

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS**

Elina Huhtilainen

**LAADUN KEHITTÄMINEN TALOUSHALLINNON
PALVELUKESKUKSESSA**

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu –tutkielma

Strateginen johtaminen

VAASA 2007

1. JOHDANTO	9
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	9
1.2 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	10
1.3 MIHIN TÄTÄ TUTKIMUSTA TARVITAAN	11
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE	12
2 LAATU-KÄSITE JA LAADUN MITTAAMINEN.....	13
2.1 LAATU-KÄSITE YLEISESTI	13
2.2 LAATU YRITYSTOIMINNASSA	13
2.3 LAADUN LÄHESTYMISTAPOJA.....	16
2.3.1 <i>Laadun tasot</i>	17
2.3.2 <i>Laadun näkökulmat</i>	18
2.3.3 <i>Tuotteen laadun osatekijät</i>	20
2.4 LAADUN MITTAAMINEN.....	21
3 LAATUAJATTELUN KEHITTYMINEN.....	24
3.1 LAATUAJATTELUN KEHITTYMINEN LÄNSIMAISSA	24
3.1.1 <i>Laadun tarkastus</i>	24
3.1.2 <i>Tilastollinen laadun tarkkailu</i>	26
3.1.3 <i>Laadun varmistaminen</i>	27
3.1.4 <i>Strateginen laadun johtaminen</i>	29
3.2 LAATUAJATTELUN KEHITYS JAPANISSA.....	29
3.3 LAATUTEKNIIKAN KEHITTYMINEN.....	32
3.4 TOTAL QUALITY MANAGEMENT-AJATTELU	34
4 LAADUN KEHITTÄMISEN KEINOJA	37
4.1 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄT	37
4.2 LAATUPALKINNOT JA ITSEARVIOINNIIT	38
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	43
5.1 TUTKIMUSMETODOLOGIA	43
5.2 TOIMINTATUTKIMUS.....	44
5.3 KYSELY	47
5.4 TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY	49
5.4.1 <i>Kohdeyritys</i>	49
5.4.2 <i>Palvelukeskus</i>	50
5.4.3 <i>Kohdeyrityksessä käytettyjä laatujärjestelmiä</i>	51
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	53
6.1 MITÄ ON HYVÄ LAATU TIIMISSÄ?	54
6.2 MITÄ ON HYVÄ LAATU OMISSA TYÖTEHTÄVISSÄ?	57
6.3 MITKÄ OVAT LAADUN KEHITYSKOHTTEET OMASSA TIIMISSÄ?	61
6.4 MITKÄ OVAT LAADUN KEHITYSKOHTTEET OMISSA TYÖTEHTÄVISSÄ?	66
6.5 MILLÄ KEINOILLA LAATUA TULISI PARANTAA OMASSA TIIMISSÄ?.....	71
6.6 MILLÄ KEINOILLA LAATUA TULISI PARANTAA OMISSA TYÖTEHTÄVISSÄ?	75
6.7 LAATU KOKO PALVELUKESKUSTASOLLA	78
7 LAATUMITTARISTON RAKENTAMINEN.....	80
7.1 YHTEISET TOIMINTAMALLIT	80
7.2 TIEDONKULUN PARANTAMINEN.....	83
7.3 RAPORTOINTI.....	86
7.4 MITTAUSMENETELMÄ.....	88
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	93
LÄHDELUETTELO.....	99

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1. Taina Savolaisen jäsenyys laadun lähestymistavoista	17
Kuvio 2. Laatuajattelun kehittyminen länsimaissa ja Japanissa	30
Kuvio 3. Laatuajattelun kuusi murrosta	32
Kuvio 4. EFQM-mallin yhdeksän tunnuspiirrettä	40
Kuvio 5. Itsearviointiprosessi	41
Kuvio 6. Taloushallinnon palvelukeskuksen organisaatio	51
Kuvio 7. Laatu palvelukeskustasolla	79

VAASAN YLIOPISTO**Kauppateellinen tiedekunta****Tekijä:**

Elina Huhtilainen

Tutkielman nimi:

Laadun kehittäminen taloushallinnon palvelukeskuksessa

Ohjaaja:

Niina Koivunen

Tutkinto:

Kauppateiden maisteri

Laitos:

Johtamisen laitos

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Koulutusohjelma:

Strategisen johtamisen koulutusohjelma

Aloitusvuosi:

2003

Valmistumisvuosi:

2007

sivumäärä: 104

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus käsittelee organisaation toiminnan laatua sekä sen kehittämistä. Tutkimukseni kartoittaa kohdeyrityksen ne toiminnan kohteet, joissa laatua tulee ensisijaisesti kehittää. Rakensin yksinkertaisen, mutta tehokkaan mittarin, jonka avulla laadun kehitystä voidaan kätevästi seurata. Kohdeyritys on suuren suomalaisen yhtiön taloushallinnon palvelukeskus. Tutkimus sai alkunsa, kun kohdeyrityksessä tehtiin vuosittainen asiakastyytyväisyyskysely, jonka tulokset antoivat aihetta toiminnan laadun parantamiseen. Johto halusi kehittää tätä varten laatumittariston, jonka avulla olisi tarkoitus parantaa toiminnan laatua, tarkoituksenmukaisuutta sekä tehokkuutta.

Tutkimukseni teoriaosuudessa esittelen Taina Savolaisen kokoamat laadun lähestymistavat. Savolaisen mukaan laatua voidaan lähestyä tarkastelemalla laadun tasoja, näkökulmia ja osatekijöitä. Tässä tutkimuksessa laatua lähestytään palvelun laadun tasolla, ensisijaisesti filosofisesta ja asiakasnäkökulmasta sekä tarkastellaan palvelun laadun osatekijöitä. Tämä tutkimus on luonteeltaan toimintatutkimus, sillä tarkoituksena on vaikuttaa suoraan tutkimuskohteeseen. Aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla, jonka jaoin kaikille palvelukeskuksen työntekijöille. Suoritin analyysin jakamalla vastaukset kysymysryhmiin sekä tiimi- että koko palvelukeskustasolla.

Laatu määriteltiin kohdeyrityksessä hyvin samankaltaisesti kuin teorioissakin: hyvä laatu on hyvää asiakaspalvelua ja ammattitaitoa. Kohdeyrityksessä on tarve parantaa laatua kolmessa toiminnan kohteeseessa: yhteisten toimintamallien laatimisessa, tiedonkulussa ja raportoinnissa. Tarve nousi ensisijaisesti palvelukeskuksen työntekijöiden keskuudesta. Laadun kehitystä tullaan seuraamaan liikennevalomallilla säännöllisin väliajoin joko tiimi- tai koko palvelukeskustasolla. Mittauksen tiheyden ja laajuuden vaikuttavat kohdeyrityksen tilanne sekä tietysti itse kehityskohteet ja –menetelmät.

AVAINSANAT: Laatu, Laadun kehittäminen, Laadun mittaaminen, Palvelukeskus

1. JOHDANTO

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimusongelmat ja tavoitteet. Lisäksi selvitetään, miksi tutkimusaihe on ajankohtainen sekä mielenkiintoinen, ja pohditaan mihin tätä tutkimusta tarvitaan.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen tekemiselle alkusysäyksen antoi kohdeyrityksessä kerran vuodessa tehtävä laaja asiakas- ja työtyytyväisyyskysely. Tämä tutkimus sai alkunsa vuoden 2005 kyselyn tuloksista, jotka paljastivat, että kohdeyrityksen toimintaa ja suoritusta arvostavat sekä asiakkaat että itse työntekijät. Kehitettävää oli kuitenkin vielä paljon. Toiminnan ja palveluiden laatu nähtiin erityisenä kehityskohteenä. Tästä syystä kohdeyrityksen johtoryhmä päätti laatumittariston kehittämisestä. Mittariston avulla on tarkoitus parantaa toiminnan laatua, tarkoituksenmukaisuutta, tehokkuutta sekä seurata mahdollisesti myös kustannuksia.

Minä tutkijana itse työskentelen kohdeyrityksen taloushallinnon palvelukeskuksessa eli taloushallinnon palveluja tuottavassa yksikössä. Tästä eteenpäin tässä tutkimuksessa käytän joko nimeä palvelukeskus tai tukiyksikkö. Joulukuussa 2005 kuulin, että kyseisestä yksiköstä halutaan koota työryhmä, joka selvittäisi kehittämiskohteita, joissa toiminnan laatua ruvetaan parantamaan. Tavoitteena olisi kehittää mittareita, joiden avulla saataisiin kerättyä tietoa yhdessä valituista kehittämiskohteista. Otin yhteyttä esimiehiini, ja kysyin mahdollisuutta osallistua työryhmään. Lopputulos olikin, että sain rakentaa pro gradu-työnäni tämän laatumittariston. Yrityksen puolen ohjaajakseni nimettiin lähin esimieheni, ja käytännössä muodostimme hänen kanssaan työryhmän, jonka tehtävä oli löytää toiminnan laatua parhaiten mittaavat mittarit.

Erikoisemman leiman tutkimusaiheelle antaa kohdeyrityksen toimiala, taloushallinto, joka ei ole sellainen, jolla olisi usein kehitetty varsinaisia mittareita toiminnan tai

palvelujen laadun parantamiseksi. Taloushallinnossakin on muun muassa kirjattu ylös työnkuvia ja tehty työajanseurantaa. Myös Balanced Scorecard on käytössä useissa yrityksissä. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole kuitenkaan jokaisen työntekijän yksittäisten toimien seuraaminen. Päinvastoin tavoitteena on työntekijöiden parempi huomioiminen esimerkiksi löytämällä työtapoja, joita kaikki voisivat soveltaa. Näin pystyttäisiin välttämään monien eri käytäntöjen yhtäaikainen olemassaolo ja vähentämään niiden seurauksena syntyvää epätietoisuutta. Ennen kaikkea mittareiden avulla kerättävällä tiedolla pystyttäisiin ennakoimaan tulevaa paljon paremmin.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen päätehtävänä on löytää kohdeyrityksen taloushallinnon palvelukeskuksen ne toiminnan kohteet, joissa laatua halutaan ensisijaisesti kehittää.

1. Mitkä ovat ne toiminnan kohteet, joissa laatua halutaan kehittää?
2. Miten laadun kehitystä kohdeyrityksessä mitataan?

Tutkimuksen tavoitteena on siis löytää sellaiset sisäiset toiminnan kohteet, joissa laadun nykytaso ei vastaa tavoitetilaa. Tutkimuksessa tullaan selvittämään tukitoimintojen työntekijöiden näkemykset hyvästä laadusta eli määritellään se tavoitetila, laadun taso, jolle halutaan pyrkiä. Lisäksi kartoitetaan työntekijöiden näkemykset toiminnan laadun nykytilasta. Näiden kahden tilan välinen kuilu tulisi täyttää, jotta toiminnan laadun voitaisiin katsoa olevan hyvää. Kehityskohteiden selvittämisen lisäksi tullaan rakentamaan mittari, jonka avulla kehitystä seurataan. Mittarilla pyritään seuraamaan ensinnäkin toiminnan laatua ja sen kehittymistä, mutta myös toiminnan tarkoituksenmukaisuutta kussakin palvelukeskuksen toiminnossa eli tiimissä.

Kohdeyrityksen taloushallinto on järjestetty palvelukeskusmallin mukaisesti siten, että emoyhtiöön kuuluva tukiyksikkö tuottaa taloushallinnon palvelut Suomessa toimiville konsernin tytäryhtiöille. Mittariston avulla halutaan hallita jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöä tehokkaammin. Muutos on jatkuvaa: ns. business-organisaation puolella liiketoimintoja ostetaan ja myydään käytännössä koko ajan, osa Suomen taloushallinnon toiminnoista on siirretty Latviaan, ja sinne pyritään siirtämään lisää. Myös lainsäädäntö ja asetukset muuttuvat, ja konsernihallinto antaa omia ohjeistuksiaan. Mittareiden tulisi olla sellaisia, jotka hyväksytään organisaatiossa, ja joihin kaikki organisaation tasot pystyvät sitoutumaan. Mittareiden tulisi lisäksi tuottaa mahdollisimman puolueettomasti tietoa niistä toiminnoista, joita palvelukeskuksessa halutaan kehittää.

Laaja-alaisen toimintaympäristön vuoksi mittariston pääpaino tulee olemaan palvelukeskuksen sisäisissä prosesseissa. Erityisesti halutaan kiinnittää huomiota tiimien sisäiseen ja niiden väliseen toimintaan. Kehitettävien mittareiden tulee olla luotettavia, ja niistä saatavan informaation tulee olla yksiselitteistä ja ymmärrettävää. Mittareita ei saa olla liikaa, eivätkä ne saa olla monimutkaisia. Mittareiden avulla tulisi pystyä analysoimaan ja ohjaamaan toimintaa kohti entistä parempia tuloksia. Hyvin tärkeää on myös, että mittareiden vaatima panos suhteessa niiden tuotokseen tulee olla oikea eli tiedon keruun hinta ei saa olla korkeampi kuin siitä saatava hyöty. Tavoitteena on löytää sellaiset mittarit, joilla tieto saadaan kerättyä valmiista järjestelmistä ja olemassa olevia raportteja hyödyntäen.

1.3 Mihin tätä tutkimusta tarvitaan

Aihe on kiinnostava, koska tämän tutkimuksen avulla tullaan kehittämään jotain täysin uutta kohdeyrityksen taloushallinnon tiimeille. Tällä hetkellä organisaatiolla ei ole käytössä lähes minkäänlaisia keinoja seurata toimintaa millään tasolla. Laadusta on puhuttu paljon jo vuosikymmeniä. Myös palvelujen laadusta on tehty useita tutkimuksia niin ulkomailla kuin Suomessakin, ja palvelujen laadun määritelmiä on lähes yhtä paljon

kuin tutkimuksia. Lähes kaikissa näissä määritelmässä laatua käsitellään suhteessa asiakkaaseen. Yritysten sisäisten toimintojen laadusta ei ole puhuttu vielä paljoa. Hyvä laatu käsitetään edelleen usein asiakkaan odotusten ja vaatimusten täyttämiseksi. Tosin Suomessakin on tehty väitöskirjatutkimuksia prosessien kehittämisestä (Pastinen 1998) ja projektien laadusta (Järvinen 1999), mutta vasta viimeisen 10 vuoden aikana. Kenties tämä tutkimus pystyy tarjoamaan lisää tietoa sisäisten toimintojen ja prosessien laadun kehittämisestä palvelusektorilla, eritoten taloushallinnossa. Lisäksi laadun mittaaminen on perinteisesti keskittynyt operationaaliseen, numeeriseen mittaukseen. Palvelujen laadun mittaus ei kuitenkaan voi tapahtua kvantitatiivisin keinoin, vaan kvalitatiivista, laadullista mittausta, on kehitettävä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Kappaleessa kaksi esittelen ne teoreettiset käsitteet, joita tässä tutkimuksessa tarkastellaan. Ensin selvitän, mitä merkitsee käsite laatu. Tarkastelen laatua erityisesti liiketoiminnan näkökulmasta. Tämän jälkeen selvitän laadun eri lähestymistapoja muun muassa Taina Savolaisen esittämän viitekehyksen avulla. Laadun lähestymistapoja tarkastelemalla sen monimuotoisuudesta saa paremmin kiinni ja lukija pystyy kenties paremmin hahmottamaan, mistä tekijöistä hyvä laatu koostuu. Toisessa kappaleessa selvitän myös mittaamisen teoriaa. Erilaisia mittaristoja on kehitetty liiketoiminnan osaluilla useita. Hyvin moni niistä tosin on tuotannollista, teollista toimintaa varten (esimerkiksi ISO 9000), eivätkä täysin sellaisinaan sovi taloushallinnon laadun parantamisen työkaluiksi.

2 LAATU-KÄSITE JA LAADUN MITTAAMINEN

Tässä luvussa määritellään tämän tutkimuksen avainkäsite laatu sekä esitellään mittaamisen teoriaa. Tutkimus rajautuu tarkastelemaan laatua yritystoiminnassa, joten siksi laatu-käsitettäkin lähestytään lähinnä tästä näkökulmasta.

2.1 Laatu-käsite yleisesti

Laadulle ei ole olemassa yksiselitteistä, helppoa määritelmää. Laatu-termin määrittelyä hankaloittaa jo se, että sen käyttö arkikielessä on yleistä ja se saa aina subjektiivisen merkityksen. Arkikielessä laatu-sanaa käytetään jopa ”hyvän” synonyymina.

Laatu-sanaa käytetään yleensä kuvaamaan jonkin esineen, ihmisen tai prosessin ominaisuuksia (Wikipedia). Nykysuomen sanakirjan mukaan laatu määritellään ”piirteiksi, jotka tekevät jonkin sellaiseksi kuin se on tai keskeisiksi tekijöiksi, jotka ovat tunnusomaisia jollekin tai kuuluvat olennaisesti johonkin tai antavat jollekin sen tunnusomaisen, olennaisen leiman eli ovat ominaisia jollekin” (Nykysuomen sanakirja). Tämä määritelmä unohtaa kuitenkin asiakasnäkökulman. Toivo Lipponen (1993, s. 33) esittää, että arkikielessä laatu on ”arvo”. Se on ”mittapuu”, jonka mukaan mahdollinen käyttäjä arvioi, haluaako hän hankkia tuotteen tai palvelun. ”Mittapuu” on erilainen eri käyttäjillä, jolloin laatu-termi saa erilaisia subjektiivisia merkityksiä.

2.2 Laatu yritystoiminnassa

Yritystoiminnassa laatu mielletään yleensä tuotteen tai palvelun hyväksi ominaisuuksiksi. Laatuun siis liitetään usein käsitys jostain hyvästä, ”se saa positiivisen leiman, ja ilmaisee paremmuutta.” (Savolainen 1994, s. 8). Arkikielessä puhutaan kotimaisesta laadusta,

laadukkaista tuotteista, mutta myös huonolaatuisista tuotteista tai palveluista jne. Tällöin laatu on attribuutti, se määrittää substantiivia, eli kuvaa millainen jokin on. (Savolainen, s. 8).

Tämän tutkimuksen yhteydessä kysyttiin: Mitä on laatu? Yleisimpiä vastauksia olivat, että laatu on hyvää asiakaspalvelua, aikataulussa pysymistä, virheettömyyttä ja oikeaa tietoa sekä ammattitaitoa. Monissa vastauksissa peilattiin hyvää laatua omiin kokemuksiin: halutaan tehdä asiat siten, että jos vastaaja itse olisi asiakkaana samassa tilanteessa, niin hän olisi tyytyväinen. Vertauskuvallisesti voidaan ilmaista, että tee asiat siten, kuin haluaisit ne itsellesi tehtävän.

Crosby (1979, s. 17) esittää puolestaan viisi virheellistä näkemystä, joita etenkin yritystoiminnassa on laadusta. Ensimmäinen virheellinen oletus on, että laatu tarkoittaa aina jotakin hyvää. Laatu sanaa ei voi käyttää pelkästään määreenä. Esimerkkinä Crosby mainitsee hyvinkin yleisessä käytössä olevan termin elämänlaatu. Kuka ikinä kuvaileekin elämänlaatua, kuuntelijalla on yleensä täysin eri käsitys sen sisällöstä kuin itse kertojalla. Ihmiset kuvailevat unelmoivaan tyyliin elämää, jota he eivät ole koskaan tarkemmin määritelleet. (Crosby 1979, s. 17).

Jos ihminen haluaa kontrolloida laatua, se tulee määritellä mukautumisena vaatimuksiin. Esimerkiksi elämänlaadusta puhuttaessa, Crosbyn mukaan termi elämä täytyy määritellä yksityiskohtaisesti. Elämä voidaan määritellä muun muassa tulotason, terveydentilan tai poliittisten päätösten mukaan. Kun elämän muodostavat osa-alueet on eroteltu ja määritelty, ne ovat mitattavissa. Vasta silloin elämän laadukkuuden voi kuvata jollakin järkevällä tavalla. (Crosby, s. 17).

Laatuajattelun ”gurujen” ja kehittäjien esittämät laadun määritelmät ovat olleet muun muassa seuraavanlaisia:

- **Deming** (1940): asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla
- **TQM** (1950): asiakkaan odotusten täyttäminen

- **Edwards** (1968): kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet
- **Juran** (1989): sopivuus käyttöön tai tarkoitukseen
- **Akyama** (1991): se, mikä toteuttaa ostajan tarpeet
- **Lillrank** (1998): vaihdannassa eli transaktiossa näkyvä ominaisuus, joka vaikuttaa asiakkaan arviointeihin ja päätöksiin. (Karjalainen Eero 2006).

Laadun käsite on saanut eri vuosikymmeninä hieman erivivahteisia määritelmiä, mutta kaikissa yllä mainituissa yhteistä on asiakkaan, ostajan, tarpeiden täyttäminen. Hyvä laatu onkin yleisimmin sitä, että tuote tai palvelu täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset.

Laatu-käsitteen määrittelyä on uudistettu 2000-luvulla. Six Sigma-laatuajattelun kehittäjä Mikel J. Harry määrittelee laadun seuraavanlaisesti: Laatu on **tuotteen tai palvelun** kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä **tuottaa valmistajalleen voittoa**. Laatu tuo tyytyväisyyttä ja rahaa. Harryn määritelmässä tuotettu arvo on korvattu sanalla raha. Tärkeä ero aikaisempaan on myös, että ennen puhuttiin yksipuolisesti vain asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämisestä, mutta Harry ottaa huomioon myös tuottajan tarpeet ja odotukset. Tuotteen tai palvelun tuottajan, valmistajan tai myyjän tyytyväisyys on olennaista ottaa huomioon, sillä tuottaja-asiakas-suhde voi käsittää nykyaikana pitkän toimittajaketjun, jonka kaikki osapuolet haluavat täyttää omat odotuksensa. (Karjalainen, Tanja 2006).

Suomalainen Silèn on ollut jo 1990-luvun loppupuolella Mikel J. Harryn kanssa samoilla linjoilla. Hänen mukaansa laatu merkitsee yhä useammin yrityksen kokonaisvaltaista kehittämistä, jonka tavoitteena on asiakastyytyväisyys, mutta myös liiketoiminnan kannattavuus ja pitkántähtäimen kilpailukyvyyn ylläpitäminen. (Silèn 1998, s. 13).

Antero Tervonen (2001) esittää väitöskirjassaan kritiikkiä laatu-käsitteen laajenemista vastaan. Hänen mukaansa laatu käsittää nykyään lähes kaikki osa-alueet yrityksen

toiminnassa. Kaiken kattava yleisteoria hyvästä laadusta ei välttämättä kuitenkaan hyödytä kaikkia samalla tavalla. Yksi vaikuttaja laatu-käsitteen merkityksen laajenemisessa on Tervosen mukaan laatupalkintokriteerien käyttö yrityksen toiminnan arvioimisessa. Esimerkiksi Suomessakin melko yleisessä käytössä olevien ISO 9000- ja EFQM Excellence (European Foundation for Quality Management)-laatupalkintojen kriteerit kattavat lähes kaiken aina liiketoiminnan suunnittelusta tuloksiin asti. (Tervonen, s. 14).

Laatu-käsitteen laajuus ja sen erilainen käyttö eri laatumenetelmien ”valtakausina” on vaikuttanut siihen, että laatua on ruvettu tarkestelemaan eri lähestymistapojen kautta. Enää ei etsitä yhtä ainoaa, oikeaa määritelmää käsitteelle laatu. Esimerkiksi Taina Savolainen on muodostanut viitekehyksen laadun lähestymistavoista. Savolaisen viitekehys on otettu pohjaksi muun muassa Antero Tervosen väitöskirjassa ja myös Paul Lillrank on käyttänyt sitä kirjoituksissaan. Seuraavassa esitellään tämän viitekehyksen sisältö, jotta päästäisiin tarkemmin pureutumaan siihen, mitä yritystoiminnassa laatu merkitsee.

2.3 Laadun lähestymistapoja

Taina Savolainen on analysoinut aikaisemman laatututkimuksen lähestymistapoja laadun käsitteeseen. Hän esittää analyysinsa pohjalta seuraavan viitekehyksen, jonka mukaan Savolainen on omassa tutkimuksessaan edennyt laatutarkastelussa (Kuvio 1.).



Kuvio 1. Taina Savolaisen jäsenitys laadun lähestymistavoista (Savolainen 1994, s.9).

Tässä kappaleessa paneudutaan tarkemmin laatu-käsitteeseen, sillä kuten on edellä todettu, se on hyvin monimuotoinen ja laaja. Tarkastelemalla laadun lähestymistapoja pyritään tässä tutkimuksessa tunnistamaan, mistä tekijöistä hyvä laatu muodostuu. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ne toiminnan kohdat, joissa laatua tulisi kehittää. Siksi on mielestäni tärkeää osata hahmottaa, mitä muun muassa toiminnan ja prosessien laadulla tarkoitetaan. Tutkimuskohde eli taloushallinnon palvelukeskus tuottaa palveluja, ja siksi on hyvä ymmärtää myös ero fyysisen tuotteen ja palvelun laadun välillä.

2.3.1 Laadun tasot

”Perinteisen laatuajattelun mukaan laatu yhdistettiin käyttäjälle menevän lopputuotteen ominaisuuksiin, joita oli mahdollista määritellä tietyn standardin mukaan” (Savolainen 1994, s. 9). Ajan kuluessa laatukäsitys on laajentunut fyysisen tavaran laadusta sisältämään myös palvelun laadun. Näiden ominaisuuksia käyttäjä arvioi tiettyjen, omien kriteereidensä mukaisesti. Käyttäjistä alettiin myös käyttää termiä asiakas.

Laatukäsitys on kehittynyt edelleen ja on laajentunut käsittämään lopputuotteen tai palvelun lisäksi yrityksen sisäisten toimintojen tai prosessien laadun. Savolainen erittelee vielä tarkemmin toisistaan toiminnan ja prosessien laadun. Ensimmäinen tarkastelukulma on laajempi. Prosessin laadussa tarkastellaan sen sijaan suppeampaa, ”*yhden toiminnon, tuotantoprosessin laatua – sen taloudellisuutta ja virheettömyyttä. Toiminnan laadulla tarkoitetaan laajimmillaan koko yrityksen toiminnan laatua lopputuotteen aikaansaamiseksi*” (Savolainen 1994, s. 9).

Tässä tutkimuksessa keskitytään toiminnan ja prosessien laatuun. Kohdeyrityksessä palvelujen laatua mitataan jo asiakastyytyväisyyskyselyllä, mutta esimerkiksi timien sisäistä tai niiden välistä toimintaa ei tarkastella vielä millään tavalla.

2.3.2 Laadun näkökulmat

Savolainen pohjaa oman viitekehyksensä laadun näkökulmat muun muassa Garvinin viiteen laadunäkökulmaan: filosofinen, tuote-, käyttäjä- ja valmistuksen laatu sekä arvoperusteinen näkökulma. Savolainen laajentaa laadun näkökulmien hahmottamista sisällyttämällä viitekehykseensä Lillrankin esittämät kilpailu- ja ympäristönäkökulmat. Myös Lillrank on pohjannut laatu-näkemyksensä Garviniin. Hän hylkää kuitenkin Garvinin filosofisen näkökulman, koska se ei sovellu yritystoimintaa abstraktisuutensa takia. (Savolainen 1994, s. 11).

Filosofisen näkökulman mukaan laadun määrittely on intuitiivista eli laatu voidaan ymmärtää vain kokemuksen kautta. Laatu ilmaisee vain jotain, joka koetaan hyväksi, ja joka tuntuu hyvältä. Siksi sitä ei voida analysoida tarkemmin eikä mitata. (Savolainen 1994, s. 9-10).

Tuotenäkökulman mukaan hyvälaatuisen tuotteen määrittelevät sen ominaisuudet. Eroavuudet laadussa johtuvat joidenkin tuotteessa olevien keskeisten ominaisuuksien, esimerkiksi ainesosien, määrien eroavaisuuksista. Tästä syystä tuotteen laatu on helppo määritellä ja mitata.

Garvin puhuu käyttäjälaadusta, mutta termi käyttäjä voidaan korvata myös sanalla asiakas. Muun muassa Tervonen (2001, s. 21) puhuu asiakaskeskeisestä laadun näkökulmasta. Tälle näkökulmalle on ominaista, että laatu on tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan (tai käyttäjän) arvot, odotukset ja vaatimukset. Tämä näkökulma sisältyy useimpien laatuasiantuntijoiden määritelmiin laadusta.

Valmistusnäkökulma liittyy Garvinin mukaan valmistustekniikkaan ja -käytäntöihin. Esimerkiksi standardit, ohjeet ja toleranssirajat määrittelevät laatua. Näistä poikkeaminen nähdään huonona laatuna. Hyvää laatua sen sijaan on suunnitelmien- ja -standardien mukaisuus sekä tekemällä kerralla kaikki oikein. (Tervonen 2001, s. 24, Savolainen 1994, s. 10). Arvonäkökulman mukaan laatu määritetään hinta-hyöty-suhteen perusteella. Hyvälaatuinen tuote on sellainen, joka tarjoaa parasta arvoa (hyötyä) asiakkaan rahoille.

Savolaisen viitekehysessään esittelemät kilpailu- ja ympäristönäkökulmat on esittänyt myös Lillrank (1990, s. 44). Myös Tervonen (2001, s. 44) viittaa näihin väitöskirjassaan. Lillrankin mukaan ajatuksen kilpailukeskeisestä näkökulmasta esitti ensin jo 1920-luvulla General Motorsin pääjohtaja Sloan, jonka mukaan tuotteiden laadun tulee olla yhtä hyvä kuin kilpailijoidenkin tuotteiden. Lillrank esittää, että kilpailunäkökulma lisää arvonäkökulmaan sen havainnon, että asiakas vertailee yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua kilpailijan tarjontaan, ja muodostaa käsityksensä arvosta vertailun perusteella.

Ympäristökeskeisen näkökulman mukaan tuotteen tai palvelun laatu määritetään sen mukaan, mikä on sen vaikutus luontoon ja yhteiskuntaan. Vaikutukset voivat liittyä esimerkiksi tuotteen hävittämiseen, tuotannossa käytettäviin uusiutumattomiin luonnonvaroihin, kierrätysmahdollisuuteen sekä terveellisyyteen. Yrityksen tulisi ottaa nämä vaikutukset huomioon jo tuotteen tai palvelun suunniteluvaiheesta lähtien.

Savolainen on koonnut yhteen viitekehukseen useita erilaisia laatonäkökulmia, jotka menevät osittain päällekkäin. Käytännössä kaikki näkökulmat ovat usein edustettuina samanaikaisesti. Garvinin mukaan laatonäkökulmaa voidaan myös muuttaa esimerkiksi,

kun tuote siirtyy suunnitteluvaiheesta markkinoille. Tällöin prosessin eri kohdissa painotetaan eri näkökulmia. Yrityksen sisällä voidaan laatua tarkastella samanaikaisesti eri näkökulmista. Esimerkiksi markkinointiyksikkö tarkastelee laatua asiakkaan näkökulmasta kun taas tuotanto painottaa valmistusnäkökulmaa. (Savolainen 1994, s. 11). Tässä tutkimuksessa laatua ei tarkastella yhdestä näkökulmasta. Taloustoiminnoille ominaista on kiinnostus arvolaadusta eli halutaan tuottaa asiakkaalle parasta palvelua parhaalla hinnalla. Tosin paras palvelu ei välttämättä synny pelkästään tarkkailemalla kustannuksia ja asiakkaan halua maksaa, vaan myös sisäisten prosessien laadukkaasta toiminnasta. Tässä tutkimuksessa on tärkeää toimintojen sisäinen laatu: halutaan parantaa tiimien sisäistä ja niiden välistä toimintaa. Yllä mainituista näkökulmista yksikään ei keskity sellaisenaan vain tähän.

2.3.3 Tuotteen laadun osatekijät

Savolainen jakaa tuotteen kahteen: fyysiseen tavarahan sekä aineettomaan palveluun. Kenties parempi termi olisi puhua tuotoksen osatekijöistä, sillä useimmiten tuote-termiä käytetään puhuttaessa fyysisestä tavarasta. Savolainen esittelee muun muassa Lehtinen ja Lehtisen kolmiulotteisen mallin laadusta: Laatu muodostuu fyysisestä tai lopputuloksen laadusta, joka liittyy konkreettisiin tuotteisiin, raaka-aineisiin, välineisiin jne. Laatu muodostuu myös asiakkaan ja palvelun tuottajan välisessä vuorovaikutuksessa. Kolmas tekijä on institutionaalinen- tai yrityskuvalaatu, jolla tarkoitetaan asiakkaiden kuvaa yrityksestä. (Savolainen 1994, s. 13).

Fyysisen tavarahan laatua on tutkittu paljon. Sen sijaan vuonna 1994, jolloin Savolainen rakensi viitekehjyksiä, palvelujen laadun tutkiminen oli vielä melko vähäistä. Kuten jo laadun näkökulmia esiteltäessä havaittiin, yksikään niistä ei ottanut kantaa yrityksen sisäiseen laatu-näkökulmaan. Tämä näkökulma tuotiin kuitenkin tarkasteluun laadun tasoja määritettäessä. Tavarahan ja palvelun lisäksi määriteltiin toiminnan ja prosessin laatu. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi laadukkaan palvelun aikaansaamiseksi tarvittavan prosessin laatua. Tässä tutkimuksessa tullaan keskittymään prosessien ja toiminnan laatuun ja sen tason selvittämiseen kohdeyrityksessä. Laatua tarkastellaan laaja-alaisena

kokonaisuutena eikä valita vain yhtä näkökulmaa. Asiakkaiden odotukset vaikuttavat prosessien järjestämiseen organisaatiossa, prosessien järjestäminen vaikuttaa työntekijöiden toimintaa, toimivat ja laadukkaat prosessit sekä motivoituneet työntekijät saavat aikaan laadukkaita palveluita, jolloin myös asiakkaiden odotukset täytetään ja asiakastyytyväisyys kasvaa.

2.4 Laadun mittaaminen

Tervonen (2001, s. 109) käsittelee väitöskirjassaan laadun mittaamista osana yrityksen suorituskyvyn mittaamista. Tervosen mukaan kehitys kulkee siihen suuntaan, ettei laatu ole niin erillään muusta yrityksen toiminnasta. *”Suorituskyvyn mittaaminen nousee keskeiseksi asiaksi, kun halutaan saada selville, mikä on organisaation nykytilanne, ja kuinka organisaatio on kehittynyt”* (Tervonen 2001, s. 109). Uusi-Rauvan (1994, s.11) mukaan organisaation suorituskyvyn mittauksesta voidaan sanoa, että *”se motivoi, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita, aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua sekä luo edellejykyksiä palkitsemiselle”*.

Yksi tämän tutkimuksen tärkeimmistä tehtävistä oli selvittää taloushallinnon palvelukeskuksen laadun lähtötaso. Selvityksen apuna käytettiin kyselylomaketta, mutta tarkoituksena on, että kehitettävän mittarin avulla pystyttäisiin tehokkaasti seuraamaan laadun tasoa ja kehitystä tulevaisuudessakin. Tervonen siteeraa tutkimuksessaan Kaplania ja Nortonia (1992), jotka toteavat, että mitä mitaat, sitä saat. Kaplanin ja Nortonin mukaan yrityksen ylin johto ymmärtää, että organisaation mittausjärjestelmä vaikuttaa suuresti johdon ja työntekijöiden käyttäytymiseen. Tästä syystä ennen kuin yrityksessä voidaan mitata mitään, tulee määritellä selkeästi vastaukset neljään kysymykseen: 1) miksi mitata, 2) mitä mitata, 3) missä mitata ja 4) miten mitata. Näihin kysymyksiin palataan vielä tämän tutkimuksen osiossa, jossa laatumittaria käsitellään tarkemmin. Laadun mittaamiseen liittyvät trendit, kehityssuuntaukset, voidaan tiivistää esimerkiksi Tervosta (2001) mukailleen seuraaviin neljään kohtaan:

1. Laadun mittaaminen on hyvin tilannekohtaista. Se voi pitää sisällään niin tarkkoja mittaustuloksia kuin subjektiivisia arviointeja.
2. Mittareita on useita erilaisia. Osa niistä kuvaa laadun puutteita, osa taas positiivisia asioita. Osa niistä on taloudellisia, mutta suuntauksena on ei-taloudellisten mittareiden laajempi käyttö.
3. Yhä useammin mittauksissa tavoitteena on täydellisyys: sallitaan vain nollavirheet – kaikilta tuotantoketjuun osallistujilta.
4. Kehitys on tuonut mukanaan erilaisia kokonaisvaltaisia mittaristoja, mm. Balanced Scorecardin.

Mittarit

Mittarit voidaan jakaa esimerkiksi taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Liikevaihto ja henkilöstön poissaolot ovat esimerkkejä taloudellisista mittareista. Yleensä taloudelliset mittarit perustuvat laskettavissa oleviin määrämittäisiin, esimerkiksi rahamittaiseen tietoon. Ei-taloudelliset mittarit voidaan puolestaan määritellä ei-määrämittäiseen tietoon perustuviksi (Vopla 2006a). Mittarit voidaan jakaa myös laadullisiin ja numeerisiin mittareihin. Numeerinen mittari tuottaa tavallisesti jonkin tunnusluvun, jolle voidaan asettaa tavoitearvo ja mittaamalla saadaan sille myös toteuma-arvo. Laadullinen mittari on organisaation toiminnan tuloksellisuuden kuvaaja, kuten numeerinenkin, mutta jolle voidaan asettaa sanallisesti laadullisia kvalitatiivisia tavoite- ja toteuma-arvoja

Mittarin hyvyttä arvioidaan yleensä validiteetilla ja reliabiliteetilla. Mittarin validiteetti tarkoittaa sen *”hyvyttä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata - tarpeeksi kattavasti ja tehokkaasti. Mittaria on osattava käyttää oikeaan kohteeseen, oikealla tavalla ja jotta se tavoittaa kohteen, myös oikeaan aikaan”* (Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto 2007). Mittarin validiteettia voi siis heikentää pelkästään huonona, esimerkiksi kiireisenä, hetkenä jaettu kyselylomake. Mittarin reliabiliteetti liittyy luotettavuuteen sekä käyttö- että toimintavarmuuteen. Reliabiliteetti-termiä

käytetään mittareiden arviointimenetelmänä yleensä kvantitatiivisessa tutkimuksessa, joten tässä tutkimuksessa siihen ei paneuduta tämän syvällisemmin.

Mittareille voidaan asettaa myös muita vaatimuksia: niiden tulee olla esimerkiksi yksiselitteisiä, ymmärrettäviä ja tiedon helposti kerättävissä. Tärkeintä on ottaa huomioon mittarin käyttötarkoitus. Laadullista aineistoa, kuten ihmisten mielipiteitä ja kokemuksia, kerätessä, jo itse mittarin valinta voi olla vaikeaa. Tällöin mittarin ei tarvitse olla välttämättä kaikkein tarkin. Mutta jos mittauksen tuloksia käytetään esimerkiksi palkkauksen perusteena, on ensisijaisen tärkeää, että mittari tuottaa tarkkaa, objektiivista ja luotettavaa tietoa.

Aivan kuten laatua ja prosesseja kehitetään jatkuvasti, mittariakin tulee testata, korjata ja tarkentaa koko ajan. Mittareiden käyttöperiaatteet tulee myös määrittää. Mittarin käyttöä suunniteltaessa tulisi vastata muun muassa siihen, kuinka usein tulos kerätään, mistä tieto kerätään, kuka vastaa keräämisestä ja millä keinoilla tieto kerätään. Samalla tulisi pohtia, kuinka laajasti tulos organisaatiossa raportoidaan. Pyrin vastaamaan näihin mittarin käyttöön liittyviin kysymyksiin tutkimuksen loppupuolella. (Vopla 2006a).

3 LAATUAJATTELUN KEHITTYMINEN

Kuten Garvin (1988, s. 3) kirjoitti, käsitteenä laatu on ollut tunnettu jo vuosituhansia. Vasta vajaan viimeisen sadan vuoden aikana laadusta on kehittynyt muodollinen johtamismenetelmä ja se on vakiintunut osaksi johdon tehtäviä.

3.1 Laatuajattelun kehittyminen länsimaissa

Laatuajattelun kehittyminen USA:ssa käsittää David A. Garvinin (1994, s. 27) mukaan neljä laatuajattelun aikakautta, joita tarkastelen seuraavissa kappaleissa lähemmin.

3.1.1 Laadun tarkastus

Laatu-käsite on ollut tunnettu jo vuosisatojen ajan. 1700- ja 1800- luvuilla laatua ei kuitenkaan käsitetty tai tarkasteltu samalla tavalla kuin nykyään. Tuolloin käsityöläisten oppipojat valmistivat suuren osan tuotteista, ja valmistusta sekä tuotteiden laatua tarkastivat heidän isäntänsä. Tuotteiden valmistusmäärät olivat pieniä, ja jos tuotteiden osia piti liittää toisiinsa, se tehtiin käsin. Tarkistusta ei tarvittu. (Garvin 1988, s. 4).

Massatuotannon syntyessä laatuvaatimukset kuitenkin muuttuivat. Ensimmäisiä viitteitä vaatimusten muuttumisesta nähtiin jo Amerikan sisällissodan aikaan, kun armeija halusi käyttöönsä korkealaatuisia, mutta edullisia aseita. Vuonna 1789 keksijä Eli Whitney yritti valmistaa musketin, aseena, jonka osat voitaisiin vaihtaa keskenään. Tavoitteena oli valmistaa teollisesti tismalleen samanlaisia osia, jotta esimerkiksi rikkoutuneen osan tilalle voitaisiin ottaa toisesta aseesta tilalle vastaava osa. Osista ei kuitenkaan vielä tuolloin saatu valmistettua samanlaisia, koska poikkeamien esiintymistä ei hallittu. Eli Whitney saavutti kuitenkin tavoitteensa 30 vuotta myöhemmin, jolloin hänen onnistui

kehittää musketti, jonka osat olivat jokaisessa kappaleessa samanlaiset ja keskenään vaihdettavat. (Karjalainen, Eero 2006).

Teollisen kehittymisen myötä valmistusmäärät kasvoivat eikä osia pystytty enää liittämään toisiinsa käsin. Ennen massatuotannon syntymistä valmistusprosessi vaati suuren määrän ammattitaitoisia työläisiä, mikä tarkoitti suuria kustannuksia. Ja suuret tuotantokustannukset siirtyivät suoraan tuotteiden hintoihin, jolloin tavallisella kuluttajalla ei ollut varaa ostaa näitä tuotteita. Teollisuudessa ryhdyttiin kehittämään laitteita, joilla massatuotanto olisi mahdollista, ja joilla kaikista tuotteiden osista syntyisi joka kerta tismalleen samanlaisia. Vuoteen 1819 mennessä Yhdysvalloissa Springfield Armory-asetehtaalla oli käytössä mittausjärjestelmä, joka nosti laadun tarkastuksen uudelle tasolle. Tarkastus, jonka ennen suoritti yksi ihminen omilla silmillään, korvattiin objektiivisemmalla menetelmällä, jossa oli tavoitteena poikkeaminen hallitseminen. (Garvin 1994, s. 28).

Valmistuksessa otettiin käyttöön toleranssit eli poikkeamien hallintarajat. Noin 1870 syntyi ensimmäinen poikkeamien testausjärjestelmä. Silloin kehitettiin ylä- ja alatoleranssit, jotka määrittivät kokonaisvaihteluväliä, jonka sisällä tapahtuvat poikkeamat hyväksyttiin. Vaihteluvälin eli toleranssin kehittämisen jälkeen teollisuudessa tapahtui paljon. Silloin syntyi ns. teollinen valmistuskonsepti: esimerkiksi Singer kykeni tuottamaan suuria määriä toimivia ompelukoneita ja Samuel Colt kivääreitä. Toleranssin kehittäminen vaikutti myös siihen, että Frederick Taylorin, tieteellisen johtamisen kehittäjän, esittämä työtehtävien eriyttäminen tuli mahdolliseksi. (Karjalainen, Eero 2006). Taylorin mukaan tehokas organisaatio vaati kahdeksan eri osa-alueen esimiehiä valvomaan tehtaan tuotantoa. Yksi näistä osa-alueista oli tarkastus. Tämän myötä ensimmäistä kertaa teollisessa historiassa laatu ja sen varmistus nähtiin omana toimintonaan organisaatiossa sekä erillisenä johdon vastualueena.

Tuottavuus kasvoi länsimaissa aina 1970-luvulle asti, kunnes tarkastuksesta aiheutuneet kustannukset alkoivat ylittää siitä saatavat hyödyt. Tämä on vaikuttanut myös siihen, että länsimaat ajautuivat vaikeaan tuottavuuskriisiin. Eero Karjalainen esittelee artikkelissaan

(2006) seuraavat syyt, joiden takia byrokratiakonsepti eli tarkastus aiheutti suuria ongelmia:

1. Konsepti ei mitenkään auttanut työntekijöitä tuottamaan hyviä osia. Heidän osaamisensa ei lisääntynyt.
2. Kaikki osat oli tarkastettava, koska vaihtelua ei hallittu (tunnettu).
3. Syntyi korjattavia ja romuja - hukkaa (ympäristöongelma).
4. Tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta kaikki varsinaisen prosessin jälkeen oli turhaa.

3.1.2. Tilastollinen laadun tarkkailu

Vuosisadan alkupuolen taylorismia vaalineissa tuotantolaitoksissa ei puhuttu vielä laadusta tai sen johtamisesta. Painopiste oli virheiden korjaamisessa, vaihteluiden syiden selvittämisessä sekä tuotteiden tarkastamisessa. Ylä- ja alatoleranssit ja tarkastus olivat siis riittämättömiä keinoja laadun parantamisessa. 1920-luvulla alettiin kehittää uutta laatutekniikkaa, joka perustui prosesseihin ja suunnitteluun. Tällä aikakaudella voidaan kuitenkin katsoa alkaneen laatuajattelun ja laatutekniikoiden kehitys. Tunnetuin tämän ajan kehittäjistä oli Walter A. Shewhart, jota on kutsuttu myös nykyaikaisen laatuajattelun isäksi, erityisesti tilastollisen laadun hallinnan isäksi (Karjalainen, E., 1998). Shewhart oli fysiikan tohtori, joka työskenteli Western Electric Companyssa ja Bell Telephone Laboratoriesilla 1950-luvulle asti. Vuonna 1931 Shewhart julkaisi teoksen *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Shewhart loi teoksellaan tieteellisen pohjan laatuajattelulle, ja hänen ajatuksiaan sovelletaan nykypäivänäkin.

Western Electricillä Walter A. Shewhart kehitti idean ohjauskortista, tilastollisesta apuvälineestä, jonka avulla valmistuksessa esiintyviä poikkeamia pystyttäisiin seuraamaan ja kontrolloimaan. Shewhart kehitti poikkeamateorian. Hän puhui toleransseista, rajoista, joiden sisällä tapahtuvat vaihtelut olivat hyväksyttäviä. Shewhartin teoria sai alkunsa Western Electricin Hawthornin tehtaalla, jossa työskenteli yhteensä 40.000 henkilöä, ja näistä jopa 10.000 tarkastusosastolla. Tehtaalla

havaittiin, että mitä enemmän yhdenmukaisuutta ja virheettömyyttä yritettiin hallita, sitä enemmän virheitä syntyi. Tuolloin vallalla oli ajatus, että jokaisella virheellä on oltava jokin syy, joka täytyy poistaa. Shewhart ryhtyi ratkomaan tätä ongelmaa, ja päätyi jakamaan poikkeaman aiheuttavat syyt kahteen luokkaan: yleiset syyt (common-cause) ja erityiset syyt (assignable-cause). Vaihtelusta 94-98 % voidaan selittää yleisillä syillä, joita ovat mm. satunnaiset syyt. Nämä syyt voidaan periaatteessa ennustaa. Erityisiä syitä ovat esimerkiksi systeemin ulkopuoliset syyt, jotka aiheuttavat lineaarista syy-seuraussuhdetta syyn ja vaihtelun välillä, ja jota voidaan kuvata subjekti-verbi-objekti-muodossa: Virhe johtuu lämpötilasta. Vain 2-6 % vaihtelusta johtuu erityisistä syistä. (E. Karjalainen 2006)

Shewhart kehitti myös säännöt, kuinka jako yleisiin ja erityisiin käytännössä tehtiin. Tästä syntyi tilastollinen prosessiohjaus eli SPC (Statistical Process Control). Tarkastusta ei enää tarvittu, koska SPC:n avulla pystyttiin kertomaan mitä tulee. Shewhart kehitti siis tilastotieteellisen menetelmän hahmottaa rajat, joiden sisällä tapahtuva vaihtelu on hyväksyttävää. Näitä rajoja on kutsuttu esimerkiksi systeimirajoiksi tai 3-sigma-rajoiksi. Näiden rajojen ulkopuolelle jäävä vaihtelu merkitsee, että prosessia pitää korjata. Shewhartin oppien avulla poikkeamia pystyttiin hallitsemaan vastoin kuin toleranssijattelussa. Nyt pystyttiin laskemaan ennusteita ja todennäköisyyksiä siitä, kuinka tuleva käyttäytyy.

Shewhartin laatuteoria on saanut arvostelua osakseen monimutkaisen ja vaikeasti käsitettävän tilastotieteellisen luonteensa vuoksi. Shewhartin kanssa työskennellyt W. Edwards Deming kehitti edelleen Shewhartin ajatuksia. Molempien laatuteoriat ovat tilastotieteellisesti suuntautuneita.

3.1.3 Laadun varmistaminen

Laadun varmistamisen valtakaudella laadusta kehittyi laajempi johtamiseen vaikuttava tekijä. Ongelmanratkaisu säilyi laadun varmistamisen tärkeimpänä tavoitteena, mutta laadun parantaminen oli muutakin kuin tilastollista todennäköisyyttä. Laadun

varmistamisen aikakaudella neljä osa-aluetta yhdistyivät: laatukustannukset, kokonaisvaltainen laadun kontrollointi, käyttövarmuuden suunnittelu sekä nollavirheet (Garvin 1994, s. 34).

Joseph Juran esitti vuonna 1951 kirjassaan *Quality Control Handbook*, että kustannukset, joilla tietty laadun taso saavutetaan, jakaantuivat estettäviin ja ei-estettäviin. Jälkimmäisiä olivat Juranin mukaan kustannukset, jotka liittyivät ennaltaehkäisyyn, kuten esimerkiksi laadun tarkastustoimenpiteet. Laadun kustannukset, jotka voitiin välttää, koostuivat tekijöistä, jotka johtivat vikoihin ja huonolaatuisiin tuotteisiin. Näitä olivat esimerkiksi huonolaatuinen materiaali, korjaustyöt sekä reklamaatioiden hoito. Juranin mukaan yrityksen oli mahdollista säästää kustannuksissa paljon yksinkertaisesti investoimalla laadun parantamiseen. Laatukustannuskäsitteen kehityttyä yritysten johtajilla oli nyt työkalu päätöksenteon apuna. (Garvin 1988, s. 12-13).

Vuonna 1956 Armand Feigenbaum vei laadun varmistamisen askeleen pidemmälle esittämällä ajatuksen kokonaisvaltaisen laadun kontrolloinnista. Feigenbaumin mukaan hyvä-laatuiset tuotteet eivät syntyisi pelkästään valmistusosaston toimesta, vaan pääperiaate oli, että laatu oli kaikkien vastuulla. Laatu oli kontrolloitava jokaisessa yrityksen toiminnossa, niin suunnittelusta siihen asti, kun asiakkaalla oli valmis tuote käsissään. (Garvin 1988, s. 13).

Samaan aikaan Juranin ja Feigenbaumin kirjoitusten kanssa toinen tieteen suuntaus kehittyi vastakkaiseen suuntaan. Käyttövarmuuden suunnittelun kannattajat suuntautuivat voimakkaakim todennäköisyyksiin ja tilastotieteeseen. Suuntauksen tavoitteena oli tuotteen hyväksyttävä suoriutuminen toistuvasti. (Garvin 1988, s. 16). Nollavirheajatus syntyi 1960-alussa. Ajatuksen mukaan tärkeintä oli ongelmien tunnistaminen siellä, missä ne syntyivät sekä korjaavien menetelmien kehittäminen. Nollavirhesuuntaus oli hyvin filosofinen sekä korosti motivaatiota ja tietoisuutta. (Garvin 1988, s. 17).

3.1.4 Strateginen laadun johtaminen

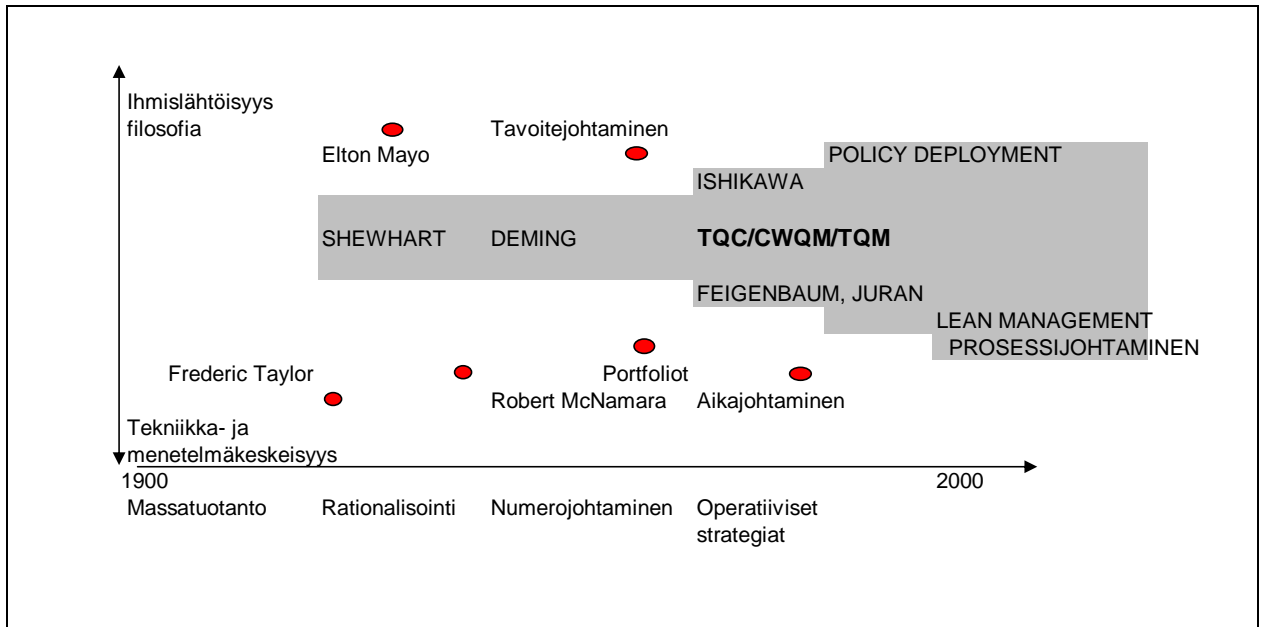
Strateginen laadun johtaminen määrittelee hyvän laadun ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta. Garvin (1998) siteeraa erästä *American Society for Quality Control*-lehdessä julkaistua raporttia, joka hänen mielestään tiivistää strategisen laadun johtamisen lähestymistavan. Raportin mukaan niillä, keitä tuote palvelee eli asiakkaat ja käyttäjät, on viime kädessä valta arvioida, kuinka hyvin tuote täyttää heidän tarpeensa ja odotuksensa. Viimeistä sanaa eivät sano valmistajat tai tuotteen tarjoajat, kuten kolmessa aikaisemmassa laadun kehitysvaiheessa ajateltiin. Raportin mukaan tyytyväisyys on yhteydessä kilpaileviin tuotteisiin. Tyytyväisyys, ollessaan yhteydessä kilpaileviin tuotteisiin, muodostuu tuotteen koko elinaikana, ei vain ostohetkellä. Lisäksi tarvitaan erilaisten ominaisuuksien yhdistelmä tuottamaan suurin mahdollinen tyytyväisyys niille, keitä tuote palvelee.

Kilpailu laadusta erityisesti japanilaisten elektroniikkayritysten kanssa, sai amerikkalaiset yritysjohtajat pohtimaan laatua kannattavuuden, kilpailuedun ja asiakkaan näkökulmista. Laatua oli parannettava jatkuvasti ja se oli otettava mukaan strategiseen toimintaan, jotta kilpailijoista erotuttaisiin. Strateginen laadun johtaminen on enemmän kuin vain kolme edeltävää aikakautta: laadun tarkastus, tilastollinen laadun tarkkailu tai laadun varmistaminen. Se on kattavampi ja kokonaisvaltaisempi sekä lähemmin yhteydessä kannattavuuteen. Se ottaa paremmin huomioon liiketoiminnan perustavoitteet, kilpailuedun sekä jatkuvan parantamisen periaatteet. (Garvin 1988, s. 27).

3.2 Laatuajattelun kehitys Japanissa

Varsinainen laatujohtamisen kehittyminen alkoi toisen maailmansodan jälkeen, kun japanilaiset alkoivat jälleenrakentaa ja kehittää omaa talouttaan. Lähinnä amerikkalaisten laatuajattelun opettajien avulla laatu nousi yhdeksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkeimmäksi,

japanilaisten yritysten kilpailukyvyyn avaintekijöistä. Kuviossa 2. esitellään laadun kehittäjiä sekä länsimaissa että Japanissa eri johtamismenetelmien suhteessa.



Kuvio 2. Laatuajattelun kehittyminen länsimaissa ja Japanissa. (Lillrank 1993).

Japanissa toisiaan lähellä ovat käsitteet Total Quality Management (TQM), Total Quality Control (TQC) ja Company Wide Quality Control (CWQC). Itse asiassa japanilaiset laatugurut ovat kritisoineet kyseisten käsitteiden liiallista eriyttämistä. Syynä on kenties se, että japanin kielessä sanat kontrollointi ja johtaminen tarkoittavat nimittäin samaa asiaa. Laatuajattelun kehittymisen on laskettu alkaneen Japanissa vuonna 1946, kun Yhdysvaltain miehitysjoukot halusivat elvyttää ja uudistaa Japanin telekommunikaatiotuoteteollisuuden. Yhdysvaltalaiset tarjosivat japanilaisille yritysjohtajille koulutusta laatujohtamisessa.

Lisäksi W. Edwards Deming tutustutti japanilaiset johtajat ja insinöörit tilastolliseen laadunvalvontaan.

Vuonna 1954 Joseph M. Duran, myös yhdysvaltalainen, tutustutti japanilaiset koko organisaatiotason laatujohtamiseen. Juran painotti systeemiajattelun tärkeyttä. Systeemiajattelun kulmakiviä olivat tuotesuunnittelu, prototyyppien testaus, tuotantovälineiden toimivuus sekä tarkka palaute prosessista. Juranin myötä japanilaiset yritykset siirtyivät tilastollisesta laadunvalvonnasta kokonaisvaltaiseen laadun johtamiseen (TQC). Vuonna 1968 Kaoru Ishikawa, yksi laatuajattelun suurista nimistä Japanissa, listasi TQC:n tärkeimmät elementit:

- Laatu ensin, ei lyhyen tähtäimen tulos
- Asiakkaat ensin, ei valmistaja
- Asiakkaat ovat osa prosessia ilman organisationaalaisia rajoja
- Päätökset perustuvat faktatietoon
- Johtaminen on osallistavaa ja kunnioittavaa
- Johtamista edistävät tiimit, joiden jäsenet tulevat yrityksen eri toiminnoista: tuotesuunnittelusta, hankinnasta, valmistuksesta, myynnistä jne.

(Pecht & Boulton 1995).

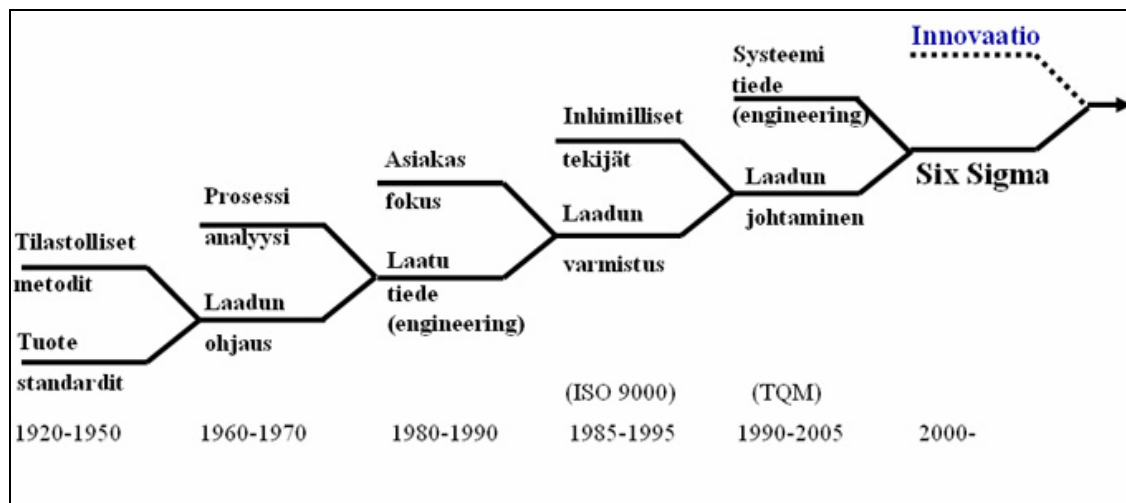
Japanilaisen laatuajattelun ydin on *kaizen*, jatkuva parantaminen. Kaizenin on päivittäinen aktiviteetti, jonka perimmäinen tarkoitus on syvemmillä kuin pelkässä parantamisessa. Se on prosessi, joka oikein tehtynä inhimillistää työpaikan, eliminoi liian raskaan työn, opettaa työntekijöitä tekemään kokeiluja tieteellisten menetelmien avulla sekä tehostaa liiketoiminnan prosesseja. (Wikipedia 2007).

1940-luvulta lähtien Japanissa laatujohtamisesta kehitettiin toimintamalli, jossa yhdistyivät Peter Druckerin tavoitejohtaminen sekä Demingin ja Juranin periaatteet kokonaisuudeksi. Japanilaiset kykenivät muutamassa vuosikymmenessä kehittämään laatujohtamisfilosofioitaan lyömättömäksi kilpailukyvyksi, jonka takia myös länsimaissa alettiin kiinnostua laatuajattelusta. 2000-luvulla japanilainen talous on kohdannut suuria kriisejä, niin taloudellisia kuin yhteiskunnan muuttumisesta aiheutuvia. Esimerkiksi pankit ovat olleet vaikeuksissa, ja ihmiset ovat alkaneet vaatia mahdollisuutta nauttia elintason noususta muun muassa haluamalla lisää vapaa-aikaa. Tosin japanilaisten

yritysten joukossa on edelleen maailman parhaiksi noteerattuja yrityksiä, mutta niin on myös länsimäissä.

3.3 Laatutekniikan kehittyminen

Laatujohtamisen lisäksi on olemassa oma tieteenala **laatutekniikka**. (Karjalainen E. 2006). Sen avulla kehitetyt menetelmät ja keinot ovat apuna laadun parantamisessa. Esimerkiksi huonona laaduna voidaan pitää sairastelua. Menetelmänä sairauden parantamiseen ovat lääkkeet, jotka ovat kehittyneet ns. laatutekniikan avulla. Eero Karjalainen esittää artikkelissaan, että moderni laatutekniikka on läpikäynyt kehityshistoriansa aikana kuusi murrosta (Kuvio 3.):



Kuvio 3. Laatuajattelun kuusi murrosta. (Karjalainen, E. 2006).

1970- ja -80 -luvuilla laatu-tieteen piirissä nousi kuitenkin tarve siirtää painopiste asiakkaaseen. Tuotannon kasvu hidastui, kun markkinoille muodostui ylitarjontaa tavaroista. Kilpailu markkinaosuuksista pakotti yrityksen kiinnittämään huomiotaan enemmän asiakastyytyvyyteen. Asiakkaat eivät olleet enää valmiita maksamaan

virheistä, kun heillä oli varaa valita kilpaileva tuote. Parinkymmenen vuoden aikana Japanista virtasi länsimaihin lukuisia asiakastyytyväisyyden parantamiseen tähtääviä laatumenetelmiä, kuten QFD (Quality Function Deployment) ja TQC (Total Quality Circles). Alettiin puhua laadun varmistamisesta, jota edistivät erilaiset laatukriteeristöt kuten laajalle levinnyt laadunohjausjärjestelmä ISO 9000. Myöskään pelkät tekniset menetelmät laadun varmistamiseksi eivät enää riittäneet asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Johdon ja johtamisen oli suunnattava huomionsa tähän. Etenkin 1990-luvulla syntyi laatujohtamiseen keskittyviä menetelmiä, esimerkiksi Japanista saatiin vaikutteita TQM:n (Total Quality Management) muodossa. Syntyi myös useita kansallisia ja kansainvälisiä laatupalkintoja kuten Yhdysvaltojen presidentin laatupalkinto Malcolm Baldrige, EFQM (European Foundation for Quality Management) ja Suomen Laatupalkinto.

Alkuinnostuksen jälkeen laatujohtaminen ja laatupalkinnot menettivät suosiotaan, koska konkreettisia saavutuksia ei niiden avulla syntynyt. Harva yritys saavutti johdon asettamat tavoitteet eivätkä menetelmät kasvattaneet yritysten tulosta tai kannattavuutta. Tilanteeseen haluttiin muutosta ja laadunajattelu kaipasi uutta sisältöä. 1990-luvulla Peter Senge teki tunnetuksi systeemitieteen. Systeemiajattelun periaatetta, kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa, alettiin soveltaa myös laatuun. Yksittäisten työvaiheiden sijaan alettiin optimoida prosessiketjuja (esim. tilauksesta toimitukseen). Tähän kokonaisvaltaiseen laadunkehittämiseen yhtenä keinona on ollut jo 1980-luvulla alkunsa saanut laatumenetelmä Six Sigma. Siihen on sanottu integroidun kaikki hyvä laatuajattelun 200 vuoden historian ajalta. Six Sigma on yleistynyt etenkin 2000-luvulla, ja etenkin Yhdysvalloissa tuotantoon keskittyneissä yrityksissä on havaittu, että tämän laatukonseptin avulla yritykset voivat saavuttaa konkreettisia tuloksia, muun muassa liikevaihdon kasvua. Palveluyrityksissä Six Sigman käyttö ei ole vielä niin yleistä kuin perinteisemmällä tuotannon aloilla. Sen soveltuvuudesta uusille liiketoiminta-alueille ei ole vielä saatu luotettavia tuloksia, joten tässä tutkimuksessa Six Sigmaa ei käsitellä syvällisemmin.

3.4 Total Quality Management-ajattelu

Total Quality Management-termin voisi kääntää suomeksi esimerkiksi kokonaisvaltainen laadunhallinta. Sitä on kutsuttu kokonaisvaltaiseksi laatujohtamisen malliksi, jopa opiksi ja filosofiaksi (Laatuakatemia 2007). Yhtä yhteistä määritelmää total quality management-termillä ei ole suomeksi, mutta ei myöskään muilla kielillä. Tästä eteenpäin tulen viittaamaan ajattelutapaan lyhenteellä TQM.

TQM:n sanotaan perustuvan W. Edwards Demingin ajatuksiin, vaikkei Deming itse niin koskaan ajatellutkaan. Demingin mielestä vastuu laadun kehittämisestä kuuluu ennen kaikkea organisaation johdolle, mutta hän korostaa suuresti henkilöstön osuutta. Deming näkee henkilöstön voimavarana, jota tulee kehittää ja motivoida. *”TQM korostaa hallinnon ja johtamisen roolia laadun tavoittelussa... Toisaalta TQM:n periaatteisiin kuuluu myös henkilöstön koulutus ja päätösvaltaisuuksien kasvattaminen sekä innovatiivisuuteen panostaminen”* (Vopla 2006b).

TQM:llä tarkoitetaan yleisimmällä tasolla prosessipohjaista ajattelumallia, jonka merkittävimpänä tehtävänä on asiakastyytyväisyyden kasvattaminen. *”Laatu on asiakkaan odotusten täyttämistä”* (PA consulting Group 1992, s. 11). Määritelmän mukaan laatu ei viittaa mihinkään tuotteeseen tai palveluun, vaan asiakkaaseen. Viimekädessä asiakas määrittelee laadun merkityksen. TQM ei pidä asiakkaana ainoastaan organisaation ulkopuolista tuotteen tai palvelun vastaanottajaa, vaan asiakas voi olla myös organisaation sisäpuolella. Myös muiden samassa organisaatiossa työskentelevien odotukset tulisi täyttää kuten ulkoisen, maksavankin asiakkaan. TQM kiinnittää siis huomiota tuotoksen laadun ohella organisaation sisäisiin prosesseihin.

Asiakkuuden ohella jatkuva parantaminen on toinen TQM:n keskeisistä piirteistä. Maailmanluokan tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista vain jatkuvan parantamisen avulla. Se on päättymätön prosessi, sillä kun yksi tavoite on saavutettu, asetetaan uusi tavoite, joka on aina vain korkeammalla tasolla. Näin saavutetaan todellista kilpailuetua paikoilleen jääneisiin ja hitaasti uusiutuviin kilpailijoihin nähden. Tämän todistivat 1950-luvulta lähtien japanilaiset yritykset, jotka omaksuivat TQM-ajattelutavan ja erityisesti

jatkuvan parantamisen tarkoituksen. Ne jättivät jälkeensä lähes kaikilla osa-alueilla länsimaalaiset yritykset, jotka toimivat vanhojen ajattelumallien mukaisesti.

Harry Costin esittelee tekstissään *Exploring the Concepts Underlying Total Quality Management* (Costin 1994, s. 7) yhteenvedon TQM:n avainkäsitteistä. Nämä käsitteet esiintyvät lähes kaikessa TQM:ia koskevassa kirjallisuudessa, vaikkei sen sisällöstä muutoin yksimielisyyttä vallitsekaan.

1. Sellaisten organisaatioiden toiminta tulee olemaan ylivoimaista, jotka ovat asiakassuuntautuneita, ja jotka integroivat järjestelmällisesti asiakaspalautteen strategiseen suunnitteluun sekä tuotteiden tai palveluiden toimittamiseen.
2. Asiakassuuntautuneilla organisaatioilla on vahva keskittyminen laatuun. Tällöin laatu määritellään tuotteiden tai palveluiden mitattavina elementteinä sekä ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden näkemyksinä.
3. Kun huomio kiinnitetään laatuun, sen seurauksena on jatkuva parantaminen.
4. Parantaminen tarkoittaa prosessien parantamista.
5. Organisaatiossa on tarve laajentaa ajatusmaailmaa ja omaksua ajatusmalleja, joiden mukaan organisationaalinen ja yksilöllinen menestys on tulosta yhteistyöstä, eikä armottomasta kilpailusta.
6. Päätösten pitäisi perustua tosiasioihin ja tietoon. Aikaisemmat kokemukset tulisi dokumentoida ja analysoida, jotta jatkuva parantaminen olisi mahdollista.
7. Tiimityöskentely on yhteistyön käytännöllinen muoto. Tiimeille tulee antaa koulutusta luovassa ja analyyttisessä ongelmaratkaisussa.
8. Ihmiset pitäisi valtaistaa eli heille tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa työnsuunnitteluun ja organisaation periaatteisiin, jotka heihin itseensä vaikuttavat.
9. Koulutus ja tunnustus ovat olennaisia.
10. Visio on avain organisaation yhdenmukaiselle tavoitteelle ja suunnalle. Sen avulla on mahdollista välttää monenkertainen työ ja yrityksen sisäiset kamppailut.
11. Organisaation muutos on mahdollista vain esimerkin kautta tapahtuvan johtamisen avulla. Tyhjät lupaukset ja puheet tekevät olemassaolevasta ongelmista vain pahempia.

TQM on saavuttanut vakiintuneen aseman laatujohtamisen mallien joukussa. Itse asiassa on sanottu, että TQM yhdistää kaikkien aikaisempien laatuajattelumallien parhaat puolet yhteen. Total Quality Management- ajatteluun perustuu muun muassa ISO 9000-standardi, Malcolm Baldrige- ja EFQM-palkinnot. Samasta syystä se on saanut kritiikkiäkin: *Kun yritetään kaikkea mahdollista, saadaanko mitään aikaan?* (Qualitas Fennica Oy 2003).

4 LAADUN KEHITTÄMISEN KEINOJA

Luvussa neljä tarkastelen lähemmin keinoja, joiden avulla yritykset voivat kehittää laatutoimintaansa ja edistää myös kilpailukykyään. Ensin esittelen lyhyesti laadunhallintajärjestelmistä tunnetuimman eli ISO 9000-standardin. Tämän jälkeen käyn läpi tärkeimmät laatupalkintojärjestelmät, joilla on suora yhteys Total Quality Management-laatuajatteluun. Laatupalkintokriteerit toimivat myös perustana itsearvioinnille, jota organisaatiot voivat hyödyntää laatutyössään toimivat ne lähes millä toimialalla tahansa.

4.1 Laadunhallintajärjestelmät

Laadunhallintajärjestelmien perustana olivat yhteisten toimintatapojen asiakasvaatimusten täyttäminen. Rutiinitehtävät, jotka toistetaan organisaatiossa esimerkiksi päivittäin, jäävät helposti työntekijöiden mieleen. Sen sijaan Tervosen mukaan (2001, s. 82):

”ohjeiden tarpeellisuus korostuu silloin, kun suoritetaan harvoin toistuvaa tehtävää. Kun edellisestä tapahtumasta on kulunut pitkä aika, niin ilman kirjallisia ohjeita joudutaan kaivelemaan toteutustapaa ihmisten muistilokeroista, jolloin hyvin usein joudutaan toimimaan yrityksen ja erehdyksen avulla. Jos työtehtäviin on otettu uusi henkilö, on perehtyminen vaikka ohjeistoa ollut ongelmallista. Mistään ei käy ilmi, mitä kaikkea pitää ottaa huomioon tiettyä tapahtumaa hoidettaessa. Tämä johtaa usein moninkertaisiin töihin”.

Tunnetuin laadunhallintajärjestelmä on ISO 9000. Sen kehittäminen alkoi 1980-luvulla ja se perustuu Naton käytössä olleeseen AQAP-standardiin. ISO 9000-standardisto on herättänyt historiansa aikana hyvin ristiriitaisia mielipiteitä. Monet tutkijat näkevät sen oleellisena osana TQM:ia ja erittäin hyödyllisenä työkaluna kokonaisvaltaisen laadun

parantamisessa (Tervonen 2001, s. 83). Standardisto on puolestaan herättänyt kritiikkiä siinä, että se keskittyy teollisuudessa toimiviin suuryrityksiin. Palvelualan organisaatiot eivät ole ISO 9000- sarjaa pystyneet täysin sellaisenaan hyödyntämään. Kritiikkiä on herättänyt myös standardistoon kiinteästi liittyvät sertifikaatit. Yritykset ovat hakeneet joko ulkopuoliselta akkreditoitulta auditoijalta sertifikaatin käytössään olevalle laadunhallintajärjestelmälle. Usein sertifikaatti on hankittu vain sisäisen tarkastuksen perusteella. Sertifikaateista onkin tullut itsetarkoitus, jonka avulla on haluttu näyttää asiakkaille ja toimittajille, että yritys takaa täydellisen tuotelaadun. Liian usein tämä ei ole kuitenkaan ollut todellinen tilanne. (Tervonen 2001, s. 84).

ISO 9000-standardistoa on laajennettu ja kehitetty. Viimeisin versio ISO 9000-standardista julkaistiin vuonna 2000. Nykyisin se kattaa useita toimialoja, joista suurelle osalle on luotu oma toimialakohtainen standardisto laadun kehittämistä varten. Lisäksi uusina painotusalueina ovat jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko, prosessien mukainen toiminta, yhteistyökumppanuus toimittajien kanssa, ihmisten osallistuminen, johtaminen, asiakaskeskeisyys ja sidosryhmien tarpeet (Tervonen 2001, s. 85).

4.2 Laaturpalkinnot ja itsearviointit

Deming-palkinto

Ensimmäisenä virallisena laaturpalkintona voidaan pitää japanilaisten vuonna 1950 perustamaa Deming Prize – palkintoa. Japanilaisten tiedemiesten ja insinöörien yhdistys JUSE kutsui amerikkalaisen W. Edwards Demingin esitelmöimään tilastollisen laadun tarkkailun perusteista. Deming teki suuren vaikutuksen johtajiin, insinööreihin ja tiedemiehiin ja hänen opetuksensa toimi perustana myös japanilaisen teollisuuden nousuun II maailmansodan jälkeen. JUSE perusti Demingin kunniaksi laaturpalkinnon, joka jaettiin ensimmäisen kerran 1950 ja on jaettu vuosittain siitä lähtien. (The W. Edwards Deming Institute 2000).

Malcolm Baldrige National Quality Award

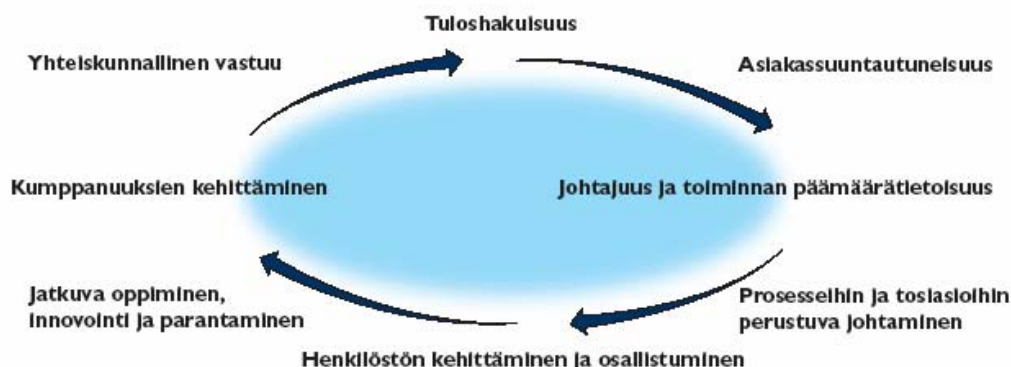
Amerikkalaiset vastasivat japanilaisen teollisuuden huimaan kehittymiseen perustamalla oman kansallisen laatupalkintonsa vuonna 1987. Malcolm Baldrige-palkinnon jakaa Yhdysvaltain presidentti vuosittain. Osallistujat on jaettu toimialoittain tuotanto- ja palveluyrityksiin sekä terveydenhuolto- tai koulutusorganisaatioihin. Yrityskoot vaihtelevat pienistä suuriin. Osallistujien tulee olla erinomaisia ja erottua muista seitsemällä osa-alueella: johtajuus, strateginen suunnittelu, asiakas- ja markkinasuuntautuneisuus, mittauksen, analysoinnin ja tiedonhallinta, henkilöstön kehittäminen, prosessijohtaminen sekä toiminnan tulokset. (National Institute of Standards and Technology 2001).

Malcolm Baldrige-palkinto oli Suomessa vuosittain jaettavan kansallisen laatupalkinnon perustana vielä 1990-luvulla, kunnes Euroopan Union yhdistymisen myötä Suomen Laatupalkinnon perustaksi otettiin European Foundation for Quality Management- eli EFQM-järjestön laatupalkintokriteerit.

EFQM-palkinto

”EFQM-malli muodostaa viitekehysten kilpailukyyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi pyrkimättä silti tarkasti ohjailemaan, millaisia toimintatapoja organisaatioiden tulisi soveltaa. Erinomaisen suorituskyvyn voi saavuttaa monin eri tavoin”. (Laatukeskus 2007).

EFQM-mallin mukaan erinomaisen yrityksen on täytettävä yhdeksän tunnuspiirrettä:



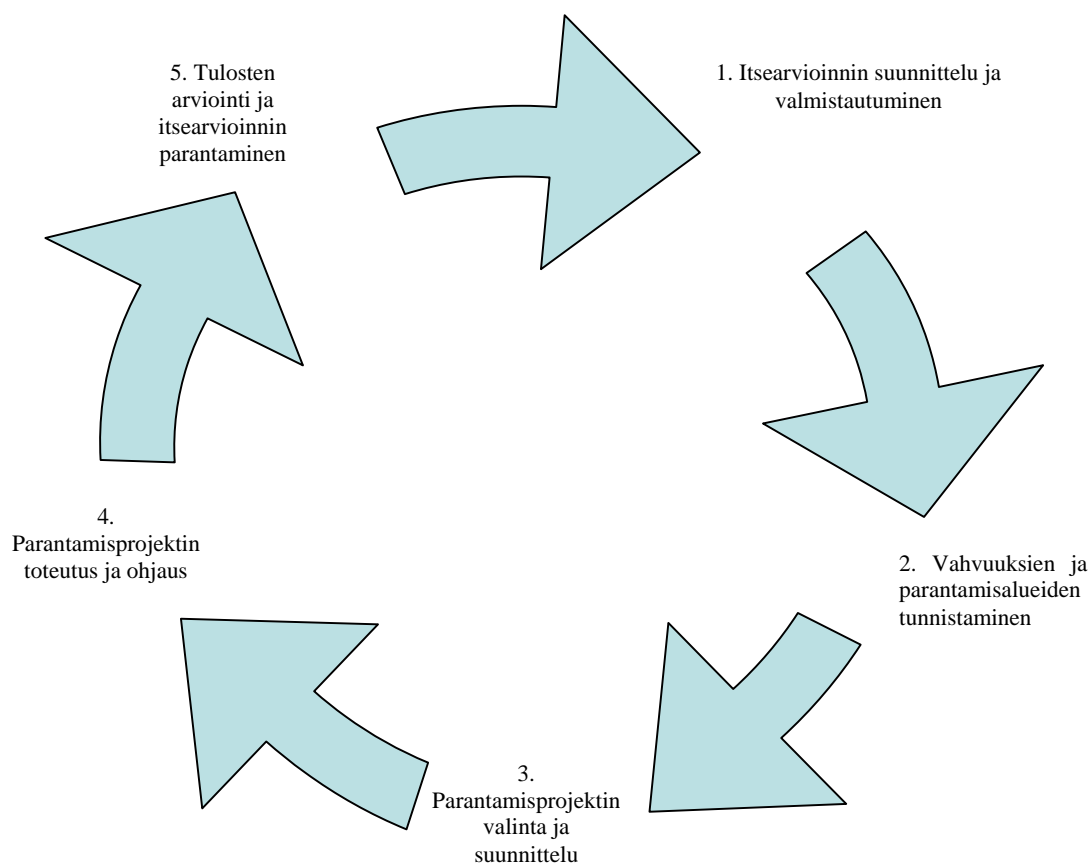
Kuvio 4. EFQM-mallin yhdeksän tunnuspiirrettä. (EFQM Excellence Model 2002, Laatuokeskus).

Kohdeyrityksen jotkin yksiköt ovat hyödyntäneet EFQM-mallia lähinnä itsearviointimenetelmänä. Malli on siis myös kansallisen Suomen Lautupalkinnon perustana. Laatuokeskuksen internet-sivut (www.laatuokeskus.fi) tarjoavat suuren määrän lisätietoa sekä EFQM-mallista sekä itse Suomen Lautupalkintokilpailustakin. Sivuilta löytyvät niin kriteerit ja arvosteluperiaatteet kuin palkintojen taustat ja historiaa. Sivuilta löytyy myös ohjeita ja tukimateriaalia näiden lautupalkintojen kriteereiden hyödyntämisestä itsearvioinnissa.

Itsearviointi

Itsearviointia voidaan suorittaa organisaatioissa eri tavoilla. Yksi yleisimmistä keinoista on hyödyntää lautupalkintokriteerejä. Valmiit kriteerit helpottavat arviointia, mutta osa yrityksistä on kehittänyt myös omia, sisäisiä kriteeristöjä. Itseasiassa aikaisemmin esiteltyjen lautupalkintojen käyttö on ollut yleisempää juuri itsearvioinnissa kuin kilpailuun osallistumisessa. Tervonen (2001, s. 92) toteaa väitöskirjassaan, että lautupalkintokriteeristöjä on tilattu julkaisijoilta lähes satakertaisesti verrattuna kilpailuun osallistuneiden määrään. Olli Lecklin esittelee kirjassaan Laatu yrityksen menestystekijänä Kai Laamasen näkemyksen itsearviointiprosessista. Laamanen

itseasiassa kuvaa kirjassaan *Kohti huippusuorituksia* käytännön esimerkkejä Suomen laatupalkinnon mukaisesta itsearvioinnista. Laamanen kuvaa itsearviointiprosessin seuraavalla tavalla (Kuvio 5.):



Kuvio 5. Itsearviointiprosessi. (Laamanen (1997) mukaan, Lecklin Olli 2006, s. 296).

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, itsearviointi voidaan toteuttaa monella tavalla. Yleensä lähdetään vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelusta. Itsearviointi on myös hyvä apuväline parantamiskohteiden paikallistamisessa. (Lecklin 2006, s. 296). Sitä voidaan käyttää johdon työkaluna tai siihen voidaan ottaa mukaan henkilöstöä usealta eri organisaatiotasolta. Lisäksi mukaan voidaan ottaa ulkopuolinen konsultti. Ulkopuolisen henkilön avulla itsearvioinnissa voidaan saavuttaa objektiivisempi kuva organisaation

tilasta, sillä oman henkilöstön tekemä arviointi on usein subjektiivista, ja voi tämän takia antaa todellisuutta positiivisemmän kuvan. Itsearviointi voidaan toteuttaa koko organisaation tasolla, mutta se voi koskea myös vain tiettyä yksikköä. Eräs itsearviointin muoto on ristikkäisarviointi, jolloin yksi organisaation osa arvioi jotakin toista osaa. Ensimmäisen itsearviointin suorittaminen on vaikeinta, mutta työ helpottuu sitä mukaa, mitä tutummaksi menetelmä tulee. Lisäksi aikaisempien arviointien tulokset toimivat erinomaisena vertailupohjana ja mallina uusille itsearvioinneille.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen toimintatutkimus. Seuraavissa kappaleissa selvitän tutkimuksen tekemisen taustafilosofioita, mitä metodeja kvalitatiivinen metodologia pitää sisällään, mitä tarkoittaa toimintatutkimus sekä millaisia mahdollisuuksia tarjoaa kyselylomake tiedonkeruun menetelmänä.

5.1 Tutkimusmetodologia

Yleisimmät tieteenfilosofiset viitekehykset ovat ontologia, epistemologia ja metodologia. Tutkimus perustuu usein piileviin oletuksiin, vaikkakin tutkimuksen lähtökohdat muutoin olisivat hyvinkin käytännönläheisiä. (Hirsjärvi ym. 2006, s.121). Piilevät oletukset koskevat muun muassa ihmistä, maailmaa ja tiedonhankintaa. Näitä oletuksia kutsutaan filosofiseksi perusoletuksiksi, viitekehyksiksi. Ontologisella viitekehysellä tarkoitetaan sitä, millainen on mielestämme todellisuuden olemus, mikä on tutkittavan ilmiön luonne ja mitä voidaan pitää todisteina. Epistemologia on oppi tiedosta ja sen olemuksesta. Tällä käsityksellä viitataan siihen, millainen suhde on tutkijalla ja tutkimuksen kohteella. Kolmantena käsityksenä on metodologia, jolla tarkoitetaan oppia tiedonhankkimisen menetelmistä. Miten voimme kerätä tietoa siitä, mitä uskomme olevan tiedettävissä. Metodologian sijasta Hirsjärvi ym. esittävät kaksi muuta viitekehystä: Ensin on logiikka, joka käsittelee todistamisen periaatteita, kausaalisten kytkösten löytämistä tiedon osien välillä. Toisena on teleologia, jonka avulla voidaan esittää kysymyksiä tutkimuksen tarkoituksesta. (Hirsjärvi ym. 2006, s. 121, Metsämuuronen 2000, s. 10-11).

Metsämuuronen (2000, s. 12-13) esittelee tieteenfilosofioista positivismin, postpositivismin, kriittisen teorian ja konstruktivismin. Tämän tutkimuksen lähtökohdat ovat lähellä kriittisen teorian perusajatuksia. Kriittisen teorian mukaan *”tutkija ja tutkittava ovat toisiinsa sidoksissa ja että tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen”* (Metsämuuronen, s. 12). Aivan kuten Hannu L.T. Heikkinen (toim.

Aaltonen, s. 174) esittelee artikkelissaan Toimintatutkimus – enemmän kuin tutkimusta?, yksi merkittävimmistä toimintatutkimuksen lähestymistavoista on Austaliassa, Deakinin yliopistossa kehittynyt koulukunta, joka perustuu kriittisen teorian filosofiseen perinteeseen. Australiaisen koulukunnan mukaan toimintatutkimus on yhteiskuntaa muuttava, ihmisten yhteenliittymä. Kriittisen teorian filosofian mukaan käsitys todellisuudesta on historiallis-kriittinen, ja tutkimustieto hankitaan tutkijan ja kohteen välisen vuoropuhelun avulla.

Metsämuuronen ja Hirsjärvi ym. erottavat toisistaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen metodologian tutkimustyyppensä. Metodologiat eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta niiden välillä on tiettyjä näkökulmaeroja. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppensä on listattu Hirsjärven ym. teoksessa (2006) 42 kappaletta. Tunnetuimpia niistä ovat muun muassa toimintatutkimus, diskurssianalyysi ja fenomenografia. ”*Tutkimustyyppit eroavat toisistaan siinä, mitä tutkimuksessa tarkastellaan*”, mutta niitä yhdistää se, että niissä voidaan käyttää samoja aineistonkeruumenetelmiä (Hirsjärvi ym. 2006, s. 180). Aineistonkeruun perusmenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi sekä dokumentit. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty kyselylomakkeen avulla. Siihen palataan hieman myöhemmin.

5.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on yksi tunnetuimmista kvalitatiivisen tutkimuksen tyypeistä. Hannu L.T. Heikkinen (2001) toteaa tosin heti aluksi toimintatutkimusta käsittelevässä artikkelissaan, että ”*toimintatutkimuksen esittely metodiaoppaassa on oikeastaan hiukan harhaanjohtavaa, koska se ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä. Pikemminkin se on tutkimusstrateginen lähestymistapa, joka voi käyttää välineenään erilaisia tutkimusmenetelmiä*”. Toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole pelkkä tutkiminen, vaan myös toiminnan kehittäminen samanaikaisesti. Toimintatutkimukselle on ominaista pyrkimys vaikuttaa jollakin tavalla tarkoituksellisesti tutkimuskohteeseen. Tavoitteena on muuttaa ”*tutkimuksellisin keinoin*” käytäntöä. (Eskola & Suoranta 1998, s. 128).

Käsitteellä toiminta ei kuitenkaan tarkoiteta mitä tahansa toimintaa, vaan sosiaalista toimintaa. Kyseessä on siis ihmisten välisen yhteistoiminnan tutkiminen ja kehittäminen. Toimintatutkimuksessa teoriaa ja käytäntöä ei eroteta jyrkästi toisistaan, vaan ne nähdään saman asian eri puolina. (Heikkinen 2001, s. 171). Heikkisen (2001) mukaan teorian ja käytännön suhdetta kuvaa parhaiten toimintatutkimuksen isänä pidetyn Kurt Lewinin lause: ”*Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria*”.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on rakentaa laatumittaristo, jonka avulla pystytään parantamaan ja tehostamaan sekä työntekijöiden että prosessien toimintaa kohdeyrityksen taloushallinnon palvelukeskuksessa. Tarkoitus on siis suoraan vaikuttaa tutkimuskohteeseen. Toimintatutkimus on määritelty myös ”*lähestymistavaksi, jossa tutkija osallistumalla tutkittavan yhteisön toimintaan pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa*” (Eskola & Suoranta 1998, s. 129). Toimintatutkimuksen yksi perusajatus on ottaa mukaan kohteena olevan yhteisön jäsenet. He ovat itse mukana hankkeessa, joka koskettaa heitä ja vaikuttaa heidän omaan toimintaansa. Palvelukeskuksen työntekijät on otettu mukaan laatumittarin kehittämiseen muun muassa kyselylomakkeen avulla, sekä vielä konkreettisemmin tiimipalavereissa. Jälkimmäisissä esittelin työntekijöille heidän vastauksistaan ilmenneet yleisimmät kehityskohteet niin omassa tiimissä kuin yleisemminkin, joista keskusteltiin syvällisemmin palavereissa.

”*Toimintatutkimuksessa eivät päde perinteiset näkemykset tutkimuksen objektiivisuudesta*” (Eskola & Suoranta 1998, s. 128). Objektiivisuutta on yleensä tarkasteltu siitä näkökulmasta, että tutkijan tulisi välttää tutkimuskohteeseen vaikuttamista. Kohdetta ei tulisi häiritä, jotta siitä saataisiin mahdollisimman todenmukainen ja luonnollinen kuva. Toimintatutkimus lähestyy aihetta lähes päinvastaisesta suunnasta. Kuten aikaisemmin mainittiin, perustavana ajatuksena toimintatutkimuksessa on ottaa kohdeyhteisö mukaan tutkimukseen ja saada se toimimaan yhteistyössä tutkijan kanssa. Pyrkimyksenä ei ole kuitenkaan minkälainen vaikuttaminen tahansa, vaan tarkoituksena on vaikuttaa *positiivisesti* ihmisten elämään. Tutkija tekee itse aloitteita ja pyrkii vaikuttamaan

kohteessa. Tällaista muutokseen tähtäävää toimintaa kutsutaan toimintatutkimuksessa muutosinterventioksi. (Heikkinen 2001, s. 179).

Heikkinen selvittää artikkelissaan (Heikkinen 2001, s. 179), että toimintatutkimuksen tekijä tekee tutkimusta tyypillisesti *”itsestään ja meistä, jolloin dualistinen asenne tiedon subjektin ja objektin välillä häviää. Tieto on tässä tapauksessa olemassa ihmisen elämismaailman, henkilökohtaisen tulkitsevan kokemuksen ... kautta”*. Tutkijan tulisi selvittää tarkasti raportissaan ne yhteydet, joiden kautta hän on sitoutunut kohdeyhteisöön, koska tällöin pystytään erottamaan tutkijan oma tilitys muiden mukanaolijoiden näkemyksistä.

Intervention lisäksi toimintatutkimuksen yhtenä keskeisenä piirteenä on pidetty reflektiivisyyttä. Se tarkoittaa filosofiassa sitä, että *”ajatteleva subjekti kääntyy ajattelun kohteena olevista konkreettisista olioista, objekteista, pohtimaan itseään ajattelevana subjektina”*. Heikkinen (2001, s. 176) selventää käsitettä ja lainaa saksalaisen filosofin Friedrich Fichten metaforaa, että *”reflektiivisessä prosessissa ihminen ikään kuin katsoo itseään ylimääräisellä silmällä. Ihminen etäännyttää itsestään.... pyrkien ymmärtämään, miksi ajattelee, niin kuin ajattelee ja miksi toimii, kuten toimii”*. Itsereflektio on oleellinen osa toimintatutkimusta, ja sitä on hyödynnetty erittäin paljon muun muassa opettajatutkimuksessa.

Toimintatutkimuksen parissa on virinnyt kaksi eri koulukuntaa. Toiset tekijät korostavat toimintatutkimuksen yhteisöllistä luonnetta, kun taas toiset painottavat itsereflektiivisyyden merkitystä. Australialaisen koulukunnan edustaja Stephen Kemmis katsoo, että Englannissa ja Yhdysvalloissa vallitseva näkemys korostaa yksilön itsereflektiivistä toimintaa, kun taas esimerkiksi australialaiset painottavat enemmän yhteisöllisyyttä. (Heikkinen 2001, s. 180).

Heikkinen toteaa (2001, s. 181), että toimintatutkimus on laaja-alainen tutkimusperinne. Se sisältää erilaisia painotuksia ja näkökulmia. Heikkinen on yhdessä Jyrki Jyrkämän

kanssa koonnut listan kysymyksistä, joiden avulla tutkija voi määrittellä, onko hän tekemässä toimintatutkimusta:

Jos toimin yhteisössä, jossa yksilöt

- pohtivat (~reflektoivat) ja kehittävät työtään,
- analysoivat, kuinka toiminta on historiallisesti kehkeytynyt nykyiselleen,
- kehittelevät vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi,
- tuottavat toiminnasta uutta tietoa (~teorioita), jonka pätevyyttä arvioidaan,
- keskustelemalla siitä,
- kokeilemalla sitä käytännössä sekä
- rinnastamalla sitä aikaisempaan tietoon (~teorioihin),
- julkistavat kokemuksiaan ja niihin liittyvää tietoa myös yhteisön ulkopuolella, teen toimintatutkimusta. (s. 183).

5.3 Kysely

Keräsin tutkimuksen empiirisen aineiston kyselylomakkeen avulla touko-kesäkuussa 2006. Suunnittelin kyselylomakkeen siten, että se (Liite 1.) koostui kysymyksistä, joiden avulla pyrin selvittämään tutkimuskohteessa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä laadusta oman tiimin sekä tarkemmin omien työtehtävien kannalta. Selvittämällä laadunäkemyksiä sekä tiimi- että henkilökohtaisemmalla tasolla pystyisin kenties paikantamaan erilaiset toimintatavat, joiden on todettu jo aikaisemmin aiheuttavan enemmän ongelmia kuin hyötyä. Suunnittelin kysymykset lisäksi siten, että niiden avulla pystyisin kartoittamaan vastaajien näkemyksiä laadun tilasta tällä hetkellä, mahdollisista kehityskohteista sekä konkreettisista keinoista, joilla laatua pystyttäisiin parantamaan näissä kehityskohteissa. Kyselylomakkeen kysymykset olivat yhtä lukuunottamatta avoimia kysymyksiä. Tämä yksi poikkeus oli taustakysymys, jolla selvitettiin vastaajan tiimi. Analysoin vastaukset sekä tiimitasolla että koko palvelukeskustasolla. Lisäksi

kyselylomakkeeseen lisättiin kaksi kysymystä ylimmän johdon pyynnöstä. He halusivat selvittää strategiatyöhön liittyen työntekijöiden näkemyksiä taloushallinnon palvelukeskuksen ydinkyvykkyyksistä sekä laadusta suhteessa eri sidosryhmiin. Jätin nämä kaksi kysymystä analysoinnin ulkopuolelle, koska niillä ei sellaisinaan ollut merkitystä tälle tutkimukselle ja kehitystyölle.

Kyselylomakkeessa hyvät kysymykset ovat muun muassa yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. Ymmärrettävyyden varmistamiseksi pyrin karsimaan kysymyksistä liian teoreettisuuden, jotta kaikki ikäluokat ja koulutustaustat ymmärtäisivät kysymysten sisällön samalla tavalla. Kävimme läpi lomakkeen kysymykset ohjaajani kanssa, ja hän kertoi oman mielipiteensä kysymyksistä ja etenkin käytetyistä sanamuodoista. Halusin varmistaa myös, että kaikki vastaajat ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Tein kyselylomakkeella myös niin sanotun testikierroksen eli lähetin sen sattumanvaraisesti valituille henkilöille, yhdelle kustakin tukitoimintojen tiimistä. Pyysin heitä vastaamaan kysymyksiin ja palauttamaan sen suoraan minulle.

Analysoin saamani vastaukset siten, että tarkastelin kysymyksen ja vastauksen suhdetta: vastasiko vastaus todella kysymykseen vai näkyikö vastauksista epävarmuus ja epäröinti siitä, mitä oli todella kysytty. Analysoinnin pohjalta pystyin toteamaan, että suurin osa vastaajista oli ymmärtänyt testikysymykset siten kuin olin ennustanutkin. Tämän perusteella uskalsin siis lähettää kyselylomakkeen kaikille kohdeyksikön työntekijöille, koska tiesimme saavamme samalla tavalla ymmärrettyihin kysymyksiin keskenään vertailukelpoisia vastauksia. Palvelukeskuksen työntekijöitä kyselyn lähettämisaikana oli n. 100. Halusin myös, että ihmiset motivoituisivat vastaamaan kysymyksiin aktiivisesti ja pyysin palvelukeskuksen ylimmältä esimieheltä saatetta sähköpostiin, jotta kaikki näkisivät, että myös ylin johto on sitoutunut tähän kehittämisprojektiin. Vastaamalla kyselyyn kaikilla olisi siis mahdollisuus vaikuttaa toiminnan laatuun ja tuleviin kehitysmenelmiin. Luottamuksellisuuden säilyttääkseni vastaajien oli mahdollista palauttaa kysely myös suoraan printattuna sisäiseen postilokeroon. Näin vastaajien nimet eivät tulisi edes minun tietooni. Toinen vaihtoehto

oli lähettää kysely sähköpostitse takaisin minulle, jolloin lähettäjän nimi tulisi tietenkin tietooni.

Vastausten analysoinnin tein siten, että listasin kaikki palautetut vastaukset kysymysryhmittäin. Ryhmiä muodostui kuusi:

1. Laatu oman tiimin kannalta
2. Laatu omien työtehtävien kannalta
3. Oman tiimin mahdolliset kehityskohteet
4. Omien työtehtävien mahdolliset kehityskohteet
5. Konkreettiset kehitysehdotukset laadun parantamiseen omassa tiimissä
6. Konkreettiset kehitysehdotukset laadun parantamiseen omien työtehtävien kannalta.

5.4 Tutkimuskohteen esittely

Seuraavassa esittelen hieman tarkemmin kohdeyrityksen, jossa tämän tutkimuksen tein. Sovimme ohjaajani ja ylimmän esimieheni kanssa, että en julkaise tutkimusraportissani sellaisia tietoja, joiden perusteella lukijat voisivat tunnistaa kohdeyrityksen. Tarkempien yksityiskohtien sijaan esittelenkin lähinnä taloushallinnon palvelukeskuksen organisaatorakennetta, joka on myös tämän tutkimuksen keskeisin tutkimuskohde ja tiedonlähde.

5.4.1 Kohdeyritys

Kohdeyritys on suuri suomalainen yhtiö, jolla on liiketoimintaa tällä hetkellä yli 27 maassa. Yritys on pörssiyritys, ja sen osakkeet on listattu sekä Helsingin että Tukholman pörseissä. Konsernin organisaatio on jaettu liiketoiminta-alueisiin, jotka on järjestetty itsenäisiksi osakeyhtiöiksi. Kussakin maassa tytäryhtiöitä palvelee maakohtainen

taloushallinnon palvelukeskus. Tytäryhtiöt käsitetään asiakkaina, joille maakohtaiset palvelukeskukset tuottavat taloushallinnon palvelut.

5.4.2 Palvelukeskus

Suomen palvelukeskuksen organisaatio on jaettu tiimeihin (Kuvio 6.). Tiimejä ovat: ostoreskontra, myyntireskontra, pääkirjanpito, projektituki, laskutus, järjestelmätuki, financial controller ja matkalaskutus. Omaleimaisen piirteen kohdeyrityksen kaikkien taloushallinnon tiimien toimintaan antaa se, että tytäryhtiöt eivät käytä konsernin ulkopuolisia toimittajia hoitamaan taloushallintoa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tytäryhtiöiden on ostettava taloushallinnon palvelut oman maansa palvelukeskukselta. Tytäryhtiöt ymmärretään kuitenkin aivan kuten ulkoinen asiakas, joten toiminta on pyritty suunnittelemaan asiakkaiden tarpeista lähteiden, lait ja säädökset huomioiden.

Palvelukeskusyksikön visio on olla lisäarvoa kaikille konserniin kuuluville yhtiöille tuottava taloushallinnon toimintojen tuottaja (yrityksen intranet 2006). Sen organisaatio on järjestetty toimintojen perusteella, vaikkakin yrityksessä puhutaan prosessiorganisaatiosta. Näkemyksenä kohdeyrityksessä on, että esimerkiksi toimittajalta tullut lasku kulkee tietyn prosessin mukaisesti ostoreskontran esikirjauksesta hyväksynnän kautta maksuun ja kuluksi kirjanpitoon. Lisää haastetta palvelukeskuksen organisaation rakenteeseen tuo uusi kokonaisvaltainen toiminnanohjausjärjestelmä ERP (Enterprise Resource Planning). Tukitoimintojen vastuulla on auttaa liiketoiminta-alueita ottamaan käyttöön uusi järjestelmä. Nämä roll out-projektit kuuluvat ERP projekti-tiimin vastuualueeseen. Järjestelmän käyttöönottoprojekti on vielä kesken, ja uusia järjestelmään liittyviä kehittämiskohteita löytyy jatkuvasti. Keskeneräinen projekti heijastuu suoraan myös tämän tutkimuksen löydöksiin.

Tukitoiminnoissa kukin tiimi vastaa yhdestä taloushallinnon osa-alueesta. Esimerkiksi kirjanpitäjät kuuluvat yhteen tiimiin, jolla on yksi tiiminvetäjä, joka on samalla kirjanpitäjien lähin esimies. Tiimit pitävät kerran kuukaudessa tiimipalaverin, joka on

muun muassa yksi tiedon levittämisen perusta. Jokainen tiimi järjestää omanlaisensa palaverit, mitään yhteistä mallia ei ole olemassa.

Kohdeyritys

Taloushallinnon
palvelukeskus

Palvelukeskuksen johto	ERP-projekti-tiimi

Prosessiorganisaatio 2007

Prosessi	Ostoreskontra	Myyntireskontra	Kirjanpito	Projektituki
Prosessin omistaja Vastuhenkilö				
Prosessi	Järjestelmätuki	Financial Controller	Matkalaskutus	Laskutus
Prosessin omistaja Vastuhenkilö				

Kuvio 6. Taloushallinnon palvelukeskuksen organisaatio. (Intranet 2007).

5.4.3 Kohdeyrityksessä käytettyjä laatujärjestelmiä

Kohdeyhtiössä, kaikki konserniin kuuluvat yhtiöt huomioiden, on ollut käytössä laatujärjestelmistä ISO 9001-sarja, mutta vain ns. liiketoimintapuolella ja sielläkin lähinnä yhdessä liiketoimintaryhmässä. Lisäksi ainakin 1990- luvulla on käytetty Malcolm Baldridgea sekä EFQM Excellence Modellia ja näitäkin pääsääntöisesti konsernin ylimmässä johdossa sekä liiketoiminnan puolella tytäryhtiöissä. Raportoituja tuloksia näistä ei ole olemassa. (Intranet).

Kohdeyrityksessä teetetään vuodessa kaksi melko laajaa kyselytutkimusta: Asiakastyytyväisyyttä mitatetaan asiakkaiden puolelle lähetettävällä kyselyllä ja henkilöstön tyytyväisyyttä puolestaan tukitoiminnoissa työskenteleville lähetettävällä kyselyllä.

Tämän tutkimuksen perustalla ovat vuoden 2005 tutkimusten tulokset, joiden pohjalta tehtiin palvelukeskuksen toimintasuunnitelma vuodelle 2006. Yhtenä toimintasuunnitelman tavoitteena oli kehittää yhteinen laatumittaristo tiimeille, jotta laadun parantamista havaituissa kehityskohteissa pystyttäisiin seuraamaan. Koska tukitoiminnoissa mitataan toiminnan luonnetta ja laatua jo kahdella taholla, niin tämän tutkimuksen perusidea on palvelukeskuksen toiminnan tarkkailu tiimien sisällä sekä niiden välillä. Asiakasrajapinnassa mitataan, täyttääkö toiminta asiakkaiden tarpeet ja toiveet, yksilötasolla kerätään työntekijöiden yksittäisiä kokemuksia toiminnan luonteesta, jopa laadusta, mutta palvelukeskuksen sisäistä toimintaa ei olla tarkkailtu muutoin millään tavalla.

Tämä tutkimus ”tipahtaa” tähän väliin, ja keskittyy palvelukeskuksen tiimien sisäisten kehityskohteiden selvittämiseen, niiden analysointiin sekä toiminnan parantamisen seuraamiseen. Seuranta toteutetaan mittareilla.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselyn vastaukset käydään läpi tiimeittäin. Valitsin näin yksityiskohtaisen esittelyn siksi, että vastausten ja valittujen kehityskohteiden taustat ja perustelut ilmenevät parhaiten kunkin tiimin vastauksista. Tiimikohtainen esittely tarjoaa pareman mahdollisuuden tuoda esiin palvelukeskuksen työntekijöiden todelliset näkemykset toiminnan laadun nykytilasta. Jos vastaukset esiteltäisiin vain yleisellä tasolla, paljon oleellista, tärkeää informaatiota jäisi yleistysten takia piiloon.

Toinen peruste vastausten läpikäymiseen tiimeittäin on se, että vastauksia on tällöin helpompi peilata tulevaisuudessa. Tätä tutkimusta voidaan käyttää vertailutietona tulevaisuuden tutkimuksiin. Kyselylomake oli melko yksinkertainen ja nopea täyttää. Sitä voi hyödyntää myöhemmin uudelleen. Työntekijöiden yleisenä toiveena oli, että esimerkiksi työ- ja asiakastyytyväisyys-tutkimuksia suoritettaisiin useammin kuin kerran vuodessa. Tämä tutkimus ja siinä käytetty kysely tarjoavat yksinkertaisen ja nopean työvälineen laadun tason tutkimiseen tulevaisuudessakin.

Seuraavaksi käydään läpi yksityiskohtaisemmin palvelukeskuksen työntekijöiden näkemyksiä laadusta ja sen parantamisesta. Vastaukset järjestettiin kysymysten mukaisiin ryhmiin. Kysymyksiä on kuusi. Esittelen tässä luvussa vastaukset sekä tiimi- että koko keskustasolla. Tiimejä on kaikkiaan kahdeksan, mutta tässä tutkimuksessa projektituki ja järjestelmätuki käsitellään yhdessä, sillä projektitukitiimistä vastaajia oli vain pari. Tulokset käydään ensin läpi tiimitasolla, jolloin pystytään hahmottamaan kunkin tiimin erityiset piirteet. Lopuksi vastaukset kootaan yhteen koko palvelukeskustasolle, jolloin saadaan kuva niistä vastausten esiintuomista aiheista, joissa kaikki tiimit näkivät jotain kehittämisen tarvetta.

6.1 Mitä on hyvä laatu tiimissä?

Ensimmäinen kysymys oli ”Mitä on laatu oman tiiminne kannalta palvelukeskuksessa?”. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää yleisiä laatu näkemyksiä kunkin vastaajan oman tiimin kannalta. Odotuksena oli, että vastausten avulla saadaan selville esimerkiksi ostoreskontran hoitajien näkemys laadukkaasta ostoreskontrasta. Tämän tutkimuksen oletuksena on, että tämä näkemys kuvastaisi toiminnan tasoa, tavoitetasoa, jolla hyvä laatu on saavutettu. Seuraavaksi käydään läpi vastaukset tähän kysymykseen tiimeittäin.

Ostoreskontra

Ostoreskontratiimistä käytetään tästä eteenpäin lyhennettä OR-tiimi. OR-tiimin mukaan ostoreskontran hyvä laatu muodostuu virheettömyydestä, siitä että pysytään aikataulussa ja tehdään työ asiakkaan vaatimusten mukaisesti. Tavoitteena on, että *”tehdään työ sovittujen pelisääntöjen mukaan ja lain puitteissa kuitenkin asiakkaan vaatimusten mukaan”* (OR-tiimiläinen). Palvelukeskuksessa puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta asiakkaasta. Sisäinen viittaa toiseen tiimiin ja sen jäseniin, ja ulkoinen asiakas tarkoittaa liiketoimintayksikköä, joka myös maksaa tukitoimintojen palveluista. OR-tiimissä laatu nähdään pääasiallisesti ulkoisen asiakkaan toiveiden täyttämisenä. Erityispiirteinä OR-tiimiläisten vastauksista erosi lainmukaisen toiminnan painottaminen. Syynä tähän saattaa olla, että ostoreskontranhoitajien on oltava tarkkoja laskujen arvonlisäverokirjauksissa, koska virheet saattavat maksaa asiakasyhtiölle. Myös tilintarkastajat kysyvät perusteita tiliöinneille ja laskujen alv-vähennyskelpoisuudelle tai -kelvottomuudelle.

Myyntireskontra

Myyntireskontra-tiimistä tullaan tästä eteenpäin käyttämään lyhennettä MR-tiimi. MR-tiimi on pienin palvelukeskuksen tiimeistä. Siihen kuuluu vain kuusi henkilöä, joista yhden vastuulla on koko kohdeyrityksen perintä. MR-tiimin kannalta hyvä laatu on tietoa siitä, mitä kukin tekee, se on yhteistyötä ja maksujen oikeellisuutta. MR-tiimin pienuus näkyy esimerkiksi siinä, että tiedetään mitä muut tekevät. *”Tiimissä jäsenten välillä*

tehtävät on jaettu tarkoituksenmukaisella tavalla, tiimin jäsenet kommunikoivat keskenään ja tietävät toistensa tehtävien vaikutukset omiinsa” (MR-tiimiläinen). Yhteistyö MR-tiimiläisille merkitsee, että ”tiimi pystyy toimimaan kokonaisuutena joustavasti ja tehtävät tulevat hoidetuksi ajallaan ja oikein”. Myös MR-tiimiläiset painottavat vastauksissaan asiakassuhdetta, sitä että ”tarjotaan oikeaa ja reaaliaikaista tietoa ja palveluja asiakkaille”.

Kirjanpito

Kirjanpito eli KP-tiimiläiset painottavat omissa laatu näkemyksissään tiedon oikeellisuutta ja virheettömyyttä, aikataulussa pysymistä sekä asiakkaan palvelua. KP-tiimi on niin sanotusti viimeinen lenkki tuloksen raportoinnissa asiakkaalle. KP:ssä tapahtuu siirto varsinaiseen raportointijärjestelmään, jota asiakkaat hyödyntävät tuloksen analysoinnissa. Jos jokin menee vikaan jossakin toisessa ERP-järjestelmän moduulissa, ja vian takia siirto KP:ään myöhästyy, heijastuu se suoraan aikataulussa pysymiseen ja ajankohtaan, jolloin tulos on valmis analysoitavaksi. Toki kaikki vaikuttaa kaikkeen, mutta erityisesti KP-tiimin vastauksista nousi esille juuri aikataulussa pysymisen tärkeys. Hyvää asiakaspalvelua on lisäksi ”nopea reagointi asiakkaan kysymyksiin/ongelmien ratkaisuun” (KP-tiimiläinen).

Järjestelmä- ja projektituki

Järjestelmätuen rooli on tarjota apua nimensä mukaisesti järjestelmään liittyvissä ongelmissa. Sen tarkoitus on palvella niin ulkoisia asiakkaita kuin palvelukeskustakin. Projektituki keskittyy ERP-järjestelmän projektimoduuliin. Kohdeyrityksen liiketoiminnan luonne on tuottaa palveluja. Asiantuntijat työskentelevät asiakasprojekteille, joille kirjataan työtunnit, joiden mukaan asiakasta laskutetaan. Myynti koostuu siis pääasiallisesti projektityöskentelystä asiakkaille. Samoin suurin osa kuluista, henkilöstökuluja lukuunottamatta, muodostuu alihankinnasta eli ostetaan muiden palveluja, ja niiden hinta siirretään asiakkaan maksettavaksi. Perinteinen kirjanpito onkin kohdeyrityksessä menettänyt kenties merkitystään siinä mielessä, että

nykyään puhutaan erillisestä projektikirjanpidosta, josta vastaavat itse asiakkaiden lisäksi projektitiimi. Projektikirjanpito on täysin erillinen järjestelmä niin sanotusta pääkirjanpidosta, joskin viennit projektipuolelta siirretään kerran kuukaudessa pääkirjaan. Pääkirjanpitäjällä ei kuitenkaan ole pääsyä projektikirjanpidon puolelle, vaan sitä kontrolloi melko uusi tiimi, financial controller-tiimi.

Järjestelmä – ja projektitiimeille hyvä laatu on oikean tiedon tuottamista sovitussa aikataulussa. Tavoitteena on pyrkiä ”*mahdollisimman virheettömään, joustavaan toimintaan aikataulujen puitteissa*” (tiimiläinen). Nämä kaksi tiimiä painottavat erityisesti hyvää asiakaspalvelua. He huomioivat vastauksissaan sekä ulkoiset että sisäiset asiakkaat. Hyvä laatu on ”*ulkoisten asiakkaiden ystävällinen ja asianmukainen palvelu, myös sisäisten asiakkaiden palvelupyyntöihin vastataan nopeasti*”. Järjestelmä- ja projektitiimit korostavat lisäksi nopeaa reagointia kysymyksiin. Vastauksissa mainitaan muun muassa, että ongelmanratkaisun läpimenoaika tulisi olla nopea.

Financial Controller-tiimi

Financial Controller-tiimiin viitataan tästä eteenpäin lyhenteellä FC. FC-tiimille, samoin kuin KP-tiimille, hyvä laatu merkitsee tietojen oikeellisuutta, aikataulussa pysymistä ja hyvää asiakaspalvelua. Lisäksi FC-tiimi korostaa osaamista ja ammattitaitoa. Tiimiläiset mainitsevat vastauksissaan hyvän laadun muodostuvan asiantuntemuksesta omalla alalla, laskentatoimen koulutuksesta ja ammattitaidosta sekä ammattiosaamisen jatkuvasta ylläpidosta. Se, että ammattiosaaminen korostuu FC-tiimissä, saattaa johtua siitä, että monella on ylempi korkeakoulututkinto. FC-tiimiläiset toivat vastauksissaan esille myös yhteistyökyvyn. Sillä tarkoitetaan taitoa verkostoitua, tiimin jäsenten yhteistyötä, muiden tiimiläisten auttamista tarvittaessa, oman työn vaikutuksen ymmärtämistä sekä osaamisen jakamista omassa työssä yli tiimirajojen. Nämä tekijät yhdessä muodostavat FC-tiimiläisten mielestä perustan hyvälle laadulle tiimin toiminnassa.

Matkalaskutustiimi

Matkalaskutustiimissä työskentelevät matkalaskutuksen asiantuntijat. ERP-järjestelmässä on oma moduuli matkalaskujen hallintaan, ja tätä kontrolloivat matkalaskutustiimiläiset. Heidän mielestään hyvä laatu oman tiimin kannalta muodostuu tarkkuudesta, täsmällisyydestä sekä hyvästä ja ystävällisestä asiakaspalvelusta. Konkreettisempaan hyvän laadun osatekijänä nähdään se, että *”tuotetaan mahdollisimman oikein olevia matkalaskuja ajoissa maksuun”* (tiimiläinen). Matkalaskutustiimiläiset korostavat muita tiimejä enemmän tarkkuutta ja täsmällisyyttä. Syy löytyy kenties siitä, että he tarkastavat asiakkaan puolen henkilöiden tekemät matkalaskut ja varmistavat, että matkalaskulta löytyy kaikki lainmukaiset tiedot.

Laskutustiimi

Laskutustiimiin vastuualueena on sisäisen ja ulkoisen laskutuksen hoito. Laskutustiimi näkee hyvän laadun muodostuvan tiimitasolla asiantuntemuksesta ja laskutuksen oikeellisuudesta. Vastauksista ilmenee, että tavoitteena on, että *”asiat on tehty kerralla oikein ja aikataulun mukaisesti”* (tiimiläinen). Laskutustiimiläiset ovat ajatelleet laatua hieman laajemminkin, sillä heidän vastauksissaan on enemmän hajontaa eri aihealueiden kesken. He mainitsevat hyvän laadun olevan muun muassa sitä, että *”tiimi tuottaa kannattavasti sellaista palvelua kuin asiakassopimuksessa sanotaan, annetaan asiantuntija-apua businesspuolelle, on kiinnostusta oman tiimin työn kehittämiseen sekä ollaan joustavia ja tasavertaisia eli kaikkia asiakkaita kohdellaan samojen sääntöjen mukaisesti”*.

6.2 Mitä on hyvä laatu omissa työtehtävissä?

Seuraavaksi selvitetään, millaisena palvelukeskuksen työntekijät näkevät hyvän laadun omissa henkilökohtaisissa työtehtävissään. Laatonäkemyksiä haluttiin selvittää myös yksilötasolla tiimitason lisäksi, koska työn tekevät yksittäiset henkilöt, eivät tiimit.

Yksilötasoa tutkittaessa voitaisiin löytää mielenkiintoisia näkemyksiä niin omasta tiimistä kuin koko palvelukeskuksesta.

Ostoreskontra

Kyselyn avulla selvitettiin tiimitason laadun lisäksi sitä, millaisena tukitoimintojen työntekijät kokevat laadun suppeammasta näkökulmasta eli omien työtehtävien kannalta. Kysymyssarjan tämän osan tarkoitus oli myös paljastaa mahdollisia suuria eroavaisuuksia samassa tiimissä työskentelevien tehtävien välillä. OR-tiimissä eli ostoreskontrassa työskentelevien mielestä omien työtehtävien suorittaminen hyvien laatustandardien mukaan näkyy virheettömyytenä ja tehokkuutena. Tarkemmin heidän mielestään hyvä laatu on tietojen etsimistä ja päivittämistä, parempien toimintamallien löytämistä sekä annettujen aikataulujen puitteissa työskentelyä. He haluavat itse ottaa vastuun oman työn parantamisesta eivätkä vain istu odottamassa uusia ohjeita esimiehiltä. OR-tiimiläisten mielestä hyvä laatu on lisäksi informointia: informoidaan kollegoja mahdollisista muutoksista rutiineissa, jos ohjelma ei toimi tai jos on löytänyt keinon tehdä jonkin asian helpommin.

Myyntireskontra

MR-tiimiläisten eli myyntireskontrassa työskentelevien mielestä hyvä laatu on ensisijaisesti tietojen oikeellisuutta: sitä että pystytään tarjoamaan oikeaa ja tarkkaa tietoa ulkoisen asiakkaan suorituksista ja samalla oikeaa ja tarkkaa tietoa sisäisen asiakkaan laskuista. Hyvää laatua on myös, että maksut ovat oikein ja ajallaan sekä että pysytään annetuissa aikatauluissa. MR-tiimiläiset kuvasivat myös hieman yksityiskohtaisemmin näkemyksiään omien tehtäviensä laadusta. Heidän mielestään hyvän laadun työtehtävien suorittamisessa takaa, että työssä tarvittava tieto löytyy helposti ja nopeasti, ja että jokainen huolehtisi oman reskontransa pitämisestä ajantasalla. Asiakkaalle tarjottavaa hyvää laatua on myös saatavien kiertonopeuden pienentäminen.

Kirjanpito

KP- eli kirjanpitotiimiläisten mukaan hyvä laatu omien työtehtävien kannalta on oikean ja virheettömän tiedon tuottamista niin asiakkaalle kuin viranomaisillekin. Hyvin tärkeää on pysyä aikataulussa, mutta myös se, että tarjottaisiin itselle *”aikaa tehdä työ huolellisesti ajallaan laadukkailla ja tehokkailla työvälineillä”*. Aika on hyvin tärkeä tekijä laadun määrittämisessä KP-tiimissä. Muutoin kirjanpitäjät näkevät hyvän laadun samalla tavalla niin tiimi- kuin yksilötasollakin.

Järjestelmä- ja Projektituki

Nämä kaksi tiimiä painottavat näkemyksissään nopeaa ja oikeaa toimintaa sekä asiakaspalvelua. Asiakaskyselyihin on vastattava nopeasti ja huolellisesti. Palvelun on oltava ystävällistä ja *”asiakkaan huolet on otettava tosina”*. Lisäksi hieman yksityiskohtaisemmin support-tiimiläiset mainitsevat, että omien tehtävien kannalta hyvää laatua tuottaisi koulutuksen oikeellisuus ja se, että *”pitäisi tietää keneltä kysyä virhetilanteissa = vastuut selkeämmin esille”*. Tuki-tiimiläisille hyvä asiakaspalvelu ei merkitse vain palvelua ulkoisille asiakkaille vaan myös muille tukitoimintojen tiimeille.

Financial Controller

FC-tiimiläisten vastauksista heijastuu pitkälle samat näkemykset hyvästä laadusta kuin muillakin tiimeillä. Hyvää laatua on siis aikataulussa pysyminen, hyvä asiakaspalvelu, raportoinnin oikeellisuus ja osaaminen. Hieman yksityiskohtaisemmalla tasolla FC-tiimiläiset näkevät hyvän laadun olevan lisäksi kokonaisuuksien hallintaa, yhteistyökykyä ja työkalujen tehokasta hyödyntämistä. Heidän tulee *”nähdä asiat laajasti ja toisiinsa kytköksissä olevina”*. Työssä on oltava myös tarkka ja nopea sekä helposti asiakkaiden tavoitettavissa.

Matkalaskutustiimi

Matkalaskutus-tiimiläiset ovat sitä mieltä, että hyvä laatu heidän suorittamiensa työtehtävien kannalta on tarkkuutta ja täsmällisyyttä, hyvää ja ystävällistä asiakaspalvelua. Hyvä laatu on, ”*että pyrin tekemään kaiken mahdollisimman selkeästi loppuun mahdollisimman pian ja ilman virheitä*” sekä sitä, että ”*yritykseni kommunikoida selkeästi ja asettua asiakkaan asemaan*”. Kuten aiemmin on jo todettu hyvän laadun takaa se, että tehdään asiat siten kuin ne haluttaisiin itselleenkin tehtävän.

Laskutus-tiimi

Laskutustiimiläisten joukosta tuli useita kattavia näkemyksiä hyvästä laadusta omien työtehtävien kannalta. Hyvää laatua on, että on olemassa ”*mahdollisimman oikeellisesti toteutunut laskutusprosessi: oikeat/ajankohtaiset tiedot ja laskutusaineisto, aikataulussa pysyminen...*”. Hyvä laatu on virheettömyyttä, asiantuntija-avun antoa tietoa tarvitseville ja mahdollisten ongelmien hoitamista ammattimaisesti loppuun asti. Laskutustiimiläisten mielestä laatua on se, ”*kun asiakas saa laskun, ei tarvitse miettiä mistä laskutetaan*” ja se, että yrittää itse miettiä, mitä haluaa omalla laskullaan näkyvän. Laskutustiimiläisille on tärkeää, että kommunikointi on hyvää ja molemminpuolista sekä sisäisen että ulkoisen asiakkaan kanssa. Tämä aikaansaa ymmärrystä ja yhteistyötä. Lisäksi on huomioitava asiakkaan toiveet ja uuden kokeilu. Tämä saa puolestaan aikaan joustavuutta toiminnassa. Edellä mainittujen lisäksi matkalaskutustiimiläisten mielestä hyvää laatua omien työtehtävien kannalta on jatkuvuus, työ tehdään normaalina työaikana tehokkaasti ja hyvin, hyvinvointia – hyvää kohtelua, lupa toimia luovasti, kiinnostusta asiakkaan toimintaan, kehittämisasioiden tuottaminen, valppaus muutostilanteissa, prosessit on kuvattu ja nähtävillä, työohjeet, annettujen ohjeiden seuraaminen ja asioiden tekeminen heti oikein, jotta vältetään turhilta hyvityskierteiltä sekä lupauksen pitäminen.

6.3 Mitkä ovat laadun kehityskohteet omassa tiimissä?

Tutkimuksessa selvitetään yleisten laadunäkemyksien lisäksi työntekijöiden ajatuksia oman tiimin toiminnan tämän hetkisestä laadusta. Tarkoituksena on kartoittaa kuilu nykytilan ja tavoitetason välillä. Kehityskohteet selvitetään sekä tiimi- että yksilötasolla.

Ostoreskontra

Seuraavilla kahdella kysymyksellä selvitettiin palvelukeskuksen työntekijöiden näkemyksiä niistä kohteista, joissa heidän mielestään nykytila ei vastaa hyvän laadun kriteereitä. Kehityskohteita selvitettiin sekä tiimi- että työtehtävätasolla. Työtehtävätason kartoituksella haluttiin selvittää oliko saman tiimin sisällä paljon vaihtelua näkemyksissä. Tämän tason kehityskohteita haluttiin selvittää myös siksi, että tavoitteena on kehittää yhteisiä toimintamalleja, jotta tukitoiminnot pystyisivät tarjoamaan yhtenäisiä palveluita asiakkaille. OR-tiimiläiset katsoivat, että tärkeimpiä kehityskohteita heidän omissa tiimissään olivat yhteiset toimintatavat, ohjelmien toimivuus ja ulkoisen asiakkaan rooli. Heidän mielestään olisi tärkeää, että laadittaisiin yhteiset toimintatavat ja ongelmia ratkottaisiin yhdessä tiimin kanssa. Lisäksi käytössä olevien ohjelmien toimivuus on epävarmaa ja sitä tulisi parantaa. ”*Jos ohjelma tökkii ja on hidas, ei prosessia voida viedä aikataulun mukaisesti läpi*”, lisäksi ”*hieman voisi olla räätälöintiä enemmän uuden ohjelman kanssa*”. Uudella järjestelmällä tarkoitetaan tässä ERP-käyttöjärjestelmää, jonka käyttöönotto- ja kehittämisprosessi on vielä kesken.

Asiakkaan rooli nousi merkittävämpään rooliin OR-tiimin vastauksissa kuin muiden tukitoimintojen tiimien. OR-tiimiläiset toivovat enemmän katseluoikeuksia järjestelmään, jotta asiakaspalveleminen olisi joustavaa ja nopeaa, eikä asiakasta tarvitsisi ”*pompottaa*” tiimistä toiseen. OR:n työntekijät toivovat opastusta asiakkaan puolelle ”*jatkuvasti, jotta nämä osaisivat tavaraa tilattaessa ilmoittaa toimittajille oikeat tiedot*”. Tämä nopeuttaisi huomattavasti OR:n toimintaa, kuten myös se, jos asiakkaan puolella ”*tarkastajat ja hyväksyjät tekisivät työnsä nopeammin, OR:n työstä jäisi paimentaminen pois ja laskut olisivat ajallaan kirjanpidossa ja maksussa*”. Näkemyksiin vaikuttaa varmasti paljon,

että ostoreskontraprosessista on tehty tarkka kuvaus. Lisäksi sekä asiakkaalle että kaikille palvelukeskuslaisille on selvitetty jokaisen osapuolen vastuu ostolaskujen käsittelyssä. Muiden tiimien osalta vastaavaa prosessikuvausta ei ole vielä olemassa. Laajalti tiedotetun prosessikuvausten ansiosta OR-tiimiläisten vastauksissa näkyy, että he toivovat asiakkaan huolehtivan omasta osuudesta, kun OR huolehtii omastaan.

Myyntireskontra

MR-tiimiläiset näkevät oman tiimin ensisijaisena kehityskohteen ERP-järjestelmäosaamisen. Oletus on, että jokaiselle tiimiläiselle mahdollistettaisiin täydellinen ERP-osaaminen sekä kaikki järjestelmän osa-alueet otettaisiin käyttöön. Lisäksi vaaditaan koulutus, jotta ERP:n täydellinen osaaminen olisi mahdollista. MR-tiimissä sijaisjärjestelyjä tulisi parantaa. Tärkeimpänä syynä tähän on kenties MR:n pieni koko. Kuuden henkilön tiimissä yhden poissaolo vaikuttaa huomattavasti muiden työhön.

Kirjanpito

KP-tiimiläiset näkevät merkittävimpana kehityskohteenä omassa tiimissään ERP-järjestelmän. Ensinnäkin KP-tiimiläiset toivovat järjestelmän räätälöimistä sujuvammaksi, sillä navigointi eri moduulien välillä on hieman kömpelöä. Räätälöinnillä säästettäisiin aikaa, samoin kuin ERP-järjestelmän toimivuuden parantamisella. KP-tiimissä toivotaan *”tarvittavien raporttien rakentamista Suomen kirjanpitolain vaatimusten mukaan”*.

Toisena kehityskohteenä KP-tiimiläiset näkevät yhteistyön tiimien välillä. He toivovat enemmän yhteistyötä erityisesti financial controllereiden ja ostoreskontran kanssa. Tärkeää on myös *”eri osastojen välisen kanssakäymisen kehittäminen, että kokonaisuus toimisi sulavammin”*. Lisäksi tulisi kehittää yhteisiä toimintatapoja, jotta toiminta KP-tiimissä olisi laadukkaampaa. Kolmantena kehityskohteenä KP-tiimissä nähdään ihmisten pysyvyys. *”Rekrytointipolitiikka näkyy palvelun laadussa: hyvät osaavat ihmiset eivät ole kauan palvelukeskuksen palveluksessa, mikäli työsuhteet ovat external-tyyppisiä”*.

External-tyyppisillä työsuhteilla tarkoitetaan työvoimanvuokrausyrityksen kautta palkattuja työntekijöitä, joiden palkan maksaa siis vuokrausfirma.

Järjestelmä- ja Projektituki

Tukitiimit näkivät yhtenä tärkeimmistä kehityskohteista sen, että heillä ei ole tietoa, miten mikään asia tai osapuoli vaikuttaa mihinkin. Heille olisi tärkeää, että prosessit ja toiminnot hahmotettaisiin kokonaisvaltaisesti, jolloin kaikki tietäisivät, mikä vaikuttaa mihinkin ja miten asiat etenevät prosessissa. Epäselvyyttä on myös eri vaiheiden aikatauluista ja miten ne on sidottu toisiinsa. *”Palvelukeskus ei aina tiedä mitä työntekijät eri toimipisteissä tekevät”*. Tukitiimiläisille on epäselvää, mitä heidän todellisuudessa tulisi tehdä. Työtehtävien jaossa saattaa olla epäselvyyksiä ja päällekkäisyyksiä. *”Työntekijät ovat kuin kahden tulen välissä; asiakasorganisaatiossa pyydetään tekemään toista kuin mitä tehtäviin kuuluu tai ei tiedetä mitä tehtäviä saisi tehdä. Tämä vaikuttaa varmasti asiakasorganisaation käsitykseen laadustamme”*. Toisaalta tiimissä on näkymyksenä myös, että *”suurimpana kehityskohteena näen asiakasorganisaation toiveita, tarpeita jne. kohtaan olevan kiinnostuksen puutteen palvelukeskuksen puolelta”*.

Vaikuttaa siltä, että tukitiimeissä ei tiedetä, mitä itse pitäisi asiakkaalle tuottaa, ei olla otettu selvää omista eikä asiakkaankaan tarpeista. Tämä aiheuttaa molemminpuolista epäselvyyttä, joka puolestaan vaikuttaa suoraan sekä asiakkaan kokemaan laatuun että työtyytyväisyyteen omassa tiimissä. Yllä mainittujen kehityskohteiden lisäksi tukitiimiläiset haluavat parantaa informaation jakamista, tiimin sisäistä viestintää sekä välineosaamista, lähinnä ERP-osaamista. Myös tukitiimiläiset haluavat rakentaa toimivan varamiesjärjestelmän, jotta toiminta olisi jatkuvaa ja joustavaa poikkeustilanteissakin.

Financial Controllers

FC-tiimiläiset mainitsivat kehityskohteita kartoitettaessa useimmiten yhtenäisten toimintatapojen ja yhteistyön puutteen. Heidän mielestään toimintatapoja ja -malleja

tulisi yhtenäistää ja palveluiden määrittelykuvauksia tarkentaa. Lisäksi olisi tärkeää luoda yhteinen palvelukonsepti. Tällä tarkoitetaan varmasti koko palvelukeskustasoista konseptia, jolloin asiakkaille tarjottaisiin yhtenäinen kuva palveluista ja toiminnan laadusta kaikissa tiimeissä. FC-tiimiläisten mielestä myös konsernitason yhteistyötä tulisi tiivistää ja tehtävänkuvia selkiyttää taloushallinnon tiimien ja konsernitoimintojen välillä.

Yhteisten toimintatapojen ja yhteistyön kehittämisen lisäksi FC-tiimiläiset halusivat lisää panostusta koulutuksen ja osaamisen lisäämiseen. He toivovat, että jo olemassa olevaa osaamista jaettaisiin enemmän, ja että työryhmissä ja tiimeissä edistettäisiin sisäistä kehittämistä. Financial controllerit ehdottavat, että palvelukeskuksen omat asiantuntijat pystyisivät antamaan sisäistä koulutusta omilla erikoisalueillaan, ja että heille tarjottaisiin asiakaspalvelukoulutusta laskentatoimen palvelukeskuksessa työskentelyyn. Jälkimmäiseen ehdotukseen johto vastasi jo keväällä 2006 järjestämällä koko henkilökunnalleen asiakaspalvelukoulutuspäivän, jossa oli mukana ulkoinen konsultti. Päivän tarkoituksena oli edistää palveluasenteen omaksumista kaikissa taloushallinnon tiimeissä, ja antaa myös käytännön vinkkejä, joilla asiakaspalvelua pystytään parantamaan. Kohdeyrityksessä asiakaspalvelun laatua mitataan kerran vuodessa jaettavalla asiakastyytyväisyyskyselyllä. Kevään teemapäivä oli myös vastaus vuoden 2005 kyselyn tuloksiin, joiden mukaan tukitoiminnoissa kaikkien pitäisi parantaa asennettaan asiakasta kohtaan. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä kuitenkaan ulkoiseen asiakkaaseen vaan tiimien sisäiseen ja niiden väliseen toimintaan.

Matkalaskutustiimi

Matkalaskutustiimiläiset esittivät vastauksissaan neljä tärkeää toiminnan kohdetta, joita heidän mielestään tulisi kehittää. Ensimmäisenä he mainitsivat asiakaspalvelun. Aivan kuten FC-tiimikin, matkalaskutustiimiläiset kokevat, että asiakaspalvelussa on paljon parantamisen varaa. Toisena kehityskohteena he mainitsevat, että jos prosessissa tai ERP-järjestelmässä havaitaan epäkohtia tai virheitä, ne tulisi kirjata kaikki ylös, eikä asioita tulisi jättää ”*kuleksimaan ja viitata kintaalla*”. Edellinen liittyy tiiviisti tiimin kolmanteen esitykseen kehityskohteesta. Heidän mielestään tiedottaminen tiimin sisällä

tulisi saada tehokkaammaksi. Ongelmana tiedottamisessa saattaa olla, että tiimipalavereja järjestetään vain kerran kuukaudessa, ja se saattaa olla ainoa niin sanottu areena, jossa uusista asioista tai muutoksista voi saada informaatiota. Lisäksi sähköpostiliikenne saattaa olla niin vilkasta, että tärkeät informaatiot hukkuvat vähäpätöisempien postien sekaan.

Neljäntenä kehityskohteena matkalaskutustiimiläiset mainitsevat tiimin vetäjät, joiden tulisi olla kiinnostuneita kaikesta tiimiin liittyvästä. Tiimien vetäjät mainitaan varmasti siksi, että esimerkiksi matkalaskutustiimin vetäjällä on vastuullaan yhteensä kolme tiimiä. Tiiminvetäjän aika ei riitä kunkin tiimiläisen henkilökohtaiseen kuunteluun tai auttamiseen, vaan asioita on varmasti asetettava tärkeysjärjestykseen. Vuoden 2005 henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn perusteella tiiminvetäjien vastuita yritettiin tosin muuttaa siten, että yksi henkilö ei toimisi samanaikaisesti liian monen tiimin vetäjänä, koska tästä palvelukeskuksen työntekijät olivat antaneet palautetta. Vuoden 2006 aikana tilanne on hieman taantunut, sillä kohdeyrityksen kahdeksalla tiimillä on vain neljä tiiminvetäjää.

Laskutus

Laskutustiimiläisten mielestä yksi tärkeimmistä kehityskohteista on tiedonkulku. Tiedonkulkua tulisi parantaa sekä tukitoimintojen sisällä, suhteessa asiakkaaseen sekä konserniin. Asiakkaille pitäisi tuottaa tietoa tiimin tarjoamista palveluista. Esimerkiksi koko kohdeyrityksen intranetissä voitaisiin laskutustiimin mielestä esittää tukitoimintojen palvelukuvaukset ja hinnastot. Samoin he haluaisivat, että tiimin talous tuotaisiin päivänvaloon: *”paljonko ja millä perusteella asiakkaat maksavat työpanoksestamme”*. Hinnastojen ja palvelusopimusten julkistaminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvä asia. Kohdeyrityksen tytäryhtiöt, jotka ovat käytännössä pakotettuja ostamaan taloushallinnon palvelut palvelukeskukselta, tekevät hieman eri sisältöisiä sopimuksia tukitoimintojen kanssa. Asiakkaalle tuotetaan tietyt peruspalvelut, mutta asiakas saa valita myös lisäpalveluja. Hinnat ja palvelut eivät siis välttämättä ole samanlaisia kaikille asiakkaille. Asiakas itse ei myöskään välttämättä ole halukas paljastamaan maksamiaan hintoja.

Ymmärrettävää tosin on, että tukitoimintojen työntekijät palvelusopimusten avulla pystyisivät sisäistämään paremmin oman tiimin roolin palvelusuhteessa. Avoimuuden lisäksi laskutustiimiläiset toivovat selkeämpää viestintää konsernin eri yhtiöihin sekä ehdottavat, että kehitettävän laatumittauksen tulokset tulisi välittää palautteena asiakkaalle kuukausittain. Ehdotuksen taustalla on varmasti se, että palautteen mukana asiakas näkisi, että palvelukeskuksessa työskennellään jatkuvasti laadun parantamisen eteen. Parantaminen ei jää tällöin vain kerran vuodessa suoritettavaan asiakastyytyväisyystutkimukseen.

Laskutustiimin mukaan tärkeitä kehityskohteita laadun parantamisessa heidän tiimissään ovat koulutus ja ERP-osaaminen. He toivovat enemmän koulutusta järjestelmiin, etenkin ERP-järjestelmään. Lisäksi tulisi rakentaa varajärjestelmä siten, että *”mitä tehdään, jos prosessin jossakin lenkissä mättää”*. Kun tiedetään, mitä ongelmatilanteissa voidaan tehdä ja keneen ottaa yhteyttä, niin laskutustiimiläisten mukaan tämä takaisi toimintojen jatkuvuuden. Lisäksi ERP-järjestelmää tulisi täydentää niin, ettei sovellus sallisi virheellisiä toimintoja tai parametreja, jotka sitten jossain prosessin myöhemmässä vaiheessa esimerkiksi kaatavat ajoja. Kohdeyrityksessä aikaisemmin käytössä ollut järjestelmä ei sallinut esimerkiksi käytöstä poistettuja parametreja tiliöintien yhteydessä. ERP-järjestelmä kuitenkin sallii esimerkiksi lopetetun projektinumeron käytön. Teknisesti ei ole kyse vaikeasta kehittämistoimenpiteestä, mutta kehittämisessä on otettava huomioon muitakin näkökulmia kuin tekninen toteutus. Tähän aiheeseen palataan tarkemmin seuraavassa kappaleessa, jossa esitellään valittuja kehityskohteita ja keinoja.

6.4 Mitkä ovat laadun kehityskohteet omissa työtehtävissä?

Seuraavaksi esitellään vastaukset oman työn mahdollisista kehityskohteista. Tavoitteena on selvittää, miksi työtehtäviä ei pystytä hoitamaan siten, että toiminta vastaisi tavoitetason laatua.

Ostoreskontra

Kysyttäessä mielipiteitä omiin työtehtäviin liittyvistä kehityskohteista, OR-tiimiläiset mainitsivat yhteisten toimintamallien puuttumisen laatua tällä hetkellä heikentäväksi tekijäksi. Saman he mainitsivat kysyttäessä mielipiteitä laadusta tiimitasolla. Omien työtehtävien osalta OR-tiimiläiset haluaisivat parantaa ERP-järjestelmätuntemustaan. He haluaisivat kehittää myös itse järjestelmää, sillä sen hidastelu ja ”jämähtäminen” häiritsevät työtä joskus pahoin. OR-tiimissä halutaan kehittää asiakkaan roolia ostolaskujen käsittelyprosessissa. Keino tämän kehittämisessä voisi yhden vastauksen mukaan olla esimerkiksi: *”opastamalla palveluiden ja tuotteiden tilaajia, jotta he osaisivat pyytää laskut oikeilla tiedoilla, jolloin välttyttäisiin ylimääräiseltä työltä sekä ostoreskontrassa että toimittajien taholla”*. OR:ssa asioita on jo viety eteenpäin. Tiimissä laadittiin prosessikuvaus, joka julkaistiin kohdeyrityksen intranetissä, ja siitä tiedotettiin sekä koko palvelukeskuksen sisällä että asiakkaiden puolella laajasti. OR-prosessin tiimoilta järjestettiin myös koulutuksia, joiden avulla asiakkaille neuvottiin, mitä tietoja toimittajille pitää antaa tilauksen yhteydessä, jotta prosessi etenisi tehokkaasti. Kuulemani palautteen perusteella ostolaskujen käsittelyprosessi on tehostunut syksyn 2006 aikana. Tosin kehitettävää on edelleen paljon, sillä yllättävän usein laskut kiertävät järjestelmässä jopa useita viikkoja. Myös ERP-järjestelmän vuoksi prosessi ei toimi täysin kitkattomasti, sillä osaaminen on vielä puutteellista. Jos järjestelmän itsensä tai inhimillisen virheen takia syntyy ongelma OR-modulissa, sen syytä ei aina tiedetä eikä ongelmaa osata aivan heti ratkaista.

Myyntireskontra

Kuten olen jo useasti maininnut, myyntireskontratiimi on henkilömäärältään pienin kaikista tukitoimintojen tiimeistä. Tämä näkyy palautettujen kyselylomakkeiden lukumäärässä. Vastaukset ovat sen sijaan hyvin yksityiskohtaisia. Etenkin näkemykset liittyen omien työtehtävien kehityskohteisiin ovat jokaisella vastaajalla hieman erilaisia. MR-tiimiläisten mielestä työn laatua voidaan parantaa saattamalla *”epäselvät/selvittämättömät suoritukset ajantasalle”* sekä kiinnittämällä enemmän

huomiota ”*veloitusten ja niiden perusteella tehtyjen hyvitysten kohdistus*” oikein tekemiseen. Myös MR-tiimiläiset toivovat, että myyntireskontraprosessista tiedotettaisiin paremmin ja laajemmin konsernin sisällä. Sama kehityskohde on yleisesti mainittu lähes kaikkien tiimien vastauksissa. Lisäksi he toivovat tiedonkulun tehostamista sekä vastuualueiden määrittelyä tarkemmaksi. Vastuualueiden määrittelyllä MR-tiimissä tarkoitetaan, että kaikki tiimiin kuuluvat olisivat tietoisia toistensa tehtävistä, ja että muut tiimit ja asiakkaat olisivat tietoisia MR:n hoitamista tehtävistä. Pienessä tiimissä on erityisen tärkeää sopia sijaisjärjestelyistä. Jollei työtoverin tehtävät ole selvillä, häntä voi olla hyvin vaikea sijaistaa poissaolon aikana. MR-tiimiläiset painottavat myös ERP-järjestelmäosaamista. Siitä pitäisi saada ja osata ottaa ”*kaikki mahdollinen tarvittava tieto käyttöön*”.

Kirjanpito

KP-tiimissä yleisimmin mainitut kehityskohteet omien työtehtävien kannalta olivat raportointi, järjestelmien tuntemus ja työohjeet. Raportointi mainittiin kriittisenä kehityskohteena jo tiimitasoa tarkasteltaessa. Tilanne vastaa lähes täysin yhden kirjanpitäjän kommenttia: ”*Usein vastaus asiakkaalle: raporttia ei ole/saada, vaikka todellisuudessa saattaa olla, että sitä ei osata ottaa*”. Monet ovatkin tiedostaneet, että syy ei aina ole järjestelmässä. ERP tarjoaa lainmukaisia raportteja, mutta tiimiläiset eivät aina tiedä, mistä vaaditun raportin saa. KP-tiimiläiset mainitsevatkin, että ”*järjestelmien parempi tunteminen auttaisi tuottamaan asiakkaalle parempia ja selkeälukuisempia raportteja*”.

Järjestelmätuntemuksen lisäämiseen vaaditaan koulutusta. Kyse on lähinnä ERP-järjestelmästä, joka on suurimmalle osalle KP-tiimiläisistä melko uusi työväline. Kirjanpitäjien yksi tärkeimmistä tehtävistä kuukauden vaihteessa on kirjanpitotietojen siirtäminen ERP-järjestelmästä niin sanottuun johdon raportointijärjestelmään. He siis käyttävät työssään kahta eri järjestelmää, joiden yhteensovittamisessa on ollut joinakin kuukausina ongelmia. Eri järjestelmien yhteensovittaminen onkin yksi KP-tiimiläisten mainitsemista kehityskohteista. He ehdottavat, että järjestelmien välisiä liittymäajoja tulisi selkiyttää ja toimintavarmuutta parantaa. Lisäksi kirjanpitäjät toivovat lisää ERP-

järjestelmän räätälöintiä palvelukeskuksen omiin tarpeisiin. Räätälöintiä on toteutettu kohdeyrityksen toimintamaissa eri tahtiin ja eri tavalla. Esimerkiksi eräässä toisessa Pohjoismaassa käytössä on samat raportit kuin Suomessa, mutta siellä on mahdollisuus ajaa raportit tarkemmilla parametreilla, jolloin ne vastaavat paremmin asiakkaan tarpeisiin. Räätälöintiin ja etenkin raportoinnin kehittämiseen palataan seuraavassa kappaleessa.

Kolmantena kehityskohteenä omien työtehtävien kannalta KP-tiimiläiset näkevät työohjeet. Toimintatapoja tulisi yhtenäistää ja työohjeita kehittää. Yhteiset toimintaohjeet ja -mallit ovat puutteellisia lähes kaikkien tiimien mielestä, mikä näkyy kyselylomakkeiden vastauksissa. Saman tiimin sisällä työtehtävät ja tavat toimia voivat vaihdella suurestikin. Erojen taustalla saattaa olla kunkin työntekijän historia kohdeyrityksen palveluksessa ja suhteessa asiakkaaseen. Ennen palvelukeskusmallin perustamista taloushallinto hoidettiin itse jokaisessa kohdeyrityksen tytäryhtiössä. Kauan samojen henkilöiden kanssa työskennellyt saattaa tehdä paljon enemmän asiakkaalleen kuin palvelusopimus edellyttää. Tilanne saattaa olla myös toisinpäin eli asiakasyritys vaatii nyt enemmän kuin aikaisemmin, koska he joutuvat maksamaan palveluista. Vaatimukset hoidettavista tehtävistä saattavat olla suuremmat kuin mitä palvelusopimuksessa on sovittu. Palvelukeskuksen tavoitteena onkin saada toimintamallit yhtenäisiksi, jolloin eriarvoisuutta ei koettaisi ja myös toiminnan laatu saataisiin yhteneväisemmäksi.

Tukitiimit

Tukitiimit näkevät oppimisen tällä hetkellä ensisijaisena kehityskohteenä omien työtehtävien kannalta. He kehittäisivät omaa oppimista uudesta järjestelmästä, ”*joka toisi parempaa tietotaitoa, jonka voisi välittää asiakkaille*”. Oppimisen lisäksi tukitiimiläisten vastaukset olivat hajanaisia. Kehityskohteina nähtiin muun muassa asiakaspalveluiden käsittely, sijaisuuksien selkeä organisointi, työtehtävien uudelleen järjestely ja kommunikointi.

Financial Controllers

FC-tiimissä ainoaksi kaikille yhteiseksi kehityskohteeksi omien työtehtävien kannalta nousi ERP- ja johdonraportointijärjestelmien osaaminen. Osaamista tulee kehittää vielä paljon, jotta pystyttäisiin tarjoamaan asiakkaalle täysin virheetöntä ja luotettavaa tietoa. Muita yksittäisesti mainittuja kehityskohteita olivat esimerkiksi oman ajan hallinta, töiden priorisointi, yhteiset toimintatavat ja mallit, työnkuvaukset, asiakkaan ja sen toimialan tuntemus sekä aikataulujen pito. Lisäksi mainittiin, että ”*fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin lisääminen saa aikaan suorituskyvyn kaksinkertaistumisen*”.

Matkalaskutus

Matkalaskutustiimiläisten vastauksissa ja näkemyksissä kehityskohteista oli suurta hajontaa. Vastauksista ei nousut esiin yhtä yhteistä toiminnan kohdetta, jossa laatua tulisi parantaa. Sen sijaan tiimiläisten mielestä heidän tulisi jokaisen parantaa viestintää asiakkaan suuntaan sekä asiakkaan auttamista ongelmatilanteissa. Ongelmatilanteisiin he tarjoavat jo tässä vaiheessa keinon: voisi olla olemassa ”*valmiita malleja miten toimitaan*”. Matkustussääntöjen kehittäminen yhdessä henkilöstöasioita hoitavan yksikön kanssa, helpottaisi niin matkalaskutustiimiläisten kuin asiakkaidenkin työtä. Ohjeistukset on oltava kunnossa ja luotettavia, jotta niihin voidaan asiakasta palvellessa viitata. Matkustussääntöjä onkin kehitetty kohdeyrityksessä syksyn 2006 aikana. Säännöllisin väliajoin yrityksen intranet-sivuston etusivulle tulee näkyvä linkki, jonka takaa matkustussäännöt löytyvät. Tiedottamisen avulla vältetään ongelmatilanteita asiakkaiden kanssa.

Laskutus

Laskutustiimi vastasi jo kysyttäessä tiimitason kehityskohteita, että tiedonkulku ja tiedon tuottaminen eivät ole tällä hetkellä tasolla, jolla hyvän laadun kriteerit täytyisivät. Ne vaikuttavat myös tiimiläisten omien työtehtävien suorittamiseen, koska tiedonsaanti on vaikeaa. He haluaisivatkin enemmän tietoa yrityksen intranet-sivustolle kaikkien

nähtäville. Myös aikataulussa pysymistä tulisi laskutustiimiläisten mielestä parantaa. Töitä tulisi esimerkiksi osata priorisoida paremmin, ja muilta vaaditaan myös työskentelyrauhan antamista. Tiimi toivoo työtehtävien dokumentointia, kuten moni muukin tiimi, koska esimerkiksi *”dokumentoimalla omat työt, pystytään myös paremmin hoitamaan tarvittavat sijaistukset”*.

6.5 Millä keinoilla laatua tulisi parantaa omassa tiimissä?

Seuraavilla kahdella kysymyksellä haluttiin selvittää keinoja, joiden avulla tavoitetason laatu voitaisiin saavuttaa sekä omassa tiimissä että omassa työprosessissa. Ensimmäiseksi esitellään tiimitason kehitysehdotukset.

Ostoreskontra

Tässä tutkimuksessa selvitettiin laatuikäsitusten ja kehityskohteiden lisäksi työntekijöiden ehdotuksia konkreettisiksi keinoiksi parantaa laatua. Tulevaisuuden tavoitteena on täyttää se kuilu, joka nykyhetken ja tavoitetilan välillä on. Kun OR-tiimiläisiltä kysyttiin, mitä heidän mielestään nämä konkreettiset laadun parantamiskeinot voisivat olla, niin yleisin vastaus oli, että keksittäisiin yhdessä tiimin kanssa yhteisiä ratkaisumalleja ongelmatilanteisiin. Tiimiläiset ehdottavat, että *”kerrotaan minkälaisia ongelmia on työssään kohdannut”*, *”kootaan yhteen ongelmat sekä löydetty ratkaisumallit”*, ja *”mikäli ratkaisumalleja ei ole, ideoidaan yhdessä”*. OR-tiimiläisten mielestä heidän tulisi yhdessä kehittää *”keinoja, joilla voitaisiin nopeuttaa laskujen käsittelyä, jotta viivästyskoroilta vältyttäisiin”* sekä *”keinoja, joilla voitaisiin estää laskujen juuttuminen pitkiksi ajoiksi ERP-järjestelmän syövereihin”*. Laskujen käsittelyssä OR-tiimiläiset painottavat paljon asiakkaan roolia. He näkevät sen yleisenä ongelmana, kuten edellä kehityskohteita selvitetäessä todettiin. Asiakkaita pitäisi opastaa tarkastamaan ja hyväksymään laskuja ripeämmin, jotta ne saataisiin ajoissa maksuun. Kuten edellä

mainittiin, tilanteeseen on tullut jo jonkin verran parannusta koulutuksen sekä prosessikuvauksen kehittämisen myötä.

Myyntireskontra

MR-tiimiläisiltä kysyttäessä keinoista parantaa tämänhetkistä laatua omassa tiimissä, yleisin vastaus oli koulutus. Kehityskeinoista MR-tiimiläiset olivat hyvin yksimielisiä. Koulutuksen lisäksi he ehdottavat kehityskeinoksi riittävän henkilökunnan takaamista. Tiimin mielestä he tarvitsevat lisää koulutusta liittyen ERP-järjestelmään. Hehän näkivät hyvän laadun tarkoittavan käytössä olevan järjestelmän täydellistä osaamista, johon on siis vielä paljon matkaa. MR-tiimiläisten mukaan *”koulutuksen pitäisi olla jatkuvasti toistuvaa, jotta laatu voitaisiin taata”*, ja lisäksi palvelukeskuksen sisällä voitaisiin kouluttaa *”eri osa-alueiden asiantuntijoita, jotka keskittyvät omaan alueeseensa ja sen kehittämiseen ja kouluttamiseen, esim. perintä, kassanhallinta jne...”*. Sisäisten asiantuntijoiden järjestämiä koulutustilaisuuksia on järjestetty joitakin, mutta ne ovat keskittyneet lähinnä yleisiin järjestelmää koskeviin asioihin, kuten asiakkaan käyttämiin raportteihin. Tukitoimintojen tiimit on jaettu ERP-järjestelmän modulien mukaan, ja kaikkien tiimien vastauksista ilmenee, että ne haluaisivat paljon enemmän omaa modulia koskevaa koulutusta kuin kaikille yhteistä.

Toinen, lähes kaikkien MR-tiimiläisten, ehdotus laadun kehittämiskeinoksi oli riittävän henkilökunnan takaaminen. Tiimi toivoo, että saataisiin *”työmäärä kohtuulliseksi jokaiselle, jolloin päästään laadukkaampaan tulokseen, vältetään turhilta virheiltä ja korjaamiselta”*. MR-tiimin kokoa muihin tiimeihin voi selventää se, että heitä on viisi hoitamassa myyntireskontraa kun esimerkiksi kirjanpitäjiä työskentelee saman asiakasmäärän kanssa 13. Näiden viiden lisäksi yksi MR-tiimiläinen hoitaa täysipäiväisesti lähes kaikkien konserniin kuuluvien yhtiöiden perintää. Poikkeustilanteissa, esimerkiksi yhden tai useamman sairastuttua, työtehtävien organisointi nousee merkittävään rooliin.

Kirjanpito

KP-tiimissä yhdeksi tärkeimmistä laadun ja toiminnan kehityskohteista mainittiin raportointi sekä tiimi- että työtehtävätasolla. Konkreettisina keinoina tilanteen parantamiseksi KP-tiimiläiset mainitsevat tarvittavien raporttien rakentamisen ERP-järjestelmään. Samaa asiaa tarkoitetaan kun puhutaan raporttien räätälöinnistä. Raporttien tulisi olla hyviä ja luotettavia, jotta niitä voitaisiin käyttää niiden perimmäisessä tarkoituksessa eli kirjanpidon tarkistusmenetelminä.

KP-tiimiläiset ehdottavat konkreettisia keinoja tiedon levittämisen ja kulun parantamiseen. Palaverit nähdään yhtenä työvälteenä. Esimerkiksi *”ennen kuukauden vaihdetta pidettäisiin lyhyt palaveri yhdessä, jossa sovitaan toimenpiteistä”*. Lisäksi toivotaan palavereja eri tiimien kesken sekä yhteisiä tilaisuuksia, jotka parantavat yhteishenkeä. Yhteisiä tilaisuuksia onkin järjestetty enenevässä määrin sekä oman tiimin kesken että koko palvelukeskuksessa, mikä on koettu positiivisena yllätyksenä. KP-tiimiläisten mielestä henkilöstön pysyvyyttä pitäisi parantaa rekrytointipolitiikan muutoksella eli vakinaisia työntekijöitä toivotaan lisää. Tukitoiminnoissa pitäisi keksiä myös muita keinoja henkilöstön pysyvyyteen. Yhtenä keinona voisi olla tiimiläisten mainitsema palkitseminen. *”Ihmisten palkitseminen motivoisi suoritusten ylittämiseen”*. Siihen, miten palkitsemisen tulisi tapahtua, ei esitetty ideoita. Edellä mainittujen keinojen lisäksi, KP-tiimiläiset toivoisivat enemmän koulutusta, etenkin *”sopivaa täydentävää koulutusta alueilla missä on havaittu puutteita”*.

Tukitiimit

Tukitiimien ehdotukset laadun parantamiseen omassa tiimissä vastasivat heidän esitämiään kehityskohteita. Oppimiseen vastattaisiin koulutuksella. He toivoisivat lisää koulutusta prosessin eri vaiheista. Lisäksi tiedonkulkua tulisi parantaa ja lisätä. Konkreettisena keinona tähän mainitaan *”esim. tiedon kirjallinen jakaminen, jolla*

taattaisiin se, että myös muualla kuin pääkaupunkiseudulla työskentelevät ihmiset tietoa saisivat” sekä ”säännölliset kk-palaverit/infot”.

FC-tiimi

FC-tiimiläisten vastauksissa oman tiimin kehitysketoista yleisimmin esille tuli tehtävien, toimenkuvien ja ohjeiden kirjaaminen. Toimenkuvan täsmentäminen on jo aloitettu FC-tiimissä, mutta se halutaan saattaa loppuun. He toivovat myös selkeiden ohjeiden tekemistä ja ”yleisellä tasolla tiedon löytämisen” tehostamista. FC-tiimi toivoo enemmän koulutusta sekä ulkoisista että sisäisistä asioista, järjestelmistä ja uusista työvälineistä. Tietoja ja taitoja tulisi myös päivittää säännöllisin väliajoin, jotta toiminnan laatu pysyisi yllä. Kolmantena kehitysketoina FC-tiimiläiset mainitsevat oman työn hallinnan ja resurssit. FC-tiimiläisten mielestä se, että jokainen tiimiläinen hallitsee oman työnsä ja ajankäyttönsä sekä osaa hyödyntää tehokkaasti annettuja resursseja näkyy ylempänä koko tiimin tasolla laadukkaana toimintana. Oman työn hallinnalla FC-tiimiläiset tarkoittavat työajan hallintaa, työtehtävien priorisointia ja kyseenalaistamista.

Matkalaskutustiimi

Tähän kysymykseen tuli valitettavasti vain kaksi vastausta. Konkreettisenä keinoa kehittää tiimin laatua nähtiin asiakaspalvelun tärkeyden korostaminen. Toinen vastaus oli, että on *”jonkun toisen tehtävä ehkä keksiä se”*. ”Sillä” tarkoitettiin siis keino keino saavuttaa parempi laatu omassa työprosessissa.

Laskutustiimi

Laskutustiimin vastaukset kysymykseen keinoista laadun parantamiseen tiimissä olivat lähes tismalleen samat kuin itse kehitysketoet. Tiedonkulkua voitaisiin tiimiläisten mielestä parantaa esimerkiksi tuottamalla tietoa palvelukeskuksen palveluista julkaisemalla intranet-sivustolla palvelukuvaukset ja hinnastot. Lisäksi laskutustiimiläisten mukaan tulisi järjestää *”koulutusta niistä asioista, joista tarvetta”* eli lähinnä

ERP-järjestelmästä. Työohjeita tulisi käydä läpi tiimipalavereissa esimerkiksi siten, että *”ensin jonkun täytyy läpikäydä ohjeistus, mitä sieltä pomitaan yhteisesti läpikäytäväksi”*. Työohjeisiin ja etenkin sijaistamiseen liittyen tiimissä esitetään riskien kartoittamista. Kun mahdolliset riskit tiedostetaan, tulee myös selvittää, että *”jos tapahtuu jotain yllättävää, kuka vastaa mistäkin ja miten, millä aikataululla jne.”*.

6.6 Millä keinoilla laatua tulisi parantaa omissa työtehtävissä?

Seuraavaksi esitellään kehitysehdotukset, joiden avulla voitaisiin saavuttaa laadun tavoitetaso, kun kyseessä on omien henkilökohtaisten työtehtävien suorittaminen.

Ostoreskontra

Omien työtehtävien kehittämisen kannalta OR-tiimiläiset korostivat, kuten myös tiimitasolla, yhteisiä tapoja toimia. Heidän mielestään olisi hyvä kehittää *”tietyt toimintamallit, joilla saataisiin poistettua esimerkiksi kulttuurieroista sekä suuresta henkilöstön vaihtuvuudesta johtuvat epäselvyydet”*. Kulttuurieroilla tarkoitetaan kohdeyrityksen Latviasta käsin tuottamia palveluita. Latviassa skannataan paperilaskut, esitiliöidään ne ja laitetaan kiertoon asiakkaille. Työkulttuuri- ja välineet eivät ole samanlaisia kuin Suomessa, jonka takia yhteentörmäyksiä saattaa tapahtua. Lisäksi henkilöstön suuri vaihtuvuus on koettu ongelmaksi niin OR- kuin muissakin tiimeissä. Rekrytointipolitiikasta päättää kohdeyrityksen konsernijohto, mutta toivottavasti sekä tämän että työtyytyväisyyskyselyn tuloksilla on vaikutusta tulevaisuuden rekrytointeihin.

Yhteisten toimintatapojen lisäksi OR-tiimi haluaa kehittää tiedotusta, informaation kulkua. Olemassa olevista ongelmista, organisaatiossa tai järjestelmissä tapahtuvista muutoksista tulisi tiedottaa tehokkaammin kaikille palvelukeskuksen tiimeille. OR-tiimiläisten mielestä tiedonkulku tehostuisi jos tiimit työskentelisivät enemmän yhdessä.

Tiedonkulun tehostamisesta ja sen laadun parantamisesta keskustellaan myöhemmin lisää.

Myyntireskontra

MR-tiimiläiset ovat omien työtehtävien kehittämisen kanssa melko samoilla linjoilla kuin olivat tiimitason kehitysideoiden kanssa. He haluavat lisää koulutusta. He toivovat enemmän palautetta asiakkaalta, sekä ulkoiselta että sisäiseltä. Asiakastyytyväisyyskyselyn voisi suorittaa useamminkin kuin kerran vuodessa. Lisäksi MR-tiimin mielestä tiedottamista tulisi parantaa. Konkreettisia keinoja, joilla tiedottamista voisi parantaa, ei tosin kukaan mainitse. Sama piirre näkyi muidenkin tiimien vastauksissa. Lähes kaikissa palautetuissa vastauksissa mainittiin tiedonkulun parantaminen, mutta ei keinoja kuinka se voisi tapahtua. Tiedonkulun kehittämiseen palataan seuraavassa kappaleessa.

Kirjanpito

Aivan kuten tiimitasollakin, KP-tiimiläiset kehittäisivät raportointia ja ERP-järjestelmän räätälöintiä tukitoimintojen omiin tarpeisiin. Samoin he toivovat lisää koulutusta. Yhden ehdotuksen mukaan keino parantaa osaamista ja sitä kautta toiminnan laatua voisi olla *”todellisen asiantuntijan järjestämä koulutus pienryhmälle, joka edelleenkouluttaisi ihmisiä tarpeenmukaan”*. KP-tiimissä ei kuitenkaan odoteta kaikkea valmiiksi annettuna, vaan *”myös ihmisille tarvittaisiin asennemuutosta, tuntuu että ihmiset eivät edes halua useinkaan oppia/opetella asioita”*. On varmastikin totta, että asianlaita on näin, mutta kuinka ihmisten asenteita tulisi muuttaa, siihen ei esitetä ideoita KP-tiimissä.

Tukitiimit

Kun verrataan tukitiimien kehitysehdotuksia tiimi- ja työtehtävätasolla, ne eroavat toisistaan melko paljon. Omien työtehtävien laadun parantamisen kannalta tärkeää olisi yhteistyön kehittäminen kaikkien osapuolten välillä. Kaikilla osapuolilla tarkoitetaan

tässä palvelukeskusta ja asiakasyrityksiä. Tukitiimien mielestä tarvitaan enemmän keskustelua ja keskinäistä palvelusopimusta tulee myös tarkentaa. He ehdottavat myös, että *”työntekijä-esimies yhteydenpitoa pitäisi lisätä”*.

Tehtävien määrittelyllä pystyttäisiin tukitiimien mielestä parantamaan laatua omien työtehtävien kannalta. Esimerkiksi yhden ehdotuksen mukaan *”palvelukeskuksen henkilöstöllä olisi varmasti vielä enemmänkin annettavaa jos heidän tieto- ja taitotasonsa kartoitettaisiin -> näin ehkä voisi ohjata oikeantyyppisiä ihmisiä oikeisiin tehtäviin ja työtyytyväisyys ja työn laatu kasvaisi”*. Tukitiimiläiset tahtoisivat *”enemmän tietoa eri modulien toiminnoista ja aikatauluista ja vastuuhenkilöistä”*. Tukitoimintojen tiimit on käytännössä järjestetty vastaamaan ERP-järjestelmän moduuleja. Mutta tukitiimiläisetkään eivät jää odottamaan, että kaikki annetaan heille valmiina, vaan toivovat työvälineiden parempaa asenteellista hyväksyntää.

Financial Controllers

Aivan kuten omien työtehtävien kehittämisessä, FC-tiimiläisten mielestä toimenkuvien ja tehtävien määrittely vaikuttaa myös kunkin henkilökohtaiseen työhön. Kun vastuut on paremmin määritelty, prosessien mukaan toimiminen on helpompaa. Työtehtävien suorittamiseen vaikuttaa FC-tiimin mukaan myös yhteistyö. Heidän mielestään tulisi järjestää *”yhteishenkeä nostattavia tapahtumia ilman turhaa tärkeilyä ja ylhäältäpäin tapahtuvaa kaitsemista”*. Financial controllerit painottavat, että tarvitaan tiimin yhteistä panostusta, ja että jokainen pitäisi saada mukaan kehitystyöhön. Kolmantena konkreettisena toiminnan laadun kehityskeinona FC-tiimiläiset näkevät koulutuksen ohjelmien käyttöön. Järjestelmäosaaminenhan oli ainoa yhteinen kehityskohde, joka mainittiin lähes kaikissa FC-tiimiläisten palauttamissa kyselylomakkeissa.

Matkalaskutus

Kysyttäessä matkalaskutustiimiläisiltä keinoja parantaa laatua omassa työprosessissaan, he onneksi ehdottivat useampia kuin kahta keinoa, kuten kävi tiimitason keinojen kanssa. Yhtä yhteistä parannuskeinoa ei kuitenkaan matkalaskutustiimiläisten keskuudesta

löytynyt. Keinot vastaavat niitä kehittämiskohteita, joita tiimiläiset esittivät. Heidän mukaansa asiallista ja kohteliasta viestintää tulisi kehittää. On ehkä jokaisesta itsestä lähtöisin, kuinka muiden ihmisten kanssa kommunikoi, mutta viestintätaitoja voidaan myös opettaa. Kaikille palvelukeskuksen työntekijöille järjestettiin loppukeväästä 2006 asiakaspalvelukoulutusta. Lisäksi matkustussääntö on tehtävä tutuksi ja kaikilla on oltava yhteinen kanta asioihin. Yhtenäisen säännön avulla tulkinnat ovat kaikilla samat, eikä ristiriitatilanteita synny. Matkalaskustustiimiläiset ehdottavatkin, että henkilöstöasioita hoitavasta yksiköstä voitaisiin nimetä matkustussäännöstä vastaava henkilö yhteistyökumppaniksi. Tällöin voitaisiin vielä paremmin varmistaa, että tulkinnat säännöistä olisivat kaikilla matkalaskutuksen parissa työskentelevillä yhtenevät.

Laskutustiimi

Omien työtehtävien hoitamista helpottaisi laskutustiimiläisten mielestä keskustelu. Sitä tulisi käydä tukitoimintojen tiimien välillä osapuolten tarpeista sekä omassa tiimissä vaihtoehtoisista toimintatavoista. Prosessit tulisi myös kuvata. Tiimissä ehdotettiin, että *”jokainen tekisi ensi alkuun karkeat linjaukset siitä mitä tekee ja mihinkä aikaan kuukaudessa, sitten myöhemmin sitä on helppo jatkaa työohjeeksi sijaistusta varten”*. Laskutustiimissä painotettiin, että *”jokaisen pitäisi päivittäin miettiä miten minä itse voin parantaa toimintani laatua/tehokkuutta... ja voiko tämän työn tehdä paremmin”*. Vastuu kehittämisestä ja parantamisesta kuuluu myös itselle. Tiimiläiset haluavat myös, että laadun tason toteutumista seurataan säännöllisesti.

6.7 Laatu koko palvelukeskustasolla

Seuraavaksi kokoan yhteen kaikkien tiimien vastaukset ja selvitän mahdolliset yhteiset näkemykset kussakin kysymysryhmässä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, löytyykö vastauksista kaikille tiimeille yhteisiä näkemyksiä kehityskohteista, joissa

laatua tulisi parantaa. Jos yhteisiä näkemyksiä löytyisi, niihin tultaisiin ehdottomasti panostamaan ensin.

<p><u>Laatu oman tiimin kannalta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • aikataulussa pysyminen • virheettömyys, oikeat tiedot • hyvä asiakaspalvelu • ammattitaito • yhteistyökyky 	<p><u>Laatu omien työtehtävien kannalta</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • aikataulussa pysyminen • virheettömyys ja oikea tieto • hyvä asiakaspalvelu • ammattitaito
<p><u>Oman tiimin kehityskohteet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • heikko ERP-osaaminen • yhteiset toimintatavat • tiedonkulun parantaminen • yhteistyön puute • ohjelmien toimivuus ja raportit 	<p><u>Omien tehtävien kehityskohteet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • puutteellinen ERP-osaaminen • yhteiset toimintamallit ja työohjeet • tiedonkulku ja -saanti • yhteistyön kehittäminen eri osapuolten välillä
<p><u>Konkreetiset kehitysehdotukset: omat työtehtävät</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • toimenkuvien ja tehtävien määrittely • kirjattava ylös työohjeita • koulutusta etenkin ohjelmien käyttöön lisää • viestinnän kehittäminen 	<p><u>Konkreettiset kehitysehdotukset: oma tiimi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • tehtävien ja toimeenkuvien kirjaaminen • koulutuksen lisääminen • tiedonkulun parantaminen ja lisääminen • järjestelmät ja raportointi kuntoon

Kuvio 7. Laatu palvelukeskustasolla.

Kuten kuviosta 7. näemme kaikista tiimeistä löytyi yllättävän paljon samanlaisia vastauksia ja aiheita. Seuraavassa luvussa käyn läpi kehityskohteiksi valittuja aiheita. Valinta perustui yleisimpiin vastauksiin kysymyksissä kehityskohteista. Aiheet valittiin koko palvelukeskustason vastauksista, koska mielestäni ensin on saatava kuntoon asiat, joista suurin osa henkilöstöstä antaa kriittistä palautetta. Kukin tiimi voi omien vastaustensa perusteella valita tiimitason kehityskohteita.

7 LAATUMITTARISTON RAKENTAMINEN

Seuraavaksi esittelen vastausten perusteella valitut kehityskohteet, joissa laatua pyritään parantamaan. Kohteet ja esitetyt kehitysehdotukset ovat samat kaikille tiimeille, sillä kuten edellä todettiin, kaikilla tiimeillä oli tiettyjä yhteisiä aihealueita, joihin tiimiläisten mielestä tulisi kiinnittää huomiota ja keskittää voimavaroja, jotta laatu saataisiin paremmaksi. Kehityskohteiksi valittiin aiheet, jotka mainittiin kyselylomakkeiden vastauksissa lukumäärällisesti useimmiten. Kohteiden valinnan kriteerinä oli myös toteutusmahdollisuus. Valittuja kohteita on kolme: yhteiset toimintamallit, tiedonkulku ja raportointi. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole niin sanotusti tavoitella kuuta taivaalta. Valitut kehityskohteet ovatkin useille itsestäänselvyksiä, joiden ajatellaan automaattisesti toimivan moitteettomasti. Tämän tutkimuksen yksi tavoite onkin vihdoin saada aikaan edes pieni muutos kohti parempaa.

7.1 Yhteiset toimintamallit

Vastauksissa esiintyi hyvin usein toivomus yhteisten toimintamallien ja kirjallisten työohjeiden olemassaolosta. Palvelukeskuksen työntekijöille oli epäselvää, mitä missäkin tiimissä tehtiin ja keneltä voi kysyä apua ongelmatilanteissa. Tällä hetkellä tukitoiminnoissa ei ole olemassa prosessikuvauksia kuin yhdestä tiimistä (ostoreskontra). Toimintamalleista ei ole olemassa konkreettisia määrittelyjä, ja samaan tiimiin kuuluvat saattavatkin tehdä täysin eri asioita. Ongelmana on nähty esimerkiksi, että joillekin asiakkaille tehdään paljon enemmän kuin toisille. Riippuu täysin asiakkaasta eli kuinka paljon asiakas mitään vaatii ja millä tavalla asiakas vaatimuksensa esittää. Asiakkaiden ja tukitoimintojen välillä on palvelusopimukset, joissa määritellään tukitoimintojen tarjoamat peruspalvelut. Asiakkailla on mahdollisuus ostaa myös lisäpalveluita, joiden hinta määritellään erikseen.

Johanna Lähtenmäki ja Maija Niemelä (2006) selvittivät gradussaan taloushallinnon palvelukeskusmalliin siirtymistä ja erityisesti henkilöstön kokemuksia tästä siirtymästä. He selvittivät tutkimuksessaan, että palvelukeskusmallissa yhteisten ja parhaiden toimintamallien löytäminen olisi perusta laadun paranemiselle. Samoin virheiden määrän uskottiin laskevan, koska menetelmät yksinkertaistuisivat palvelukeskusmallissa. Myös kohdeyrityksessä uskottiin, että jos olisi olemassa konkreettisesti määritellyt yhteiset toimintamallit ja kirjalliset työohjeet, niin laatu tulisi paranemaan.

Esittelin johtoryhmälle yhden konkreettisen kehitysehdotuksen, jonka avulla laatua, liittyen yhteisiin työmalleihin ja työtehtävien määrittelyihin, pystyttäisiin parantamaan. Ehdotin, että kukin tiimi kävisi omassa palaverissaan läpi jo olemassa olevat kirjalliset määrittelyt ja tehtävien kuvaukset. Olin kuullut eri tiimeistä, että jotkut yksittäiset työntekijät ovat näitä työohjeita jo kirjanneet. Kun nämä kaikki jo tehdyt kirjaukset kerättäisiin yhteen ja tuotaisiin kaikkien tietoisuuteen, niin niistä saisi enemmän hyötyä. Tiimit voisivat pohtia, miten näitä olemassa olevia ohjeita voisi hyödyntää tai tarvitaanko kenties jotain lisää tai uutta. Lisäksi olisi määriteltävä, että missä ja miten ohjeiden tulisi olla saatavilla.

Johtoryhmälle suuri merkitys on perehdyttämissuunnitelmilla. Heidän tavoitteenaan on laatia perehdytysuunnitelmat, joiden avulla uusi työntekijä saa kattavaa tietoa tukitoimintojen kaikista tiimeistä sekä myös asiakkaasta. Johtoryhmän mielestä perehdytysuunnitelmien avulla saadaan näkyviksi muun muassa työohjeet ja se mitä kussakin tiimissä tehdään. Ne siis tavallaan korvaavat yksittäiset työohjeet, joita työntekijät ovat toivoneet. Suunnitelmana on hyödyntää parityöskentelymallia perehdytysuunnitelmien laatimisessa. Kussakin tiimissä vähintään yksi pari kirjaa oman työnkuvansa ytimen ja myös kaikki ytimen ulkopuolelle jäävät ylimääräiset tehtävät. Esimerkkinä voisi olla ostoreskontranhoitaja, jonka työnkuvan ydin muodostuu laskujen tiliöinnistä ja siirrosta kirjanpitoon, mutta joka samalla on mukana ERP-järjestelmän testiryhmässä. Ytimen ulkopuolelta saattaa paljastua, että toinen parin ostoreskontranhoitajista lähettää kerran viikossa asiakkaalle jonkin tietyn raportin, mutta jota toinen ei lähetä. Pari vertaa kirjaamiaan asioita, jolloin on mahdollista kartoittaa

eroja työtehtävissä yhden tiimin sisällä. Tämän tutkimuksen rooli ei ole määritellä käytettävää kehityskeinoa. Sen sijaan kehitettävän mittarin avulla tullaan seuraamaan, paraneeko toiminnan laatu parityöskentelymallin avulla, ja ovatko palvelukeskuksen työntekijät tyytyväisiä mallin avulla tuotettuihin tehtäväkuvauksiin ja saadaanko mallin avulla luotua yhteiset toimintamallit tukitoimintojen tiimeille.

Tukitoimintojen tavoitteena on määritellä yhteiset toimintatavat, ja jos eroavaisuuksia löytyy, niin on analysoitava, mistä erot johtuvat ja kuinka tavat voidaan yhdenmukaistaa laatua huonontamatta. Parityöskentelymallissa ei kuitenkaan oteta mukaan kaikkia työntekijöitä. Tällä hetkellä ainakin minulle on epäselvää, millä perusteella parit valitaan ja miten tuloksia hyödynnetään ja kommunikoidaan muille kuin johtoryhmälle tai uusille perehdytettäville. On oltava tarkkana, ettei vain tiettyjen henkilöiden valinta mukaan kehittämistyöhön aiheuta epätasa-arvoisuuden tunteita tiimiläisten keskuudessa. Perehdytys suunnitelmat on nimensä mukaisesti tarkoitettu uusien työntekijöiden perehdytykseen, ei vanhoille työntekijöille. Epäselvää mielestäni on myös, että tullaanko perehdytys suunnitelmien sisältämiä ohjeita ja toimintatapojen kuvauksia hyödyntämään kokonaisvaltaisemmin. Keskitytäänkö liikaa uusiin tulokkaisiin, vaikka toive työtehtävien kirjaamisesta ja yhteisten toimintamallien kehittämisestä on lähtöisin juuri vanhoilta työntekijöiltä. Tähän tulee mielestäni kiinnittää kriittistä huomiota.

Tämän tutkimuksen kysely tehtiin alkukesästä 2006, ja tiettyjä parannuksia on tapahtunut sen jälkeen liittyen tehtäväkuvauksiin. Kohdeyrityksen intranet-sivustolla on ollut jo pitkään palvelukeskuksen kontaktihenkilöluettelo, josta näkyy kuka tekee mitään, missä tiimissä ja mille asiakkaalle. Valitettavasti vielä viime keväänä tätä luetteloa/taulukkoa ei juurikaan päivitetty ja ongelmia aiheutti henkilöstön suuri vaihtuvuus. Kesän 2006 jälkeen taulukkoa on alettu päivittää usein, jopa muutaman kerran kuukaudessa. Siitä on tullut erittäin käyttökelpoinen työkalu, kun tarvitsee tietoa esimerkiksi tietyn asiakkaan laskuttajasta tai ostoreskontranhoidajasta. Lisäksi kohdeyrityksen konsernitasolla ollaan tekemässä tukitoiminnoista prosessikuvauksia. Itse asiassa kuvausten piti olla valmiina jo marraskuussa, mutta aikataulu on venähtänyt eikä tällä hetkellä ole tiedossa uutta aikataulua. Yksi prosessikuvaus on tehty jo aikaisemmin itse tiimin toimesta

(ostoreskontra), mutta vielä ei tiedetä myöskään, millaisia uudet prosessikuvaukset tulevat olemaan. Mitä varmimmin uudet kuvaukset eivät ole tiimikohtaisia vaan vertikaalisia tilaus-maksu-tyylisiä kuvauksia, jotka keskittyvät kokonaisvaltaisen ERP-järjestelmän moduuleihin eli osa-alueisiin. Kun uudet prosessikuvaukset ovat valmiina, tiiminvetäjien tulee kiinnittää huomiota niistä tiedottamiseen ja siihen, miten niitä voidaan hyödyntää.

7.2 Tiedonkulun parantaminen

Tiedonkulku nähtiin yhtenä tärkeimmistä aihealueista, johon palvelukeskuksen työntekijöiden mielestä tulisi panostaa, jotta toiminnan laatu paranisi. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on tiimien sisäinen ja tiimien välinen kommunikaatio. Valitettavasti tästä aiheesta ei saatu alkuperäisen kyselylomakkeen avulla niin kattavaa palautetta kuin muista aiheista, joten johtoryhmän tapaamisessa sovimme, että teen lisäselvityksen tiedonkulun nykytilasta. Lisäselvitys tehtiin samalla tavalla kyselylomakkeella (Liite 2.), joka lähetettiin sähköpostitse kaikille tukitoimintojen työntekijöille Suomessa. Mielenkiintoista ensimmäisen kyselylomakkeen vastauksissa oli, että tiedonkulku nousi kaikissa tiimeissä yhdeksi yleisimmin koetuista ongelmista. Kukaan ei kuitenkaan sen tarkemmin määritellyt, että miksi tiedonkulku koetaan huonolaatuisena, miten huono laatu näkyy ja mitä asialle pitäisi tehdä. Jos ongelmana nähtiin tiedonkulku, yleisimpänä konkreettisena keinona parantaa tilannetta mainittiin vain pelkkä tiedonkulun parantaminen.

Alkuperäisten vastausten perusteella ja myös omien tiimipalaverikokemusteni perusteella, esitin johtoryhmälle mahdollisen kehitysehdotuksen liittyen tiedonkulun parantamiseen. Kaiken kommunikoinnin ja tiedonkulun perusta palvelukeskuksessa on kerran kuussa järjestettävät tiimipalaverit. Palaverien sisältö ja kulku saattaa vaihdella suurestikin eri tiimien välillä. Mitään yhteistä mallia palaverin kulusta tai agendasta ei ole käytössä. Esimerkiksi joissakin tiimeissä puheenjohtajuus, vetovastuu, on kiertävä.

Jossakin toisessa tiimissä tiiminvetäjä, esimies, johtaa palaverin kulkua joka kerta. Pääsääntöisesti palaverin sisällön ja kulun päättää siis tiiminvetäjä, koska tiiminvetäjän päätöksestä on myös otettu käyttöön kiertävä puheenjohtajuus. Kehitysehdotukseni mukaan tiimipalaverien nykyinen sisältö ja kulku tulisi ottaa tarkastelun alaiseksi kussakin tiimissä. Tiimiläisten tulisi pohtia, vastaako palaveri oikeasti sekä tiimiläisten että tiiminvetäjien tarpeita. Pitäisikö pohdinnan perusteella jotain muuttaa, ja jos pitää, niin mitä? Hyvin usein palaverit venyvät, koska se on ainoa paikka, jossa tiimiläiset pystyvät kertomaan muille omista ongelmistaan joko omien työtehtävien tai asiakkaan suhteen. Jokainen haluaa purkaa tuntojaan, mutta mielenkiinto ei sitten enää riitäkään muiden kuuntelemiseen. Onko vain kerran kuukaudessa järjestettävä palaveri oikea areena pelkkien ongelmien puimiseen? Miten tiiminvetäjän, tai palaverin puheenjohtajana vuorossa olevan, tulisi osata kontrolloida palaverin kulkua? Kysymyksiä on useita, mutta vastauksia ei ole valmiina.

Ratkaisu voi piillä siinä, että palaveritaitoja voidaan opettaa. Mielestäni olisi tärkeää panostaa niiden kehittämiseen, sillä kiire ja kireät aikataulut eivät tarjoa aikaa tuhlattavaksi. Toinen hyvin paljon puhuttu aihe on tiedon liikatarjonta. Varmasti kaikissa suomalaisissa organisaatioissa puhutaan esimerkiksi siitä, että sähköpostia tulee valtava määrä päivässä. Sähköpostista on tullut hyvin nopeasti kaikkien jokapäiväinen työväline. Sen yleistyminen näkyy vielä käytön hioutumattomuutena, josta voi aiheutua enemmän haittaa kuin hyötyä. Vastaanottajiksi saatetaan laittaa suuri joukko ihmisiä, jotka eivät ole asian kanssa edes tekemisissä. Sähköpostikeskustelut venyvät monien viestien pituisiksi pötköiksi, eikä kukaan enää jaksa muistaa, mistä alun perin oli kyse. Palvelukeskus voisi laatia oman sähköpostietiketinsä, jolloin pelisäännöt olisivat selkeämmin kaikkien tiedossa. Tavoitteena olisi saada sähköpostista työtä tukeva, helpottava ja nopeuttava väline, joka ei kuormita käyttäjiään.

Sähköpostietiketissään kohdeyritys voisi määrittää ohjeita ja vastuita myös poikkeustilanteita varten. Miten esimerkiksi hoidetaan informaation kulku ja tiedotus ongelmatilanteissa? Kuka kertoo ongelmasta kenellekin? On hienoa, että ihmiset huomattessaan ongelman tiedottavat siitä laajasti. Hyvin usein vain liian laajasti. Ongelma

saattaa koskea vain tiettyä osaa organisaatiosta, mutta siitä tiedotetaan kaikille. Tämän jälkeen voi alkaa niin sanottu kyselyrumba, kun kaikki haluavat varmistaa, että koskeeko ongelma myös omaa itseä.

Kohdeyrityksessä on käytössä intranet, jonka tarkoitus on toimia tiedonvälityksen työkaluna. Tiedon määrä intranetissa on valtaisa, sillä jokaisella tytäryhtiöllä on oma alueensa, jossa muihin yhtiöihin kuuluvat voivat vieraila. Jokaisen yhtiön intranet on järjestetty saman mallin mukaisesti, mutta sisällöt voivat poiketa toisistaan, riippuen muun muassa yhtiön toimialasta ja intresseistä. Intranetissä julkaistaan kaikille yhteisiä kuukausiaikatauluja, joihin palvelukeskuksen toiminta on täysin sidottu. Periaate on, että kaikki, jotka aikatauluja tarvitsevat, voivat itse hankkia ne tietoonsa. Sama periaate pätee myös hyvin moneen asiaan. Esimerkiksi intranetissa julkaistaan tiedot kaikista tapahtuneista yritysostoista ja -myynneistä, kustannuspaikkatasoisista organisaatiomuutoksista, muuttuvista asiakaskoodeista, ohjeita järjestelmien käyttöön, listoja yhteyshenkilöistä ja niin edelleen. Lisäksi tietoa löytyy henkilöstöasioista hyvinkin yksityiskohtaisella tasolla. Samaan aikaan laatumittariston kehittämisen kanssa, viime vuoden työtyytyväisyys- ja asiakastyytyväisyystutkimusten tulosten perusteella, haluttiin uudistaa intranetin sisältö. Se oli koettu hyvin laajasti epäselvänä ja tietoa oli vaikea löytää, sillä asioita joutui etsimään monen linkin takaa, ja polku oli hyvin vaikea muistaa. Uudistus tuli voimaan marraskuussa 2006, mutta minkäänlaista seurantaa ei ole vielä tehty siitä, mitä ihmiset ajattelevat intranetin uudesta rakenteesta. Seurannan tekeminen olisi mahdollista myös tämän tutkimuksen myötä syntyneen mittarin avulla.

Tiedonkulun yhteydessä tukitoiminnoissa on otettava huomioon pörssiyrityksen luonne, joka asettaa rajoituksia tiedottamiselle. Etenkin organisaatiomuutoksista tai yrityskaupoista ei välttämättä pystytä tiedottamaan ennen muutoksen rekisteröimistä kaupparekisteriin. Ja juuri tällaiset muutokset koskettavat eniten tukitoimintojen työntekijöitä, sillä organisaation rakenteeseen liittyvät muutokset vaikuttavat kaikkien tiimien työhön. Kyselyyn vastanneiden näkemykset liittyivät kiinteästi juuri tähän ominaisuuteen. Työntekijät haluaisivat saada tiedon ajoissa ennen ulkomaailmaa. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Tukitoimintojen työntekijöille tulisikin kertoa ja

määritellä tarkemmin julkisen osakeyhtiön tiedonkululle asetetut rajoitukset. Silloin ihmiset pystyisivät asennoitumaan paremmin siihen, että tiedottamisessa on otettava useita asioita samanaikaisesti huomioon.

7.3 Raportointi

Kolmanneksi kehityskohteeksi valittiin raportoinnin kehittäminen, etenkin raporttien tulkitsemisen parantaminen. Kyselyn vastausten perusteella ylivoimaisesti suurimpana ongelmana palvelukeskuksen tämän hetkessä laadussa nähtiin ERP-järjestelmä sekä järjestelmästä saatavat raportit. Suurelle osalle työntekijöistä oli epäselvää, mitä mikään raportti tarkoittaa ja mistä luvut raporttiin tulevat. Hyvin konkreettinen esimerkki epäselvyydestä oli arvonlisäverolaskelman saaminen järjestelmästä. Kyseinen laskelma on tärkeä kirjanpitäjien kuukausittaisissa täsmäytyksissä kirjatun arvonlisäveron ja myyntien ja ostojen välillä. Kohdeyritykseen kuuluva, tosin vain toisessa Pohjoismaassa toimiva palvelukeskus oli rakentanut arvonlisäveroraportin. Tätä ei kuitenkaan tiedetty Suomessa, joten meni kuukausia, että suomalaiset sattumalta kuulivat tästä raportista, ja huhupuheiden kautta raportti levisi yleisempään käyttöön. Tähän yhdistyy myös edellinen kehityskohde eli tiedonkulku.

Toinen esimerkki raporttien epäselvyydestä ilmeni vasta loppusyksystä 2006, vaikka asiaa oli selvitetty jo kuukausia. Hyvin tärkeä osa kahden eri tiimin työtä, ja samalla ERP-järjestelmän osa-aluetta, on ostoreskontran täsmäytys kirjanpitoon, joka tehdään joka kuukausi. Joillakin yhtiöillä näiden kahden välillä oli eroa, jonka syy oli pystytty periaatteessa selvittämään. Tosin syitä oli kaksi mahdollista. Yhden raportin mukaan ero johtui yksistä laskuista, ja toisen raportin mukaan ero johtui aivan toisista laskuista. Summat olivat myös erit. Vasta monen kuukauden selvittämisen jälkeen saatiin selville, kumpi raportti kertoi todellisen eron ostoreskontran ja kirjanpidon välillä. Samalla saatiin selville, että ero johtuu järjestelmästä, eikä kyseessä ole esimerkiksi inhimillinen kirjausvirhe. Selvisi myös, että erot kahden osa-alueen välillä olivat syntyneet

samanaikaisesti keväällä 2006. Selvää oli, että ERP-järjestelmästä saatavien raporttien sisällön merkityksestä ei ollut todellista tietoa juuri kenelläkään.

ERP on tarkoitus ottaa käyttöön kaikkialla kohdeyrityksessä muutaman vuoden sisällä. Käyttöönottoprojekti on ollut pitkä, ja suurin osa yhtiöistä käyttääkin tätä nykyä ERP:iä. Hyvin tärkeää on osata käyttää järjestelmää, ja jos osaa sitä käyttää, osaa varmasti paremmin käyttää sen tuottamia raportteja. E erityisen tärkeää on pystyä luottamaan raportteihin ja tulkitsemaan niitä oikein. Raportit pitäisi pystyä antamaan sellaisinaan asiakkaille ja tilintarkastajille.

Johtoryhmän kanssa käydessämme läpi tätä kehityskohdetta, esitin heille kehitysehdotuksena niin sanotun raporttipaketin määrittelyn. Kukin tiimi käy läpi ja listaa ylös itselleen tärkeimmät raportit. Tiimin tulee lisäksi analysoida, mikä on raporttien nykytila ja tietävätkö kaikki, mitä mikäkin raportti kertoo. Samalla tieto kulkee tiimin sisällä, ja tiimiläiset voivat vaihtaa kokemuksiaan ja neuvoja raporttien käytöstä. Lisäksi tiimiläiset voivat määrittellä, millaisia raporttien tulisi olla, jos nykytila ei ole sellainen, että työ voidaan hoitaa laadukkaasti jo validoitujen raporttien avulla.

Kehitystyössä on kuitenkin otettava huomioon, että tukitoiminnoissa aletaan testaamaan vielä vuoden 2006 puolella uutta versiota ERP-järjestelmästä. Uusi versio on tarkoitus saada käyttöön vuoden 2007 aikana, ja se tarkoittaa, että sitä ennen suuria panostuksia ei ole luvassa raportoinnin varsinaiseen parantamiseen. Jonkin näköinen kehitystyö on jo aloitettu johtoryhmän esityksestä. He ovat pyytäneet yhtä henkilöä tukitoimintojen ERP-tiimistä käymään läpi jokaisen tiimin kanssa juuri niille tärkeimmät raportit. Johtoryhmän tapaamisessa tuli tosin ilmi, että tämä oli toteutunut ehkä vain noin yhdessä tiimissä. Raporttien määrittäminen, testaaminen ja validointi on ERP-projektitiimin vastuulla, ja työ on kenties tällä hetkellä keskittynyt asiakkaan puolelle eikä niinkään tukitoimintoihin, sillä asiakkailla tarve käyttökelpoisten raporttien saamiseen ulos järjestelmästä on yhtä kova.

Raporttien kehitystyössä on otettava huomioon kaksi näkökulmaa: Niin sanotun järjestelmänäkökulman mukaan on huomioitava, onko tietynlainen raportti mahdollista saada ERP-järjestelmästä. Tällöin rajoituksena on itse järjestelmä. Sen sijaan organisaationäkökulman mukaan pitää varmistaa, antaako kohdeyritys luvan tai mahdollisuuden vaadittavien muutosten tekemiseen. Uuden version tulo aiheuttaa tämän tyyllisiä rajoituksia, sillä kohdeyritys haluaa odottaa sen käyttöönottoa eikä panostaa enää vanhan kehittämiseen. Esimerkkinä tämän tyyppisestä rajoituksesta on yhden tiimin vastuulla olevan kuukausittaisen raportin tuottaminen. Asiakkaat haluaisivat saada kyseisen raportin joko yksikkö- tai kustannuspaikkatasolla, eikä koko yhtiötasolla kuten tällä hetkellä on vain mahdollista. Asiakkaat olivat kuulleet jälleen kerran huhujen kautta, että toisessa maassa toimiva palvelukeskus pystyy kyseisen raportin ajamaan asiakkaiden toivomilla tavoilla. Suomessa tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista, koska johto oli tehnyt periaatepäätöksen, että kyseistä ERP-järjestelmän mahdollisuutta ei oteta vielä käyttöön Suomessa.

ERP-järjestelmän tarjoamat mahdollisuudet ovat kuitenkin valtaiset. Jo tällä hetkellä järjestelmästä saa useita käyttökelpoisia ja luotettavaa tietoa antavia raportteja, joita tukitoimintojen työntekijät voivat käyttää hyväkseen joka päiväisissä työtehtävissään. Yhteistyön ja tehokkaan kommunikoinnin avulla kaikki saavat tietää toimivista raporteista, sekä myös täysin turhista. Ja mitä paremmin testit suoritetaan ja palautetta annetaan, sitä parempi uusi ERP-järjestelmän versio ja sen tarjoamat raporttimahdollisuudet tulevat olemaan, koulutusta unohtamatta.

7.4 Mittausmenetelmä

Seuraavaksi esittelen laadun parantamista ja kehitystä mittaavan työkalun, joka palvelukeskuksessa tullaan ottamaan käyttöön. Tarkoitus on ensisijaisesti kehittää toimintaa ja sen laatua edellisissä kappaleissa esitellyissä kehityskohteissa: saadaanko yhteiset toimintamallit kehitettyä, paraneeko tiedonkulku sekä kehittykö raportointi. Jos

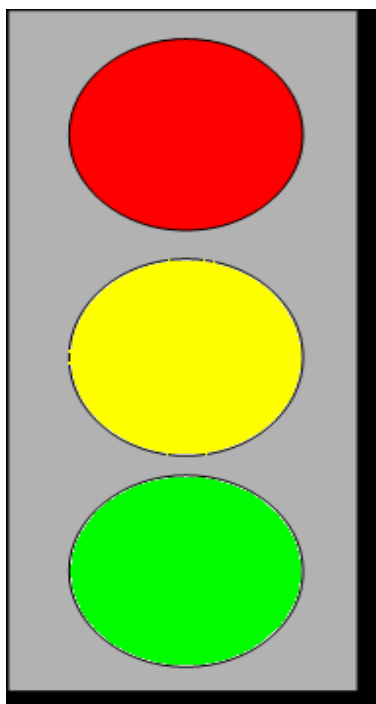
muutosta edellä mainituissa saadaan aikaan, niin mittarin avulla selvitetään muutoksen suunta sekä pyydetään lisäselvitystä, miksi ja miten muutos on tapahtunut.

Aikaisemmin tässä raportissa viittasin Antero Tervosen esittämään neljään kysymykseen, joihin on vastattava selkeästi ennen kuin mitään voidaan mitata. Ensiksi on selvitettävä miksi halutaan mitata. Tämän tutkimuksen myötä syntynyt mittari perustuu halulle selvittää taloushallinnon palvelukeskuksen tämän hetkinen laatutaso. Kohdeyrityksessä syyntä laadun parantamiselle antoivat asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyt, joiden mukaan tukitoiminnoilla oli parannettavaa sekä ulkoisessa että sisäisessä laadussa. Palvelukeskuksessa tullaan aloittamaan tai on jo aloitettu tiettyjä toimenpiteitä laadun parantamiseksi, mutta parantamista halutaan myös seurata. Tätä seuraamista varten luotiin mahdollisimman yksinkertainen ja helppokäyttöinen, mutta tehokas mittari.

Toiseksi on vastattava kysymykseen mitä mitata. Palvelukeskuksessa lähdetään aluksi mittaamaan henkilöstön mielipiteitä ja kokemuksia. Heitä pyydetään tuomaan esille kehitysehdotuksia ja keinoja parantaa oman organisaation ja myös omien työtehtävien laatua. Mittari ei voi olla, eikä sen tarvitsekaan, olla kovin tarkka. Pääasia on, että saadaan ihmiset antamaan palautetta heitä itseään koskevista asioista.

Kolmas ja neljäs kysymys liittyvät siihen, missä ja miten mittaus tulee suorittaa. Lähtötason selvitys tehtiin koko palvelukeskustasolla. Lähtökohtana oli, että laatua haluttiin parantaa koko palvelukeskustasolla, ei yksittäisissä tiimeissä. Tästä syystä tutkimuksen kohteeksi valittiin kaikki tukitoiminnoissa työskentelevät noin 100 henkilöä. Valitsin tiedonkeräysmenetelmäksi kyselyn, sillä se on tehokkain menetelmä suuren kohdejoukon kanssa. Haastatteluita tekemällä olisin saanut vain hyvin pienen määrän tietoa ja näkemyksiä laadusta sekä sen kehityskohteista. Pyrin myös suunnittelemaan kyselyn siten, että kaikki ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. En sitonut kysymyksiä aikaan enkä paikkaan, joten sen toistettavuus sellaisenaan on mahdollista milloin tahansa. Näin myös eri kyselykerroilla saadut vastaukset ovat vertailukelpoisia keskenään.

Valitulla mittarilla tullaan seuraamaan ihmisten mielipiteitä, kokemuksia ja ajatuksia. Mittaus on siis laadullista. Kehitystä tullaan seuraamaan liikennevalo-symbolin avulla. Liikennevalojen väreillä on yleismaailmallinen merkitys. Kaikki tietävät, että punaisen valon palaessa on pysähdyttävä, keltaisella valolla valmistaudutaan pysähtymään tai lähtemään uudelleen liikkeelle ja vihreän valon palaessa reitti on selvä ja matkaa voidaan jatkaa turvallisesti.



Kyseinen liikennevalo-symboliikka on käytössä muun muassa kansainvälisellä tilintarkastusyhtiöllä PriceWaterHouseCoopersilla. Toiminnan ja laadun kehitystä mitattaessa liikennevalojen värit saavat seuraavat merkitykset:

- **Punainen:** tilanteessa on paljon parannettavaa ja kehitettävää, on pikaisesti selvitettävä, mikä on vialla
- **Keltainen:** tilanne ei ole hälyyttävä, mutta kaikki eivät ole vielä tyytyväisiä eikä toiminta ole sujuvaa, laadun parantamiseksi on työskenneltävä lisää

- **Vihreä:** kaikki sujuu ja toimii hyvin, voidaan ruveta panostamaan uusiin kehityskohteisiin.

Mittari on luonteeltaan ja rakenteeltaan hyvin yksinkertainen. Sen tuottama informaatio on kaikkien ymmärrettävissä ja yksiselitteisempää kuin vaikka tilastollisilla menetelmillä kerätty tieto. Liikennevalo-symboliikan avulla palaute pystytään keräämään nopeasti, ja sen voi muuntaa myös sähköiseen muotoon, esimerkiksi kohdeyrityksen intranet-sivustolle.

Mittarin käyttöä tulee suunnitella etukäteen kussakin tiimissä. Yllä esitetyt kehitysehdotukset ovat vain yksittäisiä, kyselyn vastauksiin ja minun omiin kokemuksiini ja havaintoihini perustuvia. Esittelin ehdotukset palvelukeskuksen johtoryhmälle, johon kuuluvat kaikki tiimien vetäjät. Ehdotukset saivat hyvin positiivista palautetta. Valitut kehityskohteet koetaan kuitenkin eri tavalla eri tiimeissä, esimerkiksi raporttien käyttö saattaa yhdessä tiimissä sujua jo paremmin kuin toisessa. Yhdessäkään tiimissä ei varmasti näy vielä vihreää valoa millekään valituista kehityskohteista, mutta lähtötaso on selvitettävä ensin ja kehityskäytännöt valittava sen mukaisesti. Johdon ja tiiminvetäjien sitoutuminen ja esimerkin näyttö mittarin käytössä on ensiarvoisen tärkeää. Silloin kehitystyö otetaan vakavasti myös tiimiläisten toimesta ja onnistuminen laadun parantamisessa on todennäköisempää.

Mittarin käyttöehdotuksia

Sain lukea monesta vastauslomakkeesta, että palvelukeskuksen kerran vuodessa teettämät asiakas- ja työtyytyväisyystutkimukset eivät ole henkilöstön mielestä riittävä keino. Laadua ja sen kehittämistä olisi seurattava useammin. Oman kokemukseni perusteella laatumittarin tulos tulisi kerätä kolmen-neljän kuukauden välein. Riippuu tietenkin valituista kehitysmenetelmistä eli siitä, kuinka laaja-alaisia ne ovat. Mitä laajempaa joukkoa ja vaikeampaa aihetta menetelmä koskee, sitä hitaammin prosessi saattaa edetä. Mutta jos tietoa päätetään kerätä kolmen tai neljän kuukauden välein, oli aihe mikä tahansa, niin se saattaa myös motivoida hankkeessa mukana olevia työskentlemään

kovemmin tavoitteiden saavuttamisen eteen. Tällöin organisaatiossa tiedetään, että kehitystä on tapahduttava, koska sitä myös seurataan.

Motivaattorina voi toimia myös tulosten raportoinnin laajuus. Näytetäänkö mittauksen tulokset ainoastaan oman tiimin tai palvelukeskuksen sisällä? Raportoidaanko tulokset jopa ulkoiselle asiakkaalle asti? Jälkimmäinen vaihtoehto esiintyi useammassakin vastauslomakkeessa. Tulosten näyttämisen ulospäin uskottiin lisäävän asiakkaan luottamusta palvelukeskukseen. Erityisesti sen uskottiin nostavan palvelukeskuksen mainetta, imagoa, vakavasti otettavana yrityksenä, asiakkaan silmissä.

Kävimme keskustelua johtoryhmän kanssa myös siitä, kuinka helppoa tiedon kerääminen olisi tietotekniikan avulla. Kyselyn voisi julkaista sähköisessä muodossa palvelukeskuksen omilla intranet-sivustoilla. Työntekijät voisivat täysin nimettöminä ja nopeasti yhdellä painahduksella antaa mielipiteensä. Sähköisessä muodossa olevan kyselyn analysointikin olisi huomattavasti nopeampaa. Jos kysely olisi mahdollista suorittaa näin, se ratkaisisi myös mahdollisen ongelman siitä, kuka vastaa tiedon keräämisestä. Ennen kuin sähköinen mittausmenetelmä saadaan käyttöön, mielestäni olisi parasta, että tiimin vetäjät huolehtisivat tiedon keräämisestä omista tiimeistään. Tiiminvetäjä on lähinnä omaa tiimiään ja pystyy parhaiten motivoimaan tiimiläisiä ottamaan osaa palautteen antamiseen. Tarkoitus on kuitenkin, että tieto kerätään ja analysoidaan luottamuksellina. Kenenkään ei tarvitse kertoa nimeään tai joutua esittämään mielipiteitään muiden kuullen. Kaikin puolin olisi erittäin hyödyllistä saada sähköinen kysely mahdolliseksi. Johtoryhmä lupasi selvittää tilanteen ja ottaa tietotekniikan hyödyntämisen vakavasti huomioon mittarin käytössä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa minulla oli pyrkimyksenä etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat ne toiminnan kohteet, joissa laatua halutaan kehittää?
2. Miten laadun kehitystä kohdeyrityksessä mitataan?

Kirjallisuudesta sain eniten apua suomalaisen Antero Tervosen väitöskirjasta *Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä*. Erityisesti hänen esittelemänsä laadun kehittämisen keinot nousivat tärkeään osaan tässäkin tutkimuksessa. Tervonen mainitsi näistä kehityskeinoista muun muassa laadunhallintajärjestelmät kuten ISO 9000-standardit, laatupalkinnot ja myös niiden hyödyntämisen itsearvioinnissa. Tervosen väitöskirjan tutkimuskohteina olivat yritykset, jota toimivat pääasiassa metsäteollisuudessa, kemianteollisuudessa, kaupan alalla sekä sähköteknisessä teollisuudessa. Kohdeyritykset toimivat siis pääsääntöisesti aloilla, joissa laatu liittyy olennaisesti konkreettisen tuotteen ominaisuuksiin. Vertailtavuus tämän tutkimuksen kohdeyritykseen ei suoraan onnistu, koska taloushallinnon palvelukeskus myy ensisijaisesti palveluja. Kuten Taina Savolaisen laadun lähestymistavoista nähtiin, tuotteen ja palvelun laatua lähestytään yleensä eri lähtökohdista. En siis pystynyt vertaamaan empiriaa Tervosen tutkimustulosten kanssa, mutta hänen esittelemänsä laatuteoriat ja –työkalut opettivat minua paljon.

Esittelen tutkimuksessani myös laatuajattelun kehittymistä. Tärkeimpiä tietolähteitäni olivat David A. Garvinin ja Eero Karjalaisen kirjoitukset. He ovat omilla tahoillaan koonneet yhteen laatugurujen kuten Demingin ja Shewhartin näkemyksiä ja aikaansaannoksia. Järjestelmällisesti kaikissa laadun historiaan liittyvissä kirjoituksissa on tehty kahtiajako Japanin ja länsimaiden välille. Laadun kehittämisen on katsottu alkaneen Japanista toisen maailmansodan jälkeen, jossa yhdysvaltalaisen insinöörien näkemykset tilastollisesta laadun tarkkailusta otettiin käyttöön ensimmäisinä. Vasta

1980-luvulla länsimaat heräsivät siihen, että erityisesti japanilaiset elektroniikkayrityksen olivat kirineet ohi tunnettujen länsimaisten, lähinnä yhdysvaltalaisen, suuryritysten.

Kyselylomakkeen avulla sain selville, että kohdeyrityksessä on tarve kehittää yhteisiä toimintamalleja, tiedonkulkua ja raportointia. Tarve nousi ensisijaisesti palvelukeskuksen työntekijöiden keskuudesta. Laadun kehitystä tullaan seuraamaan liikennevalomallilla säännöllisin väliajoin joko tiimi- tai koko palvelukeskustasolla. Mittauksen tiheyteen ja laajuuteen vaikuttavat kohdeyrityksen tilanne sekä tietysti itse kehityskohteet ja –menetelmät. Laatu määriteltiin kohdeyrityksessä hyvin samankaltaisesti kuin teorioissakin: hyvä laatu on hyvää asiakaspalvelua ja ammattitaitoa. Laatu on saanut eri vuosikymmeninä erivivahteisia määrityksiä, mutta yhteistä kaikille näkemyksille on aina ollut asiakkaan eli ostajan tarpeiden ja vaatimusten täyttäminen. Asiakasnäkökulma on siis ollut hyvin vahva kaikkina aikakausina.

Kohdeyrityksessä ei aikaisemmin ole ollut käytössä minkäänlaisia laadun parantamiseen tähtääviä työkaluja tai prosesseja. Vuoden 2006 aikana yrityksen intranetia kuitenkin uudistettiin ja sivustolla esiteltiin esimerkiksi EFQM- kriteeristöt. European Foundation for Quality Management-laaturäätöinnön tarkoituksena on muodostaa kehys kilpailukyvyyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi. EFQM-mallissa laatua arvioidaan yhdeksän kriteerin perusteella, jotka ovat tuloshakuisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus, prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, jatkuva oppiminen ja parantaminen, kumppanuuksien kehittäminen sekä yhteiskunnallinen vastuu. Kyseisen laatumallin toteuttaminen vaatii kuitenkin koulutusta, jota ei ollut ainakaan taloushallinnon palvelukeskukselle tarjolla. Erityisen tärkeää laadun kehittämisessä, kuten organisaation kehittämisessä yleisemminkin, on johdon sitoutuneisuus. Johdon tulee näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Johdon tulee motivoida organisaation jäseniä muutoksen aikaansaamiseksi ja positiivisen, ennakoivan asenteen saavuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa laadun kehittämisen perustana oli asiakastyytyväisyyskysely, jonka tulosten perusteella palvelukeskuksen johto halusi aloittaa laadun kehittämisen. Johto esitti laatumittariston rakentamista palvelukeskuksen työntekijöistä koostuvan tiimin johdolla. Pyysin saada osallistua kyseiseen tiimiin ja esitin samalla idean gradun kirjoittamisesta kyseisestä

aiheesta. Näin kehitystyöhön saataisiin mukaan teoreettista sisältöä ja pohdiskelua laadun merkityksestä.

Koska laatua ei oltu aikaisemmin kehitetty kohdeyrityksessä minkäänlaisilla menetelmillä, oli haaste saada johto tietoiseksi erilaisista mahdollisuuksista. Esittelin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa Taina Savolaisen näkemyksiä laadun eri lähestymistavoista. Savolaisen mukaan laatua voidaan lähestyä tarkastelemalla laadun tasoja, näkökulmia ja osatekijöitä. Tässä tutkimuksessa laatua lähestytään palvelun laadun tasolla, ensisijaisesti filosofisesta ja asiakasnäkökulmasta sekä tarkastellaan palvelun laadun osatekijöitä. Jos minulla itselläni olisi tutkijana ollut enemmän kokemusta ja aikaa, olisin halunnut esitellä sekä palvelukeskuksen johdolle että työntekijöille laadun lähestymistapoja, laadun merkitystä organisaation kilpailukyvyille sekä laadun kehittämisen keinoja. Näin laatumittariston kehittäminen olisi voinut aueta vielä paremmin kaikille organisaation jäsenille. Nyt tein sen sijaan niin, että esittelin kohdeyritykselle suunnitellun laatumittariston sisällön ja sen rakentamisen tavoitteet kaikille tiimeille erikseen osana näiden omia tiimipalavereja. Tällöin ei ollut riittävästi aikaa selvittää laadun kehittämisen periaatteita.

Pelkkä laatumittaristo ei kuitenkaan ole väline laadun kehittämiseen. Mittaristo on vain seurantaan tarkoitettu työkalu. En lähtenyt tässä tutkimuksessa soveltamaan mitään keinoa, jonka avulla laatua kohdeyrityksessä alettaisiin kehittää. Tarkoitukseni on ollut kartoittaa yrityksen tämän hetkinen laaduntaso, erityisesti työntekijöiden näkemykset siitä. Ulkoisten asiakkaiden näkemyksethän oli jo selvitetty asiakastyytyväisyyskyselyn avulla, ja vastaukset olivat sellaisia, että tarjottavien palvelujen laatua olisi parannettava. Ulkoiset asiakkaat eivät tunne toimittajansa sisäisiä prosesseja ja toimintamalleja. Ne tunnetaan parhaiten itse kohdeorganisaatiossa, jossa parhaat asiantuntijat eli työntekijät toimivat. Halusin selvittää juuri näiden parhaiden asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, kuinka he itse haluaisivat kehittää tarjoamiaan palveluja sekä tehostaa omaa toimintaansa, mikä välittyisi edelleen organisaation ulkopuolelle hyvänä ja ammattitaitoisena asiakaspalveluna.

Nyt kun ensisijaiset laadun kehittämiskohteet on selvitetty, on olemassa useita erilaisia työkaluja laadun parantamiseen näissä kohteissa. Esittelin aikaisemmin tässä tutkimuksessa erilaisia laatupalkintoja kuten esimerkiksi EFQM-palkinnon. Yrityksen, joka aloittelee kulkuaan laadun kehittämisen tiellä, ei kuitenkaan ole mikään pakko osallistua itse kilpailuun, vaan se voi hyödyntää palkinnon kriteeristöjä. Tällöin puhutaan näiden palkintomallien hyödyntämisestä itsearviointimenetelmänä. Valmiit kriteerit helpottavat arviointia. Ne tarjoavat usein myös valmiit kysymykset ja järjestyksen arvioinnin etenemiselle. Suosittelisin kohdeyritykselle juuri itsearvioinnin hyödyntämistä laadun kehittämisessä. Etenkin kun aikaisempaa kokemusta laatutyöstä ei juurikaan ole, niin laatupalkintokriteerien käyttö itsearvioinnin muodossa on helppo tapaa aloittaa kehitystyö. Ja mikä tekee kohdeyritykselle itsearvioinnin aloittamisen helpommaksi on se, että yrityksen intranet-sivustolla on valmiina kaikkien saatavilla EFQM-mallin kriteerit. Niiden käyttöön saa opastusta esimerkiksi Laatukeskuksen internetsivuilta sekä kirjallisuudesta.

Henkilöstön ajatusten mittaaminen

Haluaisin vielä näin lopussa käsitellä aihetta, johon ei tulla varmasti koskaan löytämään yhtä ainoaa oikeaa keinoa tehdä se oikein. Kyse on henkilöstön ajatusten mittaamisesta tai yleensäkin ihmisten ajatusten mittaamisesta. Viime vuosina on ollut vallassa trendi, että yritykset ovat halunneet siirtyä pois numeeristen- ja taloudellisten suorituskykymittareiden käytöstä, ja yhä enemmän kerätä laadullista tietoa suoraan henkilöstöltä.

Henkilöstön ajatuksia voidaan selvittää erilaisilla keinoilla. Yksi käytetyimmistä on kirjallinen henkilöstötyytyväisyyskysely, joka tehdään satunnaisesti tai säännöllisesti. Tämä menetelmä on käytössä myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä. Säännöllisten mittausten avulla on mahdollista nähdä, mihin suuntaan tyytyväisyys on kehittynyt ja miten edellisen mittauskerran jälkeen suoritettut toimenpiteet ovat vaikuttaneet. Total Quality Management- ajattelun piirissä korostetaan faktatietoon perustuvaa johtamista. Tämä koskee myös henkilöstöjohtamista. Jollakin keinolla organisaation olisi pystyttävä

saamaan luotettavaa tietoa henkilöstön ajatuksista. *”Jos henkilöstö on tyytymätön vain pieneenkiin osaan työhön liittyvistä asioista, ei laadun kehittäminen voi edistyä parhaalla mahdollisella tavalla, ennen kuin ristiriitaisuudet on saatu ratkaistua henkilöstöä ja yritysjohtoa tyydyttävällä tavalla”* (Tervonen 2001, s. 81).

Ihmisten ajatusten mittaaminen on kuitenkin käytännössä hyvin ongelmallista. Esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia voi vääristää henkilöstömäärältään pienen ja ilmapiiriltään tulehtuneen yksikön vastaukset. Tämä yksikkö ei välttämättä uskalla ilmaista todellisia mielipiteitään sanktioiden pelon johdosta. Tästä syystä mittauksessa tulisikin taata ehdoton luottamuksellisuus (Tervonen 2001, s. 81). Myös mittaustulosten analysointiin liittyy tulkinnanvaraa. Yksittäinen ennen mittausta tapahtunut tapahtuma saattaa vaikuttaa suuresti vastaajan mielipiteisiin. Esimerkiksi juuri ennen kyselyyn vastaamista työntekijä on voinut puhua puhelimesta ärtyneen asiakkaan kanssa, jolloin myös hän on saattanut alkaa tuntea olonsa ärtyneeksi. Toinen työntekijä on saattanut joutua odottamaan myöhässä ollutta junaa 20 asteen pakkasessa. Yksittäisillä tapahtumalla on hyvin suora yhteys annettuun palautteeseen, mikä saattaa vääristää saatuja tuloksia.

Tervonen käsittelee väitöskirjassaan aihetta myös siitä mielenkiintoisesta näkökulmasta, että henkilöstön vaatimukset kasvavat ajan kuluessa. Tällä Tervonen tarkoittaa sitä, että henkilöstön tulisi nähdä, että mittauksesta on jotain hyötyä. Mittauksen perusteella tulee tehdä jotain konkreettista. *”Mittauksen tulokset tulee julkaista ja analysoida sekä valita niiden perusteella kehittämiskohteet, joissa pyritään aikaansaamaan konkreettista parannusta... Mikäli työntekijät havaitsevat, etteivät heidän mielipiteet johda minkäänlaisiin toimenpiteisiin, menettävät he mielenkiinnon vastata luotettavasti tuleviin kyselyihin”* (Tervonen 2001, 81).

Antero Tervonen tiivistää mielestäni erinomaisesti yllä olevaan lainaukseen sen, mitä tässä tutkimuksessa olen lähtenyt tavoittelemaan. En ole tavoitellut kuuta taivaalta, vaan olen halunnut tarjota palvelukeskuksen työntekijöille mahdollisuuden ilmaista omat mielipiteensä ja myös vaikuttaa valittuihin kehitysmenetelmiin. Selvitin tässä

tutkimuksessa vasta laadun lähtötason sekä ne laadun kehityskohteet, joihin tulisi ensisijaisesti panostaa. Tämän perusteella suosittelin liikennevalosymboliikkaan perustuvaa mittaria, joka on yksinkertainen sekä selkeä ja helppo käyttää. Jatkotutkimuksen aiheita nousi monia. Erityisen tärkeää olisi suorittaa seuraava mittauskierros, todentaa käytännössä, kuinka liikennevalomittari toimii, kerätä informaatiota palvelukeskuksessa valituista laadun kehityskeinoista, ja mitata onko niiden avulla saatu laatua parannettua.

LÄHDELUETTELO

Costin, Harry (1994). Exploring the Concepts Underlying Total Quality Management. Toim. Harry Costin. Orlando, Yhdysvallat: The Druden Press, Harcourt Brace College Publishers. *262 s. *ISBN 0-03-097301-5.

Crosby, Philip B. (1979). Quality Is Free – The Art of Making Quality Certain. New York: McGraw-Hill Book Company. *309 s. *ISBN 0-07-014512-1

EFQM Excellence Model 2002, Laatu keskus.

Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. *268 s. *ISBN 951-768-035-X.

Garvin David A. (1988). Managing Quality.1. painos. New York: The Free Press A Division of Macmillan, Inc.. *319 s. *ISBN 0-02-911380-6.

Garvin, David A. (1994). History and Evolution of the Quality Movement. Teoksessa: Readings in Total Quality Management, s. 28-44. Toim. Harry Costin. Orlando, Yhdysvallat: The Druden Press, Harcourt Brace College Publishers. *262 s. *ISBN 0-03-097301-5.

Heikkinen, Hannu L.T. (2001). Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, s. 170-185. Toim. Aaltola, Juhani & Raine Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus. *217 s. *ISBN 951-39-0938-7.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2006). Tutki ja kirjoita. 12. painos. Helsinki: Tammi. *436 s. *ISBN 951-26-5113-0.

Järvinen, Pekka (1999). Project quality - vendor-customer interaction as a quality maker. Espoo, PMA Finland. Teknillinen korkeakoulu, väitöskirja. *177 s. *ISBN: 952-91-0898-2.

Lecklin, Olli. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy. 404 s.

Lillrank, Paul (1990). Laatumaa - johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Helsinki: Gaudeamus. *277 s. *ISBN: 951-662-506-1.

Lillrank, Paul (1993). Master of Quality-kurssi. Lahti 2.-3.9.1993. Julkaisussa: 30. Laatu päivät: uudistetut 30. Laatu päivät Helsingin Messukeskuksessa 28.-29.4.1998 (1998). Laatu gurujen opetukset – Yhäkö ajankohtaista? Helsinki: Suomen laatu yhdistys.

Lipponen, Toivo (1993). Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: A. Financier Oy. *s. 251 s. *ISBN 951-96897-0-2.

Lähteenmäki, Johanna ja Maija Niemelä (2006). Kunnallisen talouspalvelukeskuksen vaikutukset laskentatyöhön - henkilöstön odotukset ja kokemukset. Pro gradu-työ: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, laskentatoimi. *96 s.

Metsämuuronen, Jari (2000). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp. *s. 74. *ISBN 952-5372-03-0.

Nykysuomen Sanakirja (1996). 14. painos. Porvoo: WSOY. *ISBN 951-0-18261-3.
PA Consulting Group (1992). TQM: Kokonaislaadun hallinta – matka jatkuvaan parannukseen. *92. *ISBN 951-96336-9-3.

Pastinen, Markus (1998). Process improvement essentials: a framework for creating and implementing operational improvement plans. Teknillinen korkeakoulu, väitöskirja. Helsinki: Vistalizer. *200 s. *ISBN: 951-97912-0-5.

Savolainen, Taina (1994). Laadun johtaminen: käsitteellinen tarkastelu ja laatujärjestelmän kehittämisprojektin käynnistämisen kuvaus esimerkkiyrityksessä. Licensiaattitutkimus N:o 93-1994. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *145 s. *ISBN 951-34*0309-2.

Silén, Timo (1998). Kansallista laatustrategiaa koskeva selvitys. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 15-1997. Helsinki: Edita. *s. 99. *ISSN 1236-2352. *ISBN: 951-739-274-5.

Tervonen, Antero (2001). Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, väitöskirja. Lappeenranta: Digipaino. *206 s. *951-764-592-9.

Uusi-Rauva, Erkki (1994). Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus. Opetusmonisteita, Tampereen teknillinen korkeakoulu, teollisuustalous. Tampere, Tampereen teknillinen korkeakoulu, Teollisuuslaitos. *76 s. * ISSN 1236-8687. *ISBN: 951-722-222-X.

Elektroniset lähteet:

Karjalainen, Eero (2006). Mitä laatu tarkoittaa ja kuinka on saavuttu tämän päivän laatuun? Sivulla vierailtu edellisen kerran 4.3.2007.
<http://www.qk-karjalainen.fi/?sivu=Artikkelit&QKSessionID=c5378ebb1045d88010ae0c4a987feff0>.

Karjalainen, Tanja (2006). Taustaa Six Sigmalle – miksi Six Sigmaa tarvittiin ja kuinka on edetty tähän päivään ja nykyiseen konseptiin. Sivulla vierailtu edellisen kerran 4.3.2007.

<http://www.qk-karjalainen.fi/?sivu=Artikkelit&id=62&QKSessionID=f705787d64c90f8ba89d44957fc76305>.

Kohdeyrityksen intranet.

Laatuakatemia. 2006. TQM, Total Quality Management -laaja-alainen laatujohtaminen. <http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm>. Sivulla vierailtu 22.10.2006.

Laatukeskus Excellence Finland (2007). EFQM-mallin keskeiset periaatteet - Erinomaisuudelle ominaiset tunnuspiirteet. Sivulla vierailtu edellisen kerran 4.3.2007. <http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=6731>.

Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto (2007). Paaso Eija: Mittaaminen. Sivulla vierailtu edellisen kerran 4.3.2007. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>.

National Institute of Standards and Technology (2001). Frequently Asked Questions about the Malcolm Baldrige National Quality Award. Sivulla vierailtu edellisen kerran 4.3.2007. http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/baldfaqs.htm.

Pecht, Michael & William R. Boulton. 1995. Julkaisussa Electronic Manufacturing and Packaging in Japan. Chapter 6: Quality Assurance and Reliability in the Japanese Electronic Industry. World Technology Evaluation Center (WTEC), Inc.; Baltimore, MD. <http://www.wtec.org/loyola/>. * ISBN 1-883712-37-8.

Qualitas Fennica Oy (2003). TQM – kaikkea mahdollistako? Sivulla vierailtu edellisen kerran 4.3.2007. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tqmkaikkea.html>.

The W. Edwards Deming Institute (2000). Deming Prize Information. Sivulla vierailtu 19.2.2007. <http://www.deming.org/demingprize/prizeinfo.html>.

Vopla - Verkko-opetuksen laadunhallinta ja laatupalvelu (2006a). Verkko-opetuksen laatumittareiden luominen. Sivulla vierailtu edellisen kerran 4.3.2007. http://www.vopla.fi/tiedostot/Laatukasikirja/Oppimateriaali/Mittareiden_luominen.pdf.

Vopla - Verkko-opetuksen laadunhallinta ja laatupalvelu (2006b). TQM. Sivulla vierailtu edellisen kerran 4.3.2007. <http://www.vopla.fi/tqm/>.

Wikipedia – vapaasti muokattava tietosanakirja internetissä (2007). Quality. Sivulla vierailtu edellisen kerran 4.3.2007. <http://en.wikipedia.org/wiki/Quality>.

Wikipedia – vapaasti muokattava tietosanakirja internetissä (2007). Kaizen. Sivulla vierailtu edellisen kerran 4.3.2007. <http://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen>.

LIITE 1. Kyselylomake.

LAATU PALVELUKESKUKSEN TOIMINNASSA–KYSELY

Arvoisa vastaanottaja, tämän kyselylomakkeen avulla on tarkoitus määrittää näkemyksiänne laadusta palvelukeskuksen toiminnassa. Tutkimuksen onnistumiselle on tärkeää, että pyrkisitte vastaamaan kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman huolellisesti. Kiitos!

1. Tiiminne:
2. Mitkä ovat mielestänne taloushallinnon palvelukeskuksen ydinkyvykkyudet eli ne osaamiset ja taidot, joiden takia asiakkaan kannattaa valita palvelukeskyyksen tarjoamia palveluita?
3. Mitä laatu on mielestänne palvelukeskuksen toiminnassa eri sidosryhmien eli erityisesti asiakkaiden, konsernin, osakkeenomistajien tai viranomaisten kanssa?
4. Mitä on laatu oman tiiminne kannalta palvelukeskuksessa?
5. Mitkä voisivat olla mahdollisia kehityskohteita palvelukeskuksen toiminnassa, jotta toiminta täyttäisi tiiminne kannalta hyvän laadun?

6. Millä konkreettisilla keinoilla parempi laatu voitaisiin näissä kehityskohteissa saavuttaa?

7. Mitä on laatu omassa työssänne?

8. Mitkä voisivat olla mahdollisia työprosessinne kehityskohteita, joissa laatua voitaisiin kehittää?

9. Millä konkreettisilla keinoilla parempi laatu voitaisiin näissä kehityskohteissa saavuttaa?

KIITOKSIA VASTAUKSISTA!

LIITE 2. Tiedonkulku-kyselylomake.

TIEDONKULKU PALVELUKESKUKSESSA

Kartoitamme palvelukeskuksen työntekijöiden mielipiteitä tiedonkulun nykytasosta tukitoiminnoissa. Vastaa alla oleviin kysymyksiin. Kiitos!

TIIMI:

1. Mitä mieltä olette tiedonkulusta palvelukeskuksessa tällä hetkellä? Valitse yksi vaihtoehto. (lihavoit valitsemasi vaihtoehto tai paperilla palautettuna ympyröi valintasi).

- 1 Tiedonkulku on erittäin huonoa.
- 2 Tiedonkulku on jokseenkin huonoa.
- 3 Tiedonkulku on jokseenkin hyvää.
- 4 Tiedonkulku on erittäin hyvää.

2. Jos tiedonkulku on mielestänne tällä hetkellä huonoa, kerro miksi?

3. Jos tiedonkulku on mielestänne tällä hetkellä hyvää, kerro miksi?

4. Millä keinoilla tiedonkulkua palvelukeskuksessa tulisi mielestänne parantaa?