

Kati Räfsten

# Sisäinen auditointi kehittämisen välineenä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja  
johtaminen, YAMK

Opinnäytetyö

2.11.2014

Tekij-ä(t) Otsikko	Kati Räfsten Sisäinen auditointi kehittämisen välineenä
Sivumäärä Aika	29 sivua + 1 liite 2.11.2014
Tutkinto	Terveystieteiden maisteri YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	Ohjaava opettaja TtT Yliopettaja Liisa Kuokkanen
<p>Tämä opinnäytetyö oli työelämälähtöinen kehittämistehtävä, jossa oli myös tutkimuksellinen osio. Tarkoituksena oli selvittää Lääkärikeskus Aava Oy:n sisäisten auditointien hyödyntämisen nykytilannetta, tavoitetilannetta ja keinoja miten tavoitetilanteeseen päästään. Tavoitteena oli Aavan laadunhallintajärjestelmän kehittäminen sisäisten auditointitulosten hyödyntämisen osalta.</p> <p>Tämän työn teoriaosuudessa on esitelty kirjallisuus- ja tutkimustietoa laadusta ja sen historiasta, sisäisistä auditoinneista, laadunhallintajärjestelmistä, laadun johtamisesta ja kehittämisestä. Tietoa hankittiin myös käytännöstä haastattelemalla organisaation henkilöstöä. Tutkimustuloksia kerättiin fokusoidulta kohderyhmältä avoimilla yksilöhaastatteluilla. Haastatteluaineiston analysointi toteutettiin induktiivisella sisällönanalyysimenetelmällä.</p> <p>Tulosten mukaan sisäisiä auditointituloksia ei hyödynnetä tällä hetkellä optimaalisesti, poikkeuksena kuvantaminen. Tulosten mukaan sisäisten auditointien hyödyntämistä parantaisi ja voisi kehittää suunnitelmallinen, koordinoitu ja työarkeen nivoutunut auditoinnin prosessi, tieto ja tiedotus, laatutyön näkyminen strategisessa johtamisessa ja laadukulttuurin uudistaminen. Tulosten tarkasteluun valittiin näkökulmat nykytilanne ja tulevaisuus.</p> <p>Kirjallisuudesta ja haastatteluista nousseiden tulosten ja niiden synteessin perusteella tehtiin kehittämissuhteita sisäisten auditointitulosten hyödyntämiseksi. Tässä työssä haluttiin tuoda tietoa sisäisen auditoinnin hyödyntämisestä kehittämisen välineenä koko henkilöstölle.</p> <p>Tuloksia voidaan hyödyntää organisaation sisäisten auditointien kokonaisprosessin kehittämisessä, sekä laatutyössä.</p>	
Avainsanat	Sisäinen auditointi, laatu, laadun johtaminen, laadun kehittäminen

Author(s) Title	Kati Räfsten Internal auditing as a tool for development
Number of Pages Date	29 pages + 1 appendices 2 Nov 2014
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master's Degree in Development and Leadership in Health Care and Social Services
Specialisation option	
Instructor(s)	Liisa Kuokkanen, Principal Lecturer, NN PhD
<p>This thesis was a working life -oriented development task that also included a research section. The aim was to examine the current state of utilization of internal auditing at Lääkärikeskus Aava Ltd., what the target state is, and what are the means for reaching that target state. The aim was to develop Aava's quality control system regarding the use of internal auditing results.</p> <p>The theoretical part of this thesis presents literature and research data about quality and its history, internal auditing, quality control systems, quality management and development. Information about the practices was also obtained by interviewing the organization's personnel. Study results were obtained from a focused target group using open individual interviews. The interview material was analysed using the inductive content analysis method.</p> <p>According to the results, internal auditing results are not currently being used optimally, with the exception of imaging. According to the results, using internal auditing could be improved and developed by an auditing process that is systematic, co-ordinated, and intertwined with everyday working life, information and publicity, making quality work visible in strategic leadership, and reshaping the quality culture. The present state and the future were chosen as perspectives from which to examine the results.</p> <p>Based on the results that emerged from the literature and the interviews, and their synthesis, suggestions were made on how to best utilize the results of internal auditing. With this thesis the author wanted to give information for the whole personnel about the usefulness of internal auditing as a development tool.</p> <p>The results can be used for developing the overall internal auditing process, and for quality work.</p>	
Keywords	internal auditing, quality, quality management, Improving the quality

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Laatutyö	3
2.1	Laadun määritelmä	3
2.2	Laadun historiaa	5
2.2.1	Laadun gurut	6
2.3	Auditoinnin määritelmä	9
2.4	Laadunhallinta ja laadunhallintajärjestelmät	11
2.5	Laadun johtaminen ja kehittäminen	12
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	15
4	Opinnäytetyön toteutus	16
4.1	aineisto ja sen analyysi	16
5	Tulokset	17
5.1	Auditointitulosten hyödyntäminen kehittämisen välineenä – nykytila	18
5.2	Auditointitulosten hyödyntämisen kehittäminen – tulevaisuus	18
6	Pohdinta	20
6.1	Tulosten tarkastelu	20
6.2	Päätelmät	22
6.3	Eettiset kysymykset	22
6.4	Luotettavuuden arviointi	23
7	Toimenpide-ehdotukset	24
	Lähteet	26
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje haastatteluun osallistuville	

## 1 Johdanto

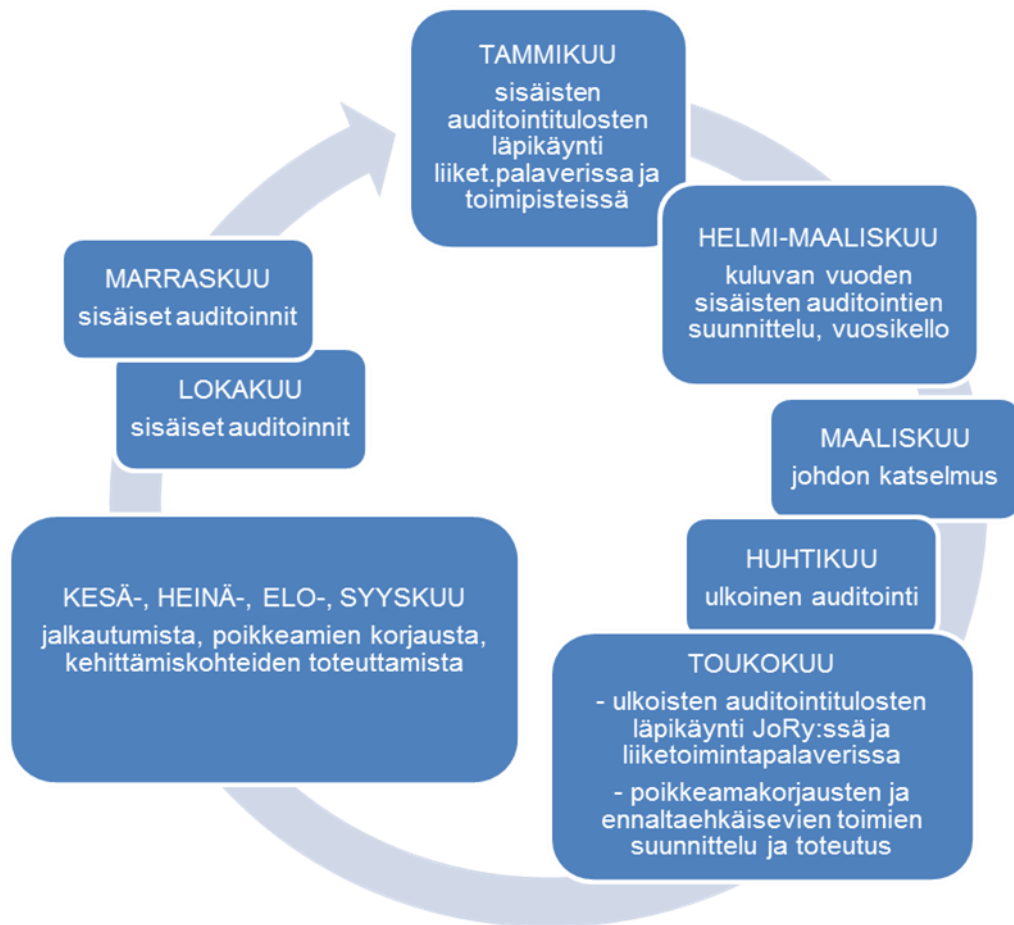
Auditointi on systemaattinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jossa arvioidaan auditoitavan kohteen sille asetettujen vaatimusten täyttymistä. Auditointi on aina näyttöön perustuvaa, organisaatiossa tapahtuvaa tarkastustyötä, minkä tavoitteena on selvittää miten käytännössä yritys toimii, onko toiminta sellaista mitä on sovittu. Sisäinen auditointi on ISO 9001:2008 standardin vaatimuksiin perustuvaa toimintaa, yrityksen sisäinen keino ylläpitää, arvioida ja kehittää omaa toimintajärjestelmäänsä. Auditointien hyöty organisaatiolle on moninainen. Sen tehtävänä on tuottaa erilaista tietoa johdolle päätöksenteon tueksi, mm. tunnistaa organisaation kehityskohteet, informoida riskeistä mitkä voivat vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, tuottaa tietoa prosessien suorituskyvystä, osoittaa lakien, standardien ja viranomaismääräysten toteutuminen, tunnistaa osat optimointikohteet, pullonkaulat kokonaisuuden kannalta, kohteet joissa ei ajatella kokonaisuutta, tukea organisaation strategiaa ja perustehtävää. Hyvin ja säännöllisesti toteutettuna auditointi ryhdittää laadunkehittämistyötä, auttaa ylläpitämään ja nostamaan organisaation toiminnan tehokkuutta. (Lecklin 2006: 73; European committee for standardization 2008: 35; Laukas 2010: 22 – 23.)

Auditointeja on eri tyyppisiä riippuen siitä, mikä on auditoinnin kohteena ja kuka auditoinnin tekee. Ulkoinen auditointi tehdään ulkopuolisen tahon toimesta, sisäinen auditointi tehdään organisaation sisäisten auditointien toimesta ja toimittajien auditointeja tehdään yrityksen toimittajien toiminnan arvioimiseksi. Auditoinnit voivat myös kohdistua itse toimintajärjestelmään, prosesseihin tai tuotteisiin, jolloin auditoinnin lähestymiskulmat ovat erilaiset. Toimintajärjestelmää auditoidessa lähestytään standardin näkökulmasta, prosesseja auditoidessa lähestytään itse toiminnan kautta ja tuotteita auditoidessa näkökulma on tuotteen valmistusprosessista. (European committee for standardization 2011: 9; Miettunen 2013.)

Lääkärikeskus Aava Oy on vuonna 1969 perustettu kotimainen perheyhtiö ja yksi Suomen suurimpia yksityisiä terveystalvelujen tuottajia. Talveluihin kuuluvat mm. erikoislääkäri, työterveys- ja hyvinvointitalvelut. Lääkärikeskus Aavalla Oy:llä on 13 erikoislääkäri- ja työterveystalveluita tarjoavaa toimipistettä, sekä kolme integroitua työterveysasemaa. Toimipisteet sijaitsevat Uudellamaalla, sekä yksi Turussa, yksi Tamperella ja yksi Oulussa. Lääkärikeskus Aavan tärkeä asiakasryhmä muodostuu niin ul-

koisista, kuin sisäisistä asiakkaista. Ulkoisina asiakkaita ovat yksityishenkilöiden lisäksi julkisoikeudelliset yhteisöt ja yritykset. Sisäiset asiakkaat muodostuvat eri terveydenhuollon ammattihenkilöistä eli ammatinharjoittajista. (Halonen 2014: 3.)

Lääkärikeskus Aava Oy:n laatujärjestelmä on sertifioitu standardin ISO 9001:2008 vaatimusten mukaisesti. Sisäisiä- ja ulkoisia auditointeja tehdään Aavan oman auditointisuunnitelman mukaisesti (kuvio 1.)



Kuvio 1. Prosessikuvaus Lääkärikeskus Aava Oy:n auditointien vuosikellosta (Halonen 2013)

Työnantaja on kokenut ongelmalliseksi sen että sisäisiä auditointeja tehdään, mutta tulosten hyödyntämistä voisi kehittää. Sisäisten auditointien tulokset jäävät usein kirjoitustasolle, eivät etene toimenpidetasolle, jolloin auditointien hyötyä yksiköissä ei tästä syystä nähdä. (Halonen 2013).

Tässä työssä käsiteltiin auditointia sisäisen auditoinnin näkökulmasta. Tämän työn tarkoituksena oli selvittää Lääkärikeskus Aavan Oy:n sisäisten auditointitulosten hyödyntämisen nykytilannetta, tavoitetilannetta ja keinoja miten tavoitetilanteeseen päästään. Tavoitteena oli Aavan laadunhallintajärjestelmän kehittäminen sisäisten auditointitulosten hyödyntämisen osalta. Sisäiset auditoinnin ovat yksi osa organisaation laatutyötä, minkä vuoksi tässä työssä kokonaisuuden ymmärtämiseksi perehdyttiin sisäiseen auditointiin laadun, laatutyön ja laadun johtamisen näkökulmasta.

## **2 Laatumyö**

### **2.1 Laadun määritelmä**

Laadun käsitteellä on kirjallisuudessa monta määritelmää, yhdenmukaista määritelmää laadulle ei ole esitetty. Laatu on aina kuitenkin subjektiivinen käsitys tuotteen tai palvelun ominaisuudesta, minkä vuoksi hyvän laadun määrittäminen onkin hankalaa. Objektiiivinen laatu puolestaan on yleisesti verrattavissa olevaa ja mitattavissa. (Hannukainen – Slotte – Kilpi – Nikiforow 2006: 26.) Laatua voidaan tarkastella ja määritellä monesta eri näkökulmasta. Lecklin (2006: 20) esittelee Paul Lillrankin kuusi erilaista laadun näkökulmaa; valmistuslaatu, tuotelaatu, arvolaatu, asiakaslaatu, kilpailulaatu ja ympäristölaatu. Valmistuslaadulla tarkoitetaan tuotteen yhdenmukaisuutta, virheettömyyttä, tuotteiden valmistamista ohjeiden mukaan. Tuotelaadulla korostetaan tuotteen suunnitteluominaisuuksia. Arvolaadulla tarkoitetaan tuotteen hinta-laatusuhdetta, paras arvo on tuotteella joka antaa parhaimman kustannus-hyötysuhteen. Kilpailulaadun mukaan tuote on laadukas silloin kun se on yhtä hyvä kuin kilpailijoilla. Asiakaslaadun näkökulmasta laatu on hyvää silloin kun se tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja odotukset, asiakas määrää laadun tason. Ympäristölaadulla tarkoitetaan tuotteen koko elinkaaren ympäristövaikutusten huomioimista. Lainsäädäntö asettaa vaatimuksia ympäristölaadun

huomioimiselle ja tulevaisuudessa ympäristölaadun merkitys tulee korostumaan. Laadun kuusi näkökulmaa katsovat laatua eri näkökulmista, mutta ovat yleensä toiminnassa kaikki edustettuina, täydentävät toisiaan. Asiakasnäkökulma kuitenkin selkeästi korostuu, koska tyytyväinen tai tyytymätön asiakas vaikuttaa kokonaisuuteen.

Laatua määriteltäessä kirjallisuudessa korostetaan asiakkaiden merkitystä. Laatu on asiakkaiden tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laadun suunnittelun lähtökohtana on aina asiakas, sisäinen tai ulkoinen. Toiminnan ja tuotteen laadukkuudella pyritään asiakastyytyvyyteen. Laatuun liittyy jatkuva parantamisen periaate, sekä virheettömyys, tehdään oikeita asioita kerralla oikein. (Lecklin 2006: 18 – 19.) Pesosen (2007: 35 – 39) mukaan laatu on vaatimustenmukaisuutta, sitä että asiakkaan odotukset toteutuvat, laatu on sitä mitä asiakas haluaa. Laatua määriteltäessä organisaation tulee itse määrittää ja päättää mitä asiat ovat heille laadun kannalta merkityksellisiä ja kuinka tarkoin ne tulee määrittää. Laatu vaatii koko organisaation sitoutumista.

Andersson, Hiltunen ja Villanen (2004) ovat tutkineet suomalaista laatutoimintaa yrityksissä ylimmän johdon, laatuvaltuutettujen ja henkilöstön näkökulmasta. Tutkimustuloksissa laatua määriteltiin asiakaslähtöisesti; laatu on asiakastarpeiden ja asiakkaiden odotusten täyttämistä, laatu näkyy asiakkaiden tyytyväisyytenä. Yritykset määrittelivät laadun myös erinomaisuudeksi. Tutkimuksen mukaan laatu oli parhaimmillaan silloin kun asiakkaat puhuivat tuotteen puolesta. Tutkimuksessa yritykset korostivat laatua kokonaisuutena, jota tulee arvioida ja tarkastella koko sen elinkaaren ajan. Laatu nähtiin myös yhtenä johtamisen alueena.

Laadun käsite ja määritelmä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana yksittäisten tuotteiden virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi yrityksen johtamisen filosofiaksi. Laadulla tarkoitetaan kaikkea yrityksen toimintaa, toimintaketjun jokaista osaa ja prosessia. Laatu nähdään nykyään myös kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi ja johtamiseksi jonka tavoitteena on asiakastyytyväisyys, kannattavuuden ja kilpailukyyn parantaminen. (Silen 2006: 40.)



## 2.2 Laadun historiaa

Taylorin tieteellinen liikkeen johto eli taylorismi syntyi 1900 – luvun alkupuolella ohjaamaan tehokkaasti teollisen vallankumouksen massateollisuutta. Perustajan Frederick Taylorin mukaan nimetty koulukunta erotti tuotteen suunnittelun ja valmistuksen. Työn tekemisen kokonaisuutta ei nähty ja virheitä tuli paljon. Aluksi työnjohtajien rooli oli tarkistaa tuotteiden laatuvaatimukset, kunnes taylorismin aikoihin perustettiin itse laadun tarkastajien ammattiryhmä. Laatuajattelun juuret sijoittuvat taylorismin alkuaikoihin jolloin tuotteita tarkistamalla, erottelemalla hyvät tuotteet huonoista, pyrittiin laatutyöhön. 1930-luvulla laatuajattelussa tapahtui eteenpäin nytkähdys Walter Shewartin kehittämän laadunohjauksen myötä. Laatu alettiin ohjata tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. Tilastollinen prosessinohjauksen avulla pyrittiin tasalaatuun ja päästiin itse tuotteiden tarkistamisesta. (Lillrank 1998: 11 – 12; Hannukainen ym. 2006: 32 – 33; Lecklin 2006: 16 – 17.)

Toisen maailmasodan jälkeen Deming ja Juran näyttivät laatuajattelun suuntaa. He toivat laatuajatteluun inhimillistä näkökulmaa korostamalla työn tekemisen kokonaisvaltaisuutta ja ylimmän johdon keskeistä roolia laatutyössä. Tuotantokeskeisen ajattelun vastapainoksi alettiin korostaa myös tuotekehityksen merkitystä laadun kannalta. Seuraava laadunkehityksen askel otettiin Japanissa toisen maailmasodan jälkeen, Japanilaiset näkivät laadun kilpailuetuna. Demingin ja Juranin kanssa yhteistyö laadun ja tuottavuuden parantamiseksi synnytti Japanissa laatuvalankumouksen, laatuajattelun avulla pyrittiin laadunvarmistukseen ja ennaltaehkäisevään toimintaan ja laadun kehittämistyöhön. Japanilaisten opit tulivat vasta myöhemmin USA:han ja muihin länsimaihin. (Lillrank 1998: 11 – 12; Hannukainen ym. 2006: 32 – 33; Lecklin 2006: 16 – 17.)

Japanilaisten keksintö oli myös kokonaisvaltainen laatujohtamisen käsite, TQM, jonka avulla pyrittiin koko yrityksen suuntaamaan laatutyöhön. Kokonaisvaltaisen laadun johtamisen periaatteita olivat asiakaslähtöisyys, prosessiajattelu, laadunvalvonta johdon strategiseen suunnitteluun ja jatkuva kehittäminen. Tuotteiden laadun lisäksi pyrittiin tarkastelemaan koko toimintaprosessin laatua, johon kuuluvat myös yrityksen lisäksi sen sidosryhmät. TQM laatuajattelun pohjalta on myös perustettu ISO 9000 standardisarja. Suomeen laadunjohtamisen tuulet rantautuivat 1970 luvun lopulla lähinnä irrallis-

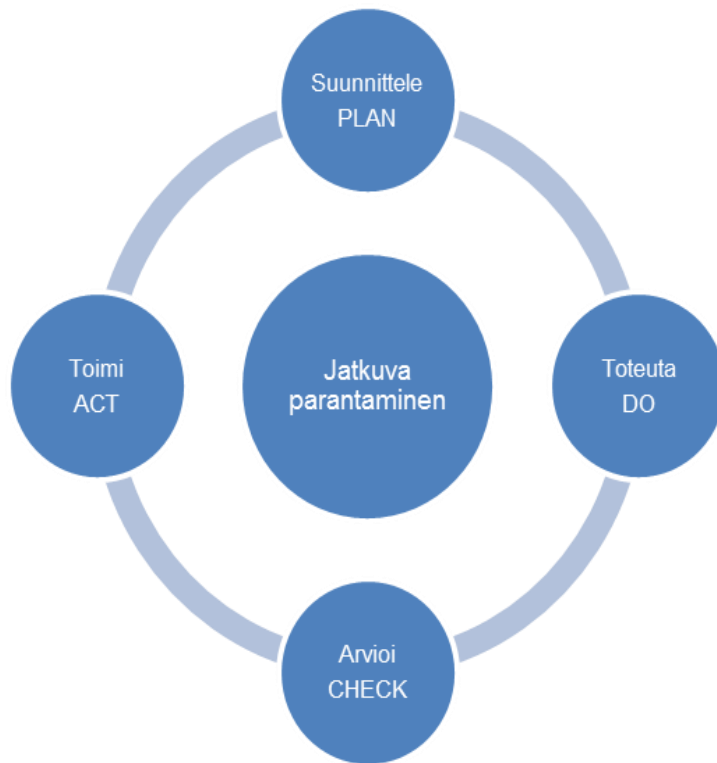
ten laatupiirien muodossa. (Lillrank 1998: 11 – 12; Hannukainen ym. 2006: 32 – 33; Lecklin 2006: 16 – 17; Silen 2006: 44.)

### 2.2.1 Laadun gurut

**Philip B. Crosby** (1926 – 2001) mukaan laadun määritelmä on asiakkaiden ja tuotteiden käyttäjien vaatimuksiin mukautumista. Crosby korostaa laatukustannusten mittaamisen tärkeyttä ja laaduttomuudesta aiheutuvia kustannuksia, on aina halvempaa tehdä asiat kerralla oikein ja pyrkiä nolla virheettömyyteen. Crosbyn mukaan ei ole olemassa laatuongelmia, on vain huonoa johtamista, mikä johtaa laatuongelmiin. Crosby korostaa johdon sitoutumisen tärkeyttä laatuun ja jatkuvaan kehittämiseen, hyvää laatujohtamista. Crosby kehitti 14 portaisen laatuohjelman laadun parantamiseksi, ohjelman pääajatuksena on jatkuva laadun parantamisen periaate. (Hokkanen – Strömberg 2006: 79 – 80; Beckford 2010. )

**William Edwards Deming** (1900 – 1993) on yksi voimakkaimmin laatuajatteluun vaikuttaneista henkilöistä. Demingin korosti tilastollista laadun ohjaamista. Demingin mukaan laatua parannetaan prosessien vaihtelua pienentämällä. Prosessien vaihtelu johdetaan joko yleisistä tai erityisistä syistä. Prosessien yleisten syiden korjaaminen vaatii prosessien uudistamista, johon yksittäisillä työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Korjaus vaatii johdon panostusta prosessien kehittämiseen, tämän vuoksi hän korostaa johdon ja työntekijöiden yhteistyön merkitystä laadun parantamisessa, johdon tehtävä on mahdollistaa työntekijöiden työstä hyvin suoriutuminen. Deming laati 14 muutoksen periaatetta. Periaatteissa korostuu organisaation laatuakulttuurin luomisen tärkeys. Johdon tulee määrittää organisaation laatuavoitteet, jakaa niistä tietoa, näyttää suuntaa ja laatuun sitoutuminen oman toiminnan kautta. Demingin periaatteiden mukaan laatu on koko henkilöstön yhteinen asia ja yhteinen tavoite. Deming korosti periaatteissaan hyvän johtamisen merkitystä ja johtamiskoulutuksen tärkeyttä, henkilökuntaa sitoutetaan laatuun hyvän esimiestyön keinoin. Laatu syntyy hyvästä työpaikan ilmapiiristä. Demingin mukaan laatu on oppimista, henkilöstön osaaminen on laadun kehittämisen perusta. Koulutuksen kautta henkilöstöä sitoutetaan laatua parantaviin toimintatapoihin. Organisaatioissa tulisi olla innovatiivista, kaikkia osallistavaa kehittämistyötä ja muutoksen toteuttamista, sekä osastorajat rikkovaa tiimityötä. Deming uskoi laadun prosessimaiseen, systemaattiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Tämän laatuajattelu-

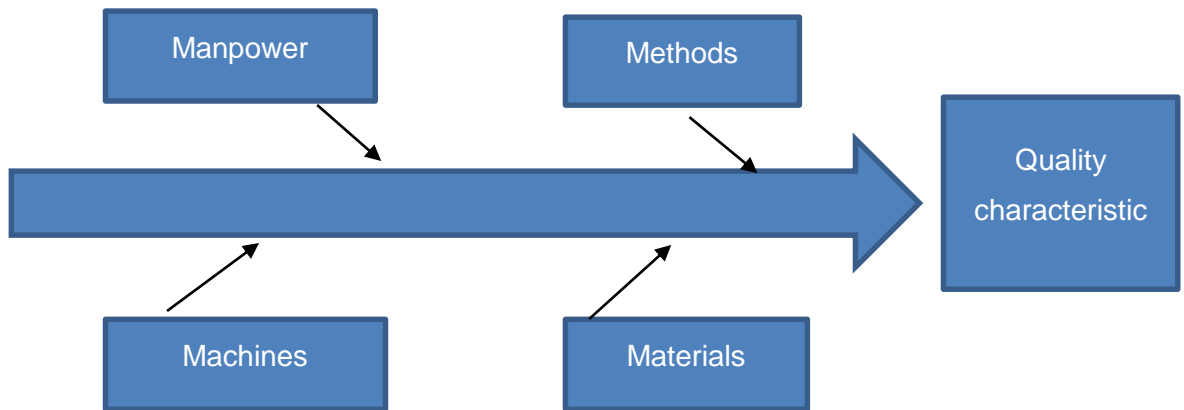
telun pohjalta hän kehitti PDCA ympyrän jota edelleen käytetään paljon kehittämisen välineenä. Demingin ympyrä (kuvio 2.) sisältää neljä vaihetta; suunnittele (plan), toteuta (do), arvio (check), toimi (action). Lähtökohtana kehittämisessä on juurisyy selvittäminen, josta laatuongelma on lähtöisin. (Beckford 2010: 67 – 85; Viitala – Jylhä 2013: 288 – 289.)



Kuvio 2. Demingin ympyrä (Beckford 2010: 69.)

**Kaoru Ishikawa** (1915 – 1989) oli japanilainen laatuguru, joka oli kotimassaan voimakkaasti kehittämissä ja toteuttamassa uraa uurtavaa laatutyötä, sekä osallistui aktiivisesti standardisointityöhön. Hän toimi yhteistyössä amerikkalaisten Demingin ja Juranin kanssa. Ishikawan näkemys laadusta on kokonaisvaltainen; laatu ei ole ainoastaan tuotteiden laatua, vaan laatu on osa yrityskulttuuria ja yrityksen arvomaailmaa, palvelua, johtamista. Ishikawa uskoi ongelmien systemaattiseen ratkaisemiseen erilaisien laatutyökalujen ja laatutekniikoiden avulla, sekä piti tärkeänä kaikkien osallistumista ja avointa kommunikointia laadun kehittämistyössä. Ishikawa kehitti ongelmien juurisyyden analysointiin ja syyhierarkian havainnollistamiseen kalanruotokaavion (syyseu-

rauskaavio, Ishikawa – diagrammi), mikä on edelleen aktiivisesti käytössä oleva työväline. Kaaviossa henkilöstö, työmenetelmät, materiaalit ja laitteisto ovat syiden pääluokkia (kuvio 3.). (Hokkanen – Strömberg 2006: 83 – 84; Beckford 2010: 94 – 105.)



Kuvio 3. Kalanruotokaavio (Beckford 2010: 102.)

**Joseph M. Juran** (1904 – 2008) mukaan laadun johtaminen perustuu laadun trilogiaan; laadun suunnitteluun, ohjaukseen ja parantamiseen. Suunnitteluvaiheessa laadun tavoitteet tulee määritellä ja tavoitteiden saavuttamiseksi tehdä suunnitelma. Laadua valvotaan valmistuksen ja ohjauksen aikana ja parannetaan tuotannosta ja markkinoilta saatavan asiakaspalautteen avulla. Juran myös korostaa organisaation johdon roolin ja johtamisen merkitystä laatutyön onnistumisessa. Johdon tulee olla sitoutunut laatuun, asettaa selkeät laatuvaatimukset ja mahdollistaa työntekijöille laadun tekeminen. Laadun parantaminen tapahtuu Juranin mukaan systemaattisella, projektimaisella ongelmien ratkaisulla ja laatutyökaluja apuna käyttäen. Juran on kehittänyt 10 askelta laadun parantamiseksi. Laadun parantaminen alkaa kehityskohteiden tunnistamisesta ja tavoitteiden asettamisesta, jatkuu organisoitumisessa/organisoinnissa, koulutuksessa, raportoinnissa, palautteen annossa, tulosten viestinnässä ja dokumentoinnissa ja päättyy kehitysmuutosten ylläpitoon ja jatkuvan parantamisen toimintakulttuurin luomiseen. (Hannukainen ym. 2006: 38 – 40; Beckford 2010: 106 – 116.)

### 2.3 Auditoinnin määritelmä

Auditoinnilla tarkoitetaan järjestelmällistä, riippumatonta, dokumentoitua prosessia, jonka tarkoituksena on auditointinäyttöön perustuen arvioida auditointikriteereiden täyttyminen. Auditoinnin tarkoituksena on objektiivisesti arvioida toimitaanko organisaatiossa niin kuin on sovittu. Auditointikriteereillä tarkoitetaan todennettavissa olevia organisaation menettelytapoja, vaatimuksia ja politiikkaa (lait, asetukset, standardit, organisaation omat menettely- ja työohjeet). Auditointinäytöllä tarkoitetaan niitä tallenteita, tositteita ja informaatiota joiden olemassaolo voidaan todistaa. Auditointi pohjautuu aina näyttöön. (European committee for standardization 2011: 13.). Suomen standardisoimisliitto määrittelee auditoinnin ”*järjestelmälliseksi selvitykseksi siitä, vastaavatko nykyiset toiminnot ja niihin liittyvät tulokset odotuksia ja suunnitelmia*” (Suomen standardisoimisliitto SFS Ry.)

Auditoinnit voidaan jaotella erilaisiin auditointityyppeihin, riippuen siitä mikä taho ja kelle auditointi suoritetaan. Sisäistä auditointia kutsutaan ensimmäisen osapuolen auditoinniksi. Toisen osapuolen auditoinniksi kutsutaan toimittaja auditointia ja kolmannen osapuolen auditoinniksi kutsutaan ulkoista auditointia. (European committee for standardization 2011: 9.)

Sisäiset auditoinnit ovat ISO 9001:2008 standardin vaatimukseen perustuvaa toimintaa. ISO 9001:2008 standardin mukaan organisaation tulee tehdä sisäisiä auditointeja arvioidakseen onko käytössä oleva laadunhallintajärjestelmä yrityksen omien vaatimusten ja standardin mukainen, sekä vaikuttavasti toteutettu ja ylläpidetty. (European committee for standardization 2008: 35.)

Sisäiset auditoinnit ovat osa laadunhallintajärjestelmää ja oikein hyödynnettynä auttavat yritystä tehostamaan ja ryhdyttämään toimintaa, sekä vahvistamaan hyviä käytäntöjä. Sisäisen auditoinnin tarkoituksena on etsiä ja löytää kehittämisen kohtia organisaation toiminnasta. Auditointi on apuväline kehittämistyössä. Sisäinen auditointi on yrityksen itsearviointia toiminnastaan, johon osallistuu organisaation oma henkilöstö. Johdon katselmuksissa auditointitulokset käydään läpi ja niitä pyritään hyödyntämään organisaation laatutyön pohjana. Sisäinen auditointi on järjestelmällistä ja suunnitelmista toimintaa, se perustuu vuosittaiseen auditointisuunnitelmaan. Auditointisuunnitelman laatii

laatupäällikkö, ja suunnitelman hyväksyy organisaation johto. (Lecklin 2006: 72 – 73; Pesonen 2007: 190 – 192.)

ISO 19011:2011 standardin vaatimusten mukaan, johtamisjärjestelmän auditointiohjeissa, organisaation tulee laatia auditointiohjelma toiminnan vaikuttavuuden arvioimiseksi. Auditointiohjelmassa tulee määrittää tavoitteet, laatia ohjelma vastuuhenkilön toimesta, toteuttaa ohjelma vaadittavin resurssien ja menetelmin, sekä seurata auditointiohjelman toteutumista. Auditointiohjelma tulee myös katselmoida johdon toimesta kehittämismahdollisuuksien tunnistamiseksi. Standardissa auditointiohjelman prosessimaisuutta kuvataan PDCA – ympyrän avulla. (European committee for standardization 2011: 21 – 23.)

ISO 19011:2011 standardissa, johtamisjärjestelmän auditointiohjeissa, tuodaan esille auditointiin liittyvät kuusi periaatetta joita noudattamalla auditoinnista saadaan luotettava yrityksen toimintaa ohjaava työkalu. Periaatteiden noudattaminen ohjaa myös auditoiden toimintaa ja lisää näin objektiivisten tulosten luotettavuutta, koska auditoidet toimivat samojen periaatteiden mukaisesti. (European committee for standardization 2011: 19.)

Auditoinnin periaatteita ovat eettinen toiminta, oikeudenmukainen esittäminen, asianmukainen ammatillinen toiminta, luottamuksellisuus, riippumattomuus, näyttöön perustuva toimintamalli. Eettisellä toiminnalla korostetaan auditoiden riippumattomuutta, objektiivista ja oikeudenmukaista toimintaa. Oikeudenmukaisella esittämisellä tarkoitetaan raportoinnin rehellisyyttä ja tarkkuutta, mikä tulee näkyä auditointiprosessin jokaisessa vaiheessa. Asianmukaisella ammatillisella toiminnalla korostetaan auditoiden huolellista ja luottamuksenarvoista toimintaa. Luottamuksellisuudella tarkoitetaan auditoinnissa saatujen tietojen luottamuksellista käsittelyä. Riippumattomuudella tarkoitetaan auditoiden objektiivisuutta auditoidesta toiminnasta, mm. omaa työtä ei voi auditoida. Näyttöön perustuvalla toimintamallilla tarkoitetaan auditointinäytön todentamista, auditointi perustuu aina näyttöön. (European committee for standardization 2011: 19.)

## 2.4 Laadunhallinta ja laadunhallintajärjestelmät

Laadunhallinta on laadun varmistamista. Laadunhallinnalla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä jotka organisaatiossa tarvitaan laadun varmistamiseksi. Laadunhallintajärjestelmällä (toiminnanohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä, johtamisjärjestelmä) tarkoitetaan järjestelmää jonka avulla ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Laadunhallintajärjestelmän avulla voidaan selkeyttää laadunhallintaa ja johtamista niin että laatuajattelu nivoutuu osaksi henkilöstön arjen toimintaan. Laadunhallintajärjestelmä on johtamisen työkalu, joka velvoittaa toimimaan sovitulla tavalla. Suomessa käytössä olevia laadunhallintajärjestelmiä ovat muun muassa ISO standardit (International Organization for Standardization). ISO standardit on kehitetty kansainvälisen yhteistyön laadunvarmistamiseksi. ISO 9001 on toimialasta riippumaton, yleisin käytössä oleva laadun varmistamisen yleisstandardi, joka määrittelee laadunhallintajärjestelmiä koskevat vaatimukset. Toimialakohtaisilla standardeilla voidaan ISO 9001 standardia täydentää. (Pesonen 2007: 50; Lecklin – Laine 2009: 243 – 247; Viitala – Jylhä 2013; 287 – 291.)

Suomessa yleisimmin käytettyjä laatupalkintomalleja ovat EFQM (European Foundation for Quality Management), MB (Malcolm Baldrige National Quality Award –malli), CAF (Common Assessment Framework). EFQM mallissa organisaation toimintaa arvioidaan yhdeksän osa-alueen avulla. Viisi osa-aluetta arvio itse toimintaa (toiminnan mahdollistajia); johtajuus, strategia ja toiminnan suunnittelu, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit ja neljä osa-aluetta arvio toiminnan tuloksia; asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suoritus tulokset. Mallissa arvioidaan siis organisaation toiminnan tuloksena aikaansaatuja tuloksia. EFQM-malli on työkalu joka perustuu erinomaisen toiminnan tunnuspiirteisiin ja mallia käytetään niin Euroopan, kuin Suomenkin laatupalkintokilpailun arviointiperusteina. (Silvennoinen – Michelsen – Niemi 2008: 24 – 42; Lecklin – Laine 2009: 262 – 263.) MB laatupalkintomalli (Malcolm Baldrige-malli) on USA:ssa kehitetty laatupalkintomallien äiti, muut laatupalkintomallit ovat lähteneet kehittymään MB-mallin pohjalta. MB-mallissa organisaation laatua arvioidaan seitsemän arviointialueen kautta ja tämän laajasti käytössä olevan mallin tarkoituksena on auttaa yritystä tuottamaan asiakkaalle jatkuvaa lisäarvoa ja parantaa organisaation suorituskykyä. CAF – malli on julkiselle sektorille kehitetty, helposti omaan organisaation muokattava laadun arviointimalli, jonka rakenteen ja sisällön taustalla on EFQM –malli. (Silvennoinen ym. 2008: 15 – 19; Lecklin – Laine 2009: 264 – 267.) ISO

standardeja ja laatupalkointomalleja voidaan ja kannattaa käyttää organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn analysoimisessa ja kehittämisessä, sekä organisaation oman toiminnan itsearvioinnin välineinä.

## 2.5 Laadun johtaminen ja kehittäminen

Kehittämisellä tarkoitetaan uudistamista joka ilmenee organisaation toimintatavoissa, kulttuurissa, henkilöstössä, johtamisessa ja rakenteissa. Kehittämistyöhön tulee osallistaa ne henkilöt joita kehittäminen koskee. Kehittämistyön positiivisia vaikutuksia voivat olla tuottavuuden parantuminen, toiminnan muuttuminen joustavammaksi, työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäminen ja työyhteisön innostavuuden lisääntyminen. Kehittämisen tarkoituksena on vahvistaa työyhteisön toimintaa, minkä vuoksi kehittämistä ei tule pitää itsetarkoituksena. (Paasivaara – Suhonen – Nikkilä 2008: 19.)

Alic ja Rusjan (2010: 20) ovat tutkineet sisäisten auditointien merkitystä ja niiden osuutta yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen. Tapaustutkimuksessa auditoidut, esimiehet ja auditoidut työntekijät olivat arvioineet sisäisten auditointien edistäneen toiminnan tavoitteiden saavuttamista ja lisänneen organisaation tehokkuutta. Sisäisillä auditoinneilla koettiin olevan enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Alic ja Rusjan (2010: 2) tutkimustulosten mukaan sisäiset auditoinnit tulisi nivoa osaksi yrityksen strategiaa niin, että ne edistävät yrityksen tehokkuutta ja strategiasia tavoitteita. Sisäisten auditointien tuloksia ja toimenpiteitä tulisi käydä aktiivisesti yrityksessä läpi. Tulokset osoittavat että sisäiset auditoinnit osaltaan edistävät organisaation liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista ja niillä on enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn. Sisäisten auditointien tuloksia kannattaa hyödyntää toiminnan kehittämisessä, ei vain vertaamalla tuloksia standardien vaatimuksiin.

Alic ja Rusjan (2011: 2 – 16) ovat tutkineet myös sisäisten auditointien käytännön merkitystä ja hyötyjä johdon työvälineenä. Tulosten mukaan toimiakseen johtamisen välineenä, sisäiset auditoinnit tulisi integroida osaksi strategisen johtamisen järjestelmää. Tulosten mukaan sisäisten auditointien tulokset ja hyödyt johtamiseen riippuvat johdon ja esimiesten sisäisten auditointien tarkoituksen ymmärtämisestä, johdon asenteesta, johdon tuesta ja odotuksista. Tulosten mukaan todellisten tapausesimerkkien esittämi-



nen sisäisten auditointien käytöstä ja hyödyistä voisi toimia opettamisen ja vakuuttamisen keinona sisäisten auditointien hyödyllisyydestä. Tulosten mukaan yrityksessä missä on kehittynyt laatukulttuuri ja sisäisesti motivoitunut laatutyöhön on sisäisten auditointien todettu toimivan hyödyllisenä johdon työvälineenä.

Laadun johtaminen, *TQM, Total quality management* on kokonaisvaltainen, pitkäjänteinen johtamiskonsepti, johon kuuluu niin yrityksen tuotteiden kuin palveluidenkin lisäksi toiminnan prosessit. Kokonaisvaltaisella laatujohtamisella tarkoitetaan organisaation kokonaisvaltaista laadun johtamista strategisesti niin, että jokainen asia tuo lisäarvoa asiakkaalle. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen kulmakiviä ovat asiakaslähtöisyys, jatkuva parantaminen, ongelmien ennaltaehkäisy ja kaikkien vastuu. Asiakkaiden tyytyväisyyteen on vastattava ja se on ansaittava. Jatkuva parantaminen on osa jokaisen organisaation henkilöstön toimintaa, laatu on kaikkien asia. Ongelmien ennaltaehkäisy kulkee ongelmien ratkaisun rinnalla. Ongelmista voidaan oppia, ja asiakaspalautteiden ja prosessipalautteiden avulla pyrkiä ennaltaehkäisevään toimintaan. TQM hyvin toteutukseen vaatii ehdottoman ylimmän johdon sitoutumisen ja esimerkin. Laatujohtamisen tulisi kulkea koko organisaation läpi, johdosta organisaation kaikkiin toimintoihin, olla osa yrityskulttuuria. (Hannukainen ym. 2006: 31 – 32.)

Tervosen (2001: 188.) väitöskirjan tulosten mukaan ylimmän johdon sitoutuminen, leadership, asiakaskeskeisyys, prosessiajattelu, sekä valmennus ja koulutus ovat elementtejä jotka liittyvät TQM ajatteluun. Laadun kehittämisen kannalta TQM-ajattelun soveltaminen johti kehittämistyötä positiiviseen suuntaan.

Hirvonen (2005: 81 – 83) on tutkinut laatujohtamisen käsitettä teoreettisen kirjallisuuden ja tutkimussynteesin avulla. Tutkimustulosten mukaan laatujohtamisen yhteisiksi piirteiksi kirjallisuudessa esitetään laaja-alainen laatu käsitys ja asiakaskeskeisyys. Laatujohtamisen keskeisimpiä piirteitä on laadun eri näkökulmat ja ulottuvuudet. Laatujohtaminen nähdään tutkimuksessa strategisesti monitahoiseksi prosessiksi, jota jokaisen työntekijän pitää omalta osaltaan toteuttaa ja kehittää, laatutyö kuuluu jokaiselle organisaation jäsenelle. Tutkimustulosten mukaan laatujohtamisen filosofian ydin on laaja laatu käsitys ja asiakaslähtöisyys, sekä kaikkien osallistuminen. Erityisesti korostuu johdon sitoutuminen ja henkilökunnan osallistaminen. Laatujohtamisessa korostuu toiminnan prosessikeskeisyys, prosessien jatkuvaa suunnittelua ja kehittäminen, organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen.

Laatujohtamista on kuvattu myös kokonaisvaltaisena laadun johtamisen menettelytapojen ja erilaisten tekniikoiden joukkona, sekä toisaalta ajattelutavan ja menetelmien yhdistelmänä. Keskeinen tekijä laatujohtamisen toteutumisen onnistumiselle vaikuttaa olevan tunnistettu organisaatiossa vallitseva kulttuuri, sekä valittujen laatujohtamisen menetelmien soveltuvuus siihen. Organisaatiossa valittujen menetelmien (mm. laatujohtajien järjestelmästandardit, tilastolliset menetelmät, bechmarking, laatupalkintomallit) avulla toimintaa ja prosesseja pyritään suunnittelemaan ja kehittämään kaikilla organisaation tasoilla. Se, mitkä menetelmät organisaatio valitsee, tulee niiden käyttö nivoa osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. Irrallinen laatujohtajien järjestelmä johtamisjärjestelmästä voi johtaa pelkkään menetelmien käyttöön ja laatujohtajien järjestelmien rakentamiseen ulkoisten tekijöiden vuoksi, ilman että ymmärretään laatujohtamisen filosofian keskeisiä arvoja. Tällöin vaarana on, että ulkoiset tekijät nousevat toiminnan kehittämistä tärkeämmäksi ja laatujohtamiselle oleellinen asiakaskeskeisyys, asiakkaiden vaatimuksiin vastaaminen unohtuu. Organisaatio itse päättää ne laatujohtamisen keskeiset periaatteet, laatujohtamisen filosofian, arvon ja päämäärän, johon organisaatio pyrkii valitsemiensa menetelmien avulla. Päätöksenteon tulee perustua aina tietoon ja muutokselle tulee varata aikaa. (Hirvonen 2005: 52 – 53, 81 – 83.)

Antila (2012) on tutkinut palvelujen strategista laadun kehittämistä osana organisaation kokonaisvaltaista kehittämistyötä. Tutkimustulosten mukaan pysyväisluonteisia muutoksia voidaan saada aikaan pitkäjänteisellä ja tavoitteellisella laadunkehittämistyöllä. Positiiviset muutokset ilmenivät sekä yksittäisten työntekijöiden, että yhteisön tasolla työhön liittyvinä asennemuutoksina, työskentelytapojen muutoksina, omaa roolia koskevinä muutoksina ja työtä ohjaavan tietoisuuden muutoksina. Kehittämistyön aikaansaamat muutokset vaativat onnistuakseen johdon osallistumista, sitoutumista ja kehittämistyön johtamista, henkilöstö yksin ilman johtoa ei pysty kehittämistyötä toteuttamaan. Tutkimustulosten mukaan palvelujen laadun kehittäminen on tärkeä osa organisaation toimintaa ja onnistuakseen se vaatii kytkeytymisen organisaation muuhun toimintaan, sekä henkilöstön osallistamista ja valmiutta laatujohtamiseen. Laadun kehittämistä ei voi toteuttaa muusta toiminnasta irrallisena. (Antila 2012: 100 – 153; 173; 223 – 224.)

Tervonen (2001) on tutkinut väitöskirjassaan laadun kehittämistä suomalaisissa yrityksissä. Tulosten mukaan yritysten laadun kehittämisen pääasiallisina motivaattoreina toimivat asiakaskyselyjen tulokset, asiakkaiden vaatimukset, sekä yrityksen oma sisäinen kehityshalu. Tuloksissa nousi positiivisiksi asioiksi laadun kehittämistyön kannalta

henkilöstön aktiivisuus, itsearviointien hyödyntäminen, toimintaprosessien kuvaaminen ja kehittäminen, sekä asiakas- ja toimittajayhteistyö. Väitöskirjan tutkimustulosten valossa tutkija suosittelee koko organisaation henkilöstön mukaan ottamista kehittämistyöhön. Laadunkehittämisessä Itsearviointien avulla voi toimintaa kehittää laajalaisesti. Itsearviointien menetelmänä esimerkiksi laatupalkintomallien kriteeristöjä hyödyntämistä yritykselle soveltuvien osin kannattaa pohtia. Tulosten valossa suositeltiin myös asiakkaiden ja toimittajien mukaan ottaminen organisaation laadunkehittämistyöhön. Laadun kehittämistoimintaan positiivisesti vaikuttavana ja kehittämistoimintaa edistävänä tekijänä nähtiin ylimmän johdon sitoutuminen. (Tervonen 2001: 178 – 181; 191 – 192.)

### **3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite**

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää Lääkärikeskus Aavan Oy:n sisäisten auditointitulosten hyödyntämisen nykytilannetta, tavoitetilannetta ja keinoja miten tavoitetilanteeseen päästään.

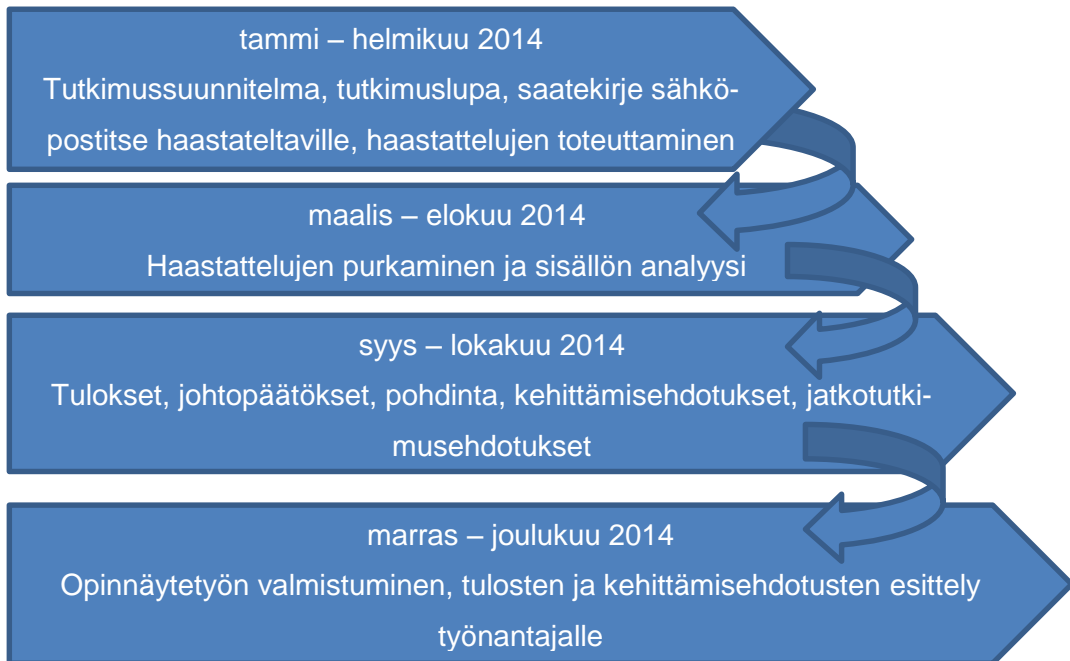
Yksilöidyt haastattelukysymykset olivat:

1. Kuinka auditoinnissa saatuja tuloksia yksiköissä käsitellään ja hyödynnetään tällä hetkellä?
2. Kuinka auditointitulosten hyödyntämistä voitaisiin kehittää ja parantaa?

Tavoitteena oli Aavan laadunhallintajärjestelmän kehittäminen sisäisten auditointitulosten hyödyntämisen osalta. Kirjallisuudesta ja haastatteluista nousseiden tulosten ja niiden synteessin perusteella tehtiin kehittämis ehdotuksia sisäisten auditointitulosten hyödyntämiseksi. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin auditointia ainoastaan sisäisen auditoinnin näkökulmasta.

## 4 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi syksyllä 2013 ja on edennyt suunnitelmallisesti alla olevan prosessikuvauksen mukaan (kuvio 4.).



Kuvio 4. Opinnäytetyön etenemisen prosessikuvaus

### 4.1 aineisto ja sen analyysi

Tutkimustuloksia kerättiin valitsemalla haastateltaviksi hyviä tiedonlähteitä, avainhenkilöitä, joilla katsottiin olevan tietoa sisäisistä auditoinneista. Haastateltavien ryhmä koostui esimiesasemassa olevista, johdon edustajista ja asiantuntijaroolissa olevista henkilöistä. Avoimet haastattelut tehtiin helmikuussa 2014 kuudelle henkilölle (liite 1.). Haastatteluaineiston analysointi toteutettiin induktiivisella sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysiprosessi kuvattiin erilliselle 26 sivuiselle dokumentille. Haastattelujen kesto vaihteli 20 minuutista 40 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sana sanalta. Fontilla Arial 11 ja rivivälillä 1,5 litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 31 sivua.

Analyysiyksiköksi valittiin lause tai ajatuskokonaisuus, joka antoi vastauksia haastattelukysymyksiin ja näin tuki opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta. Analyysiyksikön valintaa perusteltiin sen mielekkyydellä, avoimiin haastattelukysymyksiin ei voi yhdellä sanalla vastata. Analysoinnin selkeyttämisen kannalta, analyysin luotettavuuden lisäämiseksi ja objektiivisuuden säilyttämiseksi päätettiin analysoida ainoastaan aineiston ilmisältöä, sisältöä sellaisenaan kun se on, koska piilosisällön analyysiin liittyy paljon tulkintaa. Aineiston pelkistämistä (redusointia) ohjasivat haastattelukysymykset. Erivärisillä tusseilla alleviivattiin ilmaisuja jotka antoivat vastauksia haastattelukysymyksiin. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin (klusteroitiin) samaa asiaa tarkoittaviin kokonaisuuksiin. Samaa asiaa tai kokonaisuutta kuvaavalle ryhmälle muodostettiin sitä kuvaava nimi, alaluokka. Ryhmittelyä ohjasivat haastattelukysymykset. Aineiston abstrahointia eli käsitteellistämistä jatkettiin luokittelemalla aineistoa yhdistämällä alaluokkia yläluokiksi ja pääluokiksi niin pitkälle kun se oli aineiston sisällön kannalta mielekästä. (Kyngäs – Vanhanen 1999: 4 – 7.)

## 5 Tulokset

Tulokset on esitetty alla olevissa taulukoissa ylä – ja pääluokittain (taulukko 1., 2.).  
Analyysin tuloksina löytyivät seuraavat pääluokat:

1. Tuloksien hyödyntäminen
2. Sisäinen auditointiprosessi
3. Tieto ja tiedotus
4. Laatutyön näkyminen strategisessa johtamisessa
5. Laatukulttuuri

Ylä- ja pääluokkien taulukot on edelleen avattu tekstimuodossa niiden informaatiivisuuden ja asiayhteyden selkeyden vuoksi.

### 5.1 Auditointitulosten hyödyntäminen kehittämisen välineenä – nykytila

Haastattelutulosten mukaan sisäisiä auditointituloksia ei hyödynnetä tällä hetkellä optimaalisesti, Aavatasoisesti, läpi organisaation. Haastateltavien mukaan toimipistetasolla auditointituloksia jossain määrin hyödynnetään, mutta tulosten hyödyntämistä organisaatiotasolla tai kehittämisen välineenä yleisesti ei tullut esille. Poikkeuksena kuvantaminen, missä sisäisiä auditointituloksia hyödynnetään ja käytetään kehittämisen välineenä. Haastattelutulos oli hyvin samansuuntainen, minkä vuoksi luokkia syntyi niukasti.

Yläluokka	Pääluokka
Sisäisiä auditointeja ei hyödynnetä optimaalisesti, Aavatasoisesti, läpi organisaation.	<b>Tuloksien hyödyntäminen</b>
Kuvantamisen osalta sisäisiä auditointeja hyödynnetään.	

Taulukko 1. Opinnäytetyön tulokset ylä- ja pääluokittain

### 5.2 Auditointitulosten hyödyntämisen kehittäminen – tulevaisuus

Yläluokka	Pääluokka
Sisäinen auditointi suunnitelmallista toimintaa.	<b>Sisäinen auditointiprosessi</b>
Sisäinen auditointi koordinoitua ja systemaattista toimintaa. (ryhdikkyys)	
Sisäisten auditointitulosten hyödyntäminen läpi organisaation.	
Sisäisten auditointien käytäntöön vieminen/jalkauttaminen.	

Tietoa ja tiedottamista enemmän.	<b>Tieto ja tiedotus</b>
Vuoropuhelun ja kommunikoinnin parantaminen.	
Organisaation johdon sitoutumisen näkyminen laatutyössä.	<b>Laatutyön näkyminen strategisessa johtamisessa</b>
Laatutyön näkyminen strategisessa johtamisessa.	
Laatujärjestelmä missä prosessit suunniteltu ja viety käytäntöön.	<b>Laatukulttuuri</b>
Laatukulttuuri – asenne.	
Organisaation koulutus.	

Taulukko 2. Opinnäytetyön tulokset ylä- ja pääluokittain

**Sisäinen auditointiprosessi** yläluokaksi muodostuivat sisäinen auditointi suunnitelmallista toimintaa, sisäinen auditointi koordinoitua ja systemaattista toimintaa, sisäisten auditointitulosten hyödyntäminen läpi organisaation ja sisäisten auditointitulosten käytäntöön vieminen. Aineiston mukaan sisäinen auditointi tulisi olla kokonaisuus, joka on suunnitelmallista, systemaattista toimintaa ja jota selkeästi koordinoidaan. Yhteiset käytännöt ja toimintatavat auditoinneissa koettiin tärkeäksi. Haastattelutulosten mukaan sisäinen auditointi parhaimmillaan nähtiin aidosti hyvänä organisaation kehittämisen, ennakkoinnin ja johtamisen välineenä. Toisten yksiköiden sisäisten auditointien tuloksia haluttiin hyödynnettävän kaikissa toimipisteissä, jotta auditoinnit toimisivat aidosti organisaation kehittämisen välineenä. Aineiston mukaan sisäiset auditoinnit koettiin irralliseksi ja näkymättömäksi toiminnaksi arjen työssä. Haasteltavien mukaan sisäiset auditoinnit tulisi ”jalkauttaa”, tuoda kiinteäksi osaksi arjen toimintaa ja kaikkien yhteiseksi asiaksi. Arjen työkalujen luominen esimiehille sisäisten auditointitulosten toteuttamisen seurantaan nähtiin tarpeellisiksi.

**Tieto ja tiedotus** yläluokiksi muodostuivat tietoa ja tiedottamista enemmän, vuoropuhelun ja kommunikoinnin parantaminen. Aineiston mukaan tietoa sisäisistä auditoinneista on vähän saatavilla. Ajantasaista tietoa kaivattiin yleisesti auditointiprosessista, auditointituloksista ja kehittämiskohteista. Tuloksissa tuli esille tarve tiedostuskanavalle

ja julkiselle foorumille, mistä sisäisiä auditointeja koskeva ajantasainen tieto olisi helposti kaikkien saatavilla. Haastattelutulosten mukaan vuoropuhelua ja kommunikointia sisäisiin auditointeihin liittyen tulisi parantaa koko organisaation tasoilta toiselle, niin toimipisteissä, kuin eri yksiköiden välillä. Tulosten mukaan esimiehet nähtiin toimivan tärkeänä tiedon ja tiedottamisen linkkinä.

**Laatutyön näkyminen strategisessa johtamisessa** yläluokiksi muodostuivat organisaation johdon sitoutumisen näkyminen laatutyössä ja laatutyön näkyminen strategisessa johtamisessa. Aineiston tulosten mukaan johdon näkyvää sitoutumista ja aitoa tukea sisäisiin auditointeihin kaivattiin enemmän. Johdon konkreettista tukea sisäisiin auditointeihin ja laatutyöhön pidettiin yleisesti tärkeänä. Haastattelutulosten mukaan sisäisissä auditoinneissa kaivattiin ja nähtiin jatkossa tärkeäksi organisaation johdon näkemysten, tahtotilan, strategisten painopisteiden ja suuntaviivojen näkyminen.

**Laatukulttuuri** yläluokiksi muodostuivat laatujärjestelmä missä prosessit on suunniteltu ja viety käytäntöön, laatukulttuuri – asenne ja organisaation koulutus. Haastattelutuloksissa tuli esille tarve säännölliseen laatujärjestelmän prosessien auditointiin ja prosessien jalkauttamiseen. Aineiston mukaan organisaation laatukulttuuriin ja asenteisiin toivottiin uudistumista. Virheistä oppimisen, juurisyiden korjaamisen tärkeys ja jatkuvan parantamisen kulttuurin luominen tuotiin tuloksissa esille. Koko organisaation kouluttaminen ja tiedon lisääminen laatutyön merkityksestä organisaatiolle nähtiin tärkeänä.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tulosten mukaan nykytilanne on se, että auditointien tuloksia ei hyödynnetä optimaalisesti, läpi organisaation. Tulosten hyödyntäminen jää puolinaiseksi, koska niitä hyödynnetään jossain määrin lähinnä toimipistetasolla, eikä näin tuloksia saada koko organisaation käyttöön kehittämistyön pohjaksi. Poikkeuksena kuvantaminen, jossa auditointeja tehtiin säännöllisesti ja tuloksia hyödynnettiin aktiivisesti. Kuvantamisella on normeja jotka edellyttävät tarkkaa valvontaa, tämä osaltaan selittää sisäisten auditoin-



tien hyötykäyttöä toiminnan valvonnassa ja kehittämisessä. Sisäiset auditoinnit ovat osaltaan yrityksen laatutyötä, osa laadunhallintajärjestelmää, ISO 9001:2008 standardin vaatimuksiin perustuvaa toimintaa. Auditointien tarkoituksena on löytää ja etsiä kehittämiskohteita organisaation eri toiminnoissa. Alic ja Rusjanin (2010) tutkimus kannustaa yritystä hyödyntämään auditoinnin tuloksia toiminnan kehittämisessä, ei vain vertailemaan tuloksia standardien vaatimuksiin.

Tämän työn tulosten mukaan sisäisten auditointien hyödyntämistä parantaisi ja voisi kehittää suunnitelmallinen, koordinoitu ja työarkeen nivoutunut auditoinninprosessi, tieto ja tiedotus, laatutyön näkyminen strategisessa johtamisessa ja laatu- ja kulttuurin uudistaminen. Sisäinen auditointi tulisi olla jo ISO 19011:2011 standardinkin vaatimusten mukaan järjestelmällistä ja suunnitelmallista toimintaa. Standardin mukaan organisaation tulee laatia auditointiohjelma jonka toiminta on prosessimaista, juurisyyntä selvittämiseen ja jatkuvan parantamisen näkökulmaan perustuvaa toimintaa. (European committee for standardization 2011: 13; 21 – 23.)

Alic ja Rusjanin (2010, 2011) molempien tutkimusten tulokset tukevat myös näkemystä siitä, että toiminnan tuloksellisuuden kannalta sisäiset auditoinnit tulee sijoittaa osaksi yrityksen strategiaa, sisäiset auditoinnit ja laatutyö yleisesti ei voi olla yrityksen muista toiminnoista irrallista toimintaa. Organisaation strategiaan sidottuna laatutyön jalkauttaminen läpi organisaation voidaan tehdä tehokkaasti. Strategian jalkauttamista, käyttäntöön viemistä läpi organisaation ohjaa organisaation toiminta-ajatus, arvot ja visio; yrityksen pohja, mihin strategia perustuu. Strategian tavoitteiden määrittämisen jälkeen alkaa strategian viestiminen henkilöstölle läpi koko organisaation. Jokaisen työntekijän tulee tietää oma merkityksensä yrityksen laatutyön kannalta, jokaisen pitäisi kokea olevansa osa yrityksen yhteistä tavoitetta. Johdon strategiaviestinnän jälkeen lähiesimiehen rooli korostuu viestinnässä. Esimiehen tulee avata strategian tarkoitusta ja tavoitteita oman yksikön kannalta ja keskustella siitä yhdessä henkilöstön kanssa; mitä strategia ja laatutyö tarkoittaa juuri meidän yksikön kannalta ja miten tavoitteisiin yhdessä päästään. Strategiaa tulee lähiesimiehen kerrata henkilöstölleen sen ”arkipäiväistymisen” ja näkyvyyden vuoksi, sekä seurata sen toteutumista. (Hyppänen 2013: 48 – 62.)

Teoriaosuudessa esitetyt laadun johtamiseen ja kehittämiseen liittyvien tutkimusten tulokset (Tervonen 2001; Hirvonen 2005; Antila 2012) tukevat myös tämän opinnäytetyön tuloksia. Laatutyötä tulee johtaa ja se tulisi olla osa yrityksen toimintakulttuuria. Laatutyön tulee kulkea läpi organisaation, johdon esimerkillisen sitoutumisen ja moti-

voinnin vauhdittamana. Johto näyttää suuntaa ja asettaa omalle organisaatiolle valitut laatutyöntavoitteet. Laatutyö myös nähdään kuuluvan jokaiselle organisaation jäsenelle, se vaatii onnistuakseen jokaisen osallistumista, laatu on kaikkien asia. Pohtiessani teoriaosuudessa esitettyjen merkittävimpien laatugurujen ajatuksia ja periaatteita laatutyöstä, laadun johtamisesta ja laadun työkalusta ovat heidän käsityksensä ja periaatteensa vielä nykyäänkin ajankohtaisia, käyttökelpoisia ja arkeen sovellettavissa.

## 6.2 Päätelmät

Teoria- ja käytännöntiedon synteessin perusteella tämä työ antaa vastauksia työnantajan ongelmaan. Tulokset antavat tärkeää ja hyödyllistä tietoa Lääkärikeskus Aava Oy:n koko henkilöstölle laadun kehittämisen näkökulmasta, tarkemmin sisäisten auditointien toteuttamisen ja hyödyntämisen osalta. Tämän työn antamaa tietoa voidaan käyttää hyödyksi Aavan auditointiprosessin rakentamisessa ja jalkauttamisessa niin, että se palvelee Aavaa tarkoituksenmukaisesti. Sisäiset auditoinnit ovat osa yrityksen omaa laatutyötä ja oikein hyödynnettynä toimivat oivallisena kehittämisen välineenä. Laatutyö ja toiminnan vaikuttavuuden arviointi on nykypäivää ja tulevaisuutta. Parhaimmillaan se palvelee koko organisaatiota, sen henkilöstöä ja asiakkaita, tuoden luonnollisesti myös taloudellisia hyötyjä toiminnan tehostumisen myötä.

Jatkotutkimuksilla olisi mielenkiintoista arvioida ja selvittää nykyisten toimenpideehtotusten vaikuttavuutta ja hyötyä koko organisaation tasolla, sekä jatkaa sisäisten auditointien hyödyntämisen kehittämistyötä tulosten tuoman tiedon mukaan. Tällöin kohderyhmän kasvattaminen työntekijöistä johtoon antaisi aiheeseen enemmän näkökulmaa.

## 6.3 Eettiset kysymykset

Tutkimuslupa pyydettiin ja myönnettiin ohjaajalta 12/2013. Haastateltavien kohdejoukon valinta ja kuvaaminen tehtiin niin ettei osallistujien henkilöllisyys käy ilmi tuloksissa. Suostumus haastatteluun pyydettiin suoraan haastateltavilta sähköpostitse lähe-

tettävässä saatekirjeessä. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Luottamuksellisuuden osoittamiseksi saatekirjeessä kerrottiin haastateltaville opinnäytetyön tarkoituksesta, tavoitteesta, hyödyistä, haastatteluaineiston säilytyksestä ja tuhouksesta. Aineiston kerääminen tapahtui yksilöhaastatteluilla, avoimilla haastattelukysymyksillä. Haastatteluihin valmistauduttiin huolella objektivisuuden säilyttämiseksi.

#### 6.4 Luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön prosessia on kuvattu mahdollisimman tarkoin. Avoimiin haastatteluihin päädyttiin tutkimuskysymysten vuoksi, niihin ei voi yhdellä sanalla vastata ja tässä työssä haluttiin kartoittaa aihetta syvällisesti. Haastattelijoiden valinnassa on myös huomioitu luotettavuusnäkökulma; kohderyhmä on fokusoitu, heidät on määritelty hyviksi tiedonlähteiksi sisäisiin auditointeihin liittyen. Litteroinnin yhteydessä tehtiin päiväkirjatyypisistä merkintöistä jokaisesta haastattelutilanteesta, jotta palaaminen haastattelutilanteeseen, siihen liittyviin ajatuksiin ja tunnelmaan kävisi jälkikäteen helposti mikä auttaisi puolestaan analyysin tekemisessä. Haastatteluaineistoa litteroidessa huomattiin aineiston saturoituvan, mikä kertoi haastattelumateriaalin riittävydestä ja aineiston edustettavuudesta. Induktiivinen käsittelytapa oli tässä tapauksessa perusteltu, koska sisäisistä auditoinneista oli entuudestaan melko vähän tutkittua tietoa. Induktiivista sisällönanalyysiä tehdessä päätettiin analysoida vain aineiston ilmisältöä tulosten luotettavuuden lisäämiseksi. Haastattelutilanteiden jälkeen tehdyt päiväkirjamerkinnot auttoivat haastattelutilanteiden reflektoinnissa, millä oli vaikutusta haastatteluaineistoa analysoidessa.

## 7 Toimenpide-ehdotukset

**Johdon tulisi asettaa sisäisille auditoinneille ja laatutyölle tavoitteet, sekä nivoa ne osaksi yrityksen strategiaa.** Johdon tulisi viestiä henkilöstölle Aavan laatufilosofia. Tämän jälkeen strategian jalkauttaminen kaikille organisaatiotasolle tapahtuu yksikön-päälliköiden ja lähiesimiesten kautta. Jokaisella organisaatiotasolla, niin eri yksiköissä, kuin johdossa, sisäisiin auditointeihin ja laatutyöhön liittyviä ajankohtaisia asioista tulisi käsitellä kokouksissa ja yhteispalavereissa säännöllisesti. Laatuun liittyvien asioiden käsittely yhdessä henkilöstön kanssa auttaa laatutyötä muodostumaan osaksi arkea, eikä sitä enää koeta erilliseksi toiminnaksi muusta työstä.

**Sisäisestä auditoinnista tulee laatia prosessikuvaus/auditointiohjelma.** Auditointi-prosessille, suunnitelmalle, aikataululle, tuloksille, arjen työkaluille, ohjeistuksille ja lomakkeille tulisi rakentaa **oma, yhteinen ja avoin foorumi**, jonka kautta kaikille tieto on jaettavissa ja se on kaikkien saatavilla.

Auditointitulosten hyödyntämistä **kaikissa toimipisteissä ja kaikilla organisaatiotasolla tulee tehostaa**, jotta tuloksia voidaan käyttää kehittämisen välineenä. Sisäisiä auditointeja tulee tämän vuoksi **koordinoida**, jotta kaikkien kohteiden poikkeamat ja kehitysehdotukset tulee huomioitua ja koottua yhteen. Auditoinnin kohteet (yksiköt/toiminnot) voisivat raportoida juurisyiden selvittelyiden jälkeen, poikkeamien korjaukset ja kehittämiskohteiden tulokset koordinoivalle henkilölle. Näin yhteenvetojen tekeminen, yhteisten kehitysehdotusten ja kehityskohteiden pohtiminen Aavatasolla olisi helpompaa. Yksiköiden case-esimerkkien käyttämistä tiedottamisen, kouluttamisen ja motivoinnin välineenä voisi myös hyödyntää.

**Koko henkilöstön kouluttaminen ja valmentaminen laatutyöhön** tulisi olla jatkuva prosessi. Henkilöstöä osallistavat koulutukset ja valmennukset, erilaisia kehittämistyön menetelmiä hyödyntäen, toimisivat osaltaan myös tiedon jakamisen foorumina, sekä toiminnan jalkauttamisen keinona. Koulutuksen aiheina tulisi olla laatutyön edut ja merkitys Aavan näkökulmasta, johdon viesti henkilöstölle, sisäisten auditointien tavoitteet ja tarkoitus, sekä laatupäällikön ja sisäisten auditoidijien tehtävänkuvaukset. Koulutukset toimisivat henkilöstöä motivoivina tilaisuuksina ja parantaisivat myös kommunikointia ja vuoropuhelua koko henkilöstön kesken.

Kehitystyö ja siihen osallistumismahdollisuus osaltaan sitouttaa henkilökuntaa yritykseen. **Henkilöstön osallistaminen laadun kehitystyöhön** tulisi olla aktiivista ja organisaation taholta kannustavaa. Henkilöstön kehitysehdotusten huomioiminen laadun parantamiseksi tulisi olla tärkeä kehitysideoiden kanava. Aloitetoimikunta tai aloitevas- taava voisi ottaa kootusti vastaan kehitysehdotuksia, tiedottaa ehdotusten etenemisestä, jakaa kaikkien tietoon parhaat ja toteutettavat kehitysehdotukset. Erilaisten aineet- tomien tai aineellisten palkitsemiskeinojen hyödyntämistä parhaiden kehitysideoiden toteutumisessa kannatta pohtia. Palkitseminen tulisi nähdä myös osana laatutoiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä.

**Sisäistä benchmarking** toimintaa voisi hyödyntää yksiköiden ja toimintojen parhaiden käytänteiden tunnistamiseksi ja jakamiseksi. Benchmarking myös sisäisesti toteutettu- na on järjestelmällistä ja suunniteltua toimintaa, mihin tulee huolellisesti valmistautua sen parhaiden hyötyjen irti saamiseksi.

**Sisäisen auditointitiimin tulisi hyödyntää sisäistä asiakaspalautetta auditointi- prosessin ja oman toimintansa kehittämiseksi.** Auditointitiimin tulee omalta osaltaan toimia laatutyön puolestapuhujana, motivaattorina ja esimerkkinä jakamalla koko henki- löstölle tietoa auditoinneista ja niiden hyödyistä koko organisaation näkökulmasta.

**Laatukulttuurin uudistamiseen ja ihmisten asenteisiin voidaan vaikuttaa jakamal- la aktiivisesti ja säännöllisesti tietoa** laadusta, laatutyön merkityksestä yritykselle, henkilöstölle ja ennen kaikkea asiakkaille. Laatutyö, jatkuvan laadun parantaminen, juurisyiden analysointi, toimenpiteiden vieminen loppuun asti, ongelmien ennaltaehkäi- sy ongelmien ratkaisujen rinnalla, tulosten ja palautteiden pohjalta toiminnan kehittämi- nen tulee nähdä positiivisena asiana, organisaation yhteisenä tavoitteena, mihin kaikilla on mahdollisuus ja velvollisuus vaikuttaa. Sisäiset auditoinnit tulisi nähdä myös koko- naisuutena, prosessina, koko Aavaa, kaikkia yksiköitä ja toimintoja palvelevana, yhtei- senä kehittämisen ja organisaation itsearvioinnin välineenä. Laatukulttuuriin muokkaa- misessa organisaation johdolla on kiistatta keskeinen ja äärimmäisen tärkeä rooli. Laa- tu on kuitenkin kaikkien yhteinen asia, se kuuluu kaikille, jokaisella organisaatiotasolla.

## Lähteet

Alic, Milena – Rusjan, Borut 2010. Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance. *Internal Journal of Quality & Reliability Management* 27 (8). Verkkodokumentti.

<<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.metropolia.fi/doi/pdfplus/10.1108/02656711011075116>>. Luettu 18.9.2014.

Alic, Milena – Rusjan, Borut 2011. Managerial relevance of internal audit: Business benefits of using ISO 9000 internal audit as a managerial tool. *The TQM Journal* 23 (3). Verkkodokumentti.

<<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.metropolia.fi/doi/pdfplus/10.1108/17542731111124343>>. Luettu 14.9.2014.

Andersson, Paul H. – Hiltunen, Kirsi – Villanen, Hannu 2004. Laatu toiminta suomalaisissa yrityksissä. KTM Rahoitetut tutkimukset 7/2004, teknologiaosasto. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Antila, Mirja 2012. Kehittämispääoman synty ja rakentuminen strategisessa palvelujen laadun kehittämistyössä. Case-tutkimus tamperelaisten hyvinvointipalvelujärjestöjen verkostomaisesta laadun kehittämistyöstä. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Verkkodokumentti. <<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66877/978-951-44-8752-1.pdf?sequence=1>>. Luettu 10.10.2014.

Beckford, John L.W 2010. *Quality. A Critical Introduction*. 3rd edition. New York: Routledge.

European committee for standardization 2008. *Quality management systems – Requirements (ISO 9001:2008)*. Brussels: Management Centre.

European committee for standardization 2011. Guidelines for auditing management systems (ISO 19011:2011). Brussels: Management Centre.

Halonen, Tuomas 2014. Toimintakäsikirja. Helsinki: Lääkärikeskus Aava Oy.

Halonen, Tuomas 2013. Tietohallintojohtaja. Hyvinkää. Suullinen tiedonanto 11/2013.  
Hannukainen, Timo – Slotte, Sebastian – Kilpi, Esko – Nikiforow, Roman 2006. Johtamisen kuntokoulu. Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum.

Hirvonen, Kaisa 2005. Laadun tarkkailusta laatujohtamiseen. Teoreettinen synteesi laatujohtamisen käsitteestä. Pro gradu –tutkielma. Kuopion Yliopisto. Verkkodokumentti. <<https://www.uef.fi/documents/1084483/1438176/kaisahirvonengradu.pdf/ff262093-2d6c-4eeb-a141-a8d6eb195ddc>> Luettu 30.9.2014.

Hokkanen, Simo – Strömberg, Oiva 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Paino Porras Oy.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Kyngäs, Helvi – Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1).

Laukas, Sanna 2010. Sisäiset auditoinnit toiminnan kehittämisen välineenä. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Verkkodokumentti.  
<[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16807/Laukas\\_Sanna.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16807/Laukas_Sanna.pdf?sequence=1)> Luettu 21.10.2014.

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

Lecklin, Olli – Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu. Keuruu: Otava.

Miettunen, Kirsi 2013. Sisäinen auditointi – aktiivinen kehittämisväline. Labquality. Koulutuksen luentomateriaali.

Paasivaara , Leena – Suhonen, Marjo – Nikkilä, Juhani 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

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

Silen, Timo 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.

Silvennoinen, Katriina – Michelsen, Torsten – Niemi, Heikki 2008. Business pilvin. Kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa. Business Excellence –sarja. Laatukeskus. Tampere: Esa Print.

Suomen standardisoimisliitto SFS Ry. Lyhenteet. Verkkodokumentti.

<[http://www.sfs.fi/standardien\\_laadinta/mita\\_standardisointi\\_on/lyhenteet](http://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on/lyhenteet)>.

Luettu 17.9.2014.



Tervonen, Antero 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Verkkodokumentti.

<<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31210/isbn%209789522148483.pdf?sequence=1>>. Luettu 8.10.2014.

Viitala, Riitta – Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän liiketoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Bookwell Oy.

Saatekirje haastatteluun osallistuville

27.1.2014

Hei!

Sisäiset auditoinnit ovat osa laadunhallintajärjestelmää ja oikein hyödynnettynä auttavat yritystä tehostamaan ja ryhdyttämään toimintaa, sekä vahvistamaan hyviä käytäntöjä. Sisäinen auditointi on oivallinen apuväline kehittämistyössä. Metropolian opinnäytetyöni liittyy sisäisiin auditointeihin Lääkärikeskus Aava Oy:ssä. **Sinut** on valittu hyväksi tiedonantajaksi aiheeseeni liittyen ja haastattelin sinua mielelläni, sinulle sopivana ajankohtana. Haastattelu vie aikaasi noin tunnin. Haastattelun kaikkiaan seitsemää henkilöä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Lääkärikeskus Aava Oy:n sisäisten auditointitulosten hyödyntämisen nykytilannetta, tavoitetilannetta ja keinoja miten tavoitetilanteeseen päästään.

Haastattelukysymykset ovat

1. Kuinka mielestäsi auditointituloksia (teidän yksikössä) käsitellään ja hyödynnetään tällä hetkellä?
2. Kuinka mielestäsi auditointitulosten hyödyntämistä voitaisiin kehittää ja parantaa?

Opinnäytetyöni tavoitteena on Aavan laadunhallintajärjestelmän kehittäminen sisäisten auditointitulosten hyödyntämisen osalta. Tutkimustuloksien pohjalta esitän kehittämisehdotuksia sisäisten auditointien hyödyntämiseksi.

Kaikkia antamiasi tietoja, sekä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelujen aukikirjoitusten jälkeen aineisto tuhotaan. Yksittäisen osallistujan henkilöllisyys ei käy ilmi tuloksista. Käsittelen kaikkia antamiasi tietoja henkilökohtaisesti. Haastatteluun osallistuminen on luonnollisesti vapaaehtoista.

Opinnäytetyöni valmistuu joulukuussa 2014. Tuloksista saat tietoa henkilökohtaisesti. Työelämäohjaajana toimii Lääkärikeskus Aava Oy:n laatupäällikkö Tuomas Halonen.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii terveystieteiden tohtori Liisa Kuokkanen (puh 050 347 2684). **Olen sinuun yhteydessä noin viikon sisällä haastatteluajan sopimiseksi.** Toivon kovasti että saan arvokkaan mielipiteesi osaksi opinnäytetyötäni!

*Ystävällisin terveisin,*

*Kati Räfsten*

Sosiaali- ja terveysalan

kehittäminen ja johtaminen,

YAMK – opiskelija

s-posti: [kati.rafsten@metropolia.fi](mailto:kati.rafsten@metropolia.fi)

puh. 040 566 8548