



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Joonas Kevari

PALVELULIIKETOIMINNAN LAADUN ARVI-
OINTI JA KEHITTÄMINEN EFQM-MALLIN
AVULLA

Liiketalous YAMK
2021

TIIVISTELMÄ

| | |
|--------------------|---|
| Tekijä | Joonas Kevari |
| Opinnäytetyön nimi | Palveluliiketoiminnan laadun arviointi ja kehittäminen EFQM-mallin avulla |
| Vuosi | 2021 |
| Kieli | suomi |
| Sivumäärä | 64 + 1 liitettä |
| Ohjaaja | Päivi Rajala |

Laadulla on suuri merkitys yritysten liiketoiminnalle ja yritysten asiakkaille. Kun kyseeseen tulee palveluliiketoiminta, jonka kohteena ovat suoraan asiakkaat, laadun merkitys korostuu jokapäiväisessä toiminnassa. Laatu ei kuulu olla irrallaan organisaation muusta toiminnasta vaan kiinteä osa kulttuuria ja jokapäiväistä tekemistä, johon koko organisaatio sitoutuu.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa työelämälähtöinen kehittämissanke yritykselle, joka toimii pääasiallisesti palveluliiketoiminnassa. Yrityksellä ei ole laatutyöskentelylle mallia, joten laatutyön aloittaminen ja mallin asettaminen oli iso askel yritykselle, sekä sen asiakkaille.

Hankkeessa oli tavoitteena selvittää EFQM-2020 mallia hyödyntäen, organisaation palveluliiketoiminnan laadun tilaa ja sen keskeisimmät kehittämiskohteet. Menetelminä hyödynnettiin EFQM-mallin itsearviointia, sekä AssesBase:n yksilöarviointia, jonka pääasiallinen tarkoitus on tuottaa tietoa tulevia arviointeja varten.

Itsearvioinnin toteuttaminen on ensimmäinen selkeästi laatuorientoitunut toiminto, joka organisaatiossa toteutetaan. Itsearvioinnin tarkoituksena ei ole keskittyä pelkästään heikkouksiin, vaan myös niihin vahvuuksiin, jotka katsottiin olevan liiketoiminnan kannalta tärkeitä ja merkittäviä tekijöitä.

Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi arviointiryhmä määritteli strategian, perustetävän ja vision määrittäminen ja kommunikointi, organisaation rakenteiden kehittäminen ja toiminnan kuvaus, henkilöstöjohtamisen parantaminen, laatumittareiden kehittäminen ja tiedottamisen, sekä viestinnän kehittäminen.

ABSTRACT

| | |
|--------------------|---|
| Author | Joonas Kevari |
| Title | Quality Assessment and development of the service business using EFQM model |
| Year | 2021 |
| Language | Finnish |
| Pages | 64 + 1 Appendices |
| Name of Supervisor | Päivi Rajala |

Quality has huge impact what comes to organizations' business and it's customers. When it comes to a service business that targets customers directly, the importance of quality is emphasized in day-to-day operations. Quality should not be loose of the organization's other activities but an integral part of the culture and everyday commitment

The purpose of this thesis was to implement a work life-oriented development project for a company that operated mainly in the service business. The company does not have a model for quality work, so starting quality work and setting up a model was a big step for the company and its customers.

The aim of the project was to find out, using the EFQM-2020 model, the quality of the organization's service business and its main development targets. The methods utilized the self-assessment of the EFQM model, as well as the individual assessment of AssesBase, the main purpose of which is to provide information for future assessments.

Implementing self-assessment is the first clearly quality-oriented activity that is implemented in the organization. The purpose of the self-assessment is not only to focus on the weaknesses, but also on the strengths that were considered to be important and significant factors for the business.

The most important areas for development were defined by the evaluation team as defining and communicating strategy, mission and vision, developing organizational structures and describing operations, improving human resource management, developing quality indicators and providing information and communication.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 8 |
| 2 | KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT | 9 |
| | 2.1 Hankkeen tausta ja rajaus..... | 9 |
| | 2.2 Tavoite ja tarkoitus | 11 |
| 3 | LAATU JA LAATUJOHTAMINEN | 13 |
| | 3.1 Laatu käsitteenä..... | 13 |
| | 3.2 Laatujohtaminen..... | 15 |
| | 3.2.1 Laatujohtaminen käsitteenä | 15 |
| | 3.2.2 Laatujohtamisen filosofia..... | 16 |
| 4 | EFQM | 22 |
| | 4.1 Organisaation perustehtävä, visio ja strategia | 25 |
| | 4.2 Organisaation kulttuuri ja johtajuus | 26 |
| | 4.3 Sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen | 27 |
| | 4.4 Pysyvän arvon luominen sidosryhmille | 29 |
| | 4.5 Tavoitteiden saavuttaminen ja uudistumisen varmistaminen | 31 |
| | 4.6 Sidosryhmien näkemykset | 32 |
| | 4.7 Strategiset ja operatiiviset tulokset | 34 |
| 5 | KEHITTÄMISHANKE MENETELMÄNÄ..... | 36 |
| 6 | HANKKEEN TOTEUTTAMINEN | 39 |
| | 6.1 Hankkeen suunnittelu..... | 39 |
| | 6.2 Hankkeen toteutus | 41 |
| 7 | TULOKSET | 45 |
| | 7.1 Arviointikeskusteluiden yhteenveto..... | 45 |
| | 7.1.1 Organisaation perustehtävä, visio ja strategia | 45 |
| | 7.1.2 Organisaation kulttuuri ja johtajuus | 46 |
| | 7.1.3 Sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen..... | 47 |
| | 7.1.4 Pysyvän arvon luominen sidosryhmille..... | 49 |

| | | |
|----------|--|----|
| 7.1.5 | Tavoitteiden saavuttaminen ja uudistamisen varmistaminen ... | 50 |
| 7.1.6 | Sidosryhmien näkemykset | 51 |
| 7.1.7 | Strategiset ja operatiiviset tulokset | 52 |
| 7.2 | Keskeiset kehityskohteet | 53 |
| 7.3 | Itsearviointin mallipohja | 56 |
| 8 | POHDINTA..... | 59 |
| 8.1 | Kehittämishankkeen arviointi | 59 |
| 8.2 | Eettisyys | 62 |
| LÄHTEET | | 63 |
| LIITTEET | | 65 |

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Hankkeen rakenne. | 12 |
| Kuvio 2. EFQM 2020-malli. | 24 |
| Kuvio 3. Spiraalimalli. | 37 |
| Kuvio 4. Hankkeen eteneminen. | 40 |
| Kuvio 5. Käsittely prosessi. | 44 |
| Kuvio 6. Itsearviointiin valmistautuminen – prosessi. | 57 |
| Kuvio 7. Itsearviointiin eteneminen – prosessi. | 57 |
| | |
| Taulukko 1. Arviointitaulukko esimerkki. | 43 |
| Taulukko 2. Organisaation perustehtävä, visio ja strategia. | 45 |
| Taulukko 3. Organisaation kulttuuri ja johtajuus. | 46 |
| Taulukko 4. Sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen..... | 48 |
| Taulukko 5. Pysyvän arvon luominen sidosryhmille..... | 49 |
| Taulukko 6. Tavoitteiden saavuttaminen ja uudistamisen varmistaminen. | 50 |
| Taulukko 7. Sidosryhmien näkemykset. | 51 |
| Taulukko 8. Strategiset ja operatiiviset tulokset. | 52 |

LIITELUETTELO

LIITE 1. Tiedote.

1 JOHDANTO

Laatu on tullut jäädäkseen, riippumatta onko kyse tuotteesta, palvelusta tai toiminnasta. Laatu on yritysten keskeinen menestystekijä ja se integroituu kaikkiin yrityksen toimintoihin, riippumatta yrityksen koosta. Laatua ei pidä pyhittää erityisammattilaisille, vaan organisaatioiden on pystyttävä rakentamaan laatukulttuuri ja laadukkaat toiminnot, jotta se pystyy toimimaan omassa liiketoimintaympäristössään. Laatutekijöillä tulisi olla keskeinen rooli liiketoiminnassa, sillä se koskee jokaista toimijaa organisaatiossa. (Lecklin 2006, 9-11.)

Tässä työelämälähtöisessä kehittämishankkeessa hyödynnetään palveluliiketoiminnan laadunarvioimisessa ja kehittämisessä EFQM-mallia. Sen avulla pyritään tuomaan esille kehityskohtia, jonka avulla organisaatio pystyy kohdistamaan kehitystoimintoja, jotta se voi saavuttaa oman erinomaisuutensa.

Hankkeen teoreettinen viitekehys rakentuu EFQM-mallin ja laatujohtamisen käsitteisiin, jonka avulla pyritään luomaan malli laatujohtamisen aloittamiselle.

Työ lähtee liikkeelle kohdeorganisaation esittelystä ja hankkeen rajauksesta, jonka jälkeen kuvataan viitekehityksen termistöä ja siihen oleellisesti vaikuttavat tekijät. Teoreettinen viitekehys pitää sisällään myös EFQM-mallin tarkemman kuvauksen, sillä se on tärkeä ymmärtää jatkuvan parantamisen näkökulmasta.

Kehittämishanke kuvataan omassa osassaan, joka luo pohjan koko työn luonteelle. Toteutusosa koostuu hankkeen käytännön suunnittelun ja toteutuksen kuvauksesta, jonka jälkeen arvioidaan hankkeen tuloksia, luotettavuutta ja myös sen eettisyyttä.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Hankkeen tausta ja rajaus

Tämä hanke toteutetaan liikuntapalveluita tuottavalle yritykselle, joka tuottaa palveluita pääasiassa suomenkielisille henkilöasiakkaille. Yrityksen verkkosivuilla olevasta uutisesta voidaan päätellä, että yritys on suhteellisen uusi. Organisaatiossa työskentelee Suomessa alle 30 henkeä. Yritys kertoo myös olevansa edelläkävijä omassa kategoriassaan ja auttaneensa useita tuhansia suomalaisia. Hankkeen kohdeorganisaatiossa ei ole myöskään aiemmin toteutettu laatutyöhön vakiintunutta mallia tai strukturoitua auditointia. Tästä syystä laatutyölle on tilausta.

Toimitusjohtajaa haastateltaessa käy ilmi, että laadukkaalla lopputuloksella on suuri merkitys myös kohdeyrityksen asiakkaille, jotka vaativat korkealaatuisia palveluita.

Työn tekijälle laatutoiminta ja liiketoiminnan kehittäminen ovat myös mielenkiinnon kohteita, joten molemminpuolinen hyöty toimii pääasiallisena motiivina hankkeen toteuttamiselle.

Useiden vuosikymmenien aikana liiketoiminta, useilla eri osa-alueilla, on koettu muutoksia, kuten globalisaatio, teknologinen kehitys ja sen erilaiset suuntauksat ja laatu näiden keskeisenä liiketoimintakonseptina. Tämän lisäksi myös erilaiset johtamis- ja hallintajärjestelmät ovat kehittyneet vuosien kuluessa, jotka painottavat jatkuvaa kehittämistä ja laatua. Näiden pohjalta kokonaisvaltainen laatujohtamisen malli (Total Quality Management) onkin noussut suureen suosioon ja sitä tukevat mm. ISO-9000 standardi ja Euroopassa EFQM-malli, joka pyrkii ohjaamaan yrityksiä saavuttamaan oma erinomaisuutensa. On kuitenkin huomioitavaa, että vaikka EFQM-malli pohjautuu tiettyihin kriteereihin, pystyvät yritykset itsenäisesti arvioimaan ja kehittämään toimintaansa, ilman että osallistuvat EFQM-mallin taustalla olevaan palkitsemiseen. (Sanchez & Blanco 2014.)

EFQM-mallin tarkoituksena onkin tukea organisaatioita saavuttamaan eriomaisuus jatkuvan kehittymisen, oppimisen ja innovaation keinoin. Tässä mallissa kehoitetaan käyttämään itsearviointia ja ulkoista arviointia, jossa itsenäiset asiantuntijat arvioivat organisaation toteuttaman itsearvioinnin. Arvioinnin pohjalta voidaan määrittää yrityksen taso EFQM-mallin arviointiasteikolta. (Calvo-Mora, Navarro-García & Periañez-Cristobal 2015, 1-2.)

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu laadukäsitteistön osalta laatujohtamisen filosofiaan ja laadun arviointiin EFQM-mallin avulla. Vaikka laatujohtamiseen liittyvät läheisesti myös muutosjohtaminen ja muut johtamismenetelmät, ei näitä käsitellä osana teoreettista viitekehystä, sillä hankkeen tarkoituksena on toteuttaa itsearviointi EFQM-mallin avulla ja kehittää palveluliiketoimintaa. Viitekehysten tärkeimpänä elementtinä on ymmärtää laadun ja EFQM-mallin välinen yhteys kehittämiseen, jota tukee esimerkiksi Silénin (2006, 50-53) näkemys. Hänen mukaansa lautupalkintokriteereiden suurin ulosmitattava hyöty tulee esille silloin, kun niitä hyödynnetään organisaation sisällä organisaation kehittämiseen. Monet menestyneet yritykset rakentavatkin oman johtamisjärjestelmän osaksi oman arviointimallin hyödyntäen erilaisia lautupalkintomalleja. Koska lautupalkintokriteeristö keskittyy tarkastelemaan organisaatioita hyvin ylätasolta, myös teoreettinen viitekehys rakentuu samankaltaisesti laadun näkökulmasta.

Teoreettinen viitekehys ei keskity kuvaamaan laadun ja laatujohtamisen syvällisiä tasoja eikä siihen liittyviä riippuvuuksia vaan se pyrkii varmistamaan teorian ja käytännön välisen yhteyden EFQM-mallin ja laadun käsitteistön osalta palveluliiketoiminnan kehittämisessä käyttäen hyödyksi toimintatutkimuksen lähestymistapaa.

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka etuna on sen käytännönläheisyys ja ratkaisukeskeisyys oikean elämän ongelmiin. Sen lähtökohtana on käytänteiden tai toimintojen muuttaminen ja se sopii erityisen hyvin tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksen kohteena voikin olla mikä tahansa ihmiselämään liittyvä ilmiö tai toiminta, mutta sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi sil-

loin, kun työskentelyyn halutaan uusia näkökulmia. Toimintatutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää työelämässä. Yleisesti toimintatutkimus nähdään kvalitatiivisena lähestymistapana, mutta siinä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivisia menetelmiä hyödynnettäessä on kuitenkin huomioitava se, että kyseessä on osallistava menetelmä. Vaikka EFQM tarjoaakin kvantitatiivisen pohjan arvioinnille, tässä työssä mittaus tapahtuu pääosin kvalitatiivisin keinoin. Ennen arviointia osallistajat täyttävät yksilökyselyn, jossa organisaatiota arvioidaan EFQM:n AssesBase:n mukaisesti. Sen tarkoituksena on tuottaa tietoa tulevia arviointeja varten, mutta samalla sitä voidaan hyödyntää itsearviointissa keskustelun avauksena. Työn tekijän rooli on aineistonkeruu vaiheessa havainnointi ja dokumentointi. Mikäli keskustelu ajautuu muuhun aiheeseen, työn tekijä voi ohjata keskustelua takaisin käsiteltävään aiheeseen. Havainnointia pidetään toimintatutkimuksessa mahdollisesti tehokkaimpana aineistonkeruu tapana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 59-62.)

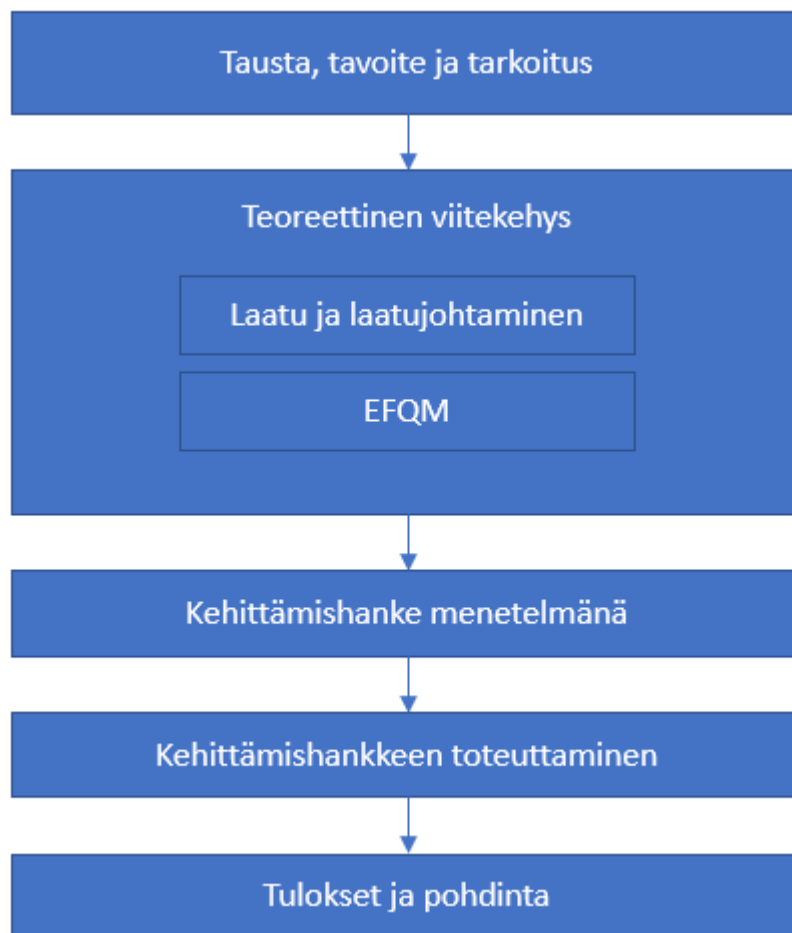
2.2 Tavoite ja tarkoitus

Tässä työelämälähtöisessä kehittämishankkeessa hyödynnetään EFQM 2020 -mallia, jolla arvioidaan palveluliiketoiminnan laatua ja kehittämistarpeita. EFQM-mallin itsearviointi toimii toteutustapana. Hankkeen tarkoituksena on selvittää organisaation palveluliiketoimintaan liittyvät vahvuudet ja heikkoudet, sekä määrittää tärkeimmät kehityskohteet.

Toisena tavoitteena on luoda mallipohja laatutyölle, jota tulee kehittää vielä hankkeen päätyttyä.

Itsearviointi koostuu kahdesta erillisestä työpajatyypisistä kokouksesta, jotka pyritään suorittamaan toimisto-olosuhteissa, mutta koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi, tapahtuma järjestetään Teams -työkalun avulla yhteistoiminta työkaluja hyödyntäen. Tässä hankkeessa ei määritellä, miten tai missä järjestyksessä kehitystä tullaan toteuttamaan tulevaisuudessa.

Työn lopputuloksena saadaan raportti itsearvioinnista, sekä arviointityöryhmän asettama listaus prioriteettijärjestyksessä tärkeimmistä kehitystarpeista. Raportti antaa pohjan tulevalle laatutyölle. Lisäksi toteutetaan pika-arviointi, jota voidaan hyödyntää seuraavissa itsearvioinneissa. Hanke etenee kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Hankkeen rakenne.

Hankkeen on määrä vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on kohdeorganisaation palveluliiketoiminnan laadun tila itsearvioinnin näkökulmasta?
2. Mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet itsearvioinnin pohjalta?

3 LAATU JA LAATUJOHTAMINEN

3.1 Laatu käsitteenä

Laadulle ei ole olemassa tällä hetkellä selkeää määritelmää vaan sisältö näyttää vaihtelevan lähdeaineistosta riippuen, merkittävää on kuitenkin se, että ne ovat hyvin saman suuntaisia. Tervonen (2001, 12-13) korostaakin, että ”laatu” sanaa ei tulisi käyttää samoin kuten esimerkiksi liiketoiminnasta tuttua termiä, liikevaihtoa. Tätä termiä käytetäänkin usein kirjoituksissa, ilman että sen merkitystä todella avataan. Oakland (2003, 4-5) määrittelee laadun olevan yksinkertaisesti asiakkaan tarpeen ja täyttämistä. Lecklin (2006, 18) puolestaan toteaa myös tarkastelunäkökulman vaikuttavan siihen, millaisesta käsitteestä on kyse, mutta laatu käsitteenä on mahdollisimman tehokas ja kannattava tapa täyttää asiakkaan tarpeet. Näiden molempien näkemysten yhtenäisyys rakentuu asiakkaaseen ja asiakkaan tarpeeseen.

Laatu tarkoittaa siis eri ihmisille, erilaisissa konteksteissa ja eri yhteyksissä erilaisia asioita ja osa-alueita. Suomessakin usein mahdollista tankata dieseliä kahta erilaatua, kesä- ja talvilaatua. Eri teoreetikoilla on myös hieman erilainen näkemys siitä, mitä laatu on:

1. Sopivuutta tarkoitukseen tai käyttöön (Juran)
2. Asiakkaan, erilaisten tarpeiden täyttämistä, olipa kyseessä nykyisyys tai tulevaisuus (Deming)
3. Palvelun tai tuotteen insinööriosamisen, tuotannon- ja huollon, sekä markkinoinnin kautta määrittyviä piirteitä, joiden avulla pystytään täyttämään asiakkaan tarpeet. (Feigenbaum)
4. Vaatimukseen vastaamista (Crosby)
5. Kilpailukyvyn ylläpitämistä jatkuvan parantamisen avulla (Silén)

Koska laatu ja luotettavuus ovat käsitteinä lähellä toisiaan, nämä usein sekoitetaan keskenään. Luotettavuus on ominaisuus, jonka avulla tarpeet pystytään täyttämään toiminnan kautta jatkuvasti, sekä pitkäaikaisesti. Lyhyesti voisi sanoa, että laatu on osa palvelun tai tuotteen ja asiakkaan välistä suhdetta, jossa ratkaistaan ongelmia tai tyydytetään tarpeita. Laadulle ei siis ole olemassa yhtä selkeää määrittäystä. (Silén 2006, 40-41; Lecklin 2006, 18; Tervonen 2001, 14.)

Laatu siis herättää erilaisia kysymyksiä, näitä voivat olla esimerkiksi, ”mitä laadulla todella tarkoitetaan?”. Kielellisessä merkityksessä laatu tarkoittaa yleisesti arvoa. Ongelma joka laadun käsitteistössä ilmenee arjessa ja työssä, ei liity ihmisten tietämättömyyteen aihe alueesta vaan siihen, että laatua todellisuudessa ymmärtää vain pintapuolisesti ja sitä pidetään itsestään selvyytenä, joka näyttäytyy esimerkiksi siten, että ongelmien esiintyvyys koetaan johtuvat muista ihmisistä, joka on samalla myös yksi syy epäonnistumiseen laadussa. Laadun parantamisen kannalta onkin äärimmäisen tärkeää pystyä määrittämään laatu käsite, jotta sitä voidaan myös mitata. Mikäli laatua ei voida määrittellä, ei sitä voida mitata. (Toivonen 1993, 33-34.)

Laatuun liittyy myös jatkuva kehittymisen tarve, joka toteutetaan niin nopeasti kuin se vain on mahdollista tai kehitys sen sallii. Tällaisia erilaisia kehittämispulsseja saadaan oman systemaattisen laatutyön lisäksi myös yrityksen ulkopuolelta. Erilaiset yhteiskunnan muutokset, kilpailijoiden toiminta, innovaatiot ja markkinat voivat luoda tilanteen, jossa laadulle on asetettava uudenlaisia vaatimuksia. Lähelläkohtaisesti laadun tarkoituksena on virheettömyys, mutta tätäkin suurempi merkitys on toteuttaa oikeita asioita. Tällainen tilanne voi esiintyä silloin, kun yrityksen näkökulmasta jokin tuote saattaa olla erinomainen, mutta asiakas ei ole valmis siitä maksamaan. Tällaisella ylilaadulla ei kuitenkaan tarkoiteta tilannetta, jossa laadun avulla saavutetaan kilpailuetu. (Lecklin 2006, 18-20.)

Kaiken kaikkiaan olisi selkeintä ja laatutyöskentelyssä toimivien kannalta edullista, jos käsite itsessään säilyisi mahdollisimman selkeänä. Nykyisin laatu -käsite jatkaa laajentumistaan, joka voi aiheuttaa haasteita organisaatiossa sen kasvaessa liian

suureksi, kaikki positiiviset asiat sisällään pitäväksi kokonaisuudeksi. Laatu kehittyy organisaation tavoin, hiljalleen. (Tervonen 2001, 13-14.)

Vaikka käsitteistö ja osittain myös termistö laadusta laajenee ja muuttuu, käyttäjä- tai asiakaskeskeisyys säilyy edelleen vahvana. Tuote, palvelu tai toiminta voidaan katsoa hyvänlaatuisiksi silloin kun se täyttää asiakkaan odotukset, tarpeet ja vaatimukset. Laatu -käsitettä voidaan tarkastella myös muista näkökulmista, kuten laatujohtamisen näkökulmasta. Tällöin on tärkeää, ettei näkökulma tai tarkastelu kohdistu pelkästään tuotteeseen tai yleisemmin valmistustoimintaan. Laatu ei myöskään saada aikaan luomalla uusi laatuorganisaatio, jota johtaa laatupäällikkö, vaan sen pitäisi olla osana koko organisaation henkilöstön jokapäiväistä toimintaa. Hyvän laatutason saavuttamiseksi kaikkien organisaation osien ja yksilöiden on toimittava laadukkaasti. (Tervonen 2001, 30-33.)

Laatu -käsitteistön kannalta oleellista on se, että asiayhteys on selvillä, jotta se voidaan selkeästi ymmärtää. Organisaatioiden kannalta oleellista on puolestaan aikaansaadut tuotokset. (Tervonen 2001, 33.)

3.2 Laatujohtaminen

3.2.1 Laatujohtaminen käsitteenä

Laadun käsitteistön monimuotoisuuden lisäksi myös laatujohtamisen käsitteistö on moninainen, mutta se on edelleen laajentumassa asiakkaasta kohti sidosryhmiä, lisäksi liiketoiminnan johtamisen käsitteistö on tullut lähemmäksi laatu-termistöä ja yhä useammin yrityksissä käytetään Business excellence -käsitettä erilaisista laatu-toiminnoista. (Klefsjö, Bergquist & Garvare 2008.)

Lipponen (1993, 53) korostaa kokonaisvaltaisen laadunhallinnan (Total Quality Management) merkitystä laatu-työssä ja johtamisessa. Lecklin (2006, 17) määrittelee TQM:n niin ikään kokonaisvaltaiseksi laadunhallinnaksi, joka liittyy myös johtamiseen, organisaation kehittämiseen ja strategiseen suunnitteluun, kun taas Silén (2006, 44) kuvaa samaista käsitettä lyhyemmin laatujohtamiseksi. Tervosen

(2001, 46-47) mukaan TQM käsitteistössä on myös epäselvyyksiä erityisesti suomenkielisessä termistössä. "Laatujohtaminen" termillä, jota myös Silén (2006, 44) käyttää, on vahvemmat edellytykset vakiintua käytäntöön. Tässä työssä käytetään TQM:stä nimitystä "laatujohtaminen".

3.2.2 Laatujohtamisen filosofiaa

Laatujohtaminen on johtamistapa, jolla tavoitellaan kilpailukyvyn parantamista. Kun organisaatio valitsee laatujohtamisen tavakseen johtaa, tarkoituksena on luoda parempaa tulosta. Jotta organisaatiossa saadaan aikaa muutos, edellyttää se muutosjohtamista, jolloin myös johdon rooli on keskeinen onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi (Lipponen 1993, 14-15). Mele & Colurcio (2006) määrittelevät laatujohtamisen systeemiseksi ja maailmanlaajuiseksi lähestymistavaksi johtaa yritystä henkilöresurssien avulla tyydyttääkseen suoraan tai epäsuorasti asiakkaan ja sidosryhmien odotukset.

Onnistuneen laatujohtamisen implementointi yritykseen vaatii yhä enemmän ymmärrystä ihmisistä, joihin laatujohtaminen liittyy. Ilman ymmärrystä ihmisistä ei voida laatujohtamista onnistuneesti saada yrityksen käyttöön. Ihmisillä on siis suuri yksilöllinen vaikutus työntekijän näkökulmasta, mutta sillä on suora vaikutus myös kaikkeen yhteistyöhön, johtamiseen, luovuuteen, innovatiivisuuteen ja muihin toiminnallisiin funktioihin yrityksen sisällä. Samaan aikaan implementoinnin aikana tapahtuva tuki tulee olla monimuotoista yrityksen ja työntekijöiden välillä. Karkeasti tämä voidaan jakaa kahteen kategoriaan: työntekijöiden välinen tuki ja organisaation tuki. Laatujohtamisen ja kokonaisvaltaisen laadunhallinnan implementointi onnistuu todennäköisemmin yrityksissä, joissa on sekä työntekijöiden välinen tuki, mutta myös tuki organisaatiolta. Monissa yrityksissä laatujohtamista käytetään strategisen johtamisen tasolla ja siksi se myös toimii osaltaan yritysten menestyksen avaimena. Yritysten kiinnostus yleisesti kehittämiseen vaihtelee suuresti myös markkinatilannetta mukaillen. Jos esimerkiksi kysyntä on ylittänyt tarjonnan ei laadullista kehittämistä nähdä välttämättä aiheelliseksi, koska myytävä tuote tai palvelu menee kaupaksi ilman laadun kehittämistä. Kun

tilanne taas kääntyy toisenlaiseksi markkinoilla, saatetaan laadun parantamiselle nähdä suurtakin tarvetta. (Joiner 2007; Tervosen 2001, 2-3.)

Laatujohtaminen nähdään nykyisin osana muuta johtamista ja se tulee integroida osaksi kokonaisvaltaista johtamista käyttämällä resursseja hyödyksi, niin aineellisia kuin aineettomiakin. On myös tärkeää, että erilaiset laatumittarit sisältyvät raportointijärjestelmään. Kun yrityksen laatu ja johtaminen toimivat hyvin, laatu ei ole irrallinen toiminta tai käsite, vaan se otetaan huomioon kaikessa toiminnassa. Kattavan laatujohtamisen implementointi on yksi avain onnistumiseen yksittäisten laatujohtamisen osien implementointien sijaan. (Tervonen 2001, 54-55; Joiner 2007.)

On ensisijaisen tärkeää, että yrityksen johto näkee ja sisäistää strategisen näkemyksen laadusta ja laatuajattelusta osana organisaatiota. Laatujohtamisen on keskeyttävä kehittämään myös ajatusmallia ja asennetta, joka yrityksessä vallitsee. Henkilöstö tulee kouluttaa siihen, että he pystyvät ymmärtämään prosesseja, työskentelemään tiiminä ja löytämään juurisyyt ongelmiin, sekä korjaamaan niitä. Pelkkä ”oireiden” hoitaminen ei riitä. Tällaisen asenteen ja muutoksen läpivienti vaatii myös johdolta positiivisuutta ja järjestelmällisyyttä, että ”oikein ensimmäisellä kerralla” -asenne saadaan implementoitua koko organisaatioon. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa katoaa tarve erilliselle ongelman tarkastelulle. Onkin yleinen harhaluulo, että yrityksen toiminnot eivät ole niin tärkeitä tai resurssit ovat vielä vähäiset, että laatujohtamista ei tarvitse implementoida osaksi yrityksen laatujohtamista. (Oakland 2003, 18-20.)

Ennen edellä mainittuja oletuksia, tulisi Oaklandin (2003, 19) mukaan yrityksen kysyä itseltään seuraavat kysymykset:

1. Onko yritetty määrittää kulujen määrää perustuen virheisiin, hukkaan, asiakkaan palautteisiin, vikoihin tai hävittyihin myynteihin? Jos kyllä, Ovatko nämä kulut minimaalisia tai mitättömiä?

2. Onko vakiomuotoinen laadunhallinta asianmukaista ja ovatko suunnittelu- vaiheessa annetut laadulliset tavoitteet asetettu sopiviksi?
3. Ovatko organisaation laatujärjestelmät, kuten dokumentaatio, proseduurit, operaatiot ja muut toiminnot järjestyksessä?
4. Onko henkilöstö koulutettu siten, että he pystyvät ehkäisemään virheiden syntyä ja laatuongelmia? Keskittyykö henkilöstö korjaamaan ja ehkäisemään ongelmien synnyn vai löytämään ja hylkäämään niitä?
5. Sisältävätkö ohjeistukset tärkeimmät laadulliset elementit ja päivitetäänkö näitä tietoja, kun tieto muuttuu, sekä toteuttaako henkilöstö tehtävät ohjeistusten mukaan?
6. Millä tavoin henkilöstöä ohjataan ja motivoidaan tekemään tehtävät oikein kerralla?
7. Kuinka monta virhettä tai vikaa, tai kuinka paljon hukkaa on viimeisen vuoden aikana kertynyt? Onko se enemmän kuin viime vuonna?

Mikäli suurimpaan osaan näistä kysymyksistä saadaan positiivinen vastaus, onko se merkki siitä, että organisaatio huomioi laadun toiminnassaan. Mikäli vastauksissa on selkeästi ongelmakohtia eikä näihin ole puututtu, on se merkki siitä, että myös johdon olisi syytä tarkastella asenteitaan laatua kohtaan.

Laatujohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna laatua ei voida johtaa organisaation ulkopuolelta, toisin kuin esimerkiksi erilaisia laatustandardeja. Tämä tarkoittaa sitä, että kehitystarpeet nousevat esille niiltä henkilöiltä, joilla on kokemusta ja tietoa erilaisista prosesseista, aktiviteeteista ja tehtävistä. Näillä henkilöillä on myös organisaation muille henkilöille suuri merkitys tiedon jaon ja kouluttamisen näkökulmasta. Laatujohtamisen keinot eivät ole yksiselitteisesti keino vähentää kuluja tai tehdä tuotekehitystä, eikä sitä tule käyttää sellaisena. Sen tarkoituksena on olla osallisena muuttamassa asenteita ja taitoja siten, että organisaation kulttuuri tulee yhtenäiseksi, jolloin organisaation osat ja henkilöt pyrkivät ehkäisemään epäonnistumisia ja tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan, jokaisella kerralla. (Oakland 2003, 24.)

Laatu ei ole ominaisuus, joka satumaisesti pysyisi organisaatiossa tasaisesti hyvänä, vaan se vaatii jatkuvaa johtamista ja ylläpitämistä. Tästä syystä erityisesti johdon rooli korostuu. Laatu ei myöskään parane spontaanisti vaan hyvin johdettuna. Valitettavan usein johtajat hyväksyvät laatujohtamisen periaatteet tai periaatteita, mutta lopulta laiminlyövät toteuttamisen delegoimalla muualle organisaatiossa. Onkin tärkeää muistaa, että laatujohtaminen ei ole tekninen toimenpide vaan se tulee nähdä johdon sitoutumisena koko toiminnan parantamiseen. Vaikka johdolla on avain rooli, on se koko organisaation yhteinen intressi ja sitä kautta kaikkien suoritustasojen tulee yhteisesti osallistua laadun parantamiseen systemaattisesti. (Lipponen 1993.)

Laadun johtamiseen saattaa kuitenkin liittyä myös erilaisia ongelmia, kuten tapa, jolla laatua tavoitellaan. Mikäli puolestaan organisaatiosta puuttuu ymmärrys laadun merkityksestä tai jopa sen määrittämisestä, saattaa se vaikuttaa koko organisaatioon negatiivisesti. Osa laadun johtamisen näkökulmista korostaa vahvasti myös henkilöstön ja resurssien kehittämistä, johon kuuluvat valmentaminen, orientaatio ja kulttuurin parantaminen. Tästä syystä yksi tärkeimmistä rooleista laadun johtamisessa linkittyy suoraan johtamiseen eri tasoilla ja eri tavoilla. Sillä on myös suuri merkitys, kun rakennetaan yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Johtajuus näyttääkin olevan suurella merkityksellä operatiiviseen tehokkuuteen, mutta myös erilaiset organisaation ominaisuudet, kuten avoin kulttuuri, sitoutuminen ja työntekijöiden vahvistaminen ovat tuottaneet kilpailuetuja yrityksille perinteisen prosessikehityksen ja benchmarkingin sijaan, joita yleisesti käytetään laatujohtamisessa. (Alnuaimi & Yaakub 2020; Beckford 2010, 14-15.)

Saattaa myös olla, että johdon ymmärrys puuttuu osin tai kokonaan siitä, mitä laatua koskeville asioille pitäisi tehdä. Alla listataan kymmenen kohtaa periaatteista, joiden avulla tätä ongelmaa voidaan helpottaa (Oakland 2003, 25-31.):

1. Sitoudu pitkäaikaisesti jatkuvaan parantamiseen - Sitoutuminen alkaa johdosta ja laadun parantamisen tulee tapahtua koko organisaation leveydellä ja syvyydellä. Ei siis riitä, että yksi erillinen sivukonttori tai organisaation omat

työntekijät sitoutuvat laadun parantamiseen vaan se koskettaa kaikkea, myös asiakkaita, joiden merkitys on suuri laadun parantamisessa.

2. Muuta organisaation kulttuuri kohti ”kerralla oikein” -filosofiaa – Tällaisen filosofian omaksuminen vaatii myös asiakkaan tarpeiden ja odotusten ymmärrystä, mutta se vaatii myös yhteistyötä ja kehitystä.
3. Kouluta ihmiset ymmärtämään asiakas – toimittaja suhteita. Sitoutuminen ja asiakkaan tarpeiden ymmärrys alkaa johdosta. Ilman tätä saavutetaan tilanne, jossa tuhlataan aikaa. Tämä edellyttää, että myös jokaisen henkilön kohdalla on saavutettava asiakasorientoitunut näkemys asiakassuhteessa.
4. Älä osta tuotteita tai palveluita pelkästään hinnan perustella vaan tarkkaile kokonaiskustannuksia – Jatkuva parantaminen kaikessa. Tuotteiden ja palveluiden jatkuva parantaminen on tärkeää, jotta kokonaiskustannuksia voidaan vähentää.
5. Hallitse johtamisen ja laadunhallinnan järjestelmiä – Erilaisten tavoitteiden asettaminen ja sen jättäminen ilman aktiviteetteja on pitkällä aikavälillä turha investointi.
6. Omaksu uusia lähijohtamisen ja kouluttamisen tapoja – Kritiikin tuottaminen on äärimmäisen helppoa, hankalaa on puolestaan kehua saavutuksista. Tunista ja julkaise oikeanlaisia saavutuksia, sekä tarjoa oikeaa koulutusta, fasilitointia ja lähijohtamisen tapoja.
7. Eliminoi organisaatioiden ja niiden osien välisiä esteitä ja panosta kommunikaation ja tiimityön tärkeyteen – Siiloutuminen aiheuttaa tilanteen, jossa osat alueita, tiimejä tai henkilöitä kohdellaan ja johdetaan toinen toisistaan erillään. Asiakkaat eivät ole kiinnostuneita osastoista, joita organisaatiossa on, sillä he näkevät vain pienen osan siitä. Tästä syystä on tärkeää rakentaa tiimejä ja parantaa kommunikaatiota erilaisten tiimien välillä.
8. Poista mielivaltaiset tavoitteet ilman keinoja, poista esteitä yhteistyöltä ja käytä oikeita työkaluja faktatiedon luomiseksi – Työntekijöiden on tärkeää tietää kuinka he saavuttavat tavoitteensa ja kuinka hyvin heillä menee. Laadullis-

ten ongelmien hinta ja kriittisten tasojen määrittelyt ovat paras indikaatio organisaation sisäisen hyvinvoinnin osalta. Nämä ovat usein myös yksinkertaisesti mitattavia ja helposti, sekä ymmärrettävästi raportoitavia muuttujia.

9. Opeta ja kouluta, kehitä ihmisiä – Minkä tahansa osa-alueen erikoisosaajat ovat avain, kun halutaan kouluttaa uusia huippuosaajia.
10. Kehitä systemaattinen lähestyminen laatujohtamisen implementoinnille – Laatujohtaminen ei ole satunaisesti aloitettavaa ja suunnitelmatonta toimintaa vaan sen tulee pohjautua ja huomioida myös yrityksen strategiaan, sekä integroitua osaksi sitä.

4 EFQM

Laatujohtamisen lähestymistä varten on kehitetty kaksi tunnettua mallia, joista toinen on kehitetty erityisesti Yhdysvaltoihin ja se on nimeltään Malcom Balridge laatupalkintomalli. Eurooppalainen vastine laatupalkintomallille on EFQM – European Foundation for Quality Management. Nämä kaksi mallia ovat hyvin samankaltaisia. Näiden lisäksi on kuitenkin kehitetty myös erilaisia tasapainotettuja mittareita. (Jylhä & Viitala 2019.)

EFQM on julkaisustaan, 1991, lähtien tunnustettu globaalisti mallina, joka auttaa yrityksiä muutoksen johtamisessa ja organisaation kehittämisessä. Yrityksen koolla tai liikevaihdon määrällä ei ole väliä, sillä malli on täysin geneerinen ja sopii tästä syystä myös eri liiketoiminnan osa-alueille. EFQM-mallia arvioidaan jatkuvasti myös akateemikoiden toimesta, jotta sen sopivuus nykypäivän yritysten kehittämistarpeisiin voidaan varmistaa. EFQM-malli on myös kehittynyt vuosien saatossa ja viimeisin versio mallista julkaistiin 2020. (Fonseca, Amaral & Oliveira 2021.)

Malli perustuu eurooppalaisiin arvoihin, jotka on määritetty myös useissa Euroopan unionin dokumenteissa, kuten Euroopan ihmisoikeussopimuksessa, Euroopan unionin direktiivissä 2000/78/EC, Euroopan sosiaalisessa perustuskirjassa ja perusoikeuskirjassa. Se noudattaa myös YK:n Global Compactin kymmentä periaatetta, joilla pystytään edistämään yhteiskunnallisesti vastuullista liiketoimintaa. (Laatu-keskus, 2021.)

Malli toimii strategisena työkaluna, joka on yhdistetty operatiiviseen suorituskykyyn ja tulostavoitteellisuuteen, ja siitä syystä se toimii hyvänä mallina testata organisaation nykyistä suorituskykyä ja tulevaisuuden tavoitteita, mutta myös organisaation kohtaamia haasteita. Mallin avulla pystytään näkemään organisaatio järjestelmänä, joka kaikkine muuttujineen muodostaa yhden kokonaisuuden. (Tuominen 2020.)

Silén (2006) puolestaan suhtautuu kriittisemmin laatupalkintomalleihin, sillä hänen mielestään näiden mallien tarkastelu pohjautuu tieteellisen liikejohdon perinteisiin, joka voidaan nähdä vanhanaikaisena. Kritiikkiä malli saa myös siitä, ettei se tarpeeksi syvällisesti pureudu yrityksen syvempiin tasoihin, esimerkiksi yrityskulttuuri- tai kilpailukykytekijöihin, eikä se tarjoa konkreettisia toimintoja näiden kehittämiseen. Se ei myöskään paranna yhteistoimintaa yrityksen johdon ja henkilöstön välillä, jolloin kehittämiskohteiden näkökulmat jäävät yhdensuuntaisiksi. Kun laatupalkinto kriteereitä käytetään, on vaarana se, että niistä tulee tarkoitus eivätkä ne tule osaksi normaalia innovatiivista organisaation kehittämistä. Laatupalkintokriteereistä on eniten hyötyä silloin kun niitä käytetään oman organisaation toiminnan ja laadun kehittämiseen. Koska kyseessä on laatupalkinto, jossa yritykset kilpailevat laatupisteiden keräämisestä, voidaan se toisesta näkökulmasta tarkasteltuna nähdä myös resurssien tuhlausena. Lisäksi kilpailun subjektiivisuus tuottaa ongelman sillä yksi arvioija tai arvioijatiimi saattaa antaa organisaatiolle 400 pistettä kun toinen arvioija saattaa olla ehdottomasti sitä mieltä, että organisaation ansaitsee vähintään 500 pistettä. Edistyneimmät yritykset ovat pystyneet rakentamaan laatupalkintokriteeristön rinnalle oman johtamisen ja strategisen viitekehityksen rinnalle räätälöidyn kilpailukyvyn arviointimallin. Laatupalkintokriteeristön voidaan nähdä sopivan kehittämiskohteiden etsimistyökaluksi.

Silénin (2006) esille nostamat epäkohdat, kuten henkilöstönäkökulman puute voidaan nähdä tietyn tyyppisissä organisaatioissa. Näiden epäkohtien johdosta, tässä hankkeessa on tarkoitus löytää kehittämiskohteita, ja arvion toteuttavat eri organisaation osa-alueilla toimivat ihmiset. Kukaan osallistujista ei toimi johtoryhmän jäsenenä.

Jylhän & Viitalan (2013) mukaan laatupalkintomallin lähtökohtana on tuloshakuisuus, jossa pyritään huomioimaan tasapainoisesti asiakkaiden ja tärkeimpien sidosryhmien odotukset. Tärkeä tuloksen osatekijä on myös henkilöstön motivaatio, osaaminen ja hyvinvointi. Malli pyrkii ohjaamaan käyttäjää määrittelemään tulok-

sen, joka halutaan saavuttaa, sekä tämän jälkeen myös järkevät, tehokkaat ja yhdenmukaiset toimintatavat. Jatkuva oppiminen ja parantaminen puolestaan kruunaavat tavoitteet ja pyrkivät näin myös rakentamaan yrityksen kulttuuria.



Kuvio 2. EFQM 2020-malli. (EFQM 2020)

EFQM-mallin (kuvio 2) arviointi on jaettu seitsemään alueeseen ja jokaisessa näistä on 3-7 arviointikohtaa. Arviointia varten EFQM manuaali antaa esimerkkejä keskinkertaisista organisaatioista ja menestyvistä organisaatioista, mutta korostaa subjektiivisuutta arvioinnissa. Seuraavat alaotsikot kuvaavat EFQM mallin arviointialueita- ja kohtia.

4.1 Organisaation perustehtävä, visio ja strategia

Ensimmäisen arviointialueen ensimmäinen kohta keskittyy organisaation perustehtävään ja visioon. Perustehtävä vastaa kysymykseen ”miksi olemme olemassa?” ja visio puolestaan, ”mitä pitkällä aikavälillä haluamme saavuttaa”? Kun arviointiryhmä on kyennyt vastaamaan yrityksen olemassaolon syihin, toisessa osassa pyritään tunnistamaan organisaation sidosryhmät ja heidän tarpeensa. Tässä kohdassa otetaan selville eri sidosryhmien tarpeet ja pyritään vastaamaan kysymykseen, miten voimme täyttää perustehtävämme visiomme avulla? Samaisessa kohdassa pohditaan myös sitä, miten sidosryhmien tarpeet voivat vaikuttaa organisaation strategiaan ja visioon sekä sen toteutumiseen. Olennaisessa osassa ovat myös sidosryhmien tavoitteet sekä näiden sidosryhmien kyvykkyydet sekä toiminta muutoksissa. (Tuominen 2020.)

Kolmannessa kohdassa arvioidaan organisaation toimintaympäristöä sekä kokonaisvaltaista osaamista. Tarkoituksena on, että organisaatio ymmärtää markkinan ja toimintaympäristönsä, sekä siihen liittyvät megatrendit. Osaamisen arvioinnissa arvioidaan niin omat kuin yhteistyökumppaneidenkin kyvykkyydet, sekä niiden kehittämismahdollisuudet ja pohditaan niiden vaikutuksia organisaation strategiaan, visioon ja tuloksiin. (Tuominen 2020.)

Seuraavassa arviointikohdassa arvioidaan organisaation strategiaa ja sen toteuttamista sekä suunnitelmia ja niiden viestintää muulle organisaatiolle. Tarkoituksena on arvioida myös sitä, kuinka se vastaa tunnistettuihin ja tunnistamattomiin haasteisiin, sekä pohtia kuinka se sopii organisaation perustehtävän täyttämiseen. Samaisessa arviointikohdassa pyritään ymmärtämään strategian muuntautumisen konkreettisiksi tavoitteiksi ja kehittämissuunnitelmiksi. Kysymys on myös siitä, että sidosryhmät saadaan osallisiksi strategiseen suunnitteluun ja strategian päivittämiseen. (Tuominen 2020.)

Viimeisessä kohdassa keskitytään strategian, operatiivisen toiminnan ja suunnittelun, sekä tulosten väliseen suhteen arviointiin erityisesti johtamisjärjestelmän

näkökulmasta. Olennaista on se, että strategian arviointia toteutetaan oikea-aikaisesti oikeilla tiedoilla. Suorituskykyyn ja johtamiseen liittyy myös arviointi siitä, että raportointi- ja mittausjärjestelmät antavat tietoa riittävästi ja oikea-aikaisesti. (Tuominen 2020.)

4.2 Organisaation kulttuuri ja johtajuus

Tässä osassa johtajuudella ei tarkoiteta vain henkilökohtaista johtajuutta vaan kyseinen arviointialue pyrkii arvioimaan myös sitä, miten organisaatio itsessään pystyy osoittamaan johtajuutta omassa toimintaympäristössään. Itsensä johtaminen on olennainen osa tavoitetta johon mallin mukaan menestyvät yritykset kuuluvat. Myös organisaation arvot ja normit, niin työelämässä kuin sen ulkopuolella, korreloivat keskenään. (Tuominen 2020.)

Tämä arviointialue pitää sisällään neljä erillistä arviointikohtaa.

Arvioinnin ensimmäinen kohta sisältää organisaatiokulttuurin, arvojen ja etiikan arvioinnin. Mallissa katsotaan, että pelkästään arvojen ja eettisyyden noudattaminen ei kuvasta menestyvää organisaatiota, vaan etiikka ja arvot luovat käyttäytymisen normeja, jotka kehittyvät kiinteäksi osaksi organisaation kulttuuria. Myös palkitseminen on tärkeä osa organisaatiokulttuuria, jonka vuoksi arvioinnissa tarkastellaan sitä, pystyykö organisaatio hyödyntämään palkitsemista, jolla vahvistetaan yksilöiden positiivista käyttäytymistä organisaatiossa ja yhteiskunnassa. (Tuominen 2020.)

Toisessa kohdassa arvioidaan muutoksia ja kehittämistä monesta näkökulmasta. Tarkoituksena on määrittää, pystyykö organisaatio luomaan yhdessä sidosryhmien kanssa tarvittavia muutoksia ja samaan aikaan, kykeneekö organisaatio antamaan henkilöstölle tilaa sekä onnistumisille, että epäonnistumisille ilman syylistämistä. EFQM-mallin näkökulmasta menestyvissä yrityksissä henkilöstö osallistuu myös

strategian suunnitteluun ja toteutukseen, joka edesauttaa henkilöstön sitoutumista. Näin henkilöstöä voidaan kannustaa kehittämiseen, ongelmien ratkaisuun ja uusien mahdollisuuksien löytämiseen organisaatiossa. (Tuominen 2020.)

Seuraavassa arviointikohdassa arvioidaan organisaation ymmärrystä innovaatioita ja luovuutta kohtaan. Tärkeää on kuitenkin löytää ymmärrys siitä, millä tavalla innovatiivinen ote auttaa organisaation perustehtävän ja strategian saavuttamisessa. Organisaatiosta on myös hyvä löytyä tiettyjä kunnianhimoisia tavoitteita, joka kannustaa luovuuteen ja innovointiin, mutta myös normaalista poikkeavaan ajatteluun. Menestyvissä organisaatioissa usein on kehitetty erilaisia tekniikoita ja menetelmiä, joiden avulla organisaatio pystyy kehittämään toimintoja nopeamiksi ja paremmiksi. Olennaisessa osassa on myös ulkopuolisten toimijoiden hyödyntäminen esimerkiksi benchmarking tarkoituksessa. (Tuominen 2020.)

Neljäs kohta koskettaa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien sitouttamista. Tarkoituksena on, että organisaatio pystyy saamaan avoimen yhteistyömallin, jossa rehellisen ja avoimen hengen mukaisesti tavoitteet ohjaavat kohti parempaa organisaatiota ja kohti strategisia tavoitteita. Avoimen yhteistyön kautta organisaatio pystyy ideaalissa tilanteissa korostamaan sidosryhmilleen näiden tärkeyttä ja ilmaisemaan myös kiitoksensa. Tärkeässä roolissa on niin ikään onnistumisten viestintä eri formaateissa ja eri keinoin, jolloin suhde sidosryhmien välillä kasvaa. (Tuominen 2020.)

4.3 Sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen

Kolmas arviointialue kuuluu toimintojen osa-alueelle, jossa on tarkoitus tarkastella, miten johtajat määrittelevät ja sitouttavat organisaatiolle tärkeimmät sidosryhmät. Menestyvät yritykset kykenevät sitouttamaan sidosryhmät organisaation tuotteiden, palveluiden ja strategian kehittämiseen, mutta myös antamaan tunnustusta, sekä pohtimaan kehityskohteita. Tällaiset organisaatiot pystyvät myös vahvistamaan suhdettaan organisaation eri sidosryhmiin, niin sisäisiin kuin ulkoi-

siin, ja samalla toimimaan vastuullisesti, eettisesti ja luottamusta herättävästi. Sidosryhmätyöskentely ei ole vain yksipuolista vaan menestyvä organisaatio kykenee selvittämään myös sidosryhmien muuttuvat tarpeet ja huomioimaan ne omassa toiminnassaan. (Tuominen 2020.)

Arviointialue koostuu kaikkiaan viidestä erillisestä kohdasta, joista ensimmäisessä pyritään selvittämään pysyviä asiakassuhteita. Mallissa organisaatio kykenee luokittelemaan ja tunnistamaan asiakkaiden luonteen loppuasiakkaan käytöksen mukaan. Organisaatio on myös tietoinen asiakassegmenteistä ja näiden eroavaisuuksista. Menestyäkseen organisaation on luotava kanavia, joiden avulla asiakkaita on helppo saavuttaa ja jotta palautteen ja keskustelun käyminen on helppoa ja nopeaa. Olennaista on myös tarvittavan muutoksen nopeus. (Tuominen 2020.)

Toisessa arviointikohdassa arvioidaan henkilöstöä, työsuhdetta ja pitkäaikaisten työsuhteiden luomista erilaisin keinoin. Henkilöstöstrategia on olennaisessa osassa arviota, joka antaa suunnan ja suunnitelmat, jotka kuuluvat osaksi kokonaisstrategiaa ja tukevat tätä. Myös henkilöstön kokemukset ovat tärkeä osa ja siksi organisaation kulttuuri, tasa-arvo ja työympäristön mielipide kysymykset otetaan huomioon menestyvissä yrityksissä. Yksilöt, jotka ymmärtävät jatkuvan parantamisen ja kehittymisen merkityksen itselleen, organisaatiolle ja asiakkaille, ovat tärkeitä menestyvälle organisaatiolle. Palkitseminen ohjaus ja tunnustuksen antaminen on tärkeää henkilöstölle ja näiden onnistumista pyritään arvioimaan. (Tuominen 2020.)

Omistajasidosryhmien jatkuva sitouttaminen -osassa arvioidaan, miten osakkeenomistajat, investoijat ja rahoittajat ovat sitoutuneet yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen ja että nämä ryhmät ymmärtävät, miten he pystyvät vaikuttamaan muutoksiin ja muutoksien käynnistämiseen. Menestyminen katsotaan edellyttävän myös läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Menestyvillä yrityksillä esimerkiksi yrityksen hallitus pystyy esittämään esimerkiksi tavoitteita, jotka tulee saavuttaa tulevan tilikauden aikana tai hallituksella on kokouksissaan säännöllinen esityslista,

jossa käydään organisaation liiketoimintaan liittyviä toimia läpi ja tehdään tarvittavat päätökset. (Tuominen 2020)

Neljännessä arviointikohdassa arvioidaan yhteiskunnallista vastuuta ja sitä, miten se näkyy organisaation perustehtävässä, visiossa ja strategiassa. Arvioinnin kohteena on myös yhteiskunnallisesti tärkeiden suhteiden ylläpito, jolla pyritään saavuttamaan synergia etuja. Arviointia toteutetaan myös toisesta näkökulmasta, sillä tarkoituksena on nähdä myös kansalaisten mahdollisuus ottaa yhteyttä organisaatioon. Myös erilaisilla vaikutuskanavilla on arvioinnin kannalta merkitystä ja erityisesti sillä, miten nopeasti organisaatio pystyy aloittamaan toimenpiteitä, mikäli niitä tarvitaan. Menestyvillä yrityksillä on sidosryhmien lisäksi myös yhteiskunnan luottamus. (Tuominen 2020.)

Kun yhteiskunnalliset vaikutukset on arvioitu, siirrytään arvon tuottamisen arviointiin, jossa tarkoituksena on saada kuva siitä, miten toimittajat ja muut kumppanit liittyvät organisaation strategiaan ja pystyvät auttamaan perustehtävän toteuttamisessa. Arviointi kohdistuu erityisesti yhteistoiminnan vaikutuksiin suhteessa arvon tuottamiseen, mutta samalla tarkoituksena on levittää myös menestyksen kulttuuria yhteistyötahoille. Menestyneillä yrityksillä tietojen ja osaamisen vaihtaminen tapahtuu molempiin suuntiin, jolloin kumppanuussuhde vahvistuu ja molemmat saavat tästä hyötyjä. (Tuominen 2020.)

4.4 Pysyvän arvon luominen sidosryhmille

Neljännän arviointialueen tarkoituksena on arvioida arvontuottokykyä sidosryhmille nyt ja tulevaisuudessa erilaisten palveluiden, tuotteiden tai ratkaisujen avulla. Tämän lisäksi alueella arvioidaan miten organisaatio kehittää edellä mainittuja keinoja ja ratkaisuja, mutta myös sitä, miten organisaatio myy, tuottaa ja toimittaa niitä asiakkailleen. Tunnetuksi tekeminen ja oman maineen mittaamista arvioidaan myös tällä arviointialueella. (Tuominen 2020.)

Ensimmäisessä arviointikohdassa pohditaan organisaation omalaatuisuutta ja sitä, osaako tai pystyykö organisaatio hyödyntämään tätä tietoa omassa toiminnassaan. Sidosryhmien osallistuminen erilaisten palveluiden, tuotteiden ja ratkaisujen kehittämiseen arvioidaan. Tuotteiden ja palveluiden tuottamisen arvioimisen lisäksi arvioidaan myös kehittämisprosesseja. Asiakaspalautteiden ja siihen liittyvän tiedon käsittely ja ymmärtäminen on yksi tärkeimmistä asioista tässä arviointikohdassa, sillä se antaa suuntaa myös tuotteiden ja palveluiden parantamisen lisäksi myös uuden kehittämiselle. Menestyneillä yrityksillä onkin usein tuotekehitysstrategia, joka perustuu vahvasti liiketoimintasuunnitelmaan, jonka tavoitteena voi olla esimerkiksi taata johtavan aseman saavuttaminen markkina-alueilla. Tavoitteellisuus, tuloksellisuus ja suunnitelmallisuus ovat myös menestyvien yritysten ominaisuuksia. (Tuominen 2020.)

Seuraavassa arviointikohdassa arvioidaan tuotteiden ja palveluiden menekkiä ja myyntiä, sekä niiden tunnettavuutta. Tärkeitä kysymyksiä ovat mm. tunnetaanko nykyiset ja potentiaaliset kohderyhmät sekä heidän tarpeensa tulevaisuudessa? Tämän lisäksi arvioidaan täyttääkö palvelut ja tuotteet asiakkaan tarpeen. Asiakassegmentti, myyntikanavat ja myynnin ajoittaminen pystytään menestyvissä yrityksissä tunnistamaan ja näin päätökset näiden osa-alueiden osalta on tarkasti kohdennettu. Näiden lisäksi markkinointistrategia ja sen laatu on olennainen osa arviointia. (Tuominen 2020.)

Kolmannessa arviointikohdassa arvioidaan tuotteiden ja palveluiden tuottamista, sekä niiden toimittamista asiakkaille. Tässä kohtaa arviointi pyrkii tarkastelemaan, täyttävätkö prosessit, jotka tuottavat palveluita tai tuotteita asiakkaiden tarpeet ja odotukset kaikissa määritetyissä olosuhteissa. Lisäksi arvioinnissa korostuu ympäristövaikutukset ja vastuullisuus. Menestyvissä yrityksissä toimintasuunnitelma on laadittu ja prosesseilla on omistajuus ja henkilöstö on koulutettu. Myös organisaation kulttuuri tukee jatkuvaa kehittämistä. (Tuominen 2020.)

Neljäs kohta keskittyy arvioimaan palautteen hankintaa yksilöllisesti tuotteista ja palveluista, mutta myös koko organisaatiosta. Tässä pohditaan, pystyykö organisaatio hyödyntämään asiakkaiden palautetta ja kehitysideoita ja kääntämään nämä liiketoiminnan kannalta voitollisiksi kehityskohteiksi. On tärkeää, että arvioinnissa pystytään arvioimaan koko tuotanto- ja palveluprosessia ja sen johdonmukaisuutta. Tärkeinä elementteinä nostetaan arvioinnissa näiden toimintojen mitattavuutta. Merkkejä menestyvistä organisaatioista ovat sellaiset tilanteet, joissa asiakkaisiin pyritään saamaan myös henkilökohtaisia yhteyksiä, henkilöstöllä on riittävät resurssit ja järjestelmät ja toimintatavat on kehitetty siten, että niitä pystytään tarvittaessa myös muuttamaan. (Tuominen 2020.)

4.5 Tavoitteiden saavuttaminen ja uudistumisen varmistaminen

Viides arviointialue arvioi kokonaisuutena tavoitteiden saavuttamista ja uudistamisen varmistamista. Sen tarkoituksena on tarkastella organisaation suunnitelmia sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä, mutta myös organisaation kyvykkyyttä vastata jatkuvaan muutostarpeeseen. Yrityksen rahavirrat ja investoinnit, esimerkiksi ulkoiset rahoituksen keinot arvioidaan tässä arviointialueessa. (Tuominen 2020.)

Ensimmäisessä kohdassa arvioidaan yrityksen johtamisjärjestelmää erityisesti sen raportoinnin ja seurannan näkökulmasta, mutta myös miten se ymmärrettävällä tavalla pystyy yhdistämään strategian, vision ja perustehtävän tuloksiin. Olenaisista on, että johtamisjärjestelmä pystyy antamaan luotettavasti ajankohtaistietoa toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. (Tuominen 2020.)

Kun johtamisjärjestelmään arviointi on saatu toteutettua, arvioidaan seuraavaksi organisaatio uudistumiskykyä ja että uudistaminen saadaan vietyä loppuun. Edellä mainitut arvioinnin kohteet pyritään arvioimaan erityisesti strategisesta näkökulmasta, mutta sen on pystyttävä ottamaan huomioon myös liiketoimintamalli. Muita elementtejä ovat esimerkiksi ennustettavuus ja ketteruus, joka tulee näkyä myös sidosryhmille. (Tuominen 2020.)

Kolmas arviointikohta keskittyy arvioimaan organisaation kykyä innovaatioiden luomiseen ja teknologian kehittämiseen. Kohdassa arvioidaan esimerkiksi resursien ja työkalujen riittävyyttä, sekä sitä, pystyykö organisaatio hyödyntämään näitä löytääkseen uusia ja innovatiivisia keinoja liiketoiminnan kehittämiseksi. Liiketoiminnan kehittämällä tarkoitetaan niin palveluita kuin tuotteita, mutta myös asiakas- ja sidosryhmän kehittämistä. Arviointikohdassa arvioidaan myös yhteiskunnallista osallistumista ja kiertotalouden kehittämistä. (Tuominen 2020.)

Toiseksi viimeinen arviointikohta keskittyy arvioimaan organisaation tiedolla johtamisen kyvykkyyttä ja pohtimaan, mitä tietoja organisaatiolta puuttuu. Tämän lisäksi arvioidaan tiedon käsittelyn mallien kehittyneisyyttä, sekä niiden luotettavuutta ja sopivuutta organisaation liiketoimintaan. Tiedon jalostaminen on myös arvioinnin kohteena ja sillä pyritään tarkastelemaan, kykeneekö organisaatio kehittämään omaa toimintaansa, tuotteita ja palveluita hallussa olevien tietojen pohjalta. Arviointikohta nostaa esille tiedon käsittelyn, tiedon turvallisuuden ja tärkeyden eettisen näkökulman. (Tuominen 2020.)

Viimeisessä arviointikohdassa arvioidaan organisaation kykyä hallita omia resursseja. Arvioinnissa korostuu erityisesti talusjohtamisen näkökulmat, mutta myös henkilöresurssien näkeminen yrityksen tärkeänä osana strategian toteuttamiselle. Arvioinnissa huomioidaan taloudellisten resurssien riittävyys, mutta samalla organisaation kyky tunnistaa uusiokäyttöä. Monissa menestyneissä yrityksissä osataan ennustaa talouden kehittymistä, hallita patenteja ja brändiä, mutta myös muuttaa strategiset tavoitteet mitattavaan muotoon. (Tuominen 2020.)

4.6 Sidosryhmien näkemykset

Kuudes arviointialue keskittyy sidosryhmien näkemyksiin, mutta myös siihen, miten tätä tietoa kerätään. Oleellista on se, miten organisaatio on kyennyt täyttämään sidosryhmien tarpeet ja odotukset nykyisten ja aiempien sidosryhmien jäsenten osalta. Tällä arviointialueella käsitellään strategian ja sidosryhmien välistä

tulosta. Ennustettavuus on tärkeää ja tästä syystä se on myös osa tätä arviointialuetta. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi erilaisten suorituskykymittareiden ja tulosten arviointi ja sen suhteuttamista tulevaisuuteen. (Tuominen 2020.)

Ensimmäinen arviointikohta käsittää sisällään asiakkaiden näkemykset ja tähän liittyy vahvasti asiakastyytyväisyyteen. Tavoitteena tuleekin olla vähintään hyvätasoinen asiakastyytyväisyys kaikissa tuote- ja asiakasryhmissä, kaikilla markkina-alueilla. Kertaluontoinen asiakas tyytyväisyyskysely ja siitä saadut tulokset eivät kuitenkaan anna tietoa nykytilasta vaan myös asiakastyytyväisyyttä ja sen mittaamista on kehitettävä. (Tuominen 2020.)

Kun asiakastyytyväisyyden näkemykset on arvioitu, arvioidaan myös henkilöstön näkemykset. Tavoitteena on saavuttaa hyvä tai erittäin hyvä arvio. Kuten myös aiemmassa arviointikohdassa mittausta tulee jatkuvasti kehittää, mutta oleellista on myös arvioida tavoitteiden toteutuminen ja EFQM rohkaisee ylittämään tavoitteet. Tavoitteiden tulee myös olla saavutettavissa. (Tuominen 2020.)

Kolmannessa arviointikohdassa arvioidaan omistajasidosryhmien näkemyksiä organisaatiosta. Tämä käsittää sisällään osakkeenomistajat, omistajat, investoijat kuin myös rahoittajat ja yrityksen hallituksen. Arvioinnissa huomioidaan myös valtiolliset ja kunnalliset organisaatiot ja niiden osat, jotka ovat organisaation sidosryhmiä. Täältä saatava palaute, sekä mahdolliset tavoitteet arvioidaan siten, onko organisaatio pystynyt täyttämään sidosryhmien asettamat vaatimukset. Arviointi ei koske vain lyhyen aikavälin tavoitteita vaan sisältää myös näkökulmia pitkäaikaisempaan arviointiin. (Tuominen 2020.)

Yhteiskunnallinen näkemys on osana arviointia ja arvioinnissa perehdytään erilaisen julkishallinnollisten ja muiden yhteiskuntaa edustavien tahojen palautteisiin tai arvioihin. Esimerkiksi päästöt, ympäristön tai alueen julkishallinnon kanssa yhteistyö alueen liike-elämän parantamiseksi kuuluvat tähän arviointikohtaan. Arvioinnissa otetaan myös huomioon arvion ja palautteen mittaustapa ja arvioidaan myös sen luotettavuutta osana lopullisen arvion antamista. (Tuominen 2020.)

Viimeisessä arviointikohdassa arvioidaan toimittajien ja muiden kumppanien näkemyksiä ja sitä, millainen trendi arvioinnin tuloksissa on. Toivottavaa on, että arvioinnin tulos on positiiviseen suuntaan, mutta myös mittaustapojen on tässäkin arviointikohdassa kehityttävä. (Tuominen 2020.)

4.7 Strategiset ja operatiiviset tulokset

Tässä arviointialueessa tarkastellaan, miten organisaatio on pystynyt noudattamaan omaa perustehtävää ja strategiaa, sekä tuottamaan arvio sidosryhmilleen. Lisäksi mittareiden arviointi niin taloudellisten, kuin ei-taloudellisten mittareiden osalta on osana arviota. Mittareiden, analysoinnin ja kehityksen välinen suhde kuuluu osaksi arviointialuetta ja tämän tarkoituksena on selvittää, ovatko mittareiden antama ohjaus ohjannut myös kehittämistoimintaa eteenpäin ja pystyvätkö mittarit esimerkiksi ennustamaan toimintaa tulevaisuudessa? On tärkeää, että arviointialueella arvioidaan myös organisaation suorituskykyyn vaikuttavat syy-seuraussuhteet. (Tuominen 2020.)

Ensimmäisen arviointikohdan tarkoituksena on arvioida tuloksien vaikutusta perustehtävään, visioon ja kilpailukykyyn, mutta myös kannattavuuteen pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Tämän lisäksi arviointiin liittyvät strategisten hankkeiden vaikutukset tuloksissa, joka pitää sisällään niin asiakastulokset, henkilöstötulokset kuin yhteiskunnalliset tulokset. Ideaalissa tilanteessa annetut strategiset tulokset pyritään ylittämään. (Tuominen 2020.)

Toisessa kohdassa arvioidaan tuotekehityksen ja toiminnan kehityksen tuloksia. Arvioinnissa ei kuitenkaan keskitytä ainoastaan lopputulokseen vaan myös siihen, millä tavoin lopputulokset on saavutettu. Esimerkiksi erilaisten tuoteinnovaatioiden luomat uudet asiakasryhmät, joissa kilpailu on vähäistä tai uudet liiketoiminnan keinot voidaan katsoa onnistuneeksi, mikäli sieltä on saatu myös tuloksia. (Tuominen 2020.)

Seuraavassa arviointikohdassa keskitytään suorituskykytuloksiin, jossa tarkoituksena on arvioida esimerkiksi myynnin, tuotannon, työn tai materiaalin ja hallinnon tuottavuutta, läpimenoaikaa tai reklamaatioiden määrää. Näiden mittaaminen itsessään huomioidaan arvioinnissa. Arvioinnin tarkoituksena on myös huomioida prosessit ja tulosten vaikutukset taloudellisiin mittareihin. (Tuominen 2020.)

Vaikka aiemmissa kohdissa huomioidaan arvioinnissa myös taloudelliset tulokset, arviointialueen neljännessä kohdassa perehdytään erityisesti taloudellisten tulosten arviointiin. Tässä huomioidaan mm. orgaaninen ja ei-orgaaninen kasvu, liikevaihto, markkinaosuus ja pitkänaikavälin taloudelliset tulokset. Arviointialueella on tärkeää huomioida taloudelliset tavoitteet, joiden pohjalta arviointia myös toteutetaan. (Tuominen 2020.)

Viidennessä kohdassa arvioidaan jatkuvan kehittämisen tuloksia, joka on myös strategisesti tärkeää. Johdon määrittelemät kehittämisalueet eivät ole merkki hyvästä jatkuvasta kehittämisestä, vaan se, että näille kehittämisprojekteille on myös asetettu tarvittava määrä resursseja ja myös siihen osallistuva henkilöstö on koulutettu oikein näihin tehtäviin tai hankkeisiin. On myös oleellista arvioida näiden mittaamista ja mittaustuloksia. (Tuominen 2020.)

Viimeinen arviointikohta johdattaa arvioinnin kohti kilpailukyvyn tuloksien arviointia. On tärkeää, että organisaatio mittaa omaa suorituskykyään, mutta myös vertailee tuloksiaan ja nykyisiin ja potentiaalsiin kilpailijoihin. Oman kilpailukyvyn tunnistaminen on vain osa kokonaisuutta ja tästä syystä myös kilpailijoilta oppiminen on tärkeää kilpailukyvyn kehittämiseksi. (Tuominen 2020.)

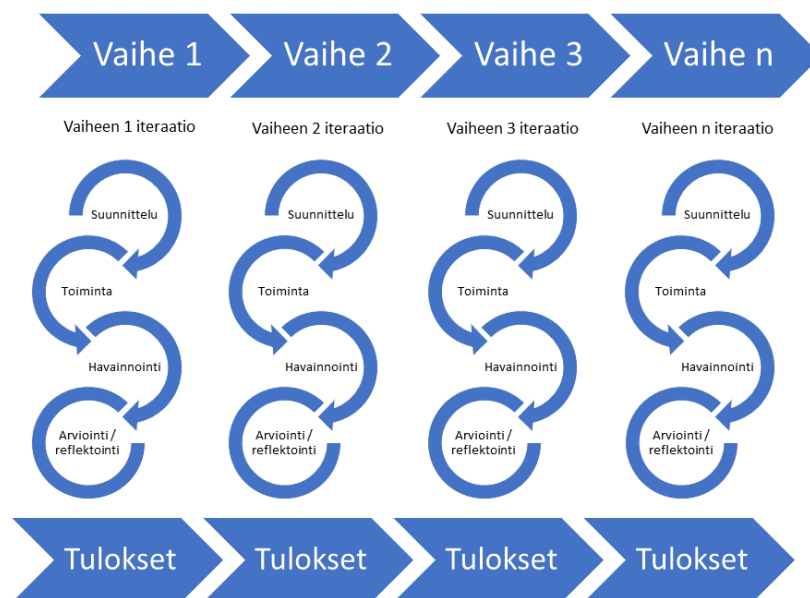
5 KEHITTÄMISHANKE MENETELMÄNÄ

Tässä kehittämishankkeessa pyritään ratkaisemaan ja tunnistamaan käytännön ongelmia, sekä aikaan saamaan muutos tai muutoksia, tämä työelämälähtöinen kehittämishanke noudattaa toimintatutkimuksen periaatteita.

Toimintatutkimusta on monenlaista ja tästä syystä sille on mahdollista esittää useita eri juuria ja kehittäjiä. Työelämää tutkivat tahot ovat kuitenkin hyvin yksimielisiä siitä, että toimintatutkimuksen laajempaa käyttöä alettiin toteuttamaan vasta 1980-luvun lopulla. Toimintatutkimus nähdään nykyaikaisena, kehittämistä tukevana tutkimuksena, jolloin tutkittavat, objektin asemaan jättävä asiantuntija keskeinen toimintatutkimus ei sovellu enää osallistavan tutkimuksen aikakauteen. (Heiskanen, Leinonen, Järvensivu & Aho 2008.)

Toimintatutkimus on osallistavaa toimintaa, jonka tarkoituksena on pyrkiä yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saada aikaan muutosta ja siksi se sopii usein myös kehittämistoiminnan lähestymistavaksi. Vaikka kyseinen lähestymistapa on kuvattu hyvin ratkaisukeskeiseksi, on tärkeää pystyä tuottamaan uutta tietoa ja ymmärrystä organisaation ilmiöistä. Tärkeitä kysymyksiä ovatkin esimerkiksi: ”miten asioiden pitäisi olla” (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 59.)

Toimintatutkimus voidaan sanoa olevan prosessi, joka etenee sykleittäin. Prosessi voi koostua monesta perättäisestä syklistä. Kuviossa 3 kuvataan eri kehitysvaiheiden ja toimintatutkimuksen rakennetta, jossa on n määrä vaiheita. Jokaisessa kehitysvaiheen syklissä vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Jokaisen syklin tuottamat tulokset analysoidaan ja ne voidaan viedä seuraavaan vaiheeseen, josta uuden vaiheen spiraali alkaa. Kuviossa 3 yhtä sykliä on kutsuttu iteraatioksi. (Ojasalo ym. 2009; Toikko & Rantanen, 2009.)



Kuvio 3. Spiraalimalli. (Mukaillen Toikko & Rantanen 2009; Ojasalo ym. 2009)

Edellä esitellyn kuvan mukaista ja toimintatutkimukseen liittyvää prosessia ei voida etukäteen suunnitella liian tarkasti, vaan kehittämisprosessin aikaisten havaintojen kuuluu osittain ohjata hankkeen etenemistä. Syy tähän piilee toimintatutkimuksen luonteessa ja vaikka toimintatutkimuksen pääpaino on toiminnan kehittämisessä, sen piirteisiin lukeutuu myös vahvasti tutkimukseen osallistuvien toimijoiden vahva osallistuminen. Toimintatutkimuksessa on tärkeää se, missä määrin vuorovaikutuksesta saadaan uutta ja kiinnostavaa tietoa sekä ymmärrystä ja teoriaa käytännön toimijoiden todellisuudesta. Tutkija asettuukin yleensä prosessin ulkopuoliseksi tarkkailijaksi, koska yleensä tällä on myös omia tutkimukseen liittyviä tavoitteita. Lyhyesti voidaan todeta, että toimintatutkimuksen käytännön vuorovaikutuksessa pyritään luomaan edellytykset erilaisille näkökulmille ja dialogille, jonka tarkoituksena on jakaa tietoja ja uudenlaista ymmärrystä, joka mahdollisesti johtaa kehittymiseen. (Ojasalo ym. 2009; Heiskanen ym. 2008.)

Toimintatutkimus saa myös kritiikkiä erityisesti siitä, että se nähdään toiminnan kannalta pitkällisenä, mutta tutkimustoiminnan osalta lyhyenä. Myös itse arviointiin liittyy paljon kritiikkiä ja osittain ristiriitaisia näkemyksiä. Pelko liittyy erityisesti

siihen, että tutkimuksen tai arvion tilaajan asettama taloudellinen investointi vaikuttaisi arvioinnin tai tutkimuksen lopputulokseen. Aiheeton kriittinen suhtautuminen ja epärehellinen toiminta aiheuttaa itsessään ongelmia koko tutkimuksen luotettavuudelle. Tästä syystä on tärkeää pystyä lopettamaan ajoissa ja antaa arvioinnin asianosaiset ja organisaatio itse päättää mahdollisista ratkaisuista. (Heiskanen ym. 2008.)

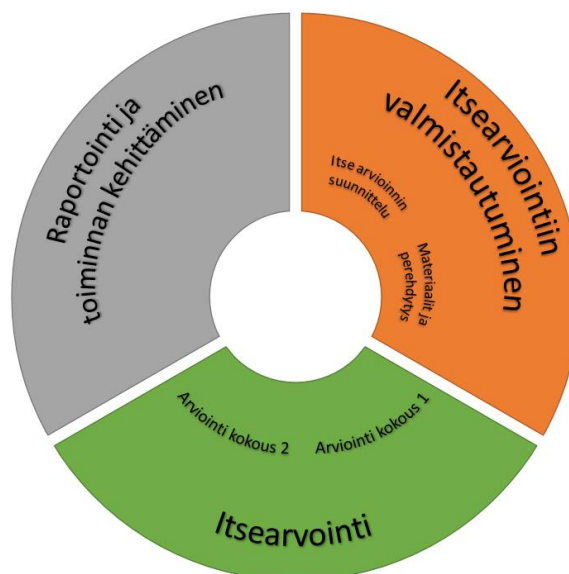
6 HANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Tässä osassa kuvataan hankkeen toteuttamisen eri vaiheet. Itsearviointi on tarkoitus toteuttaa kahdessa arviointikokouksessa. Arviointikokoukseen osallistuvilla henkilöillä tarjotaan perehdytysmateriaali liittyen arviointiin. Edellä mainitun lisäksi toteutetaan ennen arviointia EFQM AssesBase:n mukainen pika-arviointi, joka toimii pohjana tuleville arvioinneille ja tarpeen tullen myös keskustelun avauksena.

6.1 Hankkeen suunnittelu

Liikuntapalveluita pääosin verkossa tarjoavan yrityksen kasvu on ollut viimevuoden vahvaa ja kilpailukyvyyn ylläpitämisen vuoksi laatutoiminnan arviointi on tullut ajankohtaiseksi. Aiemmin yritykselle ei ole toteutettu arviointia organisaationtasolla, vaikkakin joitain laadullisia toimintoja yritys on itsenäisesti toteuttanut. Hankkeen aloittamisesta käytiin keskustelu yrityksen toimitusjohtajan kanssa ja hän totesi laatutoiminnan olevan tärkeä osa yrityksen jatkuvuuden takaamiseksi. Aihetta käsiteltiin erityisesti tutkimusnäkökulmasta ja yrityksen toimitusjohtaja toivoi käytännönläheistä lähestymistapaa, jossa tuloksilla voidaan saavuttaa konkreettisia hyötyjä. Tästä syystä hankkeessa päädyttiin toimintatutkimuksen keinoihin. Koska yritykselle ei ollut aiemmin toteutettu laatua koskevia auditointeja tai muita laatu arviointeja, valikoitui EFQM-mallin itsearviointimenetelmäksi.

Arviointia varten laadittiin suunnitelma hankkeen toteutuksesta, jota kuvio 4 kuvaa.



Kuvio 4. Hankkeen eteneminen.

Ennen hankkeen aloitusta työn tekijä perehtyi teoreettisen viitekehysten aihealueisiin ja kirjallisuuteen, sekä selvitti erilaisia keinoja toteuttaa itsearviointia ja organisaatioon.

Kun teoreettinen viitekehys, aiheen rajaus ja tutkimusasetelma oli saatu selville, lähdettiin suunnittelemaan arvioinnin toteuttamista. Ensimmäisenä pohdittiin osallistujat, jotka arvioinnin toteuttavat. Tähän ei asetettu muita kriteereitä kuin se, että henkilöt ovat toimineet organisaatiossa vähintään 6kk, mutta roolille ei annettu ehtoja. Arviointiin osallistui yhteensä 4 henkilöä, joka arvioitiin olevan sopiva määrä noin 18 hengen organisaatiolle. Kaikki neljä henkilöä toimivat myös eri rooleissa.

- Henkilö 1. Toimii myynnin ja asiakaspalvelu -ryhmän päällikkönä ja vastaa myynnin toteutumisesta ja kehittämisestä.
- Henkilö 2. Toimii asiakastytyväisyyden ja asiakassuhde päällikkönä, ja vastaa asiakkaiden tyytyväisyydestä kaikissa palveluissa

- Henkilö 3. On entinen asiakas, mutta nykyisin palveluliiketoiminnan kehittämisessä päällikkönä ja vastaa palveluiden operatiivisesta toiminnasta
- Henkilö 4. toimii palveluiden tuottajana suoraan asiakkaille.

Arviointiin haluttiin tuottaa materiaalia, sillä EFQM-malli itsessään ei ole tuttu arviointiin osallistuville. Perehdytys materiaalina toimi video, jossa esiteltiin arviointialueet ja kohdat, sekä pika-arviointi lomake. Arviointiin osallistuville henkilöille esiteltiin jokainen aihealue ja sen kohdat yksityiskohtaisesti kertomalla esimerkkejä keskinkertaisesti ja erinomaisesti suoriutuvista yrityksistä, joiden pohjalta heitä pyydettiin pohtimaan ennen arviointikeskusteluun osallistumista nykyisen organisaation arviointikohdan mukaista arviointia.

Itsearviointia varten valmisteltiin SWOT analyysin kaltainen mallipohja, johon aineistoa saadaan kirjattua ja toisaalta ohjattua keskustelua arvioinnin osalta oikeaan suuntaan. Mallipohjassa on kaksi osaa, vahvuudet ja heikkoudet, joiden avulla arvioijat pystyvät arvioimaan kunkin arviointialueen arviointikohdat. Työn tekijä tarkkailee ja kirjaa vahvuudet ja heikkoudet aiheeseen liittyen ja validoi arviointiin osallistuvilta henkilöiltä kirjatun aiheen oikeellisuuden.

Viimeisessä arviointikokouksessa esille tulleet kehittämistarpeet tai vahvistettavat ominaisuudet priorisoidaan ja mahdolliset muutostarpeet viedään koko organisaation tietoon. Organisaatio päättää itsenäisesti millä tavoin ja koska mahdolliset kehitystarpeiden toimenpiteet toteutetaan tai koska niitä aletaan käsittelemään.

6.2 Hankkeen toteutus

Itsearviointi toteutettiin kokonaisuudessaan lokakuussa 2021. Toteutus jouduttiin jakamaan kahteen tapaamiskertaan. Tapaamisia oli yhteensä 3: Perehdytys, arviointikokous 1 ja arviointikokous 2. Perehdytys- ja materiaalin esittely kesti noin yhden tunnin ja arviointikokoukset 3 ja 4 tuntia.

Ennen itsearviointikokousta osallistujille valmisteltiin myös perehdytysmateriaali, joka videoitiin. Video tallennettiin organisaation osoittamaan levytilaan, josta sitä

voidaan tarvittaessa katsoa uudelleen ja soveltaa. Materiaalissa käydään läpi EFQM-malli, arviointialueet ja periaatteet arviointiin liittyen, sekä työn tekijän rooli arvioinnissa ja sen jälkeen.

Ensimmäinen toteutusalueen kohta oli EFQM AssesBase:n kyselylomake, jonka jokainen käyttäjä täytti oman arvionsa mukaan. Tämän kyselyn tarkoituksena oli saada näkökulma ja alustava kuva nykytilasta. Sen pääasiallinen tarkoitus keskustellun herättämisen lisäksi on ohjata ja valmistaa osallistujat EFQM-mallin itsearvioinnin tekemiseen. Kyseinen kysely jaettiin edelleen siten, että kysely voidaan toteuttaa uudelleen, kun se nähdään aiheelliseksi. Aiheellisuus voidaan todeta esimerkiksi muutoksien toteuttamisen jälkeen tai tietyn aikajakson jälkeen, jolloin voidaan arvioida, onko tilanteeseen tullut muutosta parempaan, huonompaan tai onko ylipäättään muutoksia tapahtunut?

Edellä mainittu kysely toteutettiin Google Forms työkalua hyödyntäen ja vastaukset saatiin kaikilta itsearviointiin osallistuvilta henkilöitä.

Ennen itsearvioinnin tekemistä jokainen arvioija oli siis saanut perehdytyksen, toteuttanut esiarvion ja tietoinen EFQM-mallin ajatuksesta ja arvioinnin etenemisestä. Itsearvioinnin toteuttamiselle varattiin yhteensä kaksi arviointi tapaamista, joiden kestot olivat maksimissaan 4 tuntia.

Itsearviointipalaveri aloitettiin lyhyellä yhteenvedolla siitä, mitä on tarkoitus saada aikaiseksi. Arviointia lähdettiin toteuttamaan EFQM-mallin mukaisesti. Lopulliset yhteenvedot jokaisesta osasta pyrittiin asettamaan vahvuudet ja heikkoudet omaan arviointitaulukkoon (Taulukko 1), jonka avulla tulosten käsittely helpottuu. Arviointi taulukon sisällön määrälle ei asetettu erikseen rajaa.

Taulukko 1. Arviointitaulukko esimerkki.

| Vahvuudet (vahvistetaan) | Heikkoudet (korjataan / parannetaan) |
|--|---|
| <i>”Organisaatiolla on laaja sidosryhmäverkosto, joka on sitoutunut ja halukas kehittämään yhteisiä toimintoja asiakkaille ja organisaatiolle”</i> | <i>”Organisaatiolla ei ole selkeää strategiaa tai sitä ole kommunikoitu organisaatiossa työskenteleville tai sidosryhmille”</i> |

Työn tekijä toimi havainnoijana ja kirjurina, sekä osittain myös keskustelua ohjaavana tahona, sillä keskustelu saattoi helposti siirtyä käsiteltävän aiheen ulkopuolelle.

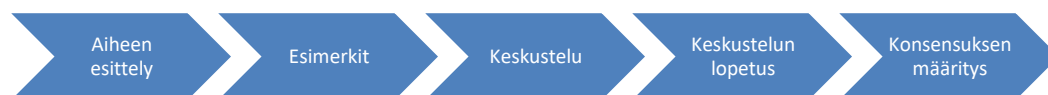
Jokaisesta aihealueesta löydettiin runsaasti kehitettävää, mutta myös vahvuuksia. Näistä kirjattiin oleellimmat ja ajankohtaisimmat. Tämän jälkeen osa-alueet käsiteltiin kokonaisuutena ja pyrittiin luomaan konsensus.

Arviointikokouksissa oli selkeästi huomattavissa pientä turhautumista kehityskohtiin. Osallistujat kokivat turhautuneisuutta erityisesti siitä, että he kokivat olevansa voimattomia tai kykenemättömiä muutoksen itsenäiselle toteuttamiselle tai muutokset muutoin vaativat jonkin muun sisäisen tai ulkoisen tekijän tai hyväksynnän. Tekijät kuvasivat arvioinnissa vahvasti myös tunteitaan liittyen laadullisiin ongelmiin ja kehityskohtiin. Tällaisia olivat lauseet, jotka alkoivat *”Musta tuntuu, että...”* tai *”Mulla on sellanen fiilistästä, että”*. Vaikka heikkouksia löytyikin runsaasti, löydettiin myös paljon vahvuuksia, joiden kuvattiin olevan avaimia liiketoiminnan säilymiselle ja hyvälle tulokselle. Keskusteluista kuvastui myös vahva Me-henki ja yrityksen kulttuurille oli selkeästi yhtenäinen tavoite.

Keskusteluissa esiintyi tilanteita, joissa arviointi ajautui kontekstistaan pois ja näin ollen työn tekijä palautti keskustelun takaisin arvioitavaan asiaan. Keskustelujoille

kuitenkin annettiin itsenäisesti mahdollisuus palauttaa keskustelu takaisin arviointiin, mutta jokaisessa vaiheessa tehtiin arviointia siitä, onko se mahdollisesti hyödyksi arvioinnille tai erityisen arvokasta organisaatiolle.

Viimeisessä vaiheessa heikkoudet ja vahvuudet analysoitiin, jonka jälkeen ne muotoiltiin uudelleen ja asetettiin prioriteetti järjestykseen, siten että ne ovat selkeästi ymmärrettävissä ja asetettavissa tavoitteeksi. Uudelleen muotoilun toteuttivat itsearviointiin osallistuvat henkilöt ja työn tekijä toimi kirjaajana. Kuviossa 5 on esitelty käsittely prosessi.



Kuvio 5. Käsittely prosessi.

Työntekijä lopulta raportoi arviointiryhmän tuotokset toimitusjohtajalle. Arvioinnista löytyi useita kehittämiskohteita, mutta myös runsaasti erilaisia vahvuuksia, joita organisaation on vahvistettava tai pidettävä yllä.

7 TULOKSET

Tässä osassa esitellään itsearviointiryhmän asettamat keskeisimmät kehittämis-kohteet ja itsearvioinnin mallipohja. Itsearvioinnin tulokset esitellään arviointialueittain. Arviointialueiden yhteenvedoista työryhmä määritteli keskeisimmät kehityskohteet ja muotoili nämä kuvaamaan tarvetta, kehityskohteen luonnetta tai osaluetta perustuen EFQM itsearviointiin.

7.1 Arviointikeskusteluiden yhteenveto

7.1.1 Organisaation perustehtävä, visio ja strategia

Ensimmäinen arviointialue keskittyi organisaation perustehtävän, vision ja strategian arviointiin. Arviointialue itsessään kuuluu EFQM-mallin suunta -osioon, jossa arvioidaan erityisesti strategisia toimintoja ja organisaation olemassaololle tärkeitä komponentteja, eli arviointikohtia. Taulukossa 2 on kuvattu Organisaation perustehtävän, vision ja strategia -arviointialueen yhteenveto.

Taulukko 2. Organisaation perustehtävä, visio ja strategia.

| Vahvuudet | Heikkoudet |
|---|--|
| <p><i>"Olemassaololle on selkeä tarve ja toimijoilla ymmärrys sen tärkeydestä asiakkaille"</i></p> <p><i>"operatiivista toimintaa johdetaan pääosin sieltä missä tieto tarpeesta on"</i></p> <p><i>"Toimintaympäristö ja markkinat ovat hyvin tiedossa ja sitä tarkkaillaan jatkuvasti"</i></p> | <p><i>"Organisaatiolla ei ole selkeää strategiaa tai sitä ole kommunikoitu organisaatiossa työskenteleville tai sidosryhmille"</i></p> <p><i>"Tehtävien yhteysmahdolliseen strategiaan ei ole selvillä"</i></p> <p><i>"Johtamisjärjestelmää ei ole kuvattu tai informoitu sidosryhmille, joka ajoittain aiheuttaa sekaannusta"</i></p> |

Organisaation perustehtävän, vision ja strategian osalta Konkreettisiksi kehittämiskohteiksi nousi strategiatyö, jota ei olla toteutettu ja viestitty organisaatiossa. Ryhmän keskustelussa käy ilmi, että strategia koetaan olevan irrallinen, eikä sitä osata henkilöstön osalta yhdistää käytännön toimintaan, koska sitä ei ole selkeästi ja ymmärrettävästi viestitty. Tämä luo organisaatiossa epäselvyyksiä, jotka näkyvät arviointiryhmän mukaan tulevaisuuteen liittyvissä kysymyksissä, mutta myös kaikissa muissa organisaation toiminnoissa ja tehtävissä.

Toinen oleellinen kehittämiskohde on johtamisjärjestelmä puutteet. Johtamisjärjestelmän puutteina nähtiin erityisesti erilaiset prosessit, joita ei olla kuvattu, dokumentoitu tai kommunikoitu asianosaisille, eikä näille toteuteta arviointia. Mitareita organisaatiolla on käytössä, mutta niiden käyttö on vaihtelevaa ja vain muutama henkilö käsittelee tätä tietoa.

7.1.2 Organisaation kulttuuri ja johtajuus

Toisessa arviointialueen kohdassa arviointiin organisaation kulttuuria ja johtajuutta. Arviointiryhmällä oli selkeä ja yksimielinen käsitys organisaation johtajuuden ja kulttuurin heikkouksista ja vahvuuksista, joka on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Organisaation kulttuuri ja johtajuus.

| Vahvuudet | Heikkoudet |
|--|--|
| <i>"Arvot ja kulttuuri ja näihin sitoutuminen organisaatiossa ovat avain menestykseen"</i> | <i>"Tuntuu kuin ei saisi epäonnistua tai ainakaan keppi ja porkkana ajattelu ei ole oikein tasapainossa"</i> |
| <i>"Avoin ja positiivinen ilmapiiri operatiivisessa toiminnassa"</i> | <i>"Joskus pohdin, tuleekohan kenkää"</i> |
| <i>"Asiakaskeskeisyys ja sitoutuminen"</i> | <i>"Toimiva palkitsemisjärjestelmä voisi motivoida"</i> |
| <i>"Sidosryhmien välillä avoin ja rakentava palautteenantotapa"</i> | <i>"Sidosryhmien ja työntekijöiden tyytyväisyyttä ei arvioida/mitata"</i> |
| <i>"Mahdollisuus muutokselle omissa käsissä"</i> | |

Organisaation kulttuuri nähtiin ehdottomasti suurimmaksi menestystekijäksi ja sen ylläpitäminen nähtiin tärkeänä ominaisuutena. Myös organisaation avointa ja positiivista ilmapiiriä arvostettiin suuresti ja sitä, että organisaatiossa vallitsee lähökohtaisesti positiivinen asenne ja sitä pyritään vaalimaan. Muutosmahdollisuudet olivat laajat ja hyvät ja organisaatiossa kannustetaan luovaan ja innovatiiviseen ajatteluun.

Arviointiryhmässä todettiin myös, että joskus henkilöt kokevat painetta onnistumisesta ja epävarmuutta, joka saattoi johtaa tunteiden säätelyn osalta ongelmalliseen tilanteeseen, jopa pelkoon tulevaisuudesta organisaatiossa. Myös palkitsemisjärjestelmän puute nähtiin heikkoudeksi, sillä ulkoisten motivoituneiden käyttö voisi tuoda lisää tehokkuutta organisaatioon. Arviointiryhmässä keskusteltiin myös yleisesti palkitsemisesta ja todettiin että selkeää palkitsemiseen liittyvää järjestelmää ei ole olemassa, vaikkakin pieniä palkitsemisia voidaan toteuttaa.

7.1.3 Sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen

Kolmas arviointialue, jonka arviointia kuvataan taulukossa 4, tuotti eniten hankaluuksia arviointiryhmälle päästä konsensukseen, sillä tässä oli runsaasti eroja eri organisaation osissa ja myös henkilötasolla. Vahvuudet kuitenkin näkyivät olevan hyvin linjassa eri arvioitsijoilla, mutta heikkouksien osalta vaadittiin hieman enemmän ajankäyttöä, verrattuna muihin arviointialueisiin.

Taulukko 4. Sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen.

| Vahvuudet | Heikkoudet |
|--|--|
| <p><i>”Yhteydenpito eri sidosryhmien välillä parantunut huomattavasti”</i></p> <p><i>”Urakehitys on mahdollista, joka johtaa sitoutuneisuuteen ja pitkäaikaiseen kumppanuuteen”</i></p> <p><i>”Vaihtuvuus on äärimmäisen vähäistä”</i></p> <p><i>”Yhteiskunnallisesti tärkeä asia – elämäntapa muutos”</i></p> | <p><i>”Ei toimintoja tai tukea omistajasidosryhmistä”</i></p> <p><i>”Muutosjohtamisessa puutteita”</i></p> <p><i>”Ei henkilöstö strategiaa”</i></p> <p><i>”Asiakassuhteet ovat lyhyitä ja segmentointi on vasta alussa... Ei voida pystyä solmimaan pitkäaikaisia asiakassuhteita”</i></p> |

Arviointiryhmä näki, että suurin kehityskaskel on tapahtunut eri sidosryhmien välillä tapahtuvan yhteydenpidon osalta. Arviointiryhmän henkilöstö koki myös, että urakehitys on mahdollista ja siihen pystyy vahvasti itse vaikuttamaan, joka puolestaan sitouttaa toimijoita organisaatioon vahvasti ja nämä toiveet ja tavoitteet huomioidaan organisaatiossa hyvin. Organisaation toiminta nähtiin myös kansanterveydellisesti tärkeänä asiana.

Arviointialueelta nousi esille erityisesti henkilöstö- ja sidosryhmien strategian puute, joka näyttyy erityisesti muutosjohtamista vaativissa toimissa. Arviointiryhmä koki myös, että omistajasidosryhmän osallisuus organisaatiossa on ensisijaisen tärkeää, että strategiset tavoitteet voidaan määrittää ja että niitä seurataan aktiivisesti. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden puutos nähtiin merkittävänä heikkoutena erityisesti taloudellista näkökulmasta.

7.1.4 Pysyvän arvon luominen sidosryhmille

Arviointiryhmän toteuttaman arvioinnin mukaan pysyvän arvioinnin luominen -arviointialueelta löytyvät ne kohdat, jotka ovat kehittyneet viimeisen 12 kuukauden aikana ja arvon tuottaminen ja luominen eri sidosryhmille on kasvanut huomattavasti. Myös tuotteiden kehitys, lanseeraus ja ylläpito ovat olleet merkittävässä asemassa nykyisen tilan saavuttamisessa.

Taulukko 5. Pysyvän arvon luominen sidosryhmille.

| Vahvuudet | Heikkoudet |
|--|--|
| <p><i>"Tuotteiden rakenne ja tuotteet itsessään ovat selkeitä ja ymmärrysasiakkaasta, sekä heidän tarpeistaan näkyy selvästi"</i></p> <p><i>"Asiakaspalvelu ja toiminnot ovat selkeitä ja hyviä, sekä tuottavat arvoa asiakkaille"</i></p> <p><i>"Ympäristön rasite on huomioitu, kaikki elektronisena"</i></p> <p><i>"Tuotteiden toimittamisen prosessit parantuneet"</i></p> | <p><i>"Hinnoissa ajoittain sekavuutta – tuote portfolion puutteet"</i></p> <p><i>"Ei selkeää tietoa kilpailijoiden tarjoamasta"</i></p> <p><i>"Markkinointi mietityttää, se on ajoittain epäselvää ja johtaa väärinkäsitelyksiin eri sidosryhmissä"</i></p> <p><i>"Ei markkinointi strategiaa"</i></p> <p><i>"Teknologiset heikkoudet"</i></p> |

Arviointiryhmä kokee, taulukko 5, tuotteiden rakenteiden ja itsetuotteiden olevan hyvällä tasolla ja vastaavan asiakkaiden tarpeisiin, mutta silti asiakassuhteet ovat suurimmaksi osaksi lyhyitä. Asiakaspalvelun toiminnot nähtiin asiakkaiden näkökulmasta äärimmäisen tärkeänä ja yhtenä avaimena hyvälle tulokselle, mutta samalla todettiin, että tämä voi olla seurasta tuotetoimitusten parantumiselle. Toinen oleellinen tekijä menestykselle nähtiin olevan tuoteportfolion jatkuva kehittäminen ja arviointi, vaikkakin arviointi tehtiin pääosin laadullisin keinoin ilman asiakastytyväisyyskyselyjä, se näyttää tulosten valossa toimineen.

Heikkouksina nähtiin hintojen muutokset ja niistä tiedottaminen organisaation sisällä, joka saattaa aiheuttaa epämieluisia tilanteita asiakasrajapinnassa. Ongelmalliseksi nähtiin myös kilpailijoiden tarkkailu ja sen tiedon jakaminen organisaatiossa. Teknologiset haasteet, kuten järjestelmien yhteensopivuus ja integroitavuus nähtiin myös heikkoutena ja se näkyy erityisesti markkinoinnissa, mutta myös viestinnässä ja on suoraan vaikutuksessa organisaation maineeseen.

7.1.5 Tavoitteiden saavuttaminen ja uudistamisen varmistaminen

Viides arviointialue, jota kuvataan taulukossa 6, oli yhteenvedon osalta hankala toteuttaa, sillä strategian puutteen vuoksi ei kaikkia tavoitteita voida arvioida ja tästä syystä arviointiryhmä pohti, miten arviointikohtien osia ja erityisesti vahvuuksia voitaisiin vahvistaa siten, että organisaatio pystyy saavuttamaan tavoitteet tulevaisuudessa.

Taulukko 6. Tavoitteiden saavuttaminen ja uudistamisen varmistaminen.

| Vahvuudet | Heikkoudet |
|---|--|
| <i>"Myytitavoitteita seurataan ja mitataan aktiivisesti"</i> | <i>"Mittaukset tapahtuvat pääosin manuaalisella työllä"</i> |
| <i>"Organisaatio uudistuu ja haluaa uudistua, sekä innovoida"</i> | <i>"Innovointien ja kehitysten onnistumista ei arvioida"</i> |
| <i>"Organisaation ketteryys operatiivisessa toiminnassa"</i> | <i>"Informaatiossa on kyllä joskus katkoksia"</i> |
| <i>"Jatkuvan kehittämisen tavoittelu"</i> | <i>"Tavoitteet kyllä saavutetaan yleensä aina, mutta niitä ei kauheasti kyllä mitata... Tai ainakaan se ei näy meillä"</i> |

Arviointiryhmä arvioi että, erilaisten myyntitavoitteiden ja asiakastutkimusten ja palautteiden mittaaminen ja analysointi on äärimmäisen tärkeää, jotta tavoittei-

siin pääsyä voidaan arvioida tarvittavalla tasolla. Koska organisaatio uudistuu jatkuvasti, on tärkeää pystyä luomaan toimiva johtamisjärjestelmä strategioineen ja seurattava näiden tavoitteiden saavuttamista koko organisaation tasolla. Myös innovaatio ja kehitystoiminnan arviointi tulisi toteuttaa ja asettaa sille selkeät tavoitteet. Selkeänä positiivisena vahvuutena nähtiin organisaation ketteryys erityisesti tilanteissa, joissa esimerkiksi tilauskanta nopeasti tippuu.

7.1.6 Sidosryhmien näkemykset

Arviointiryhmän arvioidessa eri sidosryhmien näkemyksiä (taulukko 7) ja sitä, miten esimerkiksi miten erilaiset tarpeet on pystytty täyttämään, huomattiin puutteet strategisissa tavoitteissa ja erilaisissa mittareissa.

Taulukko 7. Sidosryhmien näkemykset.

| Vahvuudet | Heikkoudet |
|---|---|
| <i>”Asiakkaiden ääni tulee vahvasti esille muutoksissa”</i> | <i>”Mittarit ja mittaaminen on suurin ongelma, kun ei tiedä mitä meidän pitäisi mitata”</i> |
| <i>”Henkilöstöä kuunnellaan ja se luo en-tistä positiivisempia vaikutuksia organisaatiossa”</i> | <i>”Ristiriitaiset näkemykset tietyistä toiminnoista”</i> |
| <i>”Taloudelliset tavoitteet on saavutettu ja jopa ylitetty”</i> | <i>”Palautetta ajoittain vähätellään”</i> |

Arviointiryhmä koki, että vaikka kvantitatiivisia keinoja mittaamiselle käytetään harvoin ja osittain epäloogisesti, laadullisista palautteista kommunikoidaan organisaatiossa hyvin. Toisaalta asiakkaiden vaatimukset ja mielipiteet otetaan aina vakavasti. Taloudellinen tulos on joka vuosi saavutettu ja jopa ylitetty.

Heikkouksiakin löytyi, mittaamisen ja raportoinnin lisäksi myös palautteen arvioinnissa, kun palaute tulee henkilöstöltä, koettiin että ajoittain saattaa esiintyä jopa

palautteen vähättelyä. Myös toimintojen ristiriitaisuus herätti keskustelua operatiivisessa toiminnassa. Tällä tarkoitetaan erilaisia yhteistoiminnallisia toimintoja, kuten myynnin ja markkinoinnin yhteistyön yhteiset näkemykset.

7.1.7 Strategiset ja operatiiviset tulokset

Strategisissa ja operatiivisissa tuloksissa (taulukko 8) arviointialueella ongelmalliseksi tilanteen teki se, että tuloksien ja strategian välinen yhteys on sen puuttumisen vuoksi epäselvä ja näin ollen arviointiryhmä toteutti arvioinnin omasta näkökulmastaan.

Taulukko 8. Strategiset ja operatiiviset tulokset.

| Vahvuudet | Heikkoudet |
|---|---|
| <p><i>"Myyntiä mitataan"</i></p> <p><i>"Talouden tarkkailu jatkuvaa ja reagoidaan mahdollisiin muutoksiin"</i></p> <p><i>"Jotain kehitetään kyllä jatkuvasti ja ne on ihan hyviä asioita mitä siellä tehdään"</i></p> | <p><i>"Vaikea arvioida, kun strategiaa ei ole, tai sitä ei ole kommunikoitu"</i></p> <p><i>"Uutta liiketoimintaa ei olla pystytty luomaan"</i></p> <p><i>"Ei tässä oikein voi mitata, kun ei tiedä mitä pitäisi mitata ja miten prosessit ylipäätään menevät, tai kyllä jotain mitataan, mutta ne ei johda mihinkään"</i></p> |

Keskusteltaessa vahvuuksista ja heikkouksista, ryhmässä vaikutti olevan osittain jopa turhautumista, kun strategiaa ei ole määritelty, eikä laajempaa tulevaisuuden suunnitelmaa. Kaiken kaikkiaan arviointiryhmä totesi, että *"mittaamista täytyisi parantaa, jotta tiedetään miten meillä oikeasti menee. Vaikka jotain asioita mitataan, mutta miten me tiedetään, että onko kaikki hyvin, kun kukaan ei sano siitä mitään eikä päästä niitä tuloksia katsomaan"*. Vahvuuksiakin löydettiin, erityisesti jatkuvan kehityksen ja talouden näkökulmasta.

7.2 Keskeiset kehityskohteet

Arviointiryhmä käsitteli arviointialuekohtaiset arvioinnit, jonka jälkeen arviointia analysoitiin ja pohdittiin, mikä on laadun näkökulmasta tärkein kehittämiskohde. Arviointiryhmä oli analysoinnin jälkeen yksimielinen listauksesta ja niiden prioriteetistä. Kehityskohteet asetettiin prioriteettijärjestykseen seuraavasti:

1. Strategian, vision ja perustehtävän määrittäminen ja kommunikointi organisaatiossa
2. Organisaation rakenteiden kehittäminen ja toiminnan kuvaus
3. Henkilöstöjohtaminen
4. Laatumittareiden kehittäminen
5. Tiedottamisen ja viestinnän kehittäminen

Arviointiryhmä koki arviointialueista saatavat tiedot ja arvioinnit äärimmäisen tärkeiksi koko organisaation kannalta ja tästä syystä analysoinnissa asetettiin tarkoituksella osittain jopa laajoja kokonaisuuksia prioriteetti listaukseen, sillä koettiin että organisaatiossa vaaditaan myös laajempia muutoksia.

Strategia, visio ja perustehtävä

Arviointiryhmän mukaan strategian, vision ja perustehtävän on tärkein kehittämiskohde koko organisaatiossa, sekä tiedon levittäminen ja strategian jalkauttaminen koko organisaatioon. Arvioinnissa kävi selkeästi ilmi, että organisaation johdolla tuntuu olevan suuntaviivat näille valmiina, mutta itse kuvaaminen ja informaation vieminen koko organisaation tietoisuuteen ontuu. Tämä näkyy mm. erilaisten mitausten toteuttamisessa, suurimpien suuntaviivojen asettamisessa ja osittain jopa operatiivisessa toiminnassa. Lisäksi toimintasuunnitelman puutokset aiheuttavat ajoittain sekaannuksia. Koska organisaation liiketoimintamalli on sidosryhmäpainotteinen, sidosryhmien tarpeiden huomiointi strategiassa on tärkeää ja tästä syystä sidosryhmien mukaan ottaminen strategiatyöhön voisi tuoda suurta etua koko organisaatiolle myös tulevaisuutta ajatellen.

Vaikka perustehtävä on lähes kaikille toimijoille selvä, liittyy siihen myös epävarmuutta. Toimittajien osalta suurin epäselvyys liittyy visioon ja siihen, miten organisaatio näkee itsensä tulevaisuudessa. Tämä on olennainen kysymys toimittajien näkökulmasta siinä mielessä, miten organisaatio aikoo suunnata toimintaansa myöhemmin ja millaisia etuja se voi tuottaa myös näille sidosryhmille.

Organisaation rakenteet ja toimintojen kuvaus

Organisaation rakenne on yksinkertainen ja se saa osakseen kiitosta, sillä liian monimutkainen ja eri tasoilla irrallaan tapahtuva johtaminen, jossa toimitaan autoritäärisen päätöksenteon kanssa ei välttämättä pysty vastaamaan asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin, eikä se toisaalta pysty vastaamaan myöskään megatrendeihin, jotka niin ikään muuttuvat vauhdikkaasti.

Arviointiryhmässä päätettiin nostaa organisaation rakenteet omaksi kehityskohdeksi siitä syystä, että roolit organisaatiossa ovat osittain epäselviä ja jatkuvasti kasvava organisaatio ei välttämättä pysty mukautumaan asiakkaidensa tarpeisiin, mikäli päätöksenteko on riippuvainen toimitusjohtajasta kaikissa tärkeissä toiminnoissa. Organisaatiossa on jaettu vastuita ja tehtäviä, mutta tällä hetkellä ne koetaan osittain epäselväksi, jonka vuoksi tietovirrat katkeavat organisaation osien välillä.

Ensisijaisen tärkeää olisi peilata organisaation rakennetta strategiaan ja pohtia sopiiko se tavoitettavaan toimintaan. Lisäksi organisaation kaikki osat, niin yrityksen hallitus kuin jokainen yksittäinen toimija, tulisi tietää tärkeimmät tehtävät ja vastuut organisaatiossa ja näitä pitäisi pystyä myös mittaamaan ja arvioimaan.

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstön johtaminen jakaantuu pääasiassa kahteen: palveluiden myyntiin ja palveluiden tuottamiseen. Ajoittain näiden organisaatioiden välisten toimintojen kommunikaatio katkeaa. Lisäksi arviointiryhmä kokee, että henkilöstöä tulisi joh-

taa paremmin, palkita ja motivoida jotta tehokkuus säilyy. Myös asiakastyytyväsyyteen ja henkilöstön voimavaroihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta henkilöstön koko potentiaali saadaan hyödynnettyä organisaation hyväksi. Arviointiryhmä esittää myös kritiikkiä erityisesti palautteen antamisen tapoihin, mutta myös palkitsemiskäytäntöihin ja toivookin että tätä osuutta parannettaisiin muun henkilöstöjohtamisen parannuksen mukana.

Tuloksellisuus ja mittaus ovat myös henkilöstöjohtamisen osalta tärkeitä organisaatiolle ja tietoperusteisen johtamisen vuoksi mittaaminen ja analysointi ovat henkilöstöjohtamisen näkökulmasta myös tärkeitä seikkoja.

Innovatiivisuutta ja kehitysnäkökulmia voitaisiin myös kehittää henkilöstöjohtamisen näkökulmasta siten, että osaamisen johtamisen vahvistamisella saataisiin aiemmin piilossa oleva potentiaali hyödynnettyä, ja suunnattua uusien innovaatioiden ja liiketoiminnan kehittämiseen.

Laatumittareiden kehittäminen

Laatumittareiden ja yleisesti erilaisten mittareiden puute aiheuttaa ongelmia tehokkaalle johtamiselle. Erilaisten mittareiden käyttöönotto ja näistä viestiminen organisaatiossa on tärkeää. Arviointiryhmä ei tosin ole tietoinen kaikista mittareista, joita organisaatiolla on käytössä, joka korostaa kommunikaation tärkeyttä.

Myös asiakaskohtaisten mittareiden määrittäminen on äärimmäisen tärkeää, jotta voidaan saada tietoa asiakkaiden kokemuksista ja sitä kautta jatkuvasti parantaa organisaation menestystä omalla markkina-alueellaan. Toisaalta jatkuvan palautteen saamiseksi esimerkiksi palautejärjestelmä asiakkaille, kuin myös henkilöstölle voisi tuoda nopeasti lisäarvoa organisaatiolle. Mittarit toimivatkin kaiken edellä mainitun ohella yhdistävänä tekijänä ja siksi tärkeänä johtamisjärjestelmän osana. Onnistuessaan mittareiden avulla saadaan tärkeää tietoa koko organisaation johtamiselle tärkeistä toiminnoista ja strategioista.

Tiedottaminen ja viestintä

Arviointiryhmä nostaa esille myös viestinnän merkityksen kaikissa organisaation toteuttamissa asioissa. Organisaation tulee viestiä selkeästi ja ymmärrettävästi sekä sisäisille, että ulkoisille sidosryhmille. Kaikessa viestinnässä tulee harkita myös viestinnän laadukkuutta. Viestinnän toimivuutta tulee mitata, erityisesti markkinointiviestinnän osalta. Viestinnän tulee olla osa jokapäiväistä operatiivista toimintaa ja mahdolliset ongelmat pyritään ratkaisemaan mahdollisimman tehokkaasti.

Arviointiryhmä näkee myös, että johtamisjärjestelmän määrittäminen tehostaa ja antaa suunnan viestinnälle. Arviointiryhmä näkee, että organisaatiokulttuurin näkökulmasta positiivinen viestintä on tähän saakka ollut yrityksen avain menestykseen ja tätä tulee myös vahvistaa, niin sisäisessä, kuin ulkoisessakin viestinnässä.

Erilaisten toimintojen tiedottaminen ja dokumentointi on tärkeää, jotta uusien toimijoiden on helppo osallistua organisaation toimintaan. Näiden tietojen ylläpitäminen on niin ikään tärkeää.

7.3 Itsearviointin mallipohja

Itsearviointin mallipohja pitää sisällään kolme erillistä vaihetta: Itsearviointiin valmistautuminen, itsearviointi ja raportointi. Itsearviointimallin pohjana toimii EFQM, mutta siinä on käytetty hyödyksi SWOT-analyysiä ensimmäisen arvioinnin kohdalla, mutta se on saanut vaikutteita myös Kehittäjä -hankkeesta, joka niin ikään käyttää EFQM viitekehystä.

Merenmies & Saukkola avaavat teoksessaan kehittäjä -hankkeen pohjalta luotu kehittäjä -opas on ollut vaikuttamassa tämän mallin syntyyn. Kehittäjä-malli on EFQM-mallin sovellus, joka on räätälöity erityisesti sosiaalisesti työllistävien organisaatioiden tarpeisiin.

Nyt luodun mallipohjan ensimmäisen vaiheen, itsearviointiin valmistautumisen sisältö koostuu itsearvioinnin suunnittelusta, organisaation oman tausta-aineiston valmistelusta, tiedottamisesta ja perehdytyksestä. Kuvio 6 kuvaa prosessia itsearvioinnin valmisteluvaiheessa.



Kuvio 6. Itsearviointiin valmistautuminen – prosessi.

Arvioinnin suunnittelun tärkein tehtävä on luoda selkeä suunnitelma itsearvioinnin kulusta ja sen aikataulusta. Myös henkilöiden valinta ja määrä on oleellinen, jotta arviointia voidaan pitää luotettavana ja oikeaan suuntaan ohjaavana. Jokaiseen arviointiin liittyy vahvasti subjektiivisuus, joten on syytä huomioida myös mittavuus.

Kun edellä esitelty vaihe on toteutettu, suunnitelmaa noudatellen toteutetaan itsearviointi, jossa noudatetaan EFQM-mallin periaatteita ja arviointi tapoja. Tässä työssä, ensimmäisellä kerralla ei toteutettu numeerista arviointialueista, johtuen siitä, että laatutyöskentely on organisaatiossa uutta, eikä strategiaa ole määritetty. Kyseinen numeerinen arviointi voidaan toteuttaa tulevaisuudessa osana arviointia.



Kuvio 7. Itsearvioinnin eteneminen – prosessi.

Itsearvioinnin eteneminen (kuvio 7) lähtee liikkeelle AssesBase:n arvioinnista, jonka jokainen osallistuja täyttää itsenäisesti niillä tiedoilla, joita osallistuvilla henkilöillä on. Tämä kyse toimii hyvänä pohjana keskustelun herättämiselle ja sen

avulla pystytään kuvaamaan numeerisesti laatutoiminnan tilaa, jo ennen arviointia.

Itsearviointikokouksia voi olla useita, mutta tässä mallissa kokouksia pidettiin yhteensä kaksi. Jaottelut toteutettiin siten, että EFQM-mallin suunnan ja toiminnan arviointi tapahtuivat samassa kokouksessa, jonka jälkeen toisessa arviointikokouksessa itse tulokset. Jaottelu oli seuraava:

Itsearviointikokous 1 sisältö sisälsi arvioinnin neljästä ensimmäisestä arviointialueesta:

1. Organisaation perustehtävä, visio ja strategia
2. Organisaation kulttuuri ja johtajuus
3. Sidosryhmien osallistaminen ja sitouttaminen
4. Pysyvän arvon luominen sidosryhmille
5. Tavoitteiden saavuttaminen ja uudistamisen varmistaminen

Toinen arviointikokous piti sisällään seuraavat arvioinnit ja toiminnot:

1. Sidosryhmien näkemykset
2. Strategiset ja operatiiviset tulokset
3. Analysointi
4. Priorisointi
5. Arvioinnin yhteenvedon raportointi ja esittely

Itsearvioinnista saatava tieto, on analysoitu ja keskeisimmät kehityskohteet asetettu prioriteetti järjestykseen sen mukaan, mikä nähdään arviointiryhmän näkökulmasta tärkeimpänä.

Arvioinnin jälkeen tulokset raportoidaan eteenpäin ja dokumentoidaan. Tässä työssä on esitelty arviointiryhmän tulokset kohdassa 7.2.

Mallipohjan rakenne kokonaisuudessaan kuvataan kuviossa 4.

8 POHDINTA

8.1 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishanke toteutettiin vuoden 2021 aikana ja se aiheutti tiettyjä haasteita hankkeen toteutumiselle, kun koronavirus epidemian aiheuttamat rajoitteet eivät mahdollistaneet tapaamista, muutoin kuin etätyökaluja käyttäen. Hankkeessa jouduttiin ajattelemaan perinteisten toimintatapojen ulkopuolelta, joka toimi sekä hyötynä, että haittana. Hyötynä voidaan nähdä se, että etätyökalujen käyttö helpottaa sopivan kokousajan löytymistä, mutta samalla riskinä on se, että tehokkuus ja arvioinnin ulosanti on rajallinen, johtuen esimerkiksi siitä, ettei arviointikokouksessa pystytä lukemaan ihmisten kehonkieltä. Etätyökaluja hyödynnetyissä ympäristössä passiivisuutta on myös vaikeampi tulkita ja purkaa. Etätyökalujen käyttö ei aiheuttanut tälle arviointiryhmälle ongelmia, joka voi olla seurausta siitä, että koko liiketoiminta tapahtuu pääasiallisesti digitaalisia työkaluja hyödyntäen. Digitaalisten työkalujen käyttöä tulee pohtia, mikäli malli aiotaan hyödyntää sellaisissa organisaatioissa, joissa digitaalisten työkalujen käyttö ei ole tuttua.

Arviointiryhmän henkilöiden valinta oli osittain helppo toteuttaa, ottaen huomioon organisaation nuoruus ja toimijoiden rajallinen määrä ja innostuneisuus kehittämistoimintaan. Mikäli organisaatio olisi kuitenkin suurempi ja liiketoiminta laajempaa, olisi ollut hyvä pohtia koko työn jaottelua esimerkiksi omiin organisaation osiin tai liiketoiminnan osiin.

Hankkeen alkuperäinen tarkoitus oli arvioida projektiliiketoimintaa, mutta työn tekijästä johtuen suunnitelma jouduttiin uudistamaan kokonaan, kun päädyttiin arvioimaan palveluliiketoimintaa. On kuitenkin todettava, että projektiliiketoiminnan arvioinnista palveluliiketoiminnan arviointiin siirtyminen tapahtui kivuttomasti ja tähän vaikuttanee vahvasti EFQM-mallin luonne – se sopii hyvin organisaatioiden laadun arviointiin, riippumatta alasta tai liiketoiminnasta. Teorettinen viitekehys tuotti kuitenkin oman haasteensa erityisesti laatukäsitteistön osalta, mutta myös EFQM-mallin näkökulmasta. EFQM-malli on uudistunut vuonna 2020,

joten siihen liittyvä aineisto on hyvin rajallinen vielä toistaiseksi. Myös laatuksit- teistön epäselvyys ja vakiintumattomuus aiheuttivat oman haasteensa, eikä tilan- netta helpottanut suomen kielen käännökset, jotka eivät pystyneet suoraan kään- tymään samaan merkitykseen laadusta.

Arvioinnin toteuttaminen oli uutta organisaatiossa toimiville ja tästä johtuen pe- rehdytyksellä oli suuri merkitys arviointiin osallistuville henkilöille. Strategiatiedon puuttuminen aiheutti osittain hankaluuksia arvioinnin toteuttamiselle, mutta voi- daan myös ajatella, että arviointi on toteutunut oikein, kun ensimmäinen ja tär- keimmäksi asetettu kehittämiskohde on strategiatyö. Arvioinnin analysointia var- ten olisi kuitenkin hyvä ottaa tueksi myös muita keinoja, esimerkiksi erilaisia laa- dullisia aineiston analysointimenetelmiä. Tulevaisuutta ajatellen voisi olla teho- kasta, sekä aineiston analysoinnin kannalta merkityksellistä ottaa käyttöön suori- tuskyvyn arviointiin kvantitatiiviset menetelmät, joihin EFQM tarjoaa myös sel- keän mallin. Yleisesti ottaen on syytä pohtia, onko nykyisen analysoinnin menetel- mät riittävät, organisaation laadunkehittämiselle.

Silén (2001) nostaa esille myös, että laatukseskustelu on eriytynyt laatuammatti- laisten toiminnaksi, jolloin keskustelu keskittyy työkalujen käyttöön, eikä se saa- vuta laatukskulttuurin tilaa organisaatioissa. On siis äärimmäisen tärkeää, että orga- nisaation henkilöstö aina johtoa myöten sitoutuu sekä laadun arviointiin, että ra- kentamiseen. Laadunarvioinnissa voisi kuitenkin olla hyötyä hyödyntää laatuksyön ammattilaista laatuksyön arvioinnin kehittämisessä, sillä organisaatio on varsin uusi, sekä laatuksotoiminnan ja -kulttuurin rakentaminen on organisaatiolle varsin uutta. Organisaatiolla on selkeä tarve laatuksyölle, jotta se pystyy tulevaisuudessa ylläpitämään ja parantamaan yrityksen toimintaa kohti erinomaisuutta.

Itsearvioinnista keskusteliin myös arvioinnin jälkeen kommentit olivat suurim- maksi osaksi positiivisia, erityisesti avoimuuden lisäämisen näkökulmasta. Samalla se sai myös kritiikkiä liittyen tiedon hankintaan ja perehdytykseen liittyen, sekä osittain EFQM-mallin monimutkaisuudesta. Tiedon hankintaan liittyvä kritiikki juontaa siihen, että henkilöstö ei välttämättä ollut tietoinen laatuun liittyvästä

työstä, jota organisaatiossa toteutetaan ja siksi asiaan ei oltu täysin tyytyväisiä. Toisaalta asia voidaan myös nähdä niin, että laadullisesta näkökulmasta tarkasteltuna arviointiryhmän asettama, neljänneksi tärkein kehittämiskohde, tiedottaminen ja viestintä on adekvaatti huomio arviointiryhmältä. Voidaan myös ajatella siten, että työn tekijä olisi voinut tehdä laajemman selvityksen organisaation suunnitelmiin, vaikkakaan niitä ei ole dokumentoitu.

Voidaan todeta, että hankkeen tavoitteet saavutettiin. Se toi tietoa laadun nykytilasta ja nosti esille organisaation kannalta oleelliset puuteet palveluliiketoiminnassa. Laatutyön mallia täytyy kehittää ja arvioida, jotta se saadaan entistä toimivammaksi organisaatiolle. Nykyisellään malli ei ole täysin valmis ja laadunarviointia täytyy kehittää myös seuraavissa arviointitapahtumissa edelleen. Myös laadullisia analysointitapoja täytyy kehittää itsearviointissa.

Työn tekijän kiinnostuneisuus laatutyötä kohtaan on tärkeää, mutta laatutyön, kulttuurin ja johtamisen kehittäminen organisaatiossa on pitkäaikainen kehittämiskohde, jota yksittäinen laadunarvioinnin työkalu ei pysty takaamaan. On rakennettava kestävä ja pysyvä laatukulttuuri, johon jokainen sitoutuu.

Opinnäytetyön prosessi itsessään oli työn tekijälle mielekäs erityisesti käsitteistön haasteellisuuden, mutta myös toiminnallisten ominaisuuksien ja käytännönhyötyjen tavoitteellisuuden vuoksi. Laatukäsitteistö on äärimmäisen laaja, ja kuten teoreettinen viitekehys kertoo, ei sille ole yhtä selkeää määritystä, vaan käsitteistö rakentuu erilaisten näkökulmien kautta asiakkaan ja kilpailukyvyn ylläpitämiselle ja parantamiselle. Kun opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa organisaatiolle hyötyä ja työelämälähtöisyys on avainasemassa, sopii toimintatutkimustyyppinen opinnäytetyö äärimmäisen hyvin organisaation laadunparantamiseen.

8.2 Eettisyys

Tarkasteltaessa tutkimuksen eettisyyttä korostuvat siinä yritysmaailman ja tutkimukselliset eettiset kysymykset ja korkea moraalit. Toteutukseen liittyvä rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus luo hyötyä organisaation käytäntöihin. Tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset eivät eroa yhteiskunnan ja ihmisten välisistä eettisistä säännöistä ja vuorovaikutuksesta. Kehittämistyössä kyse on loppujen lopuksi inhimillisestä toiminnasta, joka tarkoittaa, että osallistujilla on omat rajoitteensa. Työelämälähtöisessä tutkimusetiikassa oleellista on myös osallistujien tietoisuus tutkinnasta ja tutkittavasta aiheesta. Vapaaehtoinen osallisuus on eettisesti, ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta oleellista. Jo kehittämishankkeen valinnassa on kiinnitettävä huomiota siihen, millä ehdoin kehittäminen viedään loppuun. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48-49; Heikkinen & Syrjälä 2007, 147-148.)

Tässä työssä työn tilaaja asetti ehdon, ettei organisaation nimeä voida tuoda esille ja tällä saattaisi olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen liiketoiminnalle ja kilpailukyvyllä. Tätä ehtoa haluttiin kunnioittaa poikkeuksetta. Ennen tutkimuksen aloittamista selvitettiin myös oikeudelliset kysymykset ja varmistettiin ettei esteellisyyttä ole osallistujilla tai työn tekijälle suhteessa tutkittavaan asiaan. Läpi koko työn toteutuksen vallitsi kunnioittava, luotettava ja avoin ilmapiiri niin työn tekijä, työn tilaajan kuin osallistujien välillä. Tiedot hankittiin ja käsiteltiin yhteisissä arviointikeskusteluissa, joissa jokaisella oli mahdollisuus esittää omat mielipiteensä. Mikäli mielipide-eroja tuli esille, pyrittiin niistä löytämään yhteinen konsensus tai kompromissi, jonka perusteella asia muotoiltiin yhteisesti hyväksyttävään muotoon. Osallisille tarjottiin myös mahdollisuus antaa kommentteja ja arvioita anonymisti, mutta tätä vaihtoehtoa ei käytetty kertaakaan. Tiedot annettiin lopulta sopimuksen ja suunnitelman mukaisesti toimitusjohtajalle, joka omalta osaltaan toteuttaa ne toimenpiteet, jotka nähdään tarpeelliseksi. Tutkimussuunnitelmaa noudatettiin täsmällisesti ja siihen varattu budjetti alitettiin.

LÄHTEET

Alnuaimi, A. S. A., & Yaakub, K. B. 2020. The Impact of Leadership Practices on Total Quality Management and Organizational Performance in the UAE Interior Ministry. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(2), 5-12. Viitattu 13.9.2021. https://journals.euser.org/files/articles/ejms_v5_i2_20/Alnuaimi.pdf

Beckford, J.L.W. 2010. *Quality. A Critical Introduction*. 3rd Edition. Routledge. Great Britain.

Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. 2015. Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651.

EFQM. 2020. EFQM 2020 Model. Viitattu 8.9.2021. <https://www.efqm.org/efqm-model>

Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. 2021. Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability* 2021, 13, 3107. Viitattu 8.9.2021. https://www.researchgate.net/profile/Luis-Fonseca-12/publication/350008438_Quality_40_The_EFQM_2020_Model_and_Industry_40_Relationships_and_Implications/links/604b515845851543166f6be19/Quality-40-The-EFQM-2020-Model-and-Industry-40-Relationships-and-Implications.pdf

Heikkinen, H. L., & Syrjälä, L. 2006. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa HLT Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. 2008. *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Joiner, T. A. 2007. Total quality management and performance: the role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(6), 617-627.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Suomi. Edita Publishing. Viitattu 8.9.2021. <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-6412-8>

Klefsjö, B., Bergquist, B., & Garvare, R. 2008. Quality management and business excellence, customers and stakeholders: do we agree on what we are talking about, and does it matter?. *The TQM Journal*, 20(2), 120-129.

Laatukeskus. 2021. EFQM johtamis- ja kehittämismalli muutoksen johtamiseen ja suorituskyvyn parantamiseen. Laatukeskus. Viitattu 13.09.2021.
<https://www.laatukeskus.fi/efqm-johtamis-ja-kehittamismalli.html>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum.

Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. A. Financier Oy, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Mele, C., & Colurcio, M. 2006. The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. International Journal of Quality & Reliability Management.

Merenmies, J. & Saukkola, P. Kehittäjä – Yritystoiminnan parantaminen. Suomen Punainen Risti.

Oakland, J. S. 2003. Total quality management: text with cases. Routledge.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro Oy.

Sanchez, L., & Blanco, B. 2014. Three decades of continuous improvement. Total Quality Management & Business Excellence, 25(9-10), 986-1001.

Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kiplailukyky. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki. Yliopistopaino.

Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenranta teknillinen korkeakoulu, väitöskirja. Lappeenranta. Digipaino.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuominen, K. 2020. Kehittäminen laatupalkintomallin avulla. EFQM – suunta, toiminta ja tulokset. Oy Benchmarking Ltd.

LIITTEET

LIITE 1 TIEDOTE

Vaasassa 28.10.2021

Palveluliiketoiminnan laadun arviointi ja kehittäminen EFQM-mallin avulla

Vaasan Ammattikorkeakoulun opiskelija **Joonas Kevari** toteutti liiketoimintaosaamisen YAMK tutkinnon osana opinnäytetyön palveluliiketoiminnan laadunarvioinnista ja kehittämisestä EFQM-mallin avulla. Opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä kehittämishankkeena, ja sen tarkoituksena oli palveluliiketoiminnan laadun itsearviointi, sekä tärkeimpien kehityskohteiden määrittäminen.

Liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmasta valmistuva Kevari toteutti kehittämishankkeen palveluliiketoiminnan yritykselle syksyn 2021 aikana. Hanke koostui organisaation sisällä tapahtuvasta itsearvioinnista, johon osallistui kohdeorganisaatiosta yhteensä 4 henkilöä. EFQM-malli toimi arvioinnin viitekehysenä ja se koostuu seitsemästä kriteeristä ja 34 kriteerin osasta. EFQM-malli on eurooppalainen laatupalkintomalli, jota organisaatiot voivat hyödyntää organisaation kehittämisessä, mutta organisaatio voi halutessaan osallistua laatupalkintomallin kilpailuun. Laatupalkintomallin tausta-ajatuksena on saada yritys saavuttamaan oma erinomaisuutensa, sekä tarjota apu organisaatioille nähdä se kokonaisuutena.

Hankkeen tarkoituksena oli ensisijaisesti vastata siihen, millainen on organisaation palveluliiketoiminnan laadun tila itsearvioinnin näkökulmasta ja toisena, mitkä ovat organisaation tärkeimmät kehittämiskohteet?

Hanke täytti sille asetetut tavoitteet ja jopa ylitti ne. Organisaatio sai luotua itselleen kuvan palveluliiketoiminnan laadun nykytilasta, sekä keskeisimmät kehittämiskohteet, jotka priorisoitiin arviointiryhmän toimesta. Hankkeen odotusarvon ylitys tapahtui, kun organisaatio sai hankkeen pohjalta ensimmäisen laatua mittaavan mallin, jota se pystyy hyödyntämään myös tulevaisuudessa.

Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi arviointiryhmä määritteli strategian, perustetävän ja vision määrittäminen ja kommunikointi, organisaation rakenteiden kehittäminen ja toiminnan kuvaus, henkilöstöjohtamisen parantaminen, laatumittareiden kehittäminen ja tiedottamisen, sekä viestinnän kehittäminen.

”Laadukkaalla palvelutuotannolla on meidän asiakkaillemme suuri merkitys, sillä asiakkaamme vaativat korkealaatuisia palveluita – ja ilman laadukkaita palveluita, koko liiketoiminta kärsii” – Yrityksen toimitusjohtaja

Lisätietoja

Joonas Kevari, YAMK, Liiketoiminta osaaminen, Vaasan ammattikorkeakoulu
J.Kev@gmail.com