelun perustana oli tutkimuksen tavoite eli haluttiin selvittää, mitä kuljettajat haluaisivat kuljettajien ohjeistukseen. Näkökulmana oli nimenomaan kuljettajat ja heidän tarpeensa ohjeistukseen. Liitteessä 2 on kuljettajille tarkoitettu kyselylomake. Ensimmäisenä kyselylomakkeessa kysyttiin taustatietoina vastaajan sukupuoli ja toisena työkokemus alalta. Kummassakin piti ympyröidä vastaus annetuista vaihtoehdoista. Seuraavassa osiossa kysyttiin suljetulla kysymyksellä Autolinjojen toimintatavoista ja miten he kokevat kuljettajien ohjeistuksen ja toimintatapojen yhtenäistämisen. Siinä vastaaja merkitsee vaihtoehtona likertasteikolla, eli missä hän arvioi suhtautumistaan kuhunkin osioon tietyllä voimakkuudella (Anttila 2005, 264). Vastaajat valitsevat vaihtoehdoista täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Kolmannessa osiossa kysyttiin kuljettajien ohjeistuksesta ja pyydettiin vastaajaa arvioimaan aihealueiden tärkeyttä kuljettajien ohjeistukseen. Aihealueita oli 22 kappaletta ja siinä oli käytössä myös likert-asteikko. Viimeisessä osiossa oli kaksi avointa kysymystä, joissa vastaaja voi vastata aivan vapaasti kysymykseen. Kysymykset liittyivät kuljettajien ohjeistuksen sisältöön ja kuljettajan työssensä kohtaamiin erityistilanteisiin.

Kyselyn käytännön toteuttamisen Autolinjoilla suoritti Autolinjojen edustaja. En itse työskentele Autolinjoilla, vaan se on pelkästään opinnäytetyöni toimeksiantaja ja heidän toiveestaan toimitin vain kyselyn heille ilman saatetta ja he toimittivat kyselyn vastaajille. He tekivät oman saatteen kyselylle, jossa kerrottiin mm. kyselyn taustoista, tarkoituksesta ja luottamuksesta. Itselläni ei siis ollut mahdollisuutta vaikuttaa mm. vastaajien määrään, vaan tämä osuus oli kokonaan heidän toimintaa. Kysely toteutettiin joulukuussa 2013 ja tarkoituksella juuri ennen kuin osalle muista kuljettajista jaettiin irtisanomislappuja. Vastausaikaa kyselylle oli kaksi viikkoa.

Syötin materiaalin SPSS-ohjelmaan ja analysoin aineiston. Haastavaa oli saada useita muuttujia esitettyä yhdessä taulukossa. Lopulta se onnistui syöttämällä eri muuttujien tiedot erikseen Exceliin ja sen kautta muodostamalla taulukon sain kaikki yhteen taulukkoon. Analysoin aineiston kuvaamalla sitä perusjakaumien mukaan ja ristiintaulukoimalla. Avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia noin puolelta vastaajista, eli määrällisesti ei kovinkaan monelta. Luokittelin vastaukset erikseen, mutta niiden vähyyden takia en syöttänyt niitä enää erikseen SPSS-ohjelmaan.

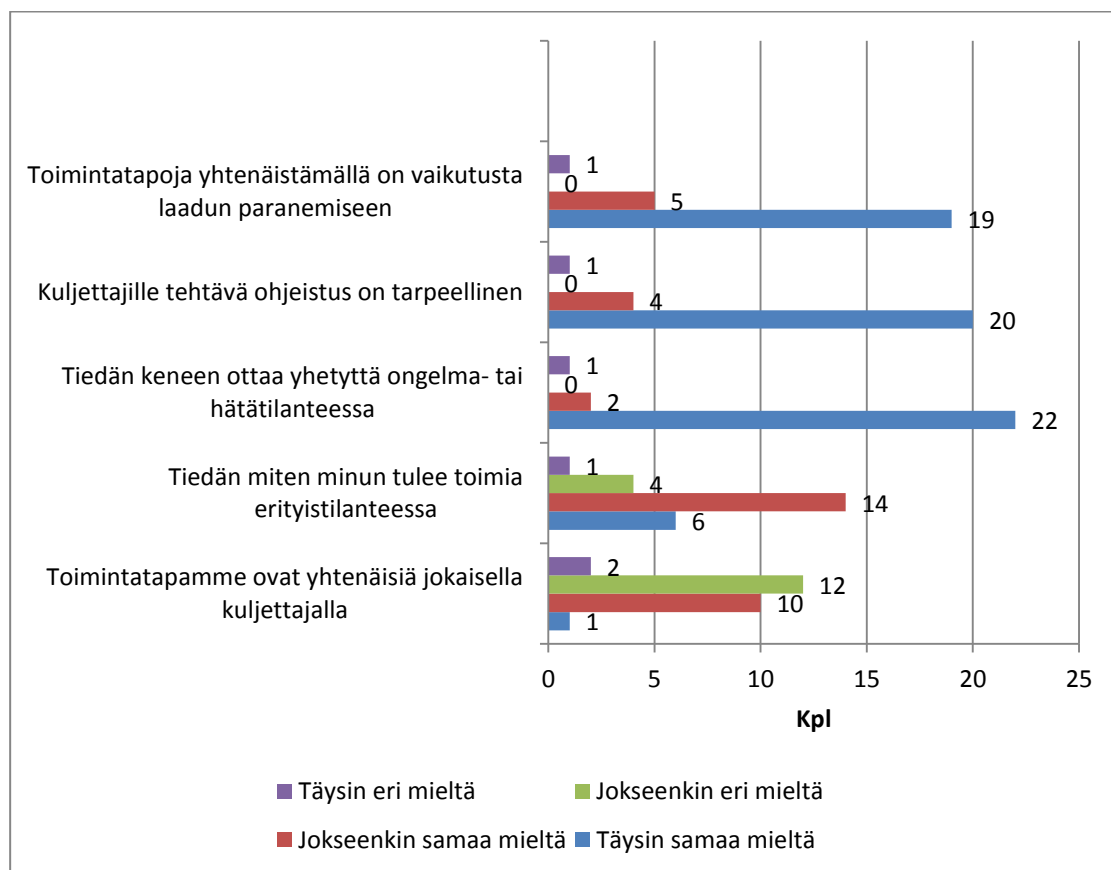
6.2.2 Kyselyn tulokset

Kyselyn tulokset on seuraavassa esitetty perusjakaumien ja ristiintaulukoinnin avulla. Perusjakaumissa tutkimuksen tulokset esitetään perustunnusluvin. Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan muuttujien riippuvuuksia toisiinsa.

Perusjakaumat

Kyselyyn vastaajista 4 oli naisia ja 21 oli miehiä eli vastaajia oli yhteensä 25 henkeä. Kuvassa 14 on esitetty vastaajien mielipiteitä Autolinjojen toimintatavoista. Suurin osa vastaajista koki, että toimintatapoja yhtenäistämällä on vaikutusta laadun parane-

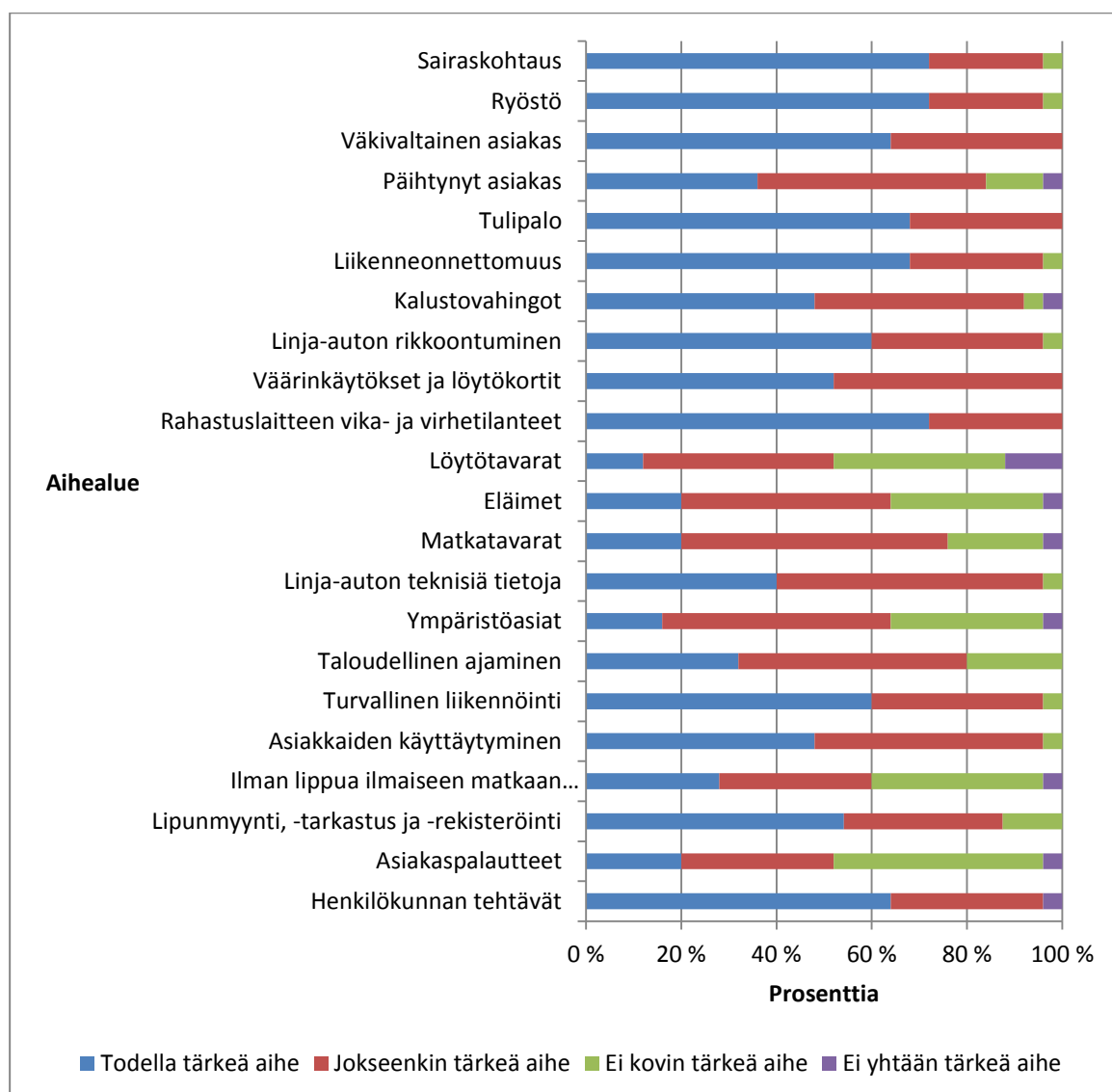
miseen, kun täysin samaa mieltä oli 19 vastaajaa. Vastaajien mukaan myös kuljettajille tehtävä ohjeistus koettiin tarpeelliseksi ja tiedettiin keneen ottaa yhteyttä ongelmatai hätätilanteissa. Näissä vastauksissa oltiin lähes samaa mieltä kaikkien vastaajien kesken, kun täysin samaa mieltä kuljettajille tehtävästä ohjeistuksen tarpeellisuudesta oli 20 vastaajaa ja ongelma- ja hätätilanteista 22 vastaajaa.



KUVA 14. Vastaajien mielipiteitä Autolinjojen toimintatavoista

Hajontaa vastauksissa tuli enemmän erityistilanteissa toimimisessa ja näkemyksessä toimintatapojen yhtenäisyydestä kuljettajien välillä. Kaikille vastaajille ei ollut täysin selvää miten tulisi toimia erityistilanteissa. Vastaajista vain 6 ilmoitti tietävänsä, miten niissä tulee toimia. Tarkasteltaessa kohtaa ”toimintatapamme ovat yhtenäiset jokaisella kuljettajalla” vastaajat kokivat, ettei näin ole. Vain muutama vastasi täysin eri tai samaa mieltä ja suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa tai eri mieltä. Autolinjojen yhtenäisissä toimintavoissa on siis parannettavaa, jotta jokainen kuljettaja toimisi samalla tavalla yhtenäisesti. Vastauksista havaittava epävarmuus erityistilanteissa toimimisesta on myös esiin nouseva asia ja toivottavasti tämän tutkimuksen perusteella tehtävä kuljettajien ohjeistus auttaisi asiaan.

Kyselyssä haluttiin selvittää, mitä asioita kuljettajat itse pitivät tärkeinä kuljettajien ohjeistukseen. Tähän liittyen kuvassa 15 on esitetty vastaajien näkemys aihealueen tärkeydestä kuljettajien ohjeistukseen. Aiheet, joissa yli 60 % vastaajista koki aihealueen olevan todella tärkeä aihe, olivat sairaskohtaus, ryöstö, väkivaltainen asiakas, tulipalo, liikenneonnettomuus, linja-auton rikkoontuminen, rahastuslaitteen vika- ja virhetilanteet, turvallinen liikennöinti sekä henkilökunnan tehtävät. Kuvasta on huomattavissa vähemmän tärkeiksi aiheiksi löytötavarat, eläimet, asiakaspalautteet ja ympäristöasiat, mutta niitäkään ei täysin tyrmätä. Vaihtoehdot saivat ylipäättensä hyvin vähän vastauksia, missä vastaaja ei pitänyt aihetta yhtään tärkeänä.



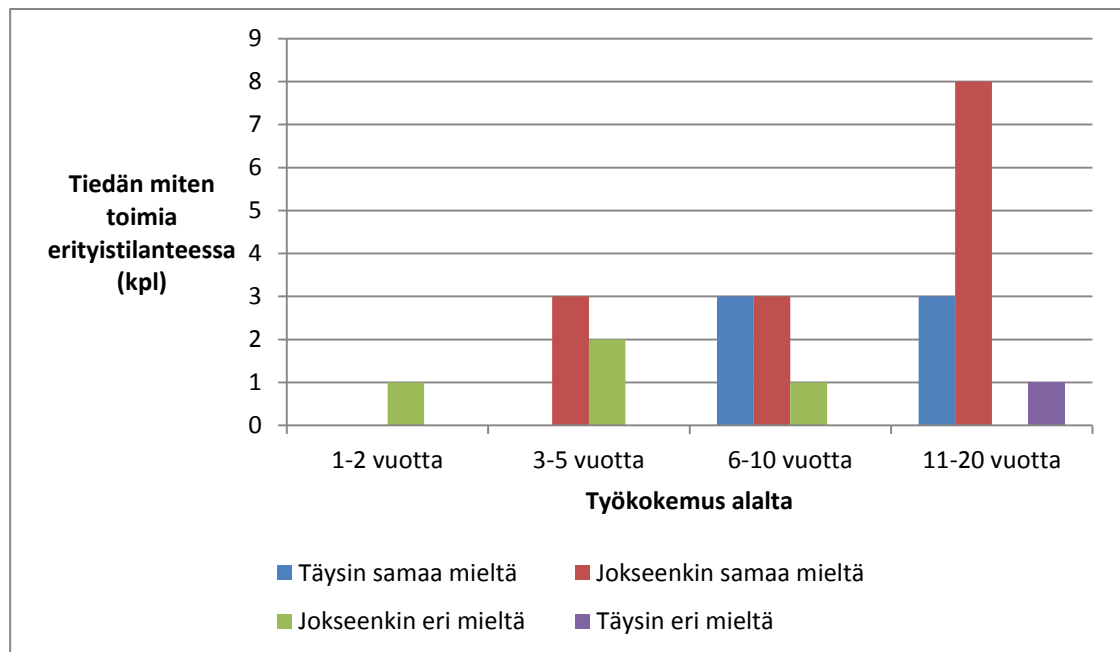
KUVA 15. Vastaajien näkemys aihealueen tärkeydestä kuljettajien ohjeistukseen

Kuljettajan ohjeistukseen liittyen kysyttiin vastaajilta muita aiheita siinä käsiteltäväksi, kuin mitä kyselyssä oli aiemmin esitetty. Vastauksia tuli vain muutamilta ja niissä

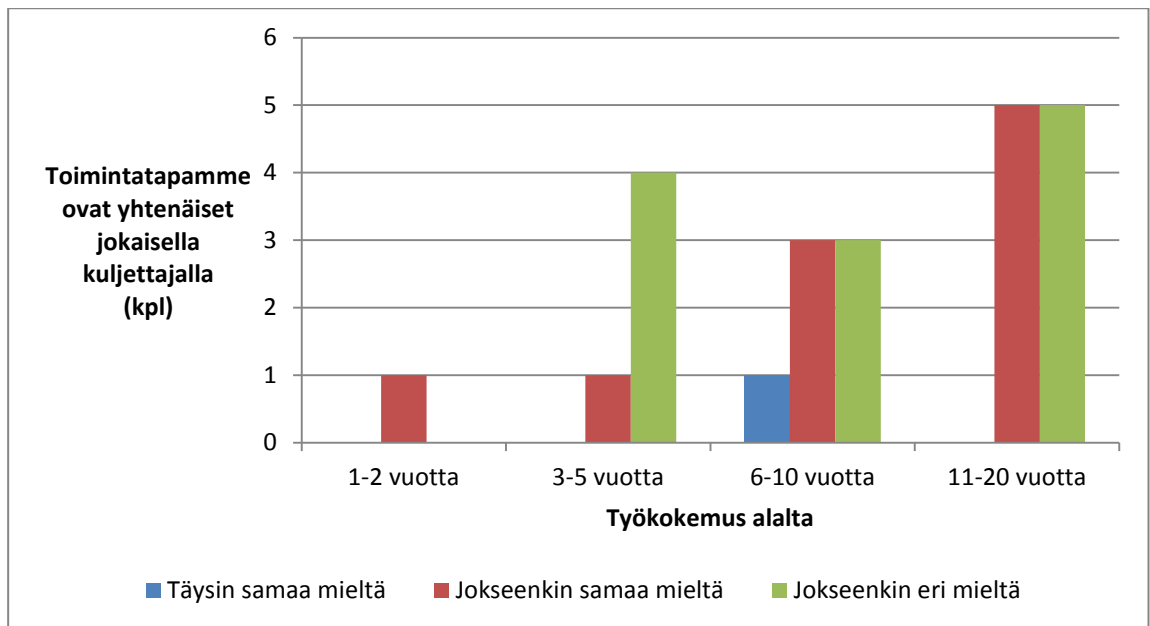
kuljettajien ohjeistukseen toivottiin kuljettajien vastuita, kriisiavun ohjeistusta ja käytännön harjoituksia kuljettajille. Vastaajien kokemuksiin erityistilanteisiin tuli enemmän vastauksia ja ne pystyi luokittelemaan sisällön mukaan. Kuljettajien kokemia erityistilanteita olivat sairaskohtaukset, asiakkaan käyttäytymiset, tulipalot, autoon kohdistuvat, rahastuksen ongelmiin ja liikenneonnettomuuteen liittyvät asiat. Eniten erityistilanteita liittyi asiakkaan käyttäytymiseen esimerkiksi uhkaavina, päihtyneinä tai häiritsevinä asiakkaina.

Ristiintaulukointi

Vastaajien näkemystä erityistilanteissa toimimisesta työkokemuksen mukaan kuvataan kuvassa 16 ja yhtenäisiä toimintatapoja työkokemuksen mukaan kuvassa 17. Työkokemuksella ei ole vaikutusta siihen, miten vastaaja on vastannut koskien erityistilanteissa toimimista tai yhtenäisiä toimintatapoja. Kuvassa 18 on toimintatapojen yhtenäistämisen vaikutukset sukupuolen mukaan. Ristiintaulukoinnista on tehty khinneliötesti ja sen mukaan näillä ei ole tilastollisesti merkittävää riippuvuutta. Khinneliötestin p-arvot ovat liitteestä 3.

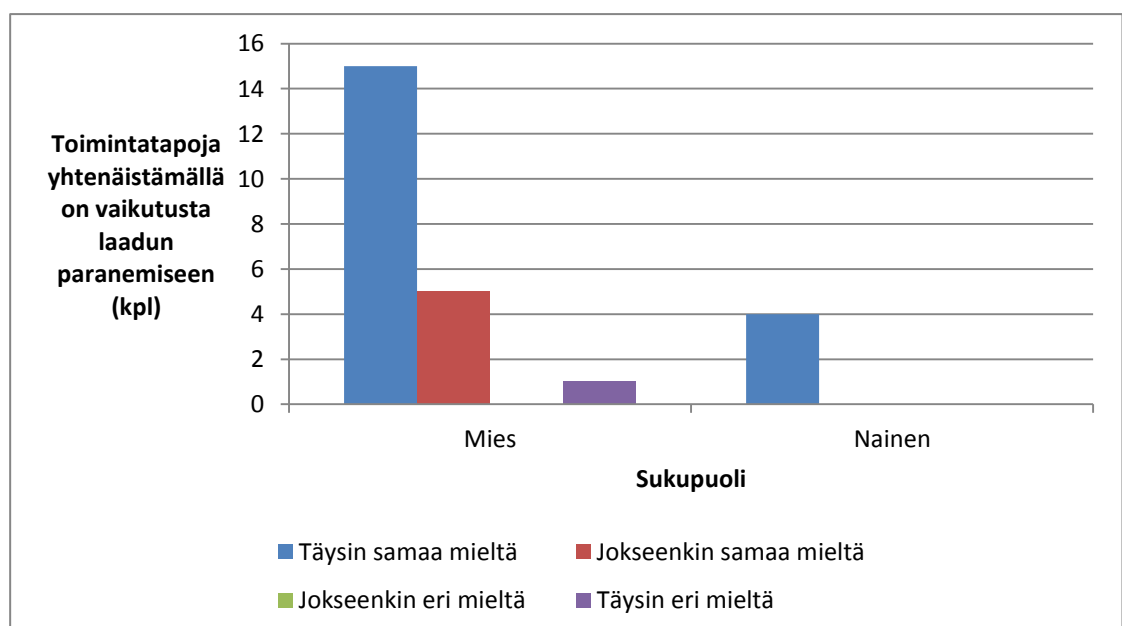


KUVA 16. Toiminta erityistilanteissa työkokemuksen mukaan



KUVA 17. Yhtenäiset toimintatavat työkokemuksen mukaan

Pisimpään alalla olleet tiesivät kohtalaisen hyvin, miten toimia erityistilanteissa ja samoin 6–10 vuotta alalla olleet. Hieman huonommin toimimisesta tiesivät uusimmat alalle tulijat, eli joilla oli työkokemusta 3–5 vuotta tai 1–2 vuotta. Työn kautta tuoman kokemus olisi luullut näkyvän enemmän vastauksissa erityistilanteissa toimimisessa. Yhtenäisissä toimintatavoissa mielipiteet jakautuvat tasaisesti jokseenkin samaa mieltä tai eri mieltä työkokemuksen mukaan. Ainoastaan työkokemuksen ollessa 3–5 vuotta asiasta ollaan hieman enemmän eri mieltä siitä, ovatko toimintatavat yhtenäiset jokaisella kuljettajalla.



KUVA 18. Toimintatapojen yhtenäistämisen vaikutukset sukupuolen mukaan

Toimintatapojen yhtenäistämisen vaikutuksessa on tarkasteltu vastauksia sukupuolen mukaan. Kaikki neljä naista ovat olleet sitä mieltä, että toimintatapojen yhtenäistämällä on vaikutusta laadun paranemiseen. Miehillä tässä on enemmän hajontaa, kun 15 vastaajaa on täysin samaa mieltä, 5 vastaajaa jokseenkin samaa mieltä ja yksi vastaaja täysin eri mieltä.

6.2.3 Kyselyn yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia mitä asioita tulisi kuljettajien ohjeistuksessa olla. Samalla haluttiin kuljettajien näkemyksiä Autolinjojen toimintatavoista ja niiden yhtenäistämisestä. Toimintatapoja yhtenäistämällä saadaan parannettua toiminnan laatua. Toimintatapojen yhtenäistämisessä ja erityistilanteissa toimimisessa on eniten huomioitavaa. Toimintatapojen yhtenäistämiseksi ja erityistilanteissa toimimisen helpottamiseksi tämän tutkimuksen avulla pystytään kehittämään kuljettajien ohjeistus, joka nähtiin tarpeelliseksi. Kuljettajien ohjeistuksen aihealueet olivat tutkimuksen mukaan pääosin kaikki hyvin tärkeitä ja jääkin mietittäväksi, tulevatko kaikki aihealueet siihen vai karsitaanko listalta jotain pois. Erityisesti tulee harkita löytötavaroiden, asiakaspalautteiden, eläinten ja ympäristöasioiden aiheita ja niiden tärkeyttä kuljettajien ohjeistukseen. Kuljettajien ohjeistukseen tulee ehdottomasti ottaa mukaan ainakin seuraavat aihealueet: sairaskohtaus, ryöstö, väkivaltainen asiakas, tulipalo, liikenneonnettomuus, linja-auton rikkoontuminen, rahastuslaitteen vika- ja virhetilanteet, turvallinen liikennöinti sekä henkilökunnan tehtävät.

Avoimien kysymysten perusteella voidaan päätellä erityistilanteiden olevan yleisimmin asiakkaan käyttäytymisestä johtuvia tilanteita. Kuljettajien ohjeistukseen olisi avoimien kysymysten perusteella hyvä huomioida aihealueet asiakkaiden käyttäytyminen, päihtyneet asiakkaat, linja-auton rikkoontuminen, liikenneonnettomuudet, sairaskohtaukset ja tulipalot. Mitään syvällisempää ei avoimista kysymyksistä voida päätellä, mutta niitä voi silti hyödyntää ohjeistusta kehittäessä. Uusia harkittavia aihealueita kuljettajien ohjeistukseen ovat kuljettajien vastuut ja kriisiavun ohjeistus.

Tutkimus vastasi hyvin kokonaisuutena tavoitteeseensa. Tuloksia tullaan käyttämään kuljettajien ohjeistuksen kehittämisessä. Aineistoa ei analysoitu ja tulkittu mitenkään erityisen syvällisesti, vaan enemmänkin tämä oli aineiston kuvaamista. Mitään uutta ja

merkittävää tilastollisesti ei tällä tutkimuksella selvitetty ja siihen vaikuttaa osaltaan myös pieni perusjoukko.

7 LAATUOHJELMAN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa kerrotaan Autolinjojen laatuohjelman kehittämisestä. Aluksi käydään läpi kehittämistyön kulkua ja sen jälkeen kehittämisen tuloksena syntynyttä laatukäsikirjaa kuljettajien ohjeistuksineen. Lopuksi arvioin kehitettyä laatukäsikirjaa ja suunnittelen siihen jatkokehitystä.

7.1 Kehittämistyön kulku

Kehittämistyö noudatti teoriassa esitettyä tapaustutkimuksen vaiheita. Ensimmäisenä on alustava kehittämistehtävä, jonka jälkeen tulee ilmiöön perehtymistä käytännössä ja teoriassa ja samalla kehittämistehtävä täsmentyy. Seuraavaksi tapahtuu aineiston keruu ja analysointi eri menetelmillä, jonka pohjalta muodostuu kehittämismalli.

Laatuohjelman kehittämistyön prosessi alkoi alustavan kehittämistehtävän hahmottamisella, mikä oli laatukäsikirjan kehittäminen. Perehdyin aiheeseen liittyvään teoriaan ja teemahaastatteluihin valmistautuminen alkoi laatukäsikirjan sisältöihin tutustumisella. Tutustuin teemahaastatteluun liittyvään teoriaan ja valmiisiin laatukäsikirjoihin, joiden pohjalta suunnittelin teemahaastatteluiden pohjan. Haastatteluiden teemat valitsin teoriassa tulleiden asioiden perusteella. Teemahaastatteluissa esillä olleessa laatukäsikirjan esimerkkisisältö muotoutui aiheeseen liittyvän teoria ja valmiiden laatukäsikirjojen pohjalta. Laatukäsikirjan sisältö muotoutui haastattelujen perusteella ja siitä toivottiin käytännönläheistä, helppolukuista ja lyhyttä. Esimerkkisisältöä pidettiin hyvänä poistaen siitä vuosi- ja strategisensuunnittelun. Haastatteluissa selvisi samalla toive erilliselle kuljettajien ohjeistukselle, jossa käytäisiin tarkemmin läpi kuljettajien tehtäviä, erityistilanteita ja toimintaohjeita. Kuljettajien ohjeistus päätettiin kehittää laatukäsikirjan liitteeksi.

Laatukäsikirjan laatiminen alkoi yhdessä Autolinjojen paikallispäällikön kanssa palaverissa syyskuussa 2013 teemahaastatteluiden jälkeen. Laatukäsikirjasta oli tarkoitus tehdä heidän tarpeisiinsa sopiva ja vaatimukset täyttävä laatukäsikirja. Laatukäsikirjan kehittäminen perustui aiheeseen liittyvään teoriapohjaan ja teemahaastatteluissa esille

tulleisiin asioihin. Laatukäsikirjan laatiminen tapahtui paikallispäällikön toiveidensa pohjalta. Käytännössä sen kehittäminen eteni useissa palaverissa paikallispäällikön kanssa. Laatukäsikirjan aihealueiden sisältö käytiin läpi yksitellen jonka jälkeen kuvasin ne laatukäsikirjaan. Seuraavalla kerralla samat asiat käytiin uudestaan läpi, jolloin varmistettiin asioiden ymmärrys oikein ja siirryttiin seuraavaan aihealueeseen. Yhteistyötä paikallispäällikön kanssa tapahtui välillä myös sähköpostien kautta. Yhdessä läpikäyden ja muokkausten jälkeen tuloksena oli ensimmäinen versio laatukäsikirjasta juuri sovittuna ajankohtana joulukuun alussa.

Laatukäsikirja tarkastettiin ja hyväksyttiin Savonlinja-yhtiöiden keskuspaikassa Mikkelissä. Muutaman muutoksen jälkeen se toimitettiin hyväksyttäväksi Lappeenrannan kaupungille joulukuun lopussa. Laatukäsikirja hyväksyttiin pienellä lauseen muuttamisella heti tammikuun 2014 alussa ja laatukäsikirjan kehittämistyö oli saatu päätökseen.

Haastatteluissa esiin tullutta kuljettajien ohjeistusta lähdettiin kehittämään eteenpäin joulukuussa 2013. Ohjeistuksen tarkoituksena ei ollut olla liitteenä Lappeenrannan kaupungin hyväksymässä laatukäsikirjassa. Kuljettajien ohjeistuksen tarkoituksena oli kuvata Autolinjojen sisäisiä toimintoja, eikä niitä tarvinnut hyväksyttää erikseen kaupungilla. Aikatauluksi sovittiin kuljettajien ohjeistuksen valmistuminen tammikuun 2014 loppuun mennessä, jotta kuljettajat ehditään perehdyttämään asiaan kuljettajien koulutuksissa myöhemmin kevään aikana.

Kuljettajien ohjeistukseen haluttiin näkökulmaa kuljettajilta. Tätä varten toteutettiin kysely kuljettajille joulukuussa 2013, jonka tavoitteena oli selvittää kuljettajien näkemyksiä ohjeistukseen ja sen sisältöön. Kyselyn laatimisen pohjalla oli haastatteluissa esille nousseita aiheita ja Autolinjojen perehdytysmateriaali. Osa aiheista tuli ohjaavalta opettajalta.

Kuljettajien ohjeistus laadittiin myös käytännössä paikallispäällikkö kanssa. Ohjeistuksen perustana käytettiin kyselyssä esillä olleita aiheita. Laatiminen tapahtui palaverissa ja sähköpostitse. Osa kuljettajien ohjeistuksessa käsiteltävistä aiheista löytyi jo valmiiksi joko kokonaan tai osittain Autolinjoilta ja osassa piti kehittää ohjeistukset aivan alusta alkaen. Kuljettajien ohjeistus valmistui tammikuun lopussa ja sitä ei erikseen hyväksytetty Savonlinja-yhtiöillä.

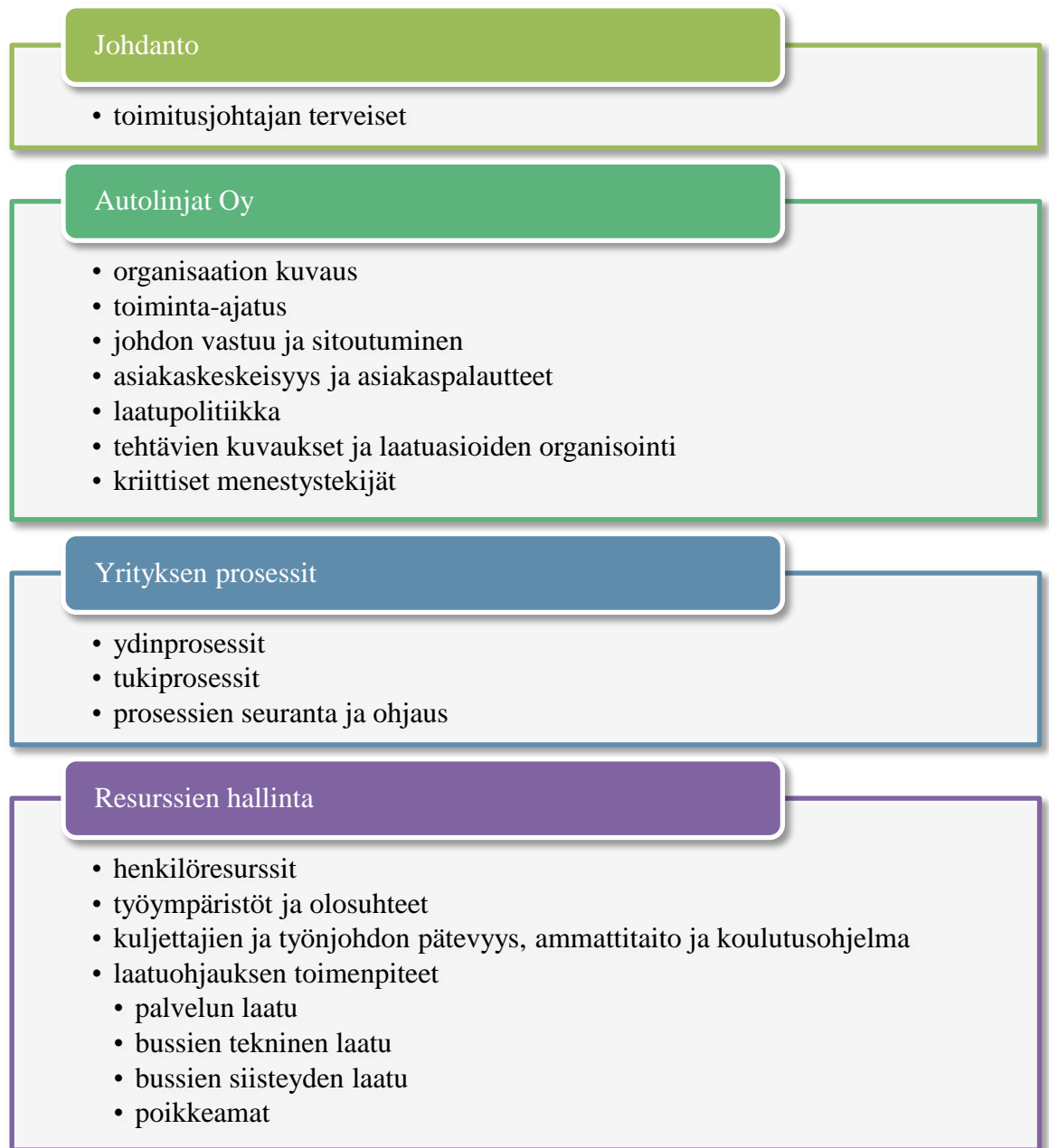
7.2 Laatukäsikirja ja kuljettajien ohjeistus

Laatukäsikirjan kehittämisen perustana on huomioitu aiheeseen liittyvää teoriaa, teemahaastatteluiden tuloksia ja toimeksiantajan toiveita. Kuljettajien ohjeistuksen kehittämisessä lähtökohtana oli Autolinjojen kuljettajien näkemys sisällöstä kyselyn kautta. Laatukäsikirja on kokonaisuudessaan liitteessä 4 ja kuljettajien ohjeistus liitteessä 5.

Laatukäsikirjan kuvaus

Laatukäsikirjan sisältö rakentui kolmesta pääosa-alueesta. Kuvassa 19 on esitetty laatukäsikirjan sisältö. Ensimmäiseen osioon muodostui kuvauksia Autolinjoista ja sen toimintaa ohjaavista kokonaisuuksista. Siinä käsitellään organisaation kuvaus, toiminta-ajatus, johdon vastuu ja sitoutuminen, asiakaskeskeisyys ja asiakaspalautteet, laatupolitiikka, tehtävien kuvaukset ja laatuasioiden organisointi sekä kriittiset menestystekijät. Autolinjojen toiveesta osiosta ei käsitelty vuosi- ja strategista suunnittelua eikä viestintää ja loppuvaiheessa jätettiin pois myös organisaatiokaavio. Osioon tuli Autolinjojen toiveesta kriittiset menestystekijät, joihin Autolinjat panostaa päästäkseen laadullisiin tavoitteisiin.

Toisessa pääosiossa käsitellään yrityksen prosesseja. Ydin- ja tukiprosessien jakautumista kuvataan prosessikartan avulla. Autolinjojen ydinprosesseja kuvataan yksinkertaisilla prosessikaavioilla ja tukiprosesseja kuvataan pelkästään sanallisesti. Prosessien kuvaaminen jätettiin tarkoituksella suppeammaksi. Osiossa kuvailtiin lisäksi prosessin seuranta ja ohjausta. Viimeisessä pääosiossa kuvataan Autolinjojen resursseja. Siinä käsitellään henkilöstöresursseja, työympäristöä ja olosuhteita sekä kuljettajien ja työnjohdon pätevyys, ammattitaito ja koulutusohjelma. Laatuohjauksen toimenpiteissä kerrotaan palvelun, bussien teknisen ja siisteyden sekä liikennöinnin laadusta. Laatuohjauksen toimenpiteissä käsitellään lopuksi vielä poikkeamat ja niiden toimintaohjeet. Toiminnan mittaamista, analysoimista ja parantamista käsitellään laatukäsikirjassa toimeksiantajan toimesta hyvin suppeasti.

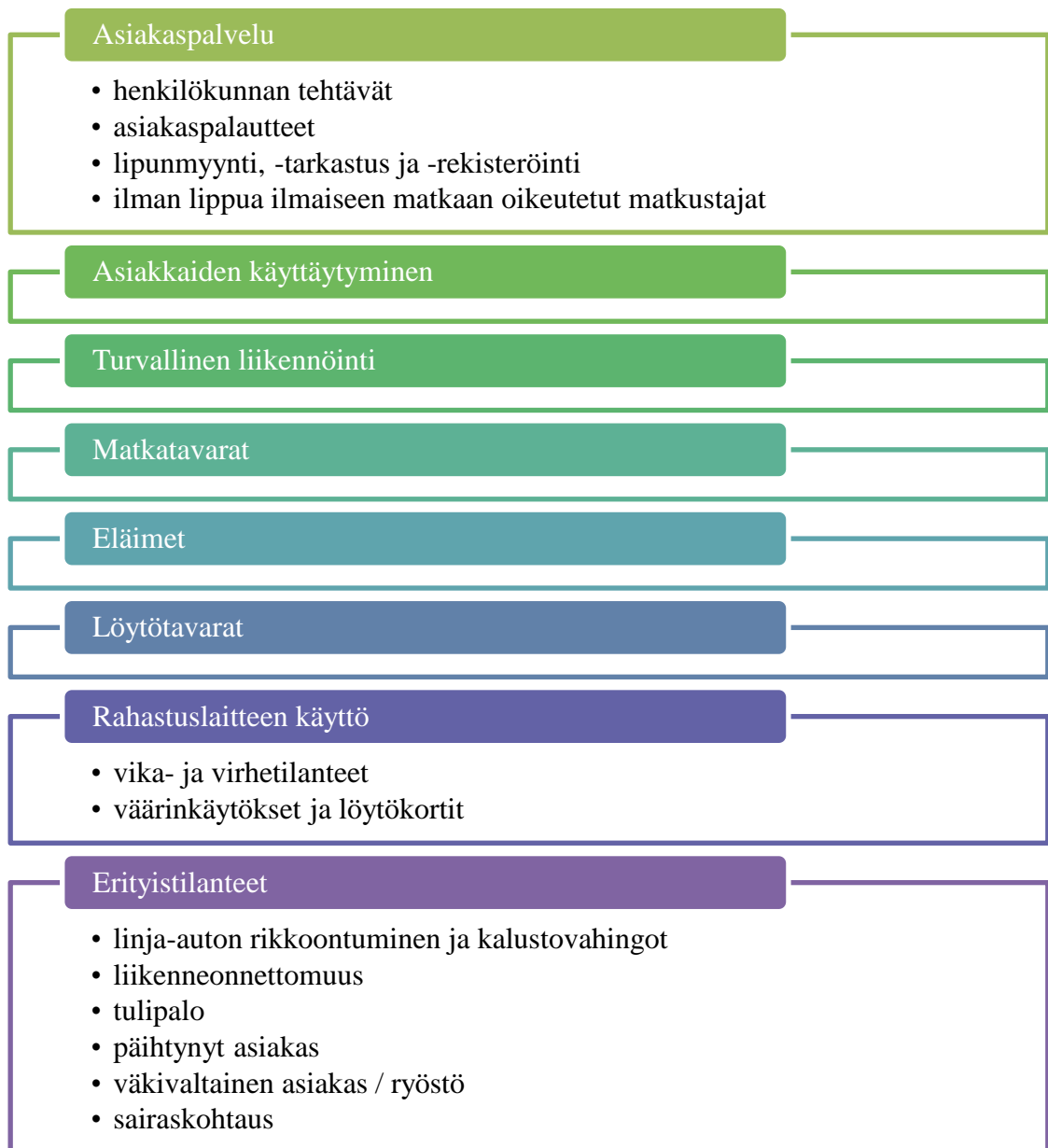


KUVA 19. Autolinjojen laatukäsikirjan sisältö

Kokonaisuutena laatukäsikirja on muodoltaan lyhyesti kuvaamista, jossa ei kuvata tarkkoja yksityiskohtia. Kuten haastatteluissa tuli ilmi, toive tiiviistä paketista, on lopputulos myös sen näköinen. Laatukäsikirjan houkuttelevuuteen on pyritty panostamalla laatukäsikirjan ulkoasuun. Siinä on väriä ja ryhmittelyllä on pyritty saamaan vaihtelevuutta, jotta mielenkiinto säilyisi. Alussa on osio, jossa Savonlinja-yhtiöiden toimitusjohtaja, liikenneneuvos Raimo O. Honkanen kertoo terveisensä laatukäsikirjan lukijalle. Tämä kertoo myös ylimmän johdon sitoutumisesta laadun kehittämiseen. Liitteenä laatukäsikirjassa on Savonlinja-yhtiöiden laatulupaus sekä kuljettajien ohjeistus.

Kuljettajien ohjeistus

Kuljettajien ohjeistuksen sisältö koostuu erilaisista ohjeistuksista liittyen kuljettajien työhön. Kuljettajien ohjeistuksen sisältö on esitelty kuvassa 20. Kuljettajien ohjeistuksen pääaiheet ovat asiakaspalvelu, asiakkaiden käyttäytyminen, turvallinen liikennöinti, matkatavarat, eläimet, löytötavarat, rahastuslaitteen käyttö ja erityistilanteet. Asiakaspalvelu aihealueessa käsitellään henkilökunnan tehtäviä, asiakaspalautetta, lipunmyyntiä, -tarkastusta ja -rekisteröintiä sekä ilman lippua ilmaiseen matkaan oikeutettuja matkustajia. Rahastuslaitteiden käytössä käsitellään vika- ja virhetilanteita. Eri-tyistilanteita ovat linja-auton rikkoontuminen ja kalustovahingot, liikenneonnettomuus, tulipalo, päihtynyt asiakas, väkivaltainen asiakas, ryöstö ja sairaskohtaus.



KUVA 20. Autolinjojen kuljettajien ohjeistuksen sisältö

Kyselyssä esillä olleista aiheista jätettiin toimeksiantajan toiveesta pois linja-auton tekniset tiedot, ympäristöasiat ja taloudellinen ajaminen. Kyselyssä nousi avoimissa kysymyksissä esille kriisiavun ohjeistus ja kuljettajien vastuiden sisältyminen kuljettajien ohjeistukseen. Näitä aihealueita ei tähän kuljettajien ohjeistukseen tullut.

Kuljettajien ohjeistus vastaa graafiselta ilmeeltään laatukäsikirjaa. Sisältö on pyritty esittämään tiiviisti, mutta mahdollisimman kattavasti aihealueittain. Kuljettaja löytää siitä tarvittaessa nopeasti tiedon sisällysluettelon avulla. Tarkoituksena on, että kuljettajien ohjeistus olisi jokaisella kuljettajalla aina mukana työvuoronsa aikana linja-autossa. Kuljettajien ohjeistuksen tavoitteena on yhtenäistää kuljettajien toimintaa ja kehittää Autolinjojen toiminnan laatua.

8 POHDINTA

Seuraavassa luvussa arvioin kehittämistyötä suhteessa teoriaan, arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja pohdin jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimuksen luotettavuutta arvioin erikseen laadullisen ja määrällisen tutkimuksen näkökulmista. Jatkotutkimusmahdollisuuksissa käsittelen lisäksi kehittämistyön jatkokehitystä.

8.1 Kehittämistyön arviointi suhteessa teoriaan

Pohdin seuraavassa kehittämistyön onnistumista suhteessa opinnäytetyön viitekehyksessä esitettyyn teoriaan. Viitekehyksessä ei ole käsitelty termiä laatuohjelma, mitä taas käytetään kehittämistehtävässä. Kyseistä termiä ei ole aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Laatuohjelma on terminä tullut esiin Lappeenrannan kaupungin sopimuksessa. Kuten edellä on jo mainittu, Lappeenrannan kaupungin paikallisliikenteen toteuttajien on hyväksyttävä Lappeenrannan kaupungilla laatuohjelma. Valitsin termin myös käytettäväksi opinnäytetyössä. Laatuohjelma vastaa viitekehyksessä käsiteltäviä laadunhallinnan järjestelmää, mikä teorian mukaan voi olla juuri sellainen, kuin yrityksen haluaa olevan (Pesonen 2007, 17).

Laadun kehittäminen ja henkilöstön merkitys laadun kehittäjänä

Laadun kehittäminen kohdistuu prosesseihin eli toiminnan varmistamiseen ja tehostamiseen (Jylhäsaari & Lumijärvi 2000, 74). Prosessit kuvataan ja niille asetetaan ta-

voitteet sekä niitä seurataan miten ne toimivat. Tarvittaessa prosesseja voidaan muuttaa. (Laine & Lecklin 2009, 41.) Tässä kehittämistyössä kuvattiin Autolinjojen prosesseja hyvin pinnallisesti. Prosessien kehittämisen kannalta olisi ollut parempi vaihtoehto kuvata prosessit mahdollisimman tarkasti. Suppeasti kuvattuna prosessien kehittäminen vaikeutuu ja tavoitteet on vaikea asettaa. Laatukäsikirjassa on kuvattuna prosessien seuranta ja ohjaus, mutta ei kovinkaan tarkasti. Autolinjoilla on käytössä mittareita prosessien seurantaan, mutta niitä ei haluttu käydä tarkemmin laatukäsikirjassa läpi. Laatukäsikirjasta jätettiin kokonaan pois prosessien omistajat. Tähän suppeampaan prosessien kuvaukseen syynä oli opinnäytetyön ja laatukäsikirjan julkisuus ja toimeksiantajan toive.

PDCA-ympyrä kuvaa jatkuvan parantamisen periaatetta laadun kehittämisessä. Siinä periaatteena on kehittää neljän vaiheen avulla, joita ovat suunnittelu, toteutus, tarkistus ja kehitys. Yhden kehityskohteen jälkeen siirrytään seuraavaan kehityskohteeseen hyödyntäen edellisillä kerroilla saatuja tietoja. (Pesonen 2007, 63.) Kehittämistyössä jatkuva parantaminen tulee esille lähinnä toiminnan poikkeamien kirjaamisessa tietojärjestelmään ja sen tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. Jatkuvan parantamisen linjaus laatukäsikirjassa tuli toimeksiantajalta. Kokonaisuutena prosessien kuvaaminen ja jatkuvaan parantaminen ovat aiheita, joihin voisi Autolinjoilla jatkossa kiinnittää huomiota.

Lecklinin (2006, 213–214) mukaan henkilöstö tulisi nähdä yrityksen todellisena voimavarana, joka on motivoitunutta ja osaavaa. Henkilökunnan merkitys laadun kehittäjänä on merkittävää. Henkilöstöllä tulisi olla ymmärrys laadusta ja sen tulisi lisäksi ymmärtää oman työn vaikutukset laatuun. Henkilöstön osallistuminen muutokseen suunnittelun ja toteutuksen kautta sitouttaa henkilöstöä paremmin muutokseen. Vaikutusmahdollisuudet antavat kuvan arvostuksesta ja työtyytyväisyys kasvaa.

Autolinjoilla on ymmärretty henkilöstön merkitys laadun kehittämisessä. Henkilöstön osaamista seurataan ja tarvittaessa annetaan lisää koulutusta. Työtehtävät pyritään järjestämään mielenkiinnon ja omien tarpeiden mukaan. Työtyytyväisyyttä mitataan ja sen perusteella kehitetään toimintaa. Henkilöstöä kannustetaan antamaan palautetta ja kehittämisideoita. Näiden lisäksi kuljettajien mielipidettä kysyttiin kuljettajien ohjeistusta kehitettäessä. Vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen muutokseen voidaan varmasti tulevaisuudessa havaita sitoutumisena muutoksiin. Suuri vaikutus tulee ole-

maan myös koko tämän aihealueen kouluttamisessa henkilökunnalle ja kuljettajien ohjeistuksen viemisessä käytännön toimintaan, mitkä jäävät paikallispäällikön tehtäväksi. Muutosta vielä parempaan suuntaan, kun tarkastellaan henkilökunnan merkitystä laadun kehittämisessä, toisi kehityskeskustelujen ottaminen säännöllisiksi Autolinjoille.

Laadunhallinta

Lecklin (2006, 29) kuvaa laadunhallinnan mallina ISO-9000 -standardia. Kehitystyössä on otettu paljon viitteitä standardista, mutta tekemällä laatuohjelma kuitenkin yrityksen tarpeiden lähtökohdasta. Alila ja Parrila (2004, 75) kuvaavat laadunhallinnan peruseriaateiksi asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuminen, prosessiomainen toimintamalli, järjestelmällinen johtamistapa, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko ja suhteet muihin toimijoihin. Asiakaskeskeisyys näkyy mielestäni sidosryhmien ja asiakkaiden huomioimisessa. Sidosryhmiin on hyvät suhteet ja heidän tarpeensa ja odotuksensa ohjaavat yrityksen toimintaa.

Laatujohtamisessa Jylhäsaari ja Lumijärvi (2000, 27) nostivat esiin johdon sitoutumisen, aktiivisuuden ja osallistumisen. Kehitysvaiheessa paikallispäällikkö oli aktiivisesti ja aidosti kiinnostuneena mukana suunnittelussa. Laatukäsikirjassa kuvataan johdon vastuu ja sitoutuminen, jonka mukaan Autolinjojen johto osallistuu näkyvästi laadunhallinnan toimintaan. Autolinjoilla voisi toisaalta toimia Grönroosin (2009, 156) esittämä palvelun laadun johtamisohjelma, jonka avulla toteutuisi järjestelmällinen johtamistapa. Sen avulla ymmärretään miten palvelun laatu muodostuu ja miten asiakkaat sen kokevat sekä miten tärkeitä näkökohtia palvelun laadussa voidaan hallita.

Laatukäsikirja ja kuljettajien ohjeistus

Itse laatukäsikirja ja kuljettajien ohjeistuksen kehittämiset sujuivat hyvin. Laatukäsikirjaan vaikutti teemahaastatteluiden tulosten lisäksi Finanssialan keskusliiton (2011, 3) laatukäsikirjan malli. Laatukäsikirjan laatimisen reunaehdoissa käsiteltiin laatukäsikirjan laatimisessa huomioitavia asioita. Lähtökohtana tulee olla yrityksen omat tarpeet ja sen tulee palvella yritystä sisällön ja rakenteen osalta. Käsikirjassa olisi hyvä olla käsikirjan tarkoitus, tavoitteet, toiminnan yleiskuvaus ja päivittäminen. (Lecklin 2006, 31–32.) Tässä työssä kehitetty laatukäsikirja on mielestäni rakentunut juuri yri-

tyksen tarpeista huomioiden samalla sidosryhmän toiveet sen suhteen. Laatukäsikirjasta löytyy sen tarkoitus, tavoitteet, toiminnan kuvaus ja päivittäminen. Tarkennusta voisi olla vielä lisää tiedoissa milloin ja kuka sen on päivittänyt.

Lecklinin (2006, 32–33) mukaan laatukäsikirjan tulisi antaa hyvä kokonaiskuva organisaatiosta. Toimintaa kuvataan lyhyesti ja ytimekkäästi ilman tarkkoja yksityiskohtia. Tällä periaatteella on laatukäsikirjan laatiminen tehty. Mielestäni laatukäsikirjaa on helppo lukea ja ymmärtää. Lisää tarkkuutta olisi voinut lisätä jo edellä mainittuihin prosessikuvauksiin ja niiden mittareihin. Lisäksi käsikirjasta puuttuu viittaukset muutuviin ohjeistuksiin.

Finanssialan keskusliiton (2011, 3) esittämästä laatukäsikirjan mallista poiketen, Autolinjojen laatukäsikirjasta on jätetty pois strateginen suunnittelu, vuosisuunnittelu, viestintä, katselmukset ja säännölliset kokoukset. Mallissa olleiden asioiden lisäksi, laatukäsikirjassa on käsitelty kriittiset menestystekijät, joihin panostamalla Autolinjat näkevät pääsevänsä laadullisiin tavoitteisiin. Käsikirjassa on myös laatuohjauksen toimenpiteet, joita ei varsinaisesti mallissa ole. Laatuohjauksen toimenpiteitä liittyvät palvelun, bussien teknisen ja siisteyden sekä liikennöinnin laatuun. Laatukäsikirjan lopussa on Savonlinja-yhtiöiden laatulupaus.

Kuljettajien käsikirjaan liittyen ei teoriassa ole käsitelty aihetta mitenkään. Kuljettajien käsikirjan idea tuli esille teemahaastatteluissa ja sen sisältöön ei ole olemassa mitään valmista kaavaa. Kuljettajien ohjeistus noudattaa saamaa tyyliä, kuin laatukäsikirja ja se on kirjoitettu lyhyesti ja ytimekkäästi. Kuljettajien ohjeistusta voisi kehittää jatkossa ottamalla huomioon vielä loputkin aiheet, jotka olivat esillä kyselyssä. Nämä aiheet ovat linja-auton tekniset tiedot, ympäristöasiat ja taloudellinen ajaminen. Kyselyssä nousi avoimissa kysymyksissä esille kriisiavun ohjeistus ja kuljettajien vastuiden sisältyminen kuljettajien ohjeistukseen, jotka myös voisi huomioida ohjeistuksessa.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa käytettiin laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää. Seuraavassa tarkastellaan näiden eri menetelmien luotettavuutta tutkimuksessa. Vilkan (2007, 154)

kuvaa kokonaisluotettavuuteen vaikuttavan tutkimukselle asetettu vaatimustaso. Vaatimustaso määrittää miten tutkimus tehdään.

8.2.1 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen arviointi on pelkistettynä kysymys tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 2008, 210). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä ohjetta. Luotettavuuden laadun tutkimuksen kriteerejä painotetaan eri tavalla eri henkilöiden tulkinnassa ja kirjallisuudessa on useita eri käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Laadullinen tutkimus tulee arvioida kokonaisuutena, jolloin painotetaan tutkimuksen johdonmukaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134, 140.)

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta selvittämällä tutkimuksella sitä mitä on tarkoitus selvittää. Reliabiliteetti tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. (Anttila 2005, 511–517.) Näitä kahta käsitettä on usein kritisoitu laadullisen tutkimuksen käsitteenä, sillä ne ovat alun perin syntyneet määrällisten tutkimuksien tarpeisiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136).

Eskolan ja Suorannan (2008, 210) mukaan laadulliseen tutkimukseen kuuluu lähtökohtana tutkijan avoin subjektiviteetti. Tutkimuksessa on myönnettävä, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline ja pääasiallinen luotettavuuden kriteeri tutkimuksessa on tutkija itse. Tämä tarkoittaa, että luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä uskottavuus tarkoittaa aineiston totuudenmukaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134, 140). Tätä voidaan tarkastella antamalla esimerkiksi haastateltavan itse tutustua aineistoon lukemalla tehdyn kuvauksen ja vastaako tulkinta tulkittavien käsitystä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189). Uskottavuudella viitataan myös siihen, että tehdyn tutkimusraportin pohjalta on uskottavaa, että juuri kuvatulla tavalla on päästy esitettyihin tuloksiin (Anttila 2005, 518). Tulosten uskottavuudella tarkoitetaan myös sitä, että tutkija tarkistaa vastaako hänen

käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 2008, 211).

Tutkimuksessa saadaan lisää varmuutta ottamalla huomioon tutkijan ennakkoletukset (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tulosten siirrettävyys tarkoittaa sitä miten tulokset ovat siirrettävissä ulkopuoliseen kontekstiin riippuen ympäristön ja sovellysympäristön samanlaisuudesta. Arviointikriteerinä varmuus on tutkimuksen ennustamattomien vaikuttavien tekijöiden huomioiminen mahdollisuuksien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139.)

Vahvistettavuudella ja vahvistuvuudella varmistutaan tutkimuksen totuusarvosta ja sovellettavuudesta. Ratkaisut tulee esittää niin seikkaperäisesti, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja arvioimaan sitä. Tutkimus saa myös tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkasteluista tutkimuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138–139.) Tulosten käyttökelpoisuudessa ja uutuusarvossa pohditaan miten tulokset ovat laajennettavissa toisiin tilanteisiin ja kuinka niiden avulla luodaan uusia käytäntöjä. Tavoitteena on uudistaa käytäntöjä, tuottaa aiempaa reflektoidumpia ratkaisumalleja ja osoittaa niiden toimivuus käytännössä. (Anttila 2005, 519.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen eri vaiheista ja toteuttamisesta. Itse aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kuvata selkeästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelutilanteissa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa haastattelut toteutettiin. Selostuksessa tulee olla lisäksi haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma itsearviointi haastattelutilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2008, 227.)

Triangulaatio tarkoittaa useiden rinnakkaisten menetelmien sekä tutkimusstrategioiden käyttöä samassa tutkimuksessa. Käsiteltäessä tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä, tutkimustyön luotettavuuteen liittyviä tekijöitä tulee tarkastella monesta eri näkökulmasta. (Anttila 2005, 469–470.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 143) mukaan triangulaatio ei kuitenkaan ole täysin kiistaton vaihtoehto tutkimuksen validiteettikriteerinä. Kirjallisuudesta löytyy monenlaisia sovelluksia triangulaation nimellä ja vaikka osassa se on nostettu suositukseksi tutkimuksen validiteettikriteeriksi, löytyy sille myös epäilyjänsä.

Tutkimuksen alkuvaiheessa pyrin tutustumaan aiheeseen liittyvään teoriaan mahdollisimman laaja-alaisesti ja hyödynsin sitä tietoa teemahaastatteluiden laadinnassa ja toteutuksessa. Tutkimustulokset ovat haastatteluihin osallistuneiden omia käsityksiä ja ajatuksia. Tutkimustulokset voisivat olla samantapaisia, jos haastattelut siirrettäisiin ulkopuoliseen kontekstiin.

Olen pyrkinyt kuvamaan tämän tutkimuksen eri vaiheet ja toteuttamiset mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti. Haastateltavien määrä oli mielestäni riittävä oleellisen tiedon saamiseksi. Haastatteluihin osallistuvat ihmiset tiesivät tutkittavasta asiasta kattavasti, joten haastateltavien valinta oli tarkoituksenmukaista. Haastattelutilanteissa pystyin ottamaan haastattelijan roolin helposti, sillä en itse työskentele kyseisessä yrityksessä ja pystyin katsomaan asioita ilman ennakoasenteita. Toisaalta haastattelijan rooli oli toisissa haastatteluissa vaikeampaa kuin toisissa. Tämä johtui siitä, että haastateltavalla ei ollut niin vahvoja mielipiteitä asiasta ja heiltä joutui kysymään enemmän tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelun tulokset ovat peräisin haastatteluaineistosta. Tein aineiston analysoinnin ja tulkinnan tarkasti ja huolellisesti. Tutkimuksen tulokset vastasivat hyvin tutkimusongelmaan. Tulosten perusteella pystytään kehittämään Autolinjoille laatuohjelma ja laatukäsikirja. Tutkimustuloksia hyödyntäen saadaan Autolinjoille juuri heidän tarpeisiinsa sopiva laatuohjelma ja laatukäsikirja käyttöön. Tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää myös jonkun toisen yrityksen laadun kehittämistyössä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä myös Autolinjoilla tulevaisuudessa, jos yritys päättää joskus ottaa sertifioidun laadunhallintajärjestelmän käyttöönsä.

8.2.2 Määrällisen tutkimuksen luotettavuus

Anttila (2005, 511–513) kuvaa kirjassaan tutkimuksen luotettavuutta. Käsiteltäessä kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen ollessa validi, tarkoittaa sen olevan luotettava ja pätevä. Reliaabeli tutkimus on mittatarkka ja pysyvästi samaa mittaava. Validiteettia eli tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta osoitetaan sillä, että tutkimusmenetelmällä on selvitetty sitä, mitä sillä on ollut tarkoitus selvittää.

Validiteetti on hyvä, kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitäviä. Mittaustulosta verrataan todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Mittaustulosten osoittaessa mitattavan tiedon vastaavan olevassa olevan tiedon kanssa tai se pystyy tarkentamaan ja parantamaan sitä, on tulos validi. Ongelmaa voi käytännössä esiintyä siinä, että mittauksen ulkopuolelle jäävä todellinen tieto ei ole käytettävissä. Validiteetin arvioinnin perusteena on arvioida kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt tutkimusmenetelmät vastaavat ilmiötä, jota tutkitaan. Ilman tutkimuksen validiteettia on tutkimus arvoton ja tutkimuksessa on tutkittu jotain ihan muuta mitä kuvitellaan tai alun perin on ollut tarkoitus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143.)

Tämän tutkimuksen validiteettia arvioitaessa tutkimusmenetelmä on vastannut tutkimusongelmaan ja tutkimuksessa on tutkittu mitä oli alun perin tarkoituskin. Kyselylomake oli tehty huolella ja se oli onnistunut, kun haluttiin tietoa kuljettajien ohjeistuksen sisältöön. Tutkimus oli pienen perusjoukon takia kokonaistutkimus, jonka kato oli 37,5 %. Kyselyyn vastaajien määräksi jäi 25 henkeä 40:stä. Yli 30 %:n kato aiheuttaa tutkimuksessa luotettavuusongelmia ja tässä tutkimuksessa se vaikuttaa luotettavuuden arviointiin. Tutkimus on tehty huolella ja selkeästi, jolloin tutkimusprosessi on arvioitavissa ja ulkopuolinen arvioija pystyy seuraamaan päättelyä.

Tutkimuksen reliabiteetillä arvioidaan tutkimusmenetelmien ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Tämä tarkoittaa tilasto-ohjelmia käytettäessä mittausvirheen arvioinniksi, joka on jo valmiiksi sisäänrakennettu tilasto-ohjelmiin. Mittauksen reliabiliteetti on mittavarus tulosten toistettavuus ilman sattumanvaraisuutta. Reliabiliteettia arvioitaessa tutkimuksen mittauksia verrataan eri aikoina tehtyihin mittauksiin. Alhainen reliabiliteetti voi syntyä esimerkiksi virheellisestä mittavälineestä tai sen väärästä tulkinnasta. Satunnaisvirheitä mittauksissa voi syntyä mm. tietokoneelle tallennettaessa, vastaaja vastaa kyselyyn väärin tai ymmärtää kysymyksen toisin. Tavoitteena on aina mahdollisimman reliaabeli mittausta, mutta puutteellinen mittausta ei tee tutkimuksesta kuitenkaan arvotonta. (Anttila 2005, 515–517.)

Tutkimuksessa käytettiin tilasto-ohjelmaa, johon syötettiin vastaajien tulokset mahdollisimman tarkasti. Reliabiliteettia vahvistaa aineiston pieni koko, jolloin satunnaisvirheitä syöttämisessä ei syntynyt. Kyselylomakkeen kysymykset olivat yksinkertaisia ja ennen kyselyn suorittamista lomakkeen tarkista useampi henkilö.

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet ja kehittämistyön jatkokehitys

Toimeksiantajaorganisaatiossa voisi toteuttaa jatkotutkimusta laatuohjelman koulutuksen ja käyttöönoton jälkeen. Laatuohjelma on tarkoitus käydä Autolinjojen henkilöstön kanssa läpi keväällä 2014 paikallispäällikön kouluttamana. Koulutuksen jälkeen voisi tutkia miten henkilöstö kokevat sen vaikuttavan Autolinjojen laatuun ja omaan työhönsä. Samalla voisi tutkia miten koulutus vaikuttaa henkilöstön asenteisiin laatuohjelmasta ja miten koulutus vaikuttaa mielikuvaan laadun merkityksestä yrityksen tärkeänä kilpailutekijänä. Näitä asioita voisi tutkia haastatteleamalla koulutukseen osallistuneita henkilöitä.

Mielenkiinnon kohteena on erityisesti tietenkin se, miten laatuohjelma oikeasti vaikuttaa Autolinjojen laatuun ja laadunkehittämiseen. Laatuohjelman vaikuttavuudesta voisi tehdä jatkotutkimuksen laatuohjelman käyttöönoton jälkeen, huomioiden että laatuohjelma olisi ollut käytössä jo jonkin aikaa. Vaikuttavuutta voisi tutkia teemahaastatteluin ja haastateltavat voisivat olla samat henkilöt, jotka jo osallistuivat opinnäytetyössä haastatteluihin laatuohjelman sisältöä tutkittaessa. Haastateltavia olisivat Autolinjojen ja sidosryhmien edustajia. Kuljettajille voisi haastattelujen jälkeen tehdä oman kyselyn, jossa selvitettäisiin miten he kokevat laadun parantuneen laatuohjelman käyttöönoton jälkeen ja mihin voisi vielä jatkossa kehittää enemmän huomiota. Haastatteluiden ja kyselyn tulosten perusteella voisi tehdä muutoksia laatuohjelmaan ja kehittää sitä entistä paremmaksi huomioiden jatkuvan kehittämisen periaate.

Lappeenrannan kaupunki tekee vuosittain asiakastyytyväisyyskyselyn paikallisliikenteen asiakkaille. Yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisi tutkia, miten asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset muuttuvat vai muuttuvatko ollenkaan laatuohjelman käyttöönoton jälkeen. Tutkimuksessa voisi pohtia, mitkä seikat vaikuttavat tulleisiin eroihin ja mistä ne johtuvat. Autolinjat ovat osa Savonlinja-yhtiöitä ja tutkimuksessa voisi vertailla lisäksi muiden Savonlinja-yhtiöiden toimipaikkojen, missä ei vielä ole käytössä laatuohjelmaa, asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia. Tämä tietysti edellyttää, että asiakastyytyväisyystutkimusten tulokset olisivat vertailukelpoisia keskenään.

Laatuohjelman jatkokehitys voisi liittyä sen kehittämiseen sertifioituksi laadunhallintajärjestelmäksi. ISO 9001 -standardi veisi Autolinjojen laadunhallinnan vielä astetta

pidemmälle. Lisäksi ISO 9001 -standardi olisi näkyvä todiste sidosryhmille ja asiakkaille laatuun panostamisesta Autolinjoilla.

9 LOPUKSI

Minulle ehdotettiin opinnäytetyöni tekemistä ystäväni kautta Autolinjoille. Opinnäytetyön aihe oli heti alusta alkaen erittäin mielenkiintoinen ja se helpotti työn aloittamista. Ulkopuolisesta näkökulmasta on ollut hyötyä saamalla etäisyyttä tutkittaviin asioihin. Toisaalta laadun kehittäminen ja yrityksen laatuajattelun tulee lähteä yrityksen sisältä, mihin minulla ei tässä työssä ollut mahdollisuutta vaikuttaa.

Opinnäytetyöprosessi on kehittänyt osaamistani monella eri osa-alueella. Tutkimusmenetelmät ovat tulleet paremmin ymmärretyksi käytännön tekemisen kautta. Jatkossa minun olisi helpompi aloittaa uutta tutkimusta, kun olen jo kerran käynyt tutkimusprosessin läpi. Laadusta ja laadunhallinnasta ymmärrän paremmin kokonaiskuvan. Nykyisessä organisaatiossani on kehitetty laatua jo vuosia ja tämän opinnäytetyön tekemisen jälkeen ymmärrän paremmin mitkä asiat vaikuttavat organisaation laadun kehittämiseen. Opinnäytetyön tekeminen on myös opettanut tarkastelemaan asioita toisesta näkökulmasta ja tarvittaessa kriittisestikin.

Suhtautumiseni laatuun on muuttunut tämän työn kautta näkemään sen todellisena kilpailutekijänä. Näen henkilöstön avainasemassa laadun kehittämisessä ja yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Toivonkin, että tulevaisuudessa entistä useammassa yrityksessä tämä otettaisiin aidosti huomioon. Tällä tarkoitan, että henkilöstö kokee olevansa tärkeitä yritykselle, heitä arvostetaan ja kuunnellaan. Tällöin tulokset puhuvat varmasti puolestaan.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan haastava ja aikaa vievä. Työ vaati paljon tiedon hakemista ja etsintää moniin eri kirjoihin tutustuen. Välillä yhden lauseen miettimiseen kului todella paljon aikaa, samoin kun jonkun tietyn lähteen etsimiseen. Seuraavalla kerralla saatoinkin kirjoittaa sujuvasti paljon tekstiä ilman turhia kangerteluja. Perheeltäni vaadittiin välillä paljon kärsivällisyyttä työstäessäni opinnäytetyötä keittiön pöydän äärellä monta tuntia putkeen. Etukäteen mietitty aikataulu oli toimiva ja auttoi työn hyvässä etenemisessä. Opinnäytetyöprosessin etenemisen edellytyksenä oli perhevapaalla ja myöhemmin opintovapaalla oleminen pienen lapseni takia. Tavoit-

teenani on ollut alusta lähtien saada tämä prosessi loppuun ennen paluutani takaisin työelämään.

Olen tyytyväinen työn lopputulokseen, vaikka sitä olisi voinut muokata vielä loputtomiin. Jossain vaiheessa on vain lopulta tehtävä päätös, että nyt se on valmis. Toimeksiantaja oli tulokseen myös tyytyväinen ja laatukäsikirja tulee käyttöön osassa Savonlinja-yhtiöiden toimipaikoista.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Alila, Kirsi & Parrila Sanna (toim.) 2004. Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa. Helsinki: Edita Prima oy.
- Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 2002. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Andersson, Paul H., Hiltunen, Kirsi & Villanen, Hannu 2004. Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. Helsinki: Edita Publishing Oy/ Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Anttila, Pirkko 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi Oy.
- Bamberg, Jarkko, Jokinen, Pekka & Laine, Markus 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Eskola, Jari & Saarela-Kinnunen, Maria 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 189–199.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Finanssialan keskusliitto 2011. ISO 9001:2008 laatukäsikirjan laatimismalli. PDF-dokumentti.
http://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO_9001_2008_Laatukasikirjan_laatimismalli_FK2009.pdf. Päivitetty 13.4.2011. Luettu 26.10.2013.
- Flick, Uwe 2011. Introducing research methodology. Great Britain: Sage.
- Grönroos, Cristian 2007. Service management and marketing: customer management in service competition. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, Cristian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Hakala, Juha T. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 12–25.
- Hakanen, Matti 2004. Pk-yrityksen strategiatyö – menestystekijänä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.
- Hannukainen, Timo, Kilpi, Esko, Nikiforow, Roman & Slotte, Sebastian 2006. Johtamisen kuntokoulu, vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvonen, Olli 2013. Sähköpostikeskustelut ja henkilökohtaiset tiedonannot 20.8. – 16.12.2013. Paikallispäällikkö. Autolinjat Oy.
- Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva 2006. Laatuun Johtaminen, elämän laatua. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Jylhäsaari, Jussi & Lumijärvi, Ismo 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki: Gaudeamus.
- Kananen, Jorma 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karlöf, Bengt 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Helsinki: WSOY.
- Kehusmaa, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kenneth H. Rose 2005. Project Quality Management: Why, What and How. USA: J. Ross Publishing.
- KvantiMOTV 2013a. Kyselylomakkeen laatiminen. WWW-dokumentti. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>. Päivitetty 26.8.2010. Luettu 4.1.2014.
- KvantiMOTV 2013b. Avointen kysymysten koodaus. WWW-dokumentti. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html#avoimet>. Päivitetty 9.2.2011. Luettu 14.1.2014.
- Laamanen, Kai 2013. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. PDF-dokumentti. <https://dl.wakaru.fi/dl.php?code=UnpsdHDu>. Päivitetty 19.9.2013. Luettu 1.3.2014.
- Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiainfo Tekanova Oy.
- Laine, Risto O. & Lecklin, Olli 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki, innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestyksentekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lillrank, Paul 2004. Laatu. Teoksessa Lehtonen, Juha-Matti (toim.) Tuotantotalous. Helsinki: WSOY, 141–161.
- Linsblom-Yläne, Sari, Paavilainen, Eija, Pehkonen, Leila & Ronkainen, Suvi 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Lukkari, Esko 2013. Kilpailukyvyn ongelma huono laatu. Kauppalehti 26.9.2013, A10.

- Lumijärvi, Petri 2012. Investors in people kehittämismalli. PDF-dokumentti.
http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/03_Valtion_tyomarkkinlaitos. Päivitetty 2.2.2012. Luettu 1.3.2014.
- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2012. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, Jari 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp ky.
- Michelsen, Torsten, Niemi, Heikki & Silvennoinen, Katariina 2008. Business pilviin: kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa. Tampere: Laatukeskus.
- Moisio, Jussi & Tuominen, Kari 2004. Johdatko laadukkaasti? ISO 9004. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Moisio, Jussi & Tuominen, Kari 2008. Laatu ja luotettavuutta ISO 9001. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Nummenmaa, Lauri 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ojala, Juhani 2007. Toiminnan laadun parantaminen organisaation itsearvioinnilla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otala, Leenamaija & Tuominen, Kari 2008. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Piipponen, Mika 2013. Keskustelu 16.9.2013. Konsultti. Ramboll Oy.
- Ranta, Ritva 2005. Kehittyvä työyhteisö – kehittäminen ja uudistaminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Rantanen, Teemu & Toikko, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Savonlinja-yhtiöt 2013. Yrityksen WWW-sivut. <http://www.savonlinja.fi>. Päivitetty 5.8.2013. Luettu 3.9.2013.

Silen, Timo 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.

Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2014a. ISO 9000 Laadunhallinta. WWW-dokumentti. http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta. Ei tietoa päivityksestä. Luettu 24.1.2014.

Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2014b. Laadunhallinnan periaatteet. PDF-dokumentti. <http://sales.sfs.fi/documents/laadunhallintaesite.pdf>. Päivitetty 13.3.2012. Luettu 24.1.2014.

Sydänmaalakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media oy.

Tarmo, Heljä & Uusi-Rauva, Eeva 2008. Osaamisen arviointi ja kehittäminen Suomen ympäristökeskuksessa. PDF-dokumentti. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/39776/SYKEra_19_2008.pdf?sequence=1. Päivitetty 11.6.2013. Luettu 11.2.2014.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ulrich, Dave 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Virtanen, Petri 2009. Projektin strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtuaali ammattikorkeakoulu 2013. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. WWW-dokumentti. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/>. Päivitetty 4.7.2012. Luettu 11.1.2014.

Woodside, Arch G. 2010. Case study research: theory, methods, practice. Emerald group publishing limited.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

ODOTUKSET JA TAVOITTEET

1. Kuvailkaa vapaasti mitä laatu tarkoittaa Autolinjoilla?
2. Millaisia odotuksia sinulla on Autolinjojen laatuohjelmasta?
3. Näetkö laatuohjelman tarpeellisena? Jos niin miksi tai miksi et?
4. Mikä on Autolinjojen laatuohjelman tavoite?
5. Mikä on omasta mielestäsi tärkein laatutekijä Autolinjoille?
6. Miten uskot toimivan laatuohjelman näkyvän tulevaisuudessa Autolinjojen toiminnassa?
7. Miten arvioisit laatuohjelman vaikuttavan työhösi jatkossa?

RAKENNE JA JULKAISU

8. Millaista rakennetta toivoisit laatukäsikirjalta?
9. Minkä pituinen käsikirjan tulisi olla?
10. Miten laajasti/suppeasti asioita tulisi käsitellä laatukäsikirjassa?
11. Tulisiko laatukäsikirja julkaista sähköisenä vai paperisena versiona?
12. Miten varmistetaan, että lukijan mielenkiinto säilyy koko laatukäsikirjan lukemisen ajan?

LAATUKIRJAN SISÄLTÖ

Alla on esimerkkejä laatukäsikirjan sisältöön.

13. Mitä mieltä olet sisällön väliotsikoista?
14. Muuttaisitteko otsikoita? Jos muuttaisit, niin miten?
15. Mitkä aiheet sisältöön tulisi ehdottomasti ottaa mukaan?
16. Mitkä esimerkkiaiheet eivät mielestänne ole niin tärkeitä laatukäsikirjassa?
17. Tulisiko joku aihe poistaa kokonaan laatukäsikirjasta?
18. Puuttuuko listalta joku oleellinen aihealue?
19. Onko sinulla muita kehitysideoita/kommentteja työhön?

ESIMERKKEJÄ LAATUKÄSIKIRJAN SISÄLTÖÖN

ORGANISAATIO

organisaatio ja sen kuvaus
toiminta-ajatus ja visio
vuosisuunnittelu / strateginen suunnittelu
johdon vastuu ja sitoutuminen
asiakaskeskeisyys
laatupolitiikka
vastuut ja ydintehtävien kuvaukset
viestintä ja tiedottaminen
laatuasioiden organisointi ja vastuuhenkilöt
yhtäysohdon asettamat laadun ylläpidon periaatteet

YRITYKSEN PROSESSIT

prosessien seuranta ja ohjaus
ydin- ja tukiprosessit

RESURSSIEN HALLINTA

henkilöresurssit
osaamisen ylläpito ja parantaminen
työympäristö ja olosuhteet
kuljettajien ja työohdon pätevyys, ammattitaito ja koulutusohjelma
laatuohjauksen toimenpiteet
bussien teknisen laadun ylläpito
bussien siisteyden laadun ylläpito

TAUSTATIEDOT

Ympyröi vastauksesi

- | | | |
|----------------------|---|-----------------|
| 1. Sukupuoli | 1 | Mies |
| | 2 | Nainen |
| 2. Työkokemus alalta | 1 | alle yksi vuosi |
| | 2 | 1-2 vuotta |
| | 3 | 3-5 vuotta |
| | 4 | 6-10 vuotta |
| | 5 | 11-20 vuotta |
| | 6 | yli 20 vuotta |

AUTOLINJOJEN TOIMINTATAVAT

3. Arvioi Autolinjojen toimintatapoja laittamalla rasti mielestäsi parhaan vastauksen kohdalle.

1 = täysin samaa mieltä 2 = jokseenkin samaa mieltä
3 = jokseenkin eri mieltä 4 = täysin eri mieltä

Toimintatapamme ovat yhtenäiset jokaisella kuljettajalla

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Tiedän miten minun tulee toimia erityistilanteissa

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Tiedän keneen ottaa tarvittaessa yhteyttä ongelma- tai hätätilanteessa

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Kuljettajille tehtävä ohjeistus on tarpeellinen

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

Toimintatapoja yhtenäistämällä on vaikutusta laadun paranemiseen

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐

KULJETTAJIEN OHJEISTUS

4. Arvioi aihealueita kuljettajaohjeistukseen laittamalla rasti mielestäsi parhaan vastauksen kohdalle.

1 = todella tärkeä aihe

2 = jokseenkin tärkeä aihe

3 = ei kovin tärkeä aihe

4 = ei yhtään tärkeä aihe

	1	2	3	4
henkilökunnan tehtävät				
asiakaspalautteet				
lipunmyynti, -tarkastus ja -rekisteröinti				
ilman lippua ilmaiseen matkaan oikeutetut asiakkaat				
asiakkaiden käyttäytyminen (mitä asiakas saa/ei saa tehdä)				
turvallinen liikennöinti				
taloudellinen ajaminen				
ympäristöasiat				
linja-auton teknisiä tietoja				
matkatavarat				
eläimet				
löytötavarat				
rahastuslaitteen vika- ja virhetilanteet				
väärinkäytökset ja löytökortit				
linja-auton rikkoontuminen				
kalustovahingot				
liikenneonnettomuus				
tulipalo				
päihtynyt asiakas				
väkivaltainen asiakas				
ryöstö				
sairaskohtaus				

5. Mitä muita aiheita mieleesi vielä tulee kuljettajien ohjeistukseen yllä olevien lisäksi, mitä siinä olisi hyvä käsitellä?

6. Mitä erityistilanteita olet kohdannut työssäsi?

Kiitos vastauksestasi!

TAULUKKO 1. Vastaajan sukupuoli.

	Määrä	Prosenttia
mies	21	84,0
nainen	4	16,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 2. Työkokemus alalta.

	Määrä	Prosenttia
1-2 vuotta	1	4,0
3-5 vuotta	5	20,0
6-10 vuotta	7	28,0
11-20 vuotta	12	48,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 3. Toimintatapamme ovat yhtenäiset jokaisella kuljettajalla.

	Määrä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	1	4,0
jokseenkin samaa mieltä	10	40,0
jokseenkin eri mieltä	12	48,0
täysin eri mieltä	2	8,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 4. Tiedän miten minun tulee toimia erityistilanteessa.

	Määrä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	6	24,0
jokseenkin samaa mieltä	14	56,0
jokseenkin eri mieltä	4	16,0
täysin eri mieltä	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 5. Tiedän keneen ottaa yhteyttä ongelma- tai hätätilanteessa.

	Määrä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	22	88,0
jokseenkin samaa mieltä	2	8,0
täysin eri mieltä	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 6. Kuljettajille tehtävä ohjeistus on tarpeellinen.

	Määrä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	20	80,0
jokseenkin samaa mieltä	4	16,0
täysin eri mieltä	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 7. Toimintatapojen yhtenäistämällä on vaikutusta laadun parnemiseen.

	Määrä	Prosenttia
täysin samaa mieltä	19	76,0
jokseenkin samaa mieltä	5	20,0
täysin eri mieltä	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 8. Asiakaspalautteet.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	5	20,0
jokseenkin tärkeä aihe	8	32,0
ei kovin tärkeä aihe	11	44,0
ei yhtään tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 9. Lipunmyynti, -tarkastus ja –rekisteröinti.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	13	52,0
jokseenkin tärkeä aihe	8	32,0
ei kovin tärkeä aihe	3	12,0
Yhteensä	24	96,0

TAULUKKO 10. Ilman lippua ilmaiseen matkaan oikeutetut asiakkaat.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	7	28,0
jokseenkin tärkeä aihe	8	32,0
ei kovin tärkeä aihe	9	36,0
ei yhtään tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 11. Asiakkaiden käyttäytyminen.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	12	48,0
jokseenkin tärkeä aihe	12	48,0
ei kovin tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 12. Turvallinen liikennöinti.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	15	60,0
jokseenkin tärkeä aihe	9	36,0
ei kovin tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 13. Taloudellinen ajaminen.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	8	32,0
jokseenkin tärkeä aihe	12	48,0
ei kovin tärkeä aihe	5	20,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 14. Linja-auton teknisiä tietoja.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	10	40,0
jokseenkin tärkeä aihe	14	56,0
ei kovin tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 15. Matkatavarat.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	5	20,0
jokseenkin tärkeä aihe	14	56,0
ei kovin tärkeä aihe	5	20,0
ei yhtään tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 16. Eläimet.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	5	20,0
jokseenkin tärkeä aihe	11	44,0
ei kovin tärkeä aihe	8	32,0
ei yhtään tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 17. Löytötavarat.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	3	12,0
jokseenkin tärkeä aihe	10	40,0
ei kovin tärkeä aihe	9	36,0
ei yhtään tärkeä aihe	3	12,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 18. Rahastuslaitteen vika- ja virhetilanteet.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	18	72,0
jokseenkin tärkeä aihe	7	28,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 19. Väärinkäytökset ja löytökortit.

	Määrä	Psoenttia
todella tärkeä aihe	13	52,0
jokseenkin tärkeä aihe	12	48,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 20. Linja-auton rikkoontuminen

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	15	60,0
jokseenkin tärkeä aihe	9	36,0
ei kovin tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 21. Kalustovahingot.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	12	48,0
jokseenkin tärkeä aihe	11	44,0
ei kovin tärkeä aihe	1	4,0
ei yhtään tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 22. Liikenneonnettomuus.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	17	68,0
jokseenkin tärkeä aihe	7	28,0
ei kovin tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 23. Ympäristöasiat.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	4	16,0
jokseenkin tärkeä aihe	12	48,0
ei kovin tärkeä aihe	8	32,0
ei yhtään tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 24. Henkilökunnan tehtävät.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	16	64,0
jokseenkin tärkeä aihe	8	32,0
ei yhtään tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 25. Tulipalo.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	17	68,0
jokseenkin tärkeä aihe	8	32,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 26. Päähtynyt asiakas.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	9	36,0
jokseenkin tärkeä aihe	12	48,0
ei kovin tärkeä aihe	3	12,0
ei yhtään tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 27. Väkivaltainen asiakas.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	16	64,0
jokseenkin tärkeä aihe	9	36,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 28. Ryöstö.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	18	72,0
jokseenkin tärkeä aihe	6	24,0
ei kovin tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 29. Sairaskohtaus.

	Määrä	Prosenttia
todella tärkeä aihe	18	72,0
jokseenkin tärkeä aihe	6	24,0
ei kovin tärkeä aihe	1	4,0
Yhteensä	25	100,0

TAULUKKO 30. Khiin neliötesti, liittyen kuviin 10, 11 ja 12.

	Khiin testin p-arvo	tilastollinen merkittävyys
Toiminta erityistilanteissa työkokemuksen mukaan	,175	ei merkittävää riippuvuutta
Yhtenäiset toimintatavat työkokemuksen mukaan	,550	ei merkittävää riippuvuutta
Toimintatapojen yhtenäistämisen vaikutukset sukupuolen mukaan	,471	ei merkittävää riippuvuutta

