

Satu Fomin-Laine

**UNIRESTA OY:N TOIMINTAKÄSIKIRJAN LAATIMINEN IMS-  
TOIMINTAJÄRJESTELMÄÄN OSAKSI LAATUJÄRJESTELMÄÄ JA  
PEREHDYTTÄMISEN APUVÄLINEEKSI**

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Kevät 2013



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Satu Fomin-Laine	
Työn nimi Uniresta Oy:n toimintakäsikirjan laatiminen IMS -toimintajärjestelmään osaksi laatujärjestelmää ja perehdyttämisen apuvälineeksi	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Hannele Siipola Toimeksiantaja Uniresta Oy
Aika Kevät 2013	Sivumäärä ja liitteet 40
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantaja on Uniresta Oy, joka on oululainen opiskelija- ja henkilöstöravintola yritys. Opinnäytetyön lähtökohtana oli laatia käytännönläheinen toimintakäsikirja Uniresta Oy:lle IMS -toimintajärjestelmään osaksi yrityksen laatujärjestelmää, joka tullaan sertifioimaan myöhemmin. Toimintakäsikirjasta löytyy toiminnan ohjauksen, laadunvarmistuksen, ympäristövaikutusten sekä turvallisen ja terveellisen työpaikan kannalta olennaiset ja tärkeät toimintatapaohjeet.</p> <p>Laatu ja laadunhallinta ovat yrityksen kriittisiä menestystekijöitä, ja siksi Uniresta Oy:ssä aloitettiin laatuprojekti keväällä 2012. Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut perehtyä yrityksen eri toimintoihin ja laatia toimintakäsikirja ISO 9001/2008, Euroopan laatupalkinnon ja Balanced Scorecardin pohjalta, ja sen kautta kehittää perehdyttämistä.</p> <p>Työn teoriaosassa on käyty läpi asioita, jotka muodostavat Uniresta Oy:n toimintakäsikirjan ja samalla koko laatujärjestelmän viitekehyksen. Teoriaosassa on käyty läpi perusasioita perehdyttämisestä, kuvattu IMS-toimintajärjestelmä sekä se, miten Uniresta Oy:n toimintakäsikirja on tuotettu ja miten toimintakäsikirjaa voidaan käyttää perehdyttämisen välineenä.</p> <p>Liitteenä oleva toimintakäsikirja on salainen eikä tule julkisen version liitteeksi. Toimintakäsikirja toimii Uniresta Oy:n perehdyttämisineistona sekä osana yrityksen laatujärjestelmää. Tämän toimintakäsikirjan kautta Uniresta Oy on saanut perehdyttämisineiston, joka on samankaltainen kaikille työntekijöille. Toimintakäsikirjan avulla Uniresta Oy:n on helppo toteuttaa perehdyttämistä työntekijän tarpeet huomioiden. Jatkossa perehdyttämisineistoa on helppo päivittää ja kehittää entistä paremmaksi.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	IMS-toimintajärjestelmä, perehdyttäminen, laatujärjestelmä, laatu, toimintakäsikirja
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Tourism	Degree Programme Hospitality Management
Author(s) Satu Fomin-Laine	
Title Integrated Management System Manual and Its Use as a Tool in Orientation, Case: Uniresta Oy	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Hannele Siipola
	Commissioned by Uniresta Oy
Date Spring 2013	Total Number of Pages and Appendices 40
<p>The commissioner of the thesis was Uniresta Oy from Oulu operating in the hospitality sector. The objective of the thesis was to create a standard Integrated Management System (= IMS ) manual for Uniresta Oy and give examples of how it can be used in orientation. The manual was made according to the ISO 9001/2008 standard, EFQM and Balanced Scorecard, based on the company's needs. Quality and quality management are critical success factors for a company and, therefore, the quality project started in spring 2012 in Uniresta Oy.</p> <p>The theory part of the thesis discusses the basic elements of orientation, quality, the IMS management system and also the process of drawing up the manual. The standard IMS manual, as well as the whole Uniresta quality system will be the main elements of the orientation program in the company in the future. With this new standard manual, which is one part of the quality system, Uniresta Oy has also got an orientation program which is the same for everyone and includes all the important details of the company. By using this standard manual it will be easy to implement orientation in a way which ensures the employees' needs. This work will help Uniresta Oy in developing their orientation program in the future.</p> <p>The integrated management manual is confidential.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Integrated Management System manual, orientation, quality system, quality
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Työn taustaa	1
2 UNIRESTA OY	4
3 PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS LAADUN KANNALTA	6
3.1 Perehdyttäminen palvelualalla	6
3.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	7
3.3 Perehdyttämisen kohderyhmät, osaamisalueet ja perehdyttäjän roolit	8
3.4 Perehdyttämisprosessi ja sen seuranta	10
3.5 Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys liiketoiminnalle	12
4 IMS -TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KUVAUS	16
4.1 Laatu ravintola-alalla	17
4.2 Laadunhallintajärjestelmä ja laatukäsikirja	21
4.3 ISO 9001/2008 – laatustandardi	23
4.4 The EFQM Excellence Model -Euroopan laatupalkintomalli	23
4.5 Balanced Scorecard	24
4.6 Auditointi	25
4.7 Sertifiointi	26
5 UNIRESTAN TOIMINTAKÄSIKIRJAN TUOTTAMINEN	28
5.1 Prosessinkuvaus ja tuotteen esittely	28
5.2 Uniresta Oy:n perehdyttämisen nykytilan arviointi keväällä 2013	33
5.3 Toimintakäsikirjan käyttäminen perehdyttämisen apuvälineenä	34
6 POHDINTA	36
LÄHTEET	39

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on oululainen opiskelija- ja henkilöstöravintolapalveluja tarjoava yritys Uniresta Oy. Uniresta Oy:ssä aloitettiin laatuprojekti keväällä 2012, jonka tarkoituksena on, että yrityksen koko liiketoiminta sertifioidaan vuoden 2013 lopussa. Toimeksiantajan tavoitteet opinnäytetyölle olivat selkeät eli toimintakäsikirjan luominen IMS-toimintajärjestelmään sekä sen käyttö opinnäytetyön avulla perehdyttämisen apuvälineenä yrityksessä. Tavoitteena oli myös avata taustalla olevaa viitekehystä, jonka muodostavat ISO 9001/2008 -laatustandardi, Euroopan laatupalkintomalli EFQM sekä Balanced Scorecard, jotta laatutyön aloittamisesta ja laatujärjestelmän rakentamisesta muodostuisi Uniresta Oy:n henkilöstölle selkeä käsitys. Useat laadun määrittelyt tukevat Uniresta Oy:n laatuprojektin merkityksellisyyttä sekä laadun ja yritystoiminnan jatkuvan parantamisen tärkeyttä. Laadun tarkkailu ja kehittäminen, jatkuva parantaminen ja kokonaisvaltainen laadunhallinta ovat yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ja siksi niitä kehitetään ja niihin panostetaan yrityksessä.

Toimintakäsikirjan laatimisen tavoitteena on ollut, että sen myötä yrityksen käytännöt ja pelisäännöt Uniresta Oy:n toimipaikkojen välillä yhtenäistyvät, jolloin virheiden määrä minimoituu ja tuotteet ja palvelut tasalaatuistuvat. Ajan tasalla olevan toimintakäsikirjan käyttäminen perehdyttämisen apuvälineenä katsotaan olevan hyödyllinen, koska sillä voidaan konkretisoida oppimista. Olen lähestynyt tätä asiaa laatimani viitekehyksen kautta, jossa kuvaan perehdyttämiseen liittyviä asioita yleisellä tasolla. Toimintakäsikirjan käytettävyyttä kuvaa se, että se kaikkien saatavilla ja käytettävä tieto on reaaliaikaista, sillä muutosten kirjaaminen järjestelmään on helppoa ja käyttäjäystävällistä. IMS-toimintajärjestelmä tulee käytännössä toimimaan perehdyttäjän työvälineenä ja samalla koko henkilöstön tietopankkina.

Unirestan toimintajärjestelmän ja siten myös toimintakäsikirjan taustalla olevan viitekehyksen muodostavat ISO 9001/2008-laatustandardi sekä Euroopan laatupalkintomalli EFQM. Uniresta Oy:n toimintakäsikirja on laadittu edellä mainitun standardin mukaisesti. Toimintakäsikirjasta löytyy Uniresta Oy:n toiminta jaoteltuna neljän pääotsikon alle. Mikäli Unirestan toimipaikkojen käytäntö on poikennut toimintakäsikirjaan kuvatussa yleisestä tavasta, on poikkeamat tallennettu dokumenttiosion ohjeiden ja tallenteiden toimipaikkakohtaiseen kan-

sioon. Toimintakäsikirjaan on kirjoitettu, mistä tieto poikkeamasta löytyy. Toiminnan nopeuttamiseksi poikkeavaan kohtaan on lisätty suora linkki kansioon, josta tieto löytyy.

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka keskeisenä kehittämistehtävänä on tuotettu Uniresta Oy:n toimintakäsikirja IMS-toimintajärjestelmään, joka tulee olemaan osa Uniresta Oy:n laatujärjestelmän sertifiointia. Tehdessäni opinnäytetyötä olen perehtynyt aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen, Uniresta Oy:ssä vallitseviin käytäntöihin ja olemassa olevaan yrityskohtaiseen aineistoon. Lisäksi olen tutustunut IMS -toimintajärjestelmän erilaisiin demo-versioihin sekä ollut mukana aiheeseen liittyvissä koulutustilaisuuksissa.

Toimintakäsikirjan valmistuttua, yritys voi keskittyä eri prosessien kuvaamiseen, tasapainoisen mittariston luomiseen sekä dokumenttiosion ohjeiden ja tallenteiden lisäämiseen sekä raportointiosion kehittämiseen. Toimintakäsikirjan toimivuutta perehdyttämisen välineenä tullaan testaamaan myöhemmin vuoden 2013 aikana. Toimintakäsikirja on hyväksytty ohjausryhmässä ja ulkopuolisella konsultilla ja molemmat tahot ovat todenneet sen noudattavan viitekehyksessä mainittuja lähdeaineistoja.

Uniresta Oy:ssä on rakennettu vuoden 2012 alusta lähtien IMS -toimintajärjestelmää, joka tulee jatkossa toimimaan laadunhallintajärjestelmänä, perehdyttämisineistona sekä Uniresta Oy:n koko henkilöstön työvälineenä. IMS -toimintajärjestelmä on rakenteeltaan ja käyttöominaisuuksiltaan yksinkertainen käyttäjäystävällinen toimintajärjestelmä. Opinnäytetyöni aihevalinta kohdistui juuri tähän mielenkiintoiseen aiheeseen, koska kyseessä oli uusi ja mitattava kehittämisprojekti, jossa työskentelen laatukoordinaattorin roolissa. Toisena syynä voidaan pitää työn ajankohtaisuutta, sillä vuoden 2013 lopulla Uniresta Oy:n tarkoituksena on sertifioida toimintansa IMS-toimintajärjestelmän kautta. Unirestan toimintajärjestelmä on suurempi kokonaisuus, jonka yksi osa-alue on toimintakäsikirja, johon opinnäytetyöni rajautuu. Unirestan toimintajärjestelmän muut osiot, joita ovat mm. prosessit, dokumentit, mittarit ja raportit, ovat löydettävissä IMS-toimintajärjestelmästä.

Opinnäytetyöni perimmäisenä tavoitteena on ollut toimintakäsikirjan luominen. Lisätavoitteena on ollut, että toimintakäsikirja olisi käyttäjäystävällinen perehdytysaineisto Unirestan henkilöstön käyttöön. Koko toimintajärjestelmän taustalla olevan viitekehyksen avaamisella voidaan selvittää laatuhankeksen tarkoitusta sekä sitä, miksi laatu ja laadun jatkuva tarkkailu, kehittäminen ja ylläpito ovat yrityksessä tärkeitä asioita. Toimintakäsikirjan luomisen pohjalta

muotoutuvat Uniresta Oy:n yhtenäiset käytännöt ja pelisäännöt jatkossa. Yhtenäiset käytännöt ja pelisäännöt ja niiden noudattaminen ja niihin sitoutuminen on ensisijaisen tärkeää jokaisessa yrityksessä toimialasta riippumatta.

## 2 UNIRESTA OY

Uniresta Oy:n juuret ulottuvat 1960-luvulle, jolloin Oulun Ylioppilasapu ry. perustettiin. Vuodesta 1996 yritys on kantanut nimeä Uniresta Oy, joka on oululaisten opiskelijayhteisöjen Oulun Yliopiston Ylioppilaskunnan ja Oulun Ylioppilasapu ry:n omistama ravintola-alan yritys Oulussa. Yrityksen tuloksesta osa käytetään oululaisten yliopisto-opiskelijoiden tukemiseen omistajien jakamien stipendien kautta. Osa tuloksesta käytetään yrityksen kehittämiseen. (Nieminen 2012, 27.)

Vuonna 2012 yrityksen liikevaihto on 8,1 milj. €. Uniresta Oy työllistää tällä hetkellä 100 työntekijää ja tämän lisäksi käytetään satunnaisesti vuokratyövoimaa. Uniresta Oy:n sesonkikautena voidaan pitää Oulun yliopiston lukuvuotta, sillä suuri osa yrityksen asiakkaista on korkeakouluopiskelijoita. Kesä- ja joulunaika ovat toiminnan kannalta hiljaisimmat ajat, jolloin osa toimipaikoista on suljettuna. Työntekijöiden keski-ikä on tällä hetkellä 40 vuotta. Uniresta Oy voidaan pitää hyvänä työnantajana, sillä yrityksessä on työntekijöinä 1970-luvulla taloon tulleita henkilöitä. (Uniresta Oy 2013.)

Yrityksen nimi on muuttunut useaan otteeseen vuosien varrella, mutta toiminta-ajatus on viidenkymmenen toimintavuoden jälkeenkin pysynyt suunnilleen samana. Toiminta-ajatuksena on tarjota edullista ja laadukasta ruokaa opiskelijoille. Uniresta Oy:llä on tällä hetkellä 14 toimipaikkaa ja 15. toimipaikka avataan syksyllä 2013 Oulunsalon Pilottiin. Opiskelija- ja henkilöstöravintolatoiminnan lisäksi yrityksellä on yksi iltaravintola, paperikauppa sekä juhla- ja cateringpalvelu. Tämän lisäksi yrityksellä on konditoriatoimintaa sekä pienimuotoista tilitoimistotoimintaa. Toiminnan painopistealue on keskittynyt Oulun yliopiston campus-alueelle Linnanmaalle. Campus-alueen lisäksi toimipaikat sijaitsevat keskeisillä paikoilla Oulun keskustan alueella virastotalossa, musiikkikeskuksessa Madetojan salilla, kulttuuritalo Valveella, Rehopoliksessa sekä hammaslääketieteenlaitoksella. (Uniresta Oy 2013.)

Asiakaskunta koostuu opiskelijoista ja eri keskusten henkilökunnista, vierailijoista, koululais- ja päiväkotiryhmistä sekä satunnaisista asiakkaista. Jokaisella ravintolalla on oma erikoisuutensa, jolla erottaudutaan kilpailijoista ja toisista toimipaikoista. Näitä erikoisuuksia ovat mm. salaattibaarit, Wokkipaja, Herkkukeidas, Take away -pisteet, Perjantaitorit sekä monipuoliset kahvilapalvelut ja oman keittiön tuotteet. (Uniresta Oy 2013.)



Yrityksen omavalmistustase on korkea, sillä yli 90 % ruokatuotteista valmistetaan omissa keittiöissä. Omien tuotteiden lisäksi käytetään tarkoin valittujen ja huolella testattujen yhteistyökumppanien tuotteita. Oman keittiön tuotteita on myynnissä vitriinituotteina sekä take away-pisteissä. (Uniresta Oy 2013.)

Ravintolatoimintaa ja -palveluja kehitetään jatkuvasti ja asiakastyytyväisyyttä mitataan kaksi kertaa vuodessa järjestettävällä asiakastyytyväisyyskyselyllä. Tämän lisäksi palautetta voi antaa päivittäin toimipaikoissa sekä suullisesti että kirjallisesti. Palautteen antamisen vaivattomuutta tullaan kehittämään yrityksen Internet -sivujen uusimisen yhteydessä keväällä 2013. Ruokalistasuunnittelussa pyritään huomioimaan asiakkaitten toiveet mahdollisuuksien mukaan ja yhteistyötä tehdään tiiviisti ruokailutoimikuntien kanssa, joiden kautta saadaan palautetta ja tietoa ajankohtaisista asioista. Ruokailutoimikuntiin kuuluvat Uniresta edustajien lisäksi edustajia Oulun yliopiston opiskelijoista ja henkilökunnasta sekä Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiöstä. Opiskelijaruokailun maksimihinnan määrää opetushallitus, ja ravintosuositukset tulevat KEALta, joka tekee tarkastuksia ravintoloihin. Opiskelijoiden lounasruuan hintahaarukka on 1,95 €–4,95 € välillä, henkilökunnan lounasruuan hintahaarukka 4,19 €–7,38 € välillä ja vierailijoiden lounasruuan hintahaarukka 6,05 €–9,24 € välillä. Tuotteiden tuotekehityksestä vastaavat tuotekehityspäällikkö, keittiömestarit sekä ravintolapäälliköt. (Uniresta Oy 2013.)

Unirestan juhla- ja cateringpalvelu on otettu hyvin vastaan Oulussa. Vuodesta 2006 lähtien on juhlapalvelupäällikkö vastannut juhla- ja cateringpalvelun toiminnasta. Juhlapalvelun kautta on mahdollista tilata tarjoiluja mm. karonkoihin, perhejuhliin ja yritystilaisuuksiin. Juhlapalvelun tuotekehityksestä vastaavat keittiömestarit sekä juhlapalvelupäällikkö ja leivonnais- tuotteiden osalta kondiittori. Juhlapalvelun asiakkaita ovat opiskelijoiden lisäksi sekä yritysettä yksityisasiakkaat. Vuoden 2010 elokuun alusta alkaen on Unirestan juhlapalvelun kautta voinut varata TervaToppila.fi:n juhla- ja kokoustiloja. Juhla- ja cateringpalvelun kautta on mahdollista tilata myös OuluMenu, sillä Uniresta on yksi OuluMenua tuottavista ravintoloista Oulussa. OuluMenu on osa koko Suomen kattavaa Taste of Finland -konseptia, jonka tarkoituksena on tuoda esille paikallisiin raaka-aineisiin perustuvia ja alueen ruokakulttuuriin kuuluvia vaihtoehtoja. Paikallisen ruokakulttuurin edistämiseksi Uniresta on ollut mukana vuonna 2012 ilmestyneessä Oulu A la Carte-kirjassa. (Uniresta Oy 2013.)

### 3 PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS LAADUN KANNALTA

Asiakkaat arvioivat palvelun laatua henkilökohtaisesti saadun palvelun perusteella, sillä he ovat päivittäin tekemisissä yrityksen palveluhenkilöstön kanssa. Palvelualalla on olemassa lukuisia erilaisia vuorovaikutusprosesseja, joihin yrityksen työntekijät joutuvat väistämättä. Jotta kussakin vuorovaikutusprosessissa pystytään toimimaan yrityksen sääntöjen mukaisesti, tarvitaan niihin perehdyttämistä, jolloin tiedetään miten eri vuorovaikutustilanteissa menetellään juuri kyseisen yrityksen kannalta mallikkaasti. Perehdytetty henkilökunta on yrityksen käyntikortti asiakkaille ja muille sidosryhmille. Perehdyttämällä henkilökuntaansa yrityksen käytäntöihin ja työtehtävien vaatimiin osa-alueisiin, yritys vaikuttaa palvelun laatuun ja palvelutapahtuman onnistumiseen.

#### 3.1 Perehdyttäminen palvelualalla

Perehdyttämisen määritelmiä on olemassa useita. Perehdyttämisen voidaan sanoa olevan vuorovaikutusprosessi, joka sisältää ohjaamista ja toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä tutustuu, oppii ja harjaantuu työtehtäviinsä mutta myös työpaikan toimintatapaan, kollegoihin sekä yhteistyöverkostoihin. Perehdyttämisen tavoitteena ovat, että perehdytettävä työntekijä oppii yrityksen toimintatavat ja käytännöt, yrityksen osaaminen jakaantuu ja että koko työyhteisö kehittyy. (Frisk 2003, 41–42.)

Perehdyttämistä käsittelevässä kirjallisuudessa perehdyttämisellä tarkoitetaan työsuhteen alkuun liittyviä asioita, jotka liittyvät työntekijän vastaanottamiseen työpaikalle sekä alkuohjaukseen, jolla työntekijä pääsee kiinni käytännön työhön sekä yrityksessä vallitseviin pelisääntöihin ja käytäntöihin. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Perehdyttäminen on palvelualoilla tärkeää, koska esimerkiksi ravintola-alalla työskennellään asiakasrajapinnassa päivittäin. Jokainen palvelutapahtuma pitää sisällään asioita, joiden perusteella asiakas määrittelee yrityksen palvelun laadun. Asiakaspalvelijan ammattitaito ja tietoisuus yrityksen toimintatavasta, vallitsevista pelisäännöistä sekä palvelukulttuurista ovat asiakaspalvelun laadun sekä päivittäisen onnistumisen ja suorituksen kannalta tärkeitä. Asiakaspalvelijan asennoituminen työtehtävää sekä työnantajaa kohtaan ovat asiakkaan aistittavissa ja negatiivinen suhtautuminen vaikuttaa myös itse palvelutapahtumaan. On siis laadun kannalta tär-

keää, että palveluhenkilöstö on tietoinen pelisääntöjen lisäksi esimerkiksi voimassaolevista kampanjoista, alennuksista sekä erilaisista tapahtumista, joilla on merkitystä palvelutapahtumaan. Lisäksi asiakaspalveluhenkilöstön kouluttamiseen tulee panostaa, jotta palveluhenkilöstö pystyisi palvelemaan erilaisia asiakkaita laadukkaasti sekä varautua erilaisiin haasteellisiin tilanteisiin, joita voi tulla erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa.

Perehdyttämiseen käytettävä aika on riippuvainen työsuhteen laadusta, sillä on luonnollista, että lyhytaikaiseen työsuhteeseen tulevan henkilön perehdytysaika on lyhyempi kuin toistaiseksi voimassa olevan työsuhteeseen tulevan työntekijän. Riippumatta siitä, onko kyseessä lyhyt vai pitkäkestoinen työsuhteeseen, tulee perehdyttämisen vaiheessa käydä läpi yritysperehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen sekä työhön perehdyttäminen (Helsilä 2009, 48).

Ravintola-alalle on ominaista työn kausiluonteisuus, jolloin sesonkiaikoina tarvitaan työvoimaa enemmän. Lyhyet työsuhteet vaativat perehdyttämistä samalla tavalla kuin pitkäkestoisetkin, koska työtehtävät tulee hoitaa yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja palvelun laadun tason tulee olla korkealla riippumatta siitä millaisessa työsuhteessa työntekijät ovat. Jokainen yritys perehdyttää työntekijänsä omalla tavalla ja perehdyttäminen merkitsee eri asioita eri yrityksissä, koska yrityksen strategia ja toimintatavat poikkeavat toisistaan. Perehdyttäminen ja työnopastus nähdään perehdyttämistä käsittelevissä kirjoissa erillisinä asioina, mutta yrityksen liiketoiminnassa niitä ei ole eroteltu vaan ne ovat yksi yhteinen kokonaisuus. (Kupias ym. 2009, 17.)

### 3.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Perehdyttämistä ohjaa useampi lainsäädäntö Suomessa, joiden sisällöstä tulee työnantajan olla selvillä, jotta työtä yrityksessä pystytään tekemään. Laadun kannalta tällä on merkitystä, koska työntekijöiden tulee suoriutua työstään ja se ei onnistu, elleivät he ole saaneet riittävästi tietoa esimerkiksi yrityksen käytännöistä ja työtavoista. Lainsäädäntö ohjaa työnantajaa tekemään asioita oikein molempien edun huomioiden. Työsopimuslain mukaan työnantajan velvollisuus on huolehtia siitä, että työntekijä suoriutuu työstään vaikka työntekijän tekemä työ muuttuu tai yrityksen toiminta muuttuu tai sitä kehitetään. Lisäksi useissa eri työehtosopimuksissa mainitaan perehdyttäminen. Työsopimuslain yleisvelvoite koskee kaikkia yrityksen työntekijöitä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 32.)

Perehdyttämistä käsitteleviä säännöksiä on löydettävissä seuraavista laista ja asetuksista:

- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Laki 19.11.1993/998, joka koskee nuoria työntekijöitä.
- Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 15.6.2006/475.
- Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 4.9.2003/787.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44. (Kangas & Hämäläinen 2010, 32.)

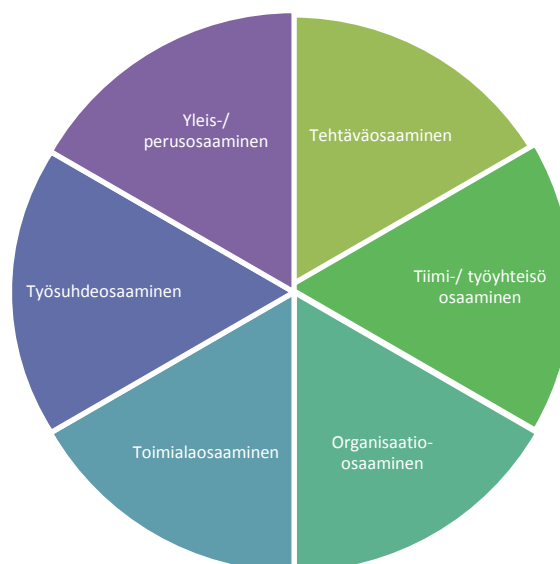
### 3.3 Perehdyttämisen kohderyhmät, osaamisalueet ja perehdyttäjän roolit

Perehdyttämisen kohderyhmänä ovat kaikki yritykseen tulevat uudet työntekijät mutta myös nykyiset yrityksessä työskentelevät työntekijät, jotka tarvitsevat perehdyttämistä työtapojen tai työtehtävien muuttuessa. Perehdyttämisen tavoitteita ja perehdyttämistapaa määrittelevät työntekijän tausta eli koulutus ja aiempi työkokemus sekä tulevan työn luonne ja työympäristö. (Frisk 2003, 41.) Suurimpina kohderyhminä yrityksissä ovat uudet sekä nuoret työntekijät, joilla on vähän työ- ja ammattikokemusta. Molemmissa tapauksissa työntekijät tulee perehdyttää yrityksen toimintatapaan ja organisaatiokulttuuriin. Työnkierto, työmenetelmien muuttuminen ja kehittyminen sekä työtehtävien vaihdot yrityksen sisällä ja sitä kautta tulevat haasteet ovat mm. syitä vanhojen työntekijöiden perehdyttämiselle. (Poutiainen & Vanhala 1999, 23.) Uniresta Oy:ssä perehdyttämistä tarvitsevat uusien työntekijöiden lisäksi myös nykyiset työntekijät, sillä sisäisten siirtojen kautta useat työntekijät työskentelevät useissa toimipaikoissa. Lisäksi kausityöntekijät ja harjoittelija tarvitsevat perehdyttämistä työtehtäviinsä.

Perehdyttämisessä on kyse myös työntekijän sekä osaamisen kehittämisestä että aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä. Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan asioita, joita työntekijä tarvitsee pärjätäkseen työssään. Tarvittava osaaminen voidaan jaotella kuvan 1. mukaisesti. Tehtäväkohtaisella osaamisella tarkoitetaan asioita, joita tarvitaan juuri siinä työtehtävässä, jota ao. työntekijä tekee. Perehdyttämisen tarpeen määrittelee se, onko työntekijä aiemmin ollut vastaavassa työtehtävässä, jolloin hänellä on jo olemassa tehtäväkohtaista osaamista. Mikäli työntekijä vaihtaa työtehtävää yrityksen sisällä, häneltä saattaa puuttua tehtäväkohtaista osaamista, ja siksi sitä tulee vahvistaa perehdyttämisyhteistyössä. Tiimi- ja työyhteisöosaaminen on osaamista, joka on olennaista juuri sen tiimitoiminnan kannalta, jossa työntekijä tulee työskentelemään. Tähän osaamisalueeseen kuuluu paljon hiljaista tietoa, joka tulee huomioida perehdytyksessä. (Kupias ym. 2009, 88–94.)

Organisaatio-osaamiseen kuuluu mm. toimintapolitiikka, strategiat, arvot, asiakkaat ja kaikki ne asiat, joita tarvitaan juuri ko. yrityksessä työskennellessä. Toimialaosaaminen on sidottu aina toimialaan, jolloin perustyötehtävä voi olla sama mutta toimialakohtaiset käytännöt voivat vaihdella. Työsuhdeosaaminen on työsuhteeseen ja sen ehtoihin liittyvää osaamista, jolloin työntekijän tulee olla perillä työsuhteeseen liittyvistä velvollisuuksista ja eduista. Yleis- ja perusosaamisella tarkoitetaan kaikkea sitä osaamista, kuten esimerkiksi yleisiä työelämätaitoja, kielitaitoa ja tietotekniikkaosaamista, jotka ovat välttämätöntä työtehtävien hoitamisen, tiimityöskentelyn, yritysten ja eri toimialojen kannalta. (Kupias ym. 2009, 88–94.)

Uniresta Oy:ssä panostetaan osaamisen kehittämiseen. Eri työtehtävien sisällöt on määritelty tehtäväkortteihin, jotka on tallennettu IMS -toimintajärjestelmään toimipaikkakohtaisiin kansioihin. Tehtäväkortteista käy ilmi työn sisältö ja vaadittava osaaminen.



Kuva 1. Työntekijän tarvitsemat osaamisalueet (Kupias ym. 2009, 88.)

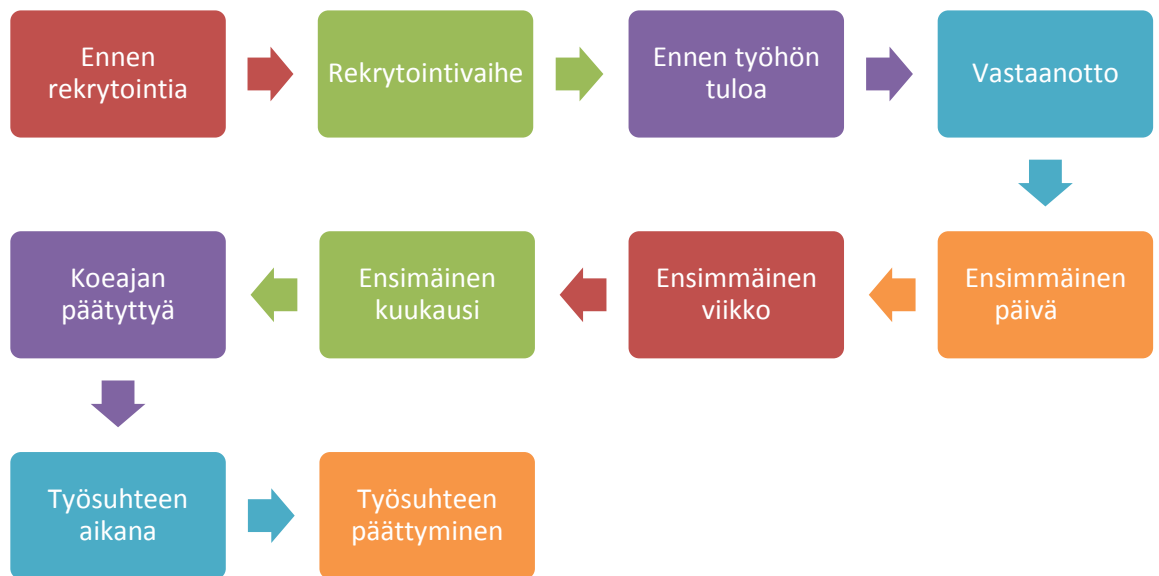
Yrityksissä voi olla käytössä erilaisia perehdyttjärooleja, jolloin perehdyttämisvastuu jakautuu useammalle henkilölle ja perehdytettävä saa yrityksestä laajemman kuvan. Perehtymissuunnitelmaan voidaan merkitä, milloin ja miten kukakin henkilö perehdyttää uuden työntekijän. Perehdyttäjän rooleja ovat mm. työhönottaja, tulokkaan vastaanottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, työyhteisöön tutustuttaja, työsuhteeseen perehdyttäjä, organisaatioon perehdyttäjä, jonkin alueen syvälinen osaaja, tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija sekä kummi tai mentor. (Kupias ym. 2009, 95.)

Uniresta Oy:ssä perehdyttäjänä voi toimia useampi kuin yksi henkilö riippuen siitä mihin työtehtävään henkilö on tulossa. Perehdytykseen sovitaan vastuuhenkilö mutta perehdyttäjinä voidaan katsoa toimivan myös muut työntekijät.

### 3.4 Perehdyttämisprosessi ja sen seuranta

Perehdyttäminen ja sen seuranta yrityksessä voidaan kuvata prosessikuvauksen avulla. Perehdyttäminen tulee organisoida tarkoituksenmukaisesti ja sen tulee pohjautua yrityksen strategiaan. Ennen kuin itse perehdyttämisprosessi pääsee käyntiin, on yrityksessä jouduttu suunnittelemaan, miten perehdyttäminen yrityksessä toteutetaan. Hyvän perehdytyksen taustalla on olemassa suunnitelma, joka pohjautuu yrityksen henkilöstöpolitiikkaan eli henkilöstöasioiden periaatteisiin, pelisääntöihin sekä vallitseviin hyväksytyihin käytäntöihin. Perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon henkilöstöpolitiikan lisäksi tavoitteet, perehdyttämisohjelmat, perehdyttäjät, ajankäyttö, apumateriaalien tarve, varasuunnitelmat sekä miten perehdyttämistä tullaan seuraamaan. (Kangas 2004, 9–10)

Perehdyttämisen apuvälineenä voidaan käyttää esimerkiksi toimintakäsikirjaa, tervetuloa taloon -kansiota, turvallisuusohjeita, erilaisia yritysotteita, tiedotteita, Internet-sivuja sekä muita yrityksestä kertovia julkaisuja. Uniresta Oy:llä on käytössään edellä mainittujen kaltaisia apuvälineitä, jotka löytyvät IMS-toimintajärjestelmästä. Apuvälineiden avulla työntekijälle muodostuu laajempi kuva yrityksestä ja sen toimintatavasta. Apuvälineiden käytön tarkoituksena on auttaa perehdyttäjää perehdytystyössään ja perehtyä pääsemään paremmin sisälle sekä yritykseen että oman työtehtävänsä. Ajan tasalla ja helposti saatavilla oleva tieto helpottaa perehdyttämissuunnitelman laatimista ja perehdyttämisprosessin etenemistä. Perehdyttämissuunnitelman laatimisen jälkeen voidaan perehdyttämisprosessin etenemistä kuvata vaihe vaiheelta P. Kupiaksen kuvaamalla tavalla kuvan 2. mukaisesti. (Kupias ym. 2009, 102.)



Kuva 2. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias ym. 2009, 102.)

Perehdyttämisprosessi käynnistyy jo ennen rekrytointia, koska silloin yrityksessä on havaittu olevan tarve rekrytoida lisää työvoimaa yritykseen. Tarpeen tunnistamisen jälkeen on ryhdytty miettimään tarkempaa tehtäväkuvausta ja sen asettamia vaatimuksia, kuten esimerkiksi työtehtävän vaatimaa osaamistasoa. Tehtäväkuvausten jälkeen aloitetaan rekrytointivaihe, jonka katsotaan olevan yksi tärkeimmistä perehdyttämisen vaiheista. Rekrytointivaiheessa työhakijat saavat ensikosketuksen yritykseen ja yritys saa tietoa potentiaalisista työntekijöistä, heidän ajatuksistaan, näkemyksistään sekä osaamisestaan. Rekrytointivaiheen päättymisen ja henkilövalinnan jälkeen on mietittävä, mitä asioita tulee olla tehtynä tai mitä pitää valmistella ennen työntekijän työhön tuloa. Esimerkiksi työhöntulotarkastuksessa käynti ja todistus siitä tulee toimittaa ennen työsopimuksen allekirjoittamista, jos se on yrityksen tavan mukaista. Näistä asioista tulee olla yrityksessä sovittu ennakolta siitä, kuka hoitaa tällaisten asioiden informoinnista työntekijälle. Rekrytointivaiheen jälkeen voidaan alkaa laatimaan myös uuden työntekijän kehittämissuunnitelmaa haastattelussa ilmenneiden asioiden ja henkilön koulutustaustan pohjalta. Yrityksessä tulee sopia etukäteen siitä, kuka ottaa uuden työntekijän vastaan. Ennakkoon on sovittava myös asioista, jotka käydään läpi ensimmäisten työpäivien ja sitä seuraavien työviikkojen ja kuukausien aikana.

Perehdyttämisen tulee olla suunnitelmallista ja eteenpäin vievää myös koeajan aikana, jotta työsuhde jatkuisi. Mikäli, koeajalla jompikumpi osapuolista huomaa, ettei työ vastaa sitä kuvaa ja käsitystä, joka siitä rekrytointivaiheessa annettiin ja saatiin, on molempien etujen mu-

kaista, ettei työsuhdetta jatketa. On kuitenkin molempien oppimisen kannalta tärkeää, että asiasta keskustellaan avoimesti esimerkiksi koeaikakeskustelussa. Koeaikakeskustelussa voidaan myös sopia perehdyttämisen jatkotarpeesta työsuhteen jatkuessa. Perehdyttäminen voi loppua myös työsuhteen loppumiseen. Päätyipä työsuhde millä tavalla tahansa, on tässä tilanteessa mahdollista kerätä palautetta myös perehdyttämisestä lähtökeskustelun puitteissa. Hyvään perehdyttämiseen kuuluu, että työntekijälle on kerrottu työsuhteen päättymiseen liittyvistä asioista ja käytännöistä. (Kupias ym. 2009, 102–110.)

Perehdyttämisprosessissa on keskeistä, että työntekijä oppii ja on itse aktiivinen. Perehdyttäjä ja yritys voi tukea työntekijän perehtymistä erilaisten oppimistehtävien, perehtymismateriaalien sekä kehityskeskustelujen ja henkilökohtaisen kehittymissuunnitelman avulla. Perehdyttämisprosessissa on tärkeää, että työyhteisössä vallitsee auttamishenkinen ja toisen ihmisen hyväksyvä ilmapiiri, jotta uusi työntekijä tai uutta työtä omaksuva työntekijä kokee olonsa hyväksytyksi. (Frisk 2003, 43.) Uniresta Oy:n perehdyttämisprosessi noudattaa kuvan 2 mukaista systemaattista etenemistä.

Perehdyttämistilanteessa toimiminen, joka on yksittäinen tapahtuma, voidaan todeta yrityksen perehdyttämisen laadukkuuden taso. Etenemällä perehdyttämisprosessissa vaihe vaiheelta, voidaan asioista tarkastella tarkasti ja keskittyä niihin asioihin, joista tietoa tarvitaan enemmän. Kirjaamalla ylös asioita, jotka tulevat esille perehdytyksen eri vaiheissa, voidaan kehittää perehdyttämisprosessia paremmaksi ja laadukkaaksi ja samalla voidaan poistaa myös sellaiset asiat, jotka on koettu perehdytyksen aikana merkitykseltään vähäisiksi. Perehdyttäjän ohjaajan taidot, joita tarvitaan perehtyjän ohjaamisessa ja kohtaamistilanteissa, ovat avainasemassa perehdytyksessä onnistumisessa. Nämä seikat korostuvat silloin, kun perehdyttämisen rakenteet ovat kehittymättömät. (Kupias ym. 2009, 111.)

### 3.5 Perehdyttämisen tavoitteet ja merkitys liiketoiminnalle

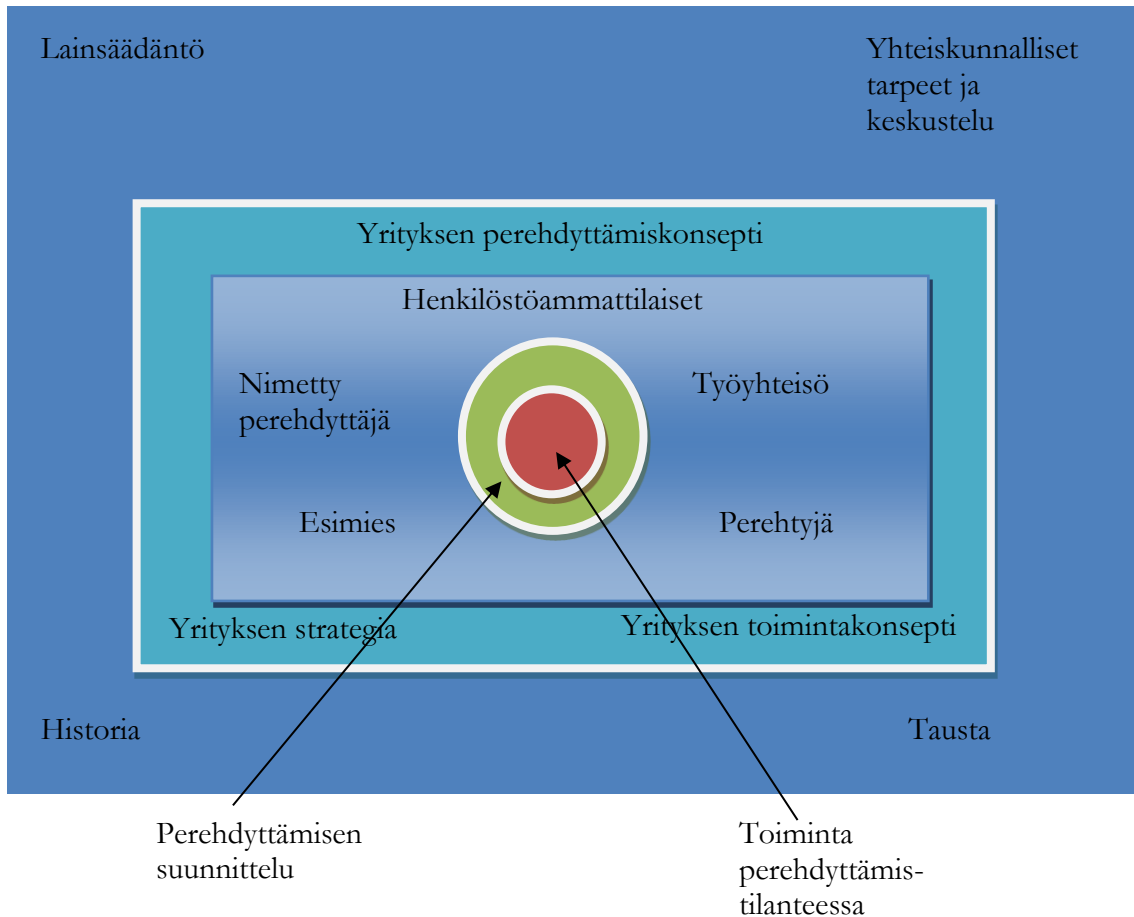
Perehdyttämisen tavoitteena on, että yritykseen uutena työntekijänä tullut henkilö tuntee itsensä tervetulleeksi yritykseen mutta myös pääsee sisälle omaan työhönsä liittyviin asioihin ja yrityksen käytäntöihin ja sekä vallitsevaan yrityskulttuuriin. Perehdyttäminen ei koske ainoastaan yrityksen uusia työntekijöitä, vaan se koskee myös yrityksessä jo pitempään työskennelleitä, jotka siirtyvät uusiin työtehtäviin. Suuret muutokset, kuten esimerkiksi liikeidean tai



organisaatiomuutoksen tuomat asiat, tarvitsevat perehdyttämistä sekä uusille että vanhoille työntekijöille. (Kangas 2004, 5.) Uniresta Oy:ssä perehdytystä tarvitaan työtehtävien muutoksiin, kun työntekijät työskentelevät useissa eri toimipaikoissa. Tämän lisäksi perehdytystä tarvitaan mm. uusiin työmenetelmiin, uusiin koneisiin ja laitteisiin sekä työvälineisiin.

Työtehtäviin ja yrityksen liiketoimintaan perehdytetyn henkilöstön merkitys liiketoiminnalle on merkittävä, ja siksi henkilöstön perehdytyksellä on vaikutusta yrityksen menestymiseen. Perehdyttämisellä voidaan varmistaa yrityksen liiketoiminnallisen tavoitteiden saavuttaminen sekä henkilöstötyössä onnistuminen. Lisäksi perehdyttämisellä ja sen laadukkuudella on vaikutusta työntekijämaineeseen. Kuvassa 3. on kuvattuna perehdyttämisen laaja-alainen pelikenttä. (Kupias ym. 2009, 16.)

Perehdyttämisen pelikenttään vaikuttavat monet eri asiat, jotka luovat edellytykset perehdytyksessä onnistumiselle. Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö luo omat pelisäännöt pelikentälle, joiden mukaisesta toiminnasta työnantajan tulee huolehtia. Työnantaja toteuttaa yrityksessä perehdyttämisen suunnitelmallisesti perehdyttämiskonseptinsa mukaisesti ja huolehtii siitä, että työntekijä saa riittävästi tietoa työtehtävästään sekä itse yrityksestä, jotta hän pystyy työskentelemään yrityksen strategian ja toimintakonseptin mukaisesti. Yrityksessä on ennen perehdyttämisen alkamista tehty suunnitelmia, miten perehdyttäminen toteutetaan jokaisen työntekijän kohdalla ja miten perehdyttämistilanteessa toimintaan, eli määritellään, mitkä ovat kenenkin vastuut ja velvollisuudet. Yhteiskunnalliset tarpeet ja yleinen keskustelu perehdyttämisestä, sen toteutuksesta ja siinä onnistumisessa luovat mielikuvaa perehdytyksen tärkeydestä sekä käsitystä asioista, jotka tulee huomioida perehdytyksessä. Yhteiskunnalliset muutokset vaativat yritykseltä muuntautumista ja henkilöstön perehdyttämistä yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten aiheuttamiin toimenpiteisiin. Muutokset voivat aiheuttaa sen, että työntekijöiden työtehtävät muuttuvat tai niihin tulee uusia haasteita, joihin tarvitaan perehdyttämistä. Historiaa voidaan käyttää hyödyksi perehdyttämisessä, sillä hyviä käytäntöjä ja kokemuksia kannattaa hyödyntää kun, taas huonoista on otettava opiksi eikä virheitä tule tietoisesti toistaa. Perehdyttämiseen osallistuu erilaisia toimijoita, joita ovat henkilöstöammattilaiset, työyhteisö, nimetty perehdyttäjä, esimies sekä perehtyjä itse. Näillä kaikilla on perehdytystilanteessa oma roolinsa ja tehtävä ja jokaista heistä tarvitaan, jotta perehdytys olisi onnistunut. (Kupias ym. 2009, 16.)



Kuva 3. Perehdytyksen pelikenttä (Kupias ym. 2009, 16.)

Työhön hyvin perehdytettyä henkilöstöä voidaan pitää jokaisen yrityksen menestystekijänä, niin myös Uniresta Oy:n. Yritykset perehdyttävät työntekijöitään mm. edistääkseen työn hallintaa, parantaakseen työhyvinvointia, organisaation strategian toteuttamiseksi, osaamisen jakamiseksi, virheiden vähentämiseksi, tuottavuuden ja kannattavuuden lisäämiseksi sekä työntekijän koko kapasiteetin hyödyntämiseksi. (Kupias ym. 2009, 17.)

Tämä on lähtökohta myös Uniresta Oy:n perehdytyksessä. Yritys, joka käyttää tarpeeksi resursseja henkilöstönsä perehdyttämiseen, saa vastineeksi työtehtäviin nopeasti oppinutta henkilökuntaa, jotka osaavat tehdä heiltä vaaditut työtehtävät kerralla oikein. Perehdyttämisen ansiosta virheiden mahdollisuus vähenee ja niiden korjaamiseen tarvittava aika lyhenee. Lisäksi turvallisuusriski, joka on uusien työntekijöiden kohdalla merkittävä, vähenee. Perehdytyksellä on merkitystä myös poissaolojen määrään sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Ensivaikutelmalla, jonka uusi työntekijä saa yrityksestä työsuhteen alkaessa, on vaikutusta työn aloittamiseen sekä työmotivaatioon. Ensivaikutelman perusteella uusi työntekijä luo itselleen käsityksen siitä, tuleeko hän viihtymään työssään vain onko tarvetta vaihtaa työnantajaa. Henkilöstön vaihtuvuuden tiheydellä ja sillä, mitä työntekijät kertovat työnantajastaan, on

merkitystä yrityskuvaan positiivisesti sekä negatiivisesti. Perehdytetty ja yrityksen toimintaan perehtynyt työntekijä pystyy nopeammin toimimaan itsenäisesti. Perehdytyksellä on vaikutusta sekä uuden työntekijän että vanhojen työntekijöiden motivaatioon ja työssä jaksamiseen. (Kangas. 2004, 5–6.)

Uniresta Oy:n henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä, sillä yrityksen henkilöstö viihtyy työssään ja on tyytyväinen työntajajaan. Tämä näkyy yrityksessä pitkinä, vuosikymmeniä jatkuneina työsuhteina.

#### 4 IMS -TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KUVAUS

IMS (Integrated Management System) -toimintajärjestelmä on selainpohjainen laadunhallintajärjestelmän kehitysalusta, johon voidaan kuvata yrityksen koko toiminta, pelisäännöt ja menettelytavat eri tilanteissa yrityksen tarkoituksen mukaisesti. Toimintajärjestelmän avulla varmistetaan, että yrityksen tuotteet ja palvelut täyttävät niille asetetut tavoitteet. IMS-toimintajärjestelmä on ohjelmisto, jonka avulla yritys voi rakentaa oman laadunhallinta- eli toimintajärjestelmän. Ohjelmisto koostuu kuvassa 4 esitetyistä viidestä eri osiosta eli käsikirjasta, dokumenteista, mittareista ja palautteista, jotka nivoutuvat yhteen prosessien kuvaamisella ja jotka yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen toimintajärjestelmän. (IMS Ohjelmisto 2013.)



Kuva 4. IMS -toimintajärjestelmän ohjelmisto (IMS Ohjelmisto 2013.)

Uniresta Oy:n toimintajärjestelmä on rakenteeltaan IMS -toimintajärjestelmäohjelmiston mallin mukainen eli sieltä löytyvät osiot, jotka on esitelty kuvassa 4 ja jotka linkitetään prosessikuvausten avulla yhteen. Uniresta Oy:n toimintajärjestelmän sisältö rakennetaan ISO 9001/2008 -laatustandardia noudattaen sekä EFQM eli Euroopan laatupalkintomallin mukaisesti. Mittaristo tullaan luomaan tasapainoitettun mittariston eli Balanced Scorecardin pohjalta. Toimintakäsikirjan alta löytyvät neljä ISO 9001/2008 -laatustandardin mukaista pääotsikkoa: johtaminen, resurssien hallinta, prosessien hallinta sekä mittaaminen, arviointi ja parantaminen. Neljä pääotsikkoa on jaettu alaotsikoihin ja alaotsikoiden alaotsikoihin riippuen siitä, miten tarkasti asiaa on haluttu käsitellä ja avattavan. Johtaminen on jaettu kuuteen alaotsikkoon, jotka pitävät sisällään erilaisia yritystoimintaan liittyviä asioita. Resurssienhallinta-

osio on jaettu viiteen alaotsikkoon, joissa on käsitelty henkilöstöön ja osaamiseen liittyviä asioita. Prosessienhallintaosio on jaettu kahteen alaotsikkoon, ja ne pitävät sisällään ydinprosesseja sekä sisäisiä palveluprosesseja. Prosesseja, joilla muut neljä osiota liitetään yhteen, kuvataan tarkemmin prosessiosiossa, joka näkyy kuvassa 4. Mittaaminen, arviointi ja parantaminen on jaettu kolmeen alaotsikkoon, jotka pitävät sisällään erilaisia yrityksen kehittämismekanismeja. Dokumenttiosion alta löytyvät ohjeet ja tallenteet, jotka jakautuvat useisiin alakansioihin. Mittarit ja palautteet -osiot rakennetaan myöhemmin. Prosessiosio tullaan rakentamaan kevään 2013 aikana 3D-tekniikalla siten, että prosessit kuvataan prosessikaavioiden avulla ja niihin lisätään yhteenveto-osiot sekä eri vaiheiden kuvaukset.

Uniresta Oy:n toimintaa auditoidaan sekä sisäisten että ulkoisten auditointien kautta. Sisäisiä auditointeja tehdään säännöllisin väliajoin ja ulkopuolisia auditointeja tarvittaessa. Uniresta Oy:n liiketoiminnan sertifiointi tulee ajankohtaiseksi, kun koko toimintajärjestelmä on saatu rakennettua valmiiksi. Uniresta Oy:n toimintajärjestelmän laatimisessa tarvitaan käsitys siitä, mitä tarkoitetaan laadulla ja miksi laatuun tulee kiinnittää huomiota. Tästä edellä mainitusta syystä johtuen laatuun liittyvää erilaista tietoa, kuten laadun merkityksen ymmärtämistä ravintola-alalla, tarvitaan sisällön luomisen pohjaksi. Jatkuva parantaminen ja kokonaisvaltainen laadunhallinta ovat olleet lähtökohtia Uniresta Oy:n toimintajärjestelmän rakentamisessa. Kokonaisvaltainen laatuajattelu, laadunhallintajärjestelmät, laatuikäkirjat, ISO 9001/2008 -laatustandardi, The EFQM Excellence Model -Euroopan laukupalkintomalli, Balanced Scorecard, auditoinnit sekä sertifiointi ovat ne asiat, joiden pohjalta Uniresta Oy:n toimintajärjestelmää rakennetaan IMS-toimintajärjestelmän kehitysalustalle.

#### 4.1 Laatu ravintola-alalla

Laadulle on olemassa useita eri määritelmiä, joiden merkitys riippuu siitä, kuka ja mistä näkökulmasta asiaa tarkastelee. Laadun määrittelyt ovat sidoksissa siis erilaisiin näkökulmiin, joita ei voi verrata keskenään. Laadun kokonaisuuteen saattaa kuulua useita joskus myös ristiriidassa olevia laadun näkökulmia. Yleisimpiä laadun erilaisia näkökulmia ovat Antero Tervosen mukaan asiakaskeisyys, valmistuskeisyys, tuotekeskeisyys ja arvokeskeisyys. Näitä em. näkökulmia voidaan pitää näkökulmina Uniresta Oy:n laadun määrittelylle. Tervosen yleisten laadun näkökulmien lisäksi tunnetaan laadun näkökulmina kilpailukeskeisyys, ympäristökeskeisyys ja transkendenttisuus, jolla tarkoitetaan abstraktista erinomaisuutta sekä työyhteisön laatu ja suhdelaatu. Laatu voidaan liittää moniin eri asioihin, kuten yritystoimintaan.

Yritystoiminnassa laatua pyritään tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti kaikki toiminnot huomioiden ja sen vaikutukset ovat laaja-alaisia. (Tervonen 2001, 18, 34–35.)

Laadun määritelmään kuuluu, ettei virheitä tehdä olipa näkökulma mikä tahansa. Asioiden, joita yrityksessä tehdään, tulee olla oikeita ja ne pyritään tekemään kerralla oikein, jolloin virheiden mahdollisuus jää mahdollisimman pieneksi. Kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta käytetään myös englanninkielistä termiä Total Quality Management eli TQM, jonka mukaan laatu sisältyy johtamiseen, strategiseen suunnitteluun sekä organisaation kehittämiseen. Nämä asiat on sisälletty Uniresta Oy:n toimintakäsikirjaan ja ne tulevat esille koko toimintajärjestelmän kautta sen valmistuttua. TQM:n mukaan asiakkaiden tarpeet ovat ensisijainen perusta laatutoiminnalle, sillä asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen toimintaa kohtaa viestii yrityksen toiminnan laadukkuudesta. Tässä tapauksessa asiakasta voidaan pitää yrityksen ulkopuolisena arvioijana, joka määrittelee yrityksen tuotteiden ja palveluiden laatutason. Kokonaisvaltaista laadunhallintaa, joka koostuu tyytyväisistä asiakkaista, markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtämisestä ja korkealaatuisesta toiminnasta, on havainnollistettu kuvassa 5. (Lecklin 2006, 17–19.)



Kuva 5. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19.)

Määriteltäessä laatua sillä tarkoitetaan yrityksen tuotteiden ja palveluiden laadun lisäksi myös toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämisen laatua eli yrityksen kaikkien toimintojen

kokonaisvaltaista laatua. Laatu on siis muutakin kuin kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. (Silén. T. 2001, 15.)

Timo Silén kirjassaan Laatu, brandi ja kilpailukyky on määritellyt laadun tarkoittavan eri asiantuntijoiden mukaan seuraavia asioita:

- Joseph Juranin mukaan laadulla tarkoitetaan sopivuutta käyttöön tai tarkoitukseen.
- Edwards Demingin mukaan laadulla tarkoitetaan asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla.
- Armand Feigenbaumin mukaan laadulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun markkinoinnin, insinööriosamisen, tuotannon ja huollon kautta määrittyviä piirteitä, joiden avulla pystytään täyttämään asiakkaan tarpeet.
- Philip Crosbyin mukaan laadulla tarkoitetaan vastaavuutta vaatimuksiin.
- Timo Silénin mukaan laadulla tarkoitetaan toiminnan laadun avulla jatkuvasti pysymistä muuttuvissa olosuhteissa. (Silén. T. 2001, 15.)

Lisäksi laatua voidaan tarkastella valmistuslaadun, tuotelaadun, arvolaadun, kilpailulaadun, asiakaslaadun sekä ympäristölaadun näkökulmista. Nämä kaikki edellä mainitut laaduntarkastelunäkökulmat ovat usein mukana käytännön toiminnassa, joista avainasemassa oleva asiakaslaatu pakottaa sovittamaan muut tarkastelunäkökulmat yhteen. (Lecklin 2006, 20.)

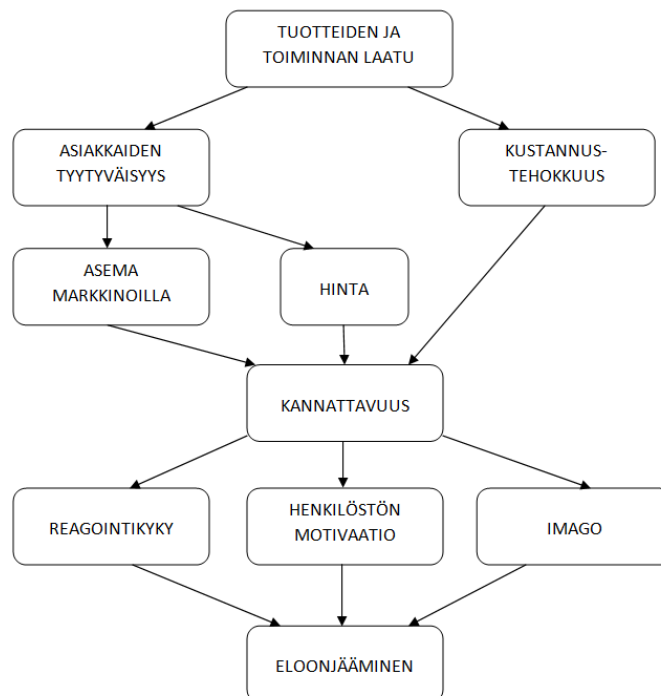
Laatu ravintola-alalla koostuu tuotelaadusta, palvelunlaadusta ja toiminnan laadusta, ja näin voidaan todeta olevan myös Uniresta Oy:ssä. Tuotelaadulla tarkoitetaan ruokapalveluiden tuoteturvallisuutta, raaka-aineiden jäljitettävyyttä, aistivaraista laatua ja ravitsemuksellista laatua. Palvelun saatavuus, palvelualltius sekä palveluympäristö muodostavat palvelun laadun. Toiminnan laatu koostuu henkilöstön ammattitaidosta, yhteiskuntavastuusta sekä viestinnästä. Laatusertifikaatit auttavat laadun todentamisessa. (Laatuketju 2012.)

Uniresta Oy:n tuotteiden ja palveluiden laadun todentamiseksi, on yrityksessä aloitettu laadunhallintajärjestelmän rakentaminen IMS-toimintajärjestelmään, jonka valmistuttua yritys tullaan sertifioimaan. Laatusertifikaatti tulee aikanaan todentamaan yrityksen laadukkuutta.

Laatu on yrityksen kriittinen menestystekijä ravintola-alalla. Kriittiset menestystekijät ovat asioita, joista jokainen liiketoiminta on riippuvainen toimialasta riippumatta, sillä niiden kaut-

ta voidaan asetetut tavoitteet saavuttaa. Menestystekijät ovat jokaisessa yrityksessä erilaiset, koska niiden tulee olla yhdensuuntaisia yrityksen vision kanssa. Yritysten kriittisiä menestystekijöitä, jotka voivat vaihdella tiimeittäin tai tulosyksiköittäin, voivat olla esimerkiksi: ammattitaitoinen henkilökunta, korkea asiakastytyväisyys, toimitusvarmuus, ympäristöystävällinen toimintatapa sekä tuotteiden ja palveluiden laatukilpailukyky. (Lecklin 2006, 23–25.) Näitä edellä mainittuja asioita voidaan pitää myös Uniresta Oy:n kriittisinä menestystekijöinä.

Laadun merkitystä yritystoiminnalle on havainnollistettu kuvassa 6, jossa laatua on käsitelty TQM -ajattelunmallin pohjalta. Laadulla on vaikutuksia yrityksen sisällä, sillä tuotteiden virheettömyys ja alhaiset laatukustannukset lisäävät kustannustehokkuutta positiiviseen suuntaan. Lisäksi tuotteiden ja palveluiden hyvä laatu, jotka täyttävät asiakkaiden tarpeet, odotukset sekä vaatimukset lisäävät asiakastytyväisyyttä ja yrityksen asema markkinoilla vahvistuu, kun asiakkaat kertovat positiivista kokemuksistaan potentiaalisille asiakkaille. Hyvä laatutaso antaa yritykselle hinnoitteluvapautta, jolloin tuotteita voidaan myydä asiakkaille paremmalla katteella. Kannattavuus mahdollistaa yrityksen pitkäaikaisen toiminnan, ja sillä voidaan saavuttaa mm. markkinajohtajuus, kohottaa yrityskuvaa, henkilöstön motivaatiota sekä tunnettuutta hyvänä työnantajana. (Lecklin 2006, 23–25.) Näihin edellä mainittuihin asioihin pyritään myös Uniresta Oy:ssä ja siksi laatua voidaan pitää yrityksen kriittisenä menestystekijänä.



Kuva 6. Laadun merkitys yritystoiminnalle TQM-toimintamallin pohjalta (Lecklin 2006, 25.)



## 4.2 Laadunhallintajärjestelmä ja laatukäsikirja

Laadunhallintajärjestelmää, jota kutsutaan myös toimintajärjestelmäksi, voidaan soveltaa erikokoisiin ja eri toimialoilla toimiviin yrityksiin. Laadunhallinnalla tarkoitetaan yrityksen tapaa johtaa ja organisoida toimintaansa siten, että asiakasvaatimukset täyttyvät. (ISO 9001 pk-yrityksille, 15.) Laadunhallintajärjestelmiä, joihin dokumentoidaan yrityksen toiminta, rakennetaan yrityksissä pääsääntöisesti siksi, koska sitä kautta asiakkaat saavat positiivisen kuvan yrityksen luotettavuudesta. Asiakkaiden odotusten täyttäminen on yksi syy, muttei ainoa, siihen, että laadunhallintajärjestelmiä rakennetaan. Muita syitä yritysten laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen on Suomen standardisoimisliitto SFS ry:n mukaan seuraavat:

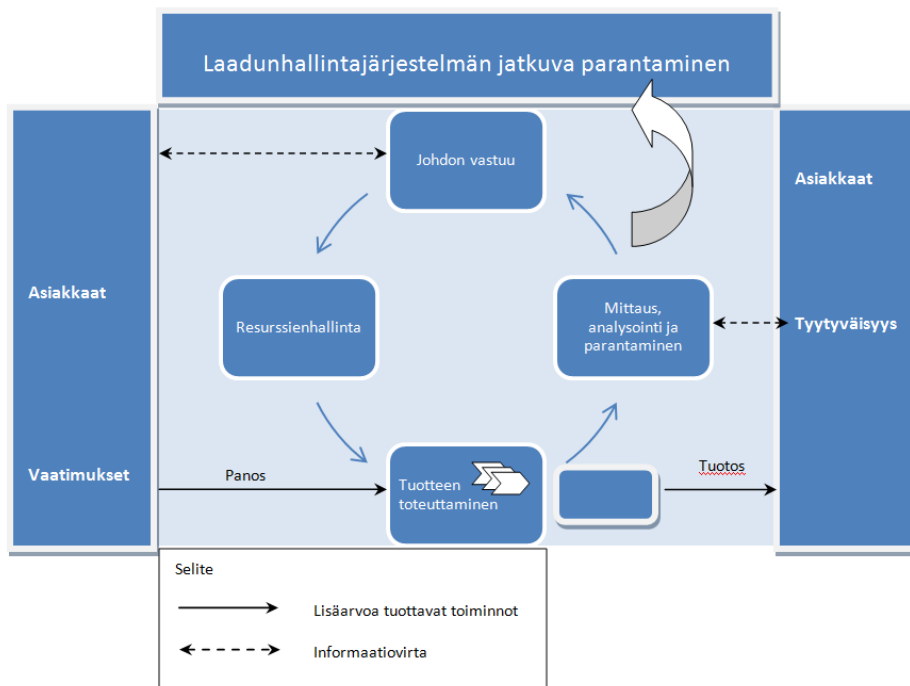
- organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen
- yritys keskittyy paremmin asiakkaiden odotuksiin ja organisaation kehittämiseen
- asiakastyytyväisyyden parantaminen
- markkinaosuuksien säilyttäminen tai uudet markkina-alue valtaukset
- sertifiointi
- kilpailutuksiin mukaan pääseminen. (ISO 9001 pk-yrityksille, 17.)

Laadunhallintaprosessia aloitettaessa on otettava huomioon, ettei se yksinään paranna yrityksen kannattavuutta, laatua tai poista ongelmakohtia. Laadunhallintajärjestelmän avulla organisaatio voi päästä paremmin asettamiinsa tavoitteisiin, koska laadunhallintajärjestelmä mahdollistaa järjestelmällisen tavan tutkia ja dokumentoida asioita sekä mallintaa eli havainnollistaa asioita prosessikuvauksien avulla. Lisäksi laadunhallintajärjestelmän kautta yrityksen haavoittuvaisuus pienenee. Laadunhallintajärjestelmän ei kuitenkaan kuulu olla irrallinen järjestelmä vaan sen tulee integroitua osaksi yrityksen johtamista ja tällä tavoin asia nähdäänkin Uniresta Oy:ssä ja siksi laadunhallintajärjestelmään dokumentoidaan myös muuta kuin laatukäsikirja. Laatukäsikirjan, josta käytetään myös nimitystä toimintakäsikirja, laatimisen pohjana tulee olla yrityksen tarpeet. Hyvin laadittuna siitä saa kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta ja pitämällä sen mahdollisimman yleisellä tasolla, sitä joudutaan päivittämään harvoin. Jokaisen yrityksen tulisi hyödyntää laadunhallintajärjestelmien, kuten myös kaikkien olemassa olevien työkalujen mahdollisuudet ja maksimoida niistä aiheutuvat hyödyt. (Tervonen 2001, 83.)

Laadun kehittämisessä on yrityksen johto merkittävässä roolissa, ja siksi Uniresta Oy:n laatuprojektin ohjausryhmän jäsenet ovat yrityksen hallinnosta. Laatuprojektin etenemisessä ja

projektin onnistumisessa tarvitaan koko henkilöstön sitoutumista ja osaamista. Kehitysprojektin alkaminen ja sen loppuunsaattaminen vaatii yritysjohdolta sitoutumista ja esimerkkinä toimimista. Laatuä kehitettäessä tarvitaan henkilöstön kaikenlaisten resurssien hyväksikäyttöä, jolloin valtaa ja vastuuta jaetaan. Tämä edellyttää, että yrityksellä on käytössä laadunhallintajärjestelmä, jota ylläpidetään jatkuvasti. (Tervonen 2001, 53.)

Laadunhallintajärjestelmän taustalla on yrityksen jatkuva parantaminen. Jatkuvalla parantamisella Uniresta Oy pyrkii vastaamaan erilaisiin haasteisiin ja ennen kaikkea tähtäämään entistä parempaan toimintaan asiakkaitaan ja muita sidosryhmiä kohtaan. Laadunhallintajärjestelmässä toimintamallina ovat erilaiset prosessit, joten voidaan siis puhua prosessimaisesta toimintamallista. Prosessimainen toimintamalli edesauttaa asiakastytyväisyyden lisääntymistä, sillä asiakas on toimintamallin tärkein osa ja sen tehtävänä on asiakkaiden vaatimusten toteuttaminen. Ennen prosessien kuvaamista ja prosessimaisen toimintamallin soveltamista laadunhallintajärjestelmään, on sen rakentajien ymmärrettävä laadustandardin vaatimukset ja tarkastella yrityksen toimintaa niiden pohjalta. Prosesseja tulee myös arvioida kriittisesti asiakkaalle tuottaman lisäarvon näkökulmasta. Lisäksi prosessien suorituskykyä ja vaikuttavuutta tulee mitata sekä miettiä, miten prosesseja voidaan parantaa jatkuvasti. Tätä prosesseihin perustuvaa laadunhallintajärjestelmää on havainnollistettu kuvassa 7. (ISO 9001 pk-yrityksille, 35–36.)



Kuva 7. Prosesseihin perustuva laadunhallintajärjestelmä (ISO 9001 pk-yrityksille, 37.)

### 4.3 ISO 9001/2008 – laatustandardi

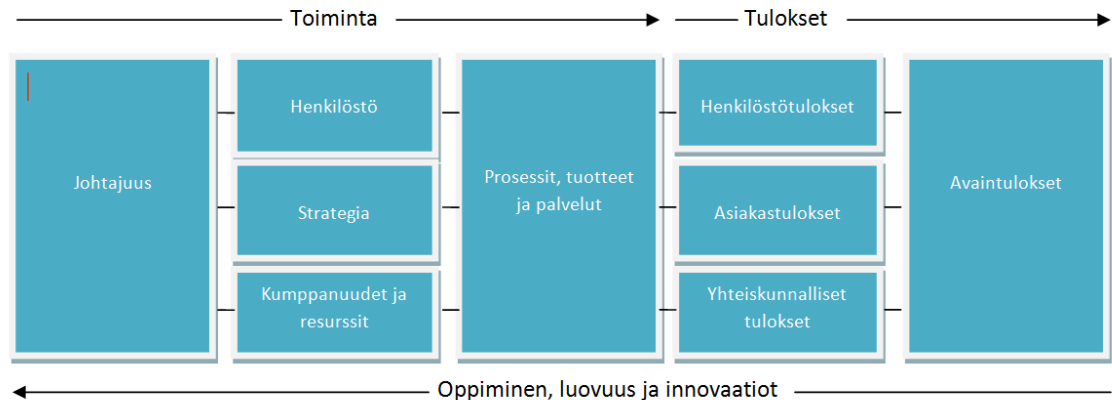
ISO (The International Organization for Standardization) on kansainvälinen standardisointijärjestö, jonka jäseninä on noin 160 kansallista standardisointijärjestöä. ISO -standardeja on olemassa kaiken kaikkiaan reilut 18000, jotka antavat työkaluja kestävän kehityksen eri osa-alueille liike-elämälle, hallinnolle sekä yhteiskunnalle. ISO -standardit ovat monikäyttöisiä, hyviä käytäntöjä sisältäviä tiedonvälittäjiä, johtamisen apuvälineitä, joilla pyritään luomaan yhtenäisiä hyviä käytäntöjä kaupankäyntiin, tiedon lisäämiseen sekä viimeisimmän tekniikan käyttöönottoa varten. Yrityksen keskinäinen vertailu on helpompaa standardien vaatimusten ja kriteereiden pohjalta. (ISO 9001 pk-yrityksille, 2.)

Laadunhallinta on prosessi, jossa suorituskykyä, toimintoja ja tuotteita kehitetään sidosryhmien tarpeiden mukaan. ISO 9001 -standardin mukaan laadunhallinnan periaatteet koostuu asiakassuuntautuneisuudesta, johdon vastuusta, työntekijöiden sitoutuneisuudesta, prosessi- ja toimintamallista, järjestelmäkeskeisestä johtamistavasta, jatkuvasta parantamisesta, tosiasioihin perustuvasta päätöksenteosta ja suhteista tavarantoimittajiin. Laadunhallinta on kehä, joka koostuu informaation hankkimisesta, prosessien kuvauksista, mittareiden määrittämisestä ja seurannasta. (ISO 9001/2008.)

ISO 9001 sarjan standardit ovat yleispäteviä kaikille toimialoille. Laadunhallintajärjestelmään liittyy johtaminen, ja siitä syystä standardia voidaan soveltaa yrityksen hallinnon kaikkiin osa-alueisiin. (ISO 9001 pk-yrityksille, 15.) Tästä johtuen ISO 9001/2008 -laatustandardi valittiin Uniresta Oy:n koko laadunhallintajärjestelmän pohjaksi.

### 4.4 The EFQM Excellence Model -Euroopan laatupalkintomalli

The EFQM Excellence Model on lyhenne englanninkielisestä sanasta European Foundation for Quality Management Excellence Model, ja Suomessa siitä käytetään nimeä Euroopan laatupalkintomalli. Euroopan laatupalkinto on arviointimalli, jonka tarkoituksena on kehittää yrityksen kilpailukykyä ja erinomaisuutta. Arviointimallin keskeisimpinä periaatteina ovat yrityksen tuloksen tasapainottaminen, asiakassuuntautuneisuus, innostava johtaminen, prosessien hallinta, henkilöstö, jatkuvan oppimisen, luovuuden ja innovaatioiden kehittäminen, kumppanuuksien kehittäminen sekä vastuu kestävästä kehityksestä. (Tuominen 2010, 9–15.)



Kuva 8. Euroopan laatupalkintomallin rakenne (Tuominen 2010, 11.)

Yrityksen liiketoiminta on Euroopan laatupalkintomallissa jaettu yhdeksään arviointialueeseen, jotka on esitetty kuvassa 8. Viisi arviointialuetta kuvaa yrityksen toimintaa ja neljä toiminnan johdosta aikaansaatuja keskeisimpiä tuloksia, molempien asioiden ollessa yhtä tärkeitä. Arvioinnin lähtökohtana on, että toiminnan parantuessa myös yrityksen tulokset paranevat. Jokaiselle itsearvioinnin alueelle on laadittu arvioitavia kysymyksiä, joiden nyky- ja tavoitetasuorituskyvyn tärkeyttä arvioidaan asteikolla 1–5. Lisäksi jokaiselta alueelta löytyvät kuvaukset asioista, jotka ovat tyypillistä keskinkertaisille ja menestyville organisaatioille. Näiden kuvausten johdosta yritys pystyy tekemään omia ratkaisuja ja luomaan mielikuvia omasta menestyksekkäästä toiminnasta. Lisäksi pystytään tekemään vertailuja keskinkertaisten ja menestyksekkäiden yritysten kesken. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 24–25.) Uniresta Oy:n toimintajärjestelmän rakentamisessa on otettu huomioon Euroopan laatupalkintomallin arviointialueet. Näiden pohjalta tehtiin omia toimintamalleja ja määriteltiin, mitkä asiat lisäävät yrityksen menestymistä.

#### 4.5 Balanced Scorecard

Balanced Scorecardilla, josta myöhemmin käytetään lyhennettä BSC, tarkoitetaan yrityksen tasapainoista mittaristoa, joka on osa yrityksen ohjausjärjestelmää. Suomessa tätä Robert S. Kaplanin ja David Nortonin suunnittelemaa yrityksen menestystekijämittaristoa kutsutaan tuloskortiksi. BSC:n kaltaista mittaristoa tarvitsee yrityksen johto nähdäkseen, mihin suuntaan yritys on asetettujen tavoitteiden suhteen menossa. Mittaristo on siis yrityksen johdon työväline, josta voidaan käyttää nimitystä yrityksen strateginen johtamisjärjestelmä ja jonka

avulla yrityksen strategia pystytään muuntamaan toiminnaksi. Mittaamalla yrityksen strategiaa yrityksen johdon on määriteltävä, mitä strategialla sekä strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Tästä johtuen strategian kirjauksessa käytetyt termit konkretisoituvat. Yrityksen vision, strategisten tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi luodun strategian jälkeen määritellään yrityskohtainen mittaristo toiminnan mittaamiseksi. Tasapainoinen mittaristo on sidoksissa yrityksen vision ja strategiaan ja ne ovat keskenään syy-seuraussuhteessa. Mittariston luomisen jälkeen niille asetetaan tavoitteet ja vastuuhenkilöt vastaamaan tavoitteiden saavuttamisesta. BSC:ssa on tärkeää myös strategian viestittäminen koko organisaatiolle. BSC:n tavoit ja yrityksen strategian mukaisesti laaditun mittariston avulla yrityksen johdon on helpompaa perustella asetettuja tavoitteita ja niitä mittaamaan valittuja mittareita. Koko henkilöstön ymmärryksellä on merkitystä heidän tavoitteiden sitoutumiseen mutta myös strategian totuttamiseen. (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 16–21.) Uniresta Oy:ssä toimitaan Balanced Scorecardin pohjalta ja strategian mukaista mittaristoa kehitetään jatkossa. Mittariston avulla Uniresta Oy:ssä käydään läpi yrityksen tuloksellisuutta kuukausittaisissa päällikköpalaverissa ja viikoittaisissa toimipaikkapalaverissa.

Uniresta Oy:n strategia uudistettiin vuoden 2012 aikana. Yrityksen hallituksen ja johtoryhmän jäsenistä koostuvan strategiatyöryhmän lisäksi uudistetun strategian luomiseen osallistui myös koko Uniresta Oy:n henkilöstö. Yhteistyöllä tehdystä strategiasta ja sen pohjalta luodusta visiosta, on viestitty henkilöstölle yhteisissä koulutuspäivissä sekä sähköpostin välityksellä. Koko henkilöstön mukaanotto strategiatyöskentelyyn on vaikuttanut sitoutumiseen strategiassa määriteltyihin asioihin.

#### 4.6 Auditointi

Auditoinnit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin auditointeihin. Sisäiset auditoinnit ovat yrityksen siihen kouluttamien henkilöiden suunnitelmallisesti suorittamia auditointeja, joiden tuloksia käytetään hyväksi johdon katselmuksissa. Sisäisten auditointien määrä vaihtelee yrityksittäin yhdestä henkilöstö useampaan henkilöön. Sisäisen auditoinnin tehtävänä on tarkastella yrityksen toimintaa ja kehittää toimintaprosesseja. Sisäinen auditointi koostuu valmisteluvaiheesta, yhteenvedon tekemisestä sekä auditointiraportin laatimisesta. (Tervonen 2001, 86.)

Sisäistä auditointia varten yritys voi, niin halutessaan, kouluttaa esimiehiä siten, että heillä olisi valmiudet tehdä toisen tulosyksikön auditointia (Lecklin 2006, 73). Uniresta Oy:ssä au-

ditoinnit ovat yrityksen johdon vastuulla. Yrityksen johdon lisäksi Uniresta Oy:n toimipaikkojen esimiehet auditoivat muita toimipaikkoja ristiin.

Yritys ei toiminnassaan välttämättä tarvitse ulkopuolista auditointia mutta se on kuitenkin suositeltavaa ulkopuolisen näkemyksen saamiseksi. Ulkopuolisen ja sisäisen auditointiprosessin vaiheita ovat: suunnitteluvaihe, itse auditointi, raportointi ja seuranta. Ennen varsinaista auditointia pidetään aloituskokous, jossa ovat auditoijan lisäksi läsnä yrityksen johto sekä yrityksen keskeisten toimintojen edustajat. Tämän jälkeen auditoijaryhmä seuraa käytännön toimintaa yrityksessä tarkastuskäynneillä toimipaikoissa, johon voi mennä viikko toiminnan laajuudesta riippuen. Auditoija auditoi yrityksen toimipisteen satunnaisotannalla, jolloin toimintaa tarkastellaan eri näkökulmista ja samalla varmistetaan, että yrityksessä toimitaan johtamisjärjestelmän ja toimintakäsikirjan mukaisesti. Tarkastuskäyntien jälkeen pidetään päätöskokous, jossa käydään läpi havaitut poikkeamat, tehdään alustava yhteenveto sekä todetaan korjaavat toimenpiteet. (Lecklin 2006, 73–75.)

#### 4.7 Sertifiointi

Sertifiointi on ulkopuolisen arvioitsijatahon myöntämä virallinen hyväksyntä laadunhallintajärjestelmälle. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen esimerkiksi ISO 9001 –standardin mukaisesti ei edellytä, että laadunhallintajärjestelmä pitäisi sertifioida. Laadunhallintajärjestelmä rakennetaan yleensä niin, että sertifiointi on mahdollista myöhemminkin. Yritysten sertifiointipäätöksiin vaikuttaa se, että asiakkaiden joukossa on niitä tahoja, jotka edellyttävät sertifiointia, siksi laadunhallintajärjestelmät sertifioidaan. Lisäksi samalla toimialalla toimivat yritykset sertifioivat toimintansa, koska kilpailutilanteissa halutaan olla samalla tasolla. Muita syitä sertifiointiin voi olla lakien tai viranomaisten asettamat vaatimukset. Yrityksen päätäessä sertifioida toimintansa tulee sen noudattaa kaikkia yritykseen sovellettavia standardin mukaisia vaatimuksia. Standardin mukaisten vaatimusten täyttäminen tulee yrityksen varmistaa hankkimalla vahvistus viralliselta auditointi- tai sertifiointielimeltä. (ISO 9001 pk-yrityksille, 23–24.)

Suomessa ISO 9001-sertifikaatteja myöntävät akkreditoituneet tutkimuslaitokset kuten Oy Det Norske Veritas Certification Ab, SGS Fimko Oy, VTT Asiantuntijapalvelut ja Inspecta Sertifiointi Oy. Sertifiointimenettelyn pakolliset vaiheet ovat hakemuksen laatiminen ja lähettä-

minen, suunnittelukokous ja laadunhallintajärjestelmän arviointi. (Lecklin 2006, 313.) Unires-ta Oy:ssä ei ole vielä päätetty sertifiointin suorittavaa tahoja.

Sertifiointiprosessin aloituksen edellytyksenä on, että yrityksessä laadunhallintajärjestelmä on otettu käyttöön, ja sen jatkuvasta käytöstä on olemassa todisteet. Sertifiointin suorittavaa tahoja kiinnostaa ainoastaan se, mitä yrityksessä on tapahtunut, eikä se, mitä yrityksessä tulee tapahtumaan. Käyttöön otetulla laadunhallintajärjestelmällä yritys todistaa sertifioidulle, että on toimiva työväline yrityksessä. (ISO 9001 pk-yrityksille, 154.)

Sähköisessä muodossa olevan laadunhallintajärjestelmän etuna on se, että sitä voidaan päivittää ja ylläpitää helposti. IMS-toimintajärjestelmään rakennettuun laadunhallintajärjestelmään tallentuu aina päivämäärä, päivityksen tekijä sekä kellonaika kun päivityksiä tehdään.

## 5 UNIRESTAN TOIMINTAKÄSIKIRJAN TUOTTAMINEN

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä on kerätty kirjallista aineistoa, jonka avulla on rakennettu Uniresta Oy:n toimintakäsikirja. Samalla on mietitty miten toimintakäsikirjaa voidaan hyödyntää Uniresta Oy:n henkilöstön perehdyttämisessä ja käytännön toteutuksessa IMS-toimintajärjestelmän avulla. Tässä kehittämistehtävässä on ollut käytössä erilaisia havainnointimenetelmiä, kuten dokumenttien ja aiemman aineiston tutkiminen, palaveri- ja ryhmäkeskustelut, demo-versioiden tutkiminen ja niiden hyödyntäminen sekä muiden toimijoiden hyväksi havaittujen mallien hyödyntäminen. IMS -toimintajärjestelmä tulee käytännössä toimimaan perehdyttäjän työvälineenä mutta myös koko henkilöstön tietopankkina.

### 5.1 Prosessinkuvaus ja tuotteen esittely

Toiminnallisessa opinnäytetyössä voidaan sosiologi Hanna Vilkan mukaan yhdistää toiminnallisuus, teoreettisuus, tutkimuksellisuus ja raportointi. Toiminnallisessa opinnäytetyössä, joita ovat mm. erilaiset kehittämistehtävät ja projektit, korostuvat tekijän ammatilliset taidot usealta eri taholta katsottuna. Toiminnallisessa opinnäytetyössä aiheeseen liittyvä teoriaosuus kerätään eri lähteistä niin, että asioita voidaan yleistää ja kohdistaa eri kohderyhmille, jotka reflektoivat asioita itselleen sopivampaan muotoon. Käytetyllä teorian tiedolla voidaan esimerkiksi kehittää, muokata, rajata tai täsmentää toiminnallista osuutta. (Vilka. 2010.)

Tällä tavoin tässä opinnäytetyönä tehdyssä kehitystehtävässä on raportointiosuuteen syntynyt käytännöllistä juuri tähän aiheeseen sovellettua tietoa edellä kuvatulla tavalla. Tämä toiminnallinen opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta eli toiminnallisesta osasta sekä siihen liittyvästä raportointi osuudesta.

Unirestan toimintakäsikirjan luominen on lähtenyt yrityksen tarpeesta tallentaa yritystä koskevat tiedot yhteen yhteiseen paikkaan, jonne on mahdollista kirjautua ajasta ja paikasta riippumatta. Lähtökohdana on lisäksi ollut, että yrityksen toiminta tullaan tulevaisuudessa sertifioimaan ja siksi laatu järjestelmän rakentaminen on aloitettu keväällä 2012. Tällä toimenpiteellä on haluttu varmistaa, että Uniresta Oy olisi mukana mahdollisimman monissa kilpailutustilanteissa. Ulkopuolisen arvioitsijan lausunnon saaminen tulee olemaan eräänlainen vakuutus



sekä nykyisille että potentiaalisille asiakkaille Uniresta Oy:n toiminnan laadukkuudesta ja toimitusvarmuudesta.

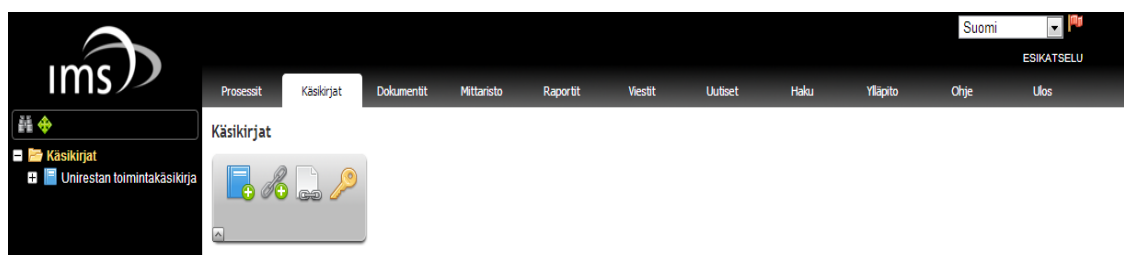
Uniresta Oy:n laatuprojekti käynnistyi keväällä 2012 aloituspalaverissa, jossa arvioitiin yrityksen nykytila sekä asetettiin tavoitteet ja aikataulu, jonka aikana laatuprojekti toteutetaan. Laatuprojekti päättyy vuoden 2013 lopussa. Yrityksen nykytilan arviointi on tärkeää, jotta voidaan arvioida tulevan projektin laajuus, varata resursseja riittävästi sekä laatia tavoitteet ja aikataulut tuleva toiminta. Lisäksi olemassa olevan aineiston määrä ja laatu on aiheellista arvioida ja kaikkea olemassa olevaa aineistoa kannattaa käyttää uuden tiedon pohjana. Toimintakäsikirjan laatimisessa tulee hyödyntää mahdollisimman paljon aikaisempaa saatavilla olevaa aineistoa ja päivittää ne ajan tasalle. Uniresta Oy:ssä, joka on toiminut pitkään, oli hyvin saatavilla tietoa ja aiempaa materiaalia, jota pystyttiin hyödyntämään toimintakäsikirjan rakentamisessa.

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen aloitettiin Uniresta Oy:ssä, jotta yrityksen menestyminen olisi varmempaa tulevaisuudessa. Yksityiskohtaisempia tavoitteita ei juurikaan asetettu vaan ne ovat muotoutuneet myös strategisten uudistusten myötä. Laatuprojekti aloitettiin tilannekartoituksella, jossa käytiin läpi yrityksen sen hetkinen tilanne. Tilannekartoituksen yhteydessä käytiin läpi laatuprojektin työn organisointi ja perustettiin riskien minimoimiseksi ohjausryhmä sekä laatutyöryhmä, jolloin varmistettiin aikaresurssin saatavuus. Nämä poikkeavat toisistaan ryhmän jäsenten lukumäärässä, sillä ohjausryhmän jäsenten määrä on haluttu toiminnallisista syistä pitää pienenä. Uniresta Oy:n ohjausryhmän jäsenet, jotka ovat toimitusjohtajan lisäksi talouspäällikkö ja markkinointikoordinaattori, ovat kuitenkin osa laajempaa laatutyöryhmää, johon kuuluvat Uniresta Oy:n tulosityksiköiden päälliköt sekä muuta henkilökuntaa.

Työskentelen Uniresta Oy:ssä markkinointikoordinaattorina ja tässä projektissa laatukoordinaattorina, joka on vahvasti mukana ohjaamassa ja huolehtimassa projektin käytännön toteutuksesta ja tiedon jalkauttamisesta toimipaikkoihin sekä henkilöstön perehdyttämisestä IMS-toimintajärjestelmään. Uniresta Oy:n laatuprojektin ohjausryhmän ja konsultin ensimmäisessä palaverissa määriteltiin ohjausryhmän vastualueet. Projektin vetäjäksi valittiin laatukoordinaattori, jolle tuli vetovastuu toimintakäsikirjan rakentamisesta.

Laatuprojekti, jossa on työskennelty workshop-tyylisesti, on Uniresta Oy:n tämän hetken suurin toiminnan kehittämisprojekti, johon on nimetty vastuuhenkilö sekä tehty vastuujao ja varattu riittävästi resursseja. Laatuprojektissa on ollut mukana ulkopuolinen konsultti, jonka tehtävänä on ollut neuvoa ja ohjata laatuprojektissa. Ulkopuolista konsulttia, jolla on vahva osaaminen laatustandardeista, kannattaa käyttää, sillä se helpottaa toimintakäsikirjan laatimisessa. Laatustandardin sisällön tulkinta ja sen kuvaaminen yrityksen näkökulmasta vaatii tekijältä osaamista, ja mikäli kokemusta vastaavanlaisesta työstä ei ole, on konsultin käyttö suositeltavaa. Uniresta Oy:n kanssa toimiva ulkopuolinen konsultti on työskennellyt tiiviisti ohjausryhmän kanssa, minkä kanssa on pidetty säännöllisesti seurantapalavereita ja tilannekatsauksia. Tilannekartoituksen yhteydessä on käyty läpi mahdollisia riskejä, jotta niihin osattaisiin varautua. Suurimman riskin katsottiin olevan käytettävissä olevien resurssien määrän sekä henkilöstön sitoutumisen, jolloin projektin eteneminen voi hidastua.

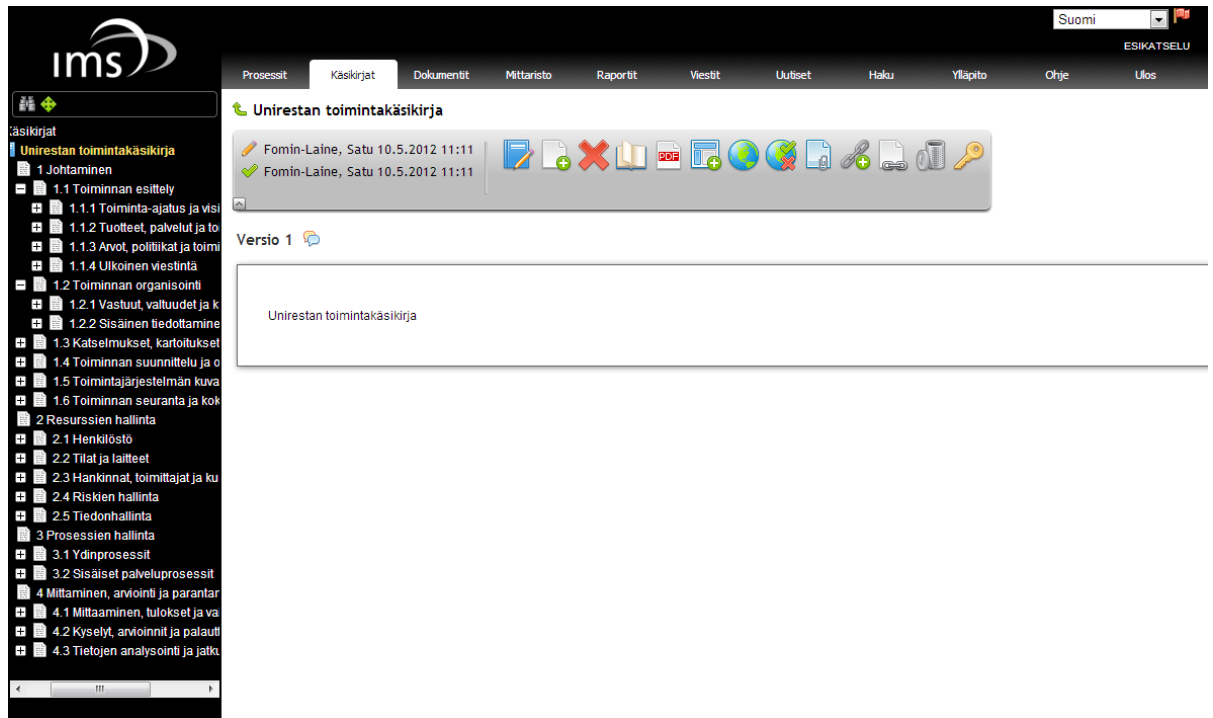
IMS-toimintajärjestelmä on toiminnoiltaan helppokäyttöinen ja siksi ko. järjestelmä valittiin Uniresta Oy:n toimintajärjestelmän alustaksi. IMS-ohjelmisto asennettiin palvelimelle, joka on mahdollistanut sen, että toimintajärjestelmää voidaan käyttää missä ja milloin vain. Ohjelmiston asennuksen jälkeen on luotu eri oikeuksilla olevat käyttäjäoikeudet Uniresta Oy:n henkilöstölle. Käyttäjäoikeuksien luomiseen ei ole olemassa varsinaista sääntöä vaan yritys voi määritellä käyttäjäoikeudet haluamallaan tavalla. Uniresta Oy:n toimintajärjestelmä pitää sisällään seuraavat osa-alueet: prosessit, käsikirjat, dokumentit, mittaristo, raportit, viestit, uutiset, ylläpito, ohje ja uloskirjautuminen, jotka ovat havaittavissa kuvassa 9.



Kuva 9. Uniresta Oy:n toimintajärjestelmän osa-alueet (Uniresta Oy:n toimintajärjestelmä.)

Järjestelmän rakentaminen päätettiin aloittaa toimintakäsikirjan luomisesta, jonka jälkeen katsottiin sekä dokumenttiosion että prosesseiden kuvaamisen olevan helpommin toteutettavissa. Toimintakäsikirjan laatimisprosessi on voitu jakaa neljään vaiheeseen, jotka ovat: suunnittelu, aiempaan aineistoon tutustuminen, toimintakäsikirjan laatiminen ja testaus.

Toimintakäsikirjan suunnittelu ja aiempaan aineistoon tutustuminen on tehty kevään ja alkukesän 2012 aikana. Toimintakäsikirjan luomisessa on lähdetty liikkeelle tutustumalla IMS -toimintajärjestelmään laadittujen toimintakäsikirjojen erilaisiin demo-versioihin sekä osallistumalla muutamien aiheeseen liittyviin seminaareihin, joista saatiin vinkkejä ja käyttäjäkokemuksia järjestelmän rakentamisessa pitemmällä olleita yrityksiltä. Demo-versioihin tutustuminen on auttanut toimintakäsikirjan kokonaiskuvan hahmottamisessa ja helpottanut toimintakäsikirjan laatimistyötä. Demo-versioita kannattaa käyttää apuna yrityksen toimintakäsikirjan laatimisessa. Erilaiset seminaarit ovat luoneet mahdollisuuden keskusteluihin ja kokemusten vaihtoihin toisten vastaavassa tilanteessa olevien yritysten kanssa. Keskustelutilaisuuksista on saanut käytännön neuvoja Uniresta Oy:n toimintakäsikirjan luomiseen. Toimintakäsikirjan sisällysluettelo pitää sisällään neljä pääotsikkoa: johtaminen, resurssien hallinta, prosessien hallinta sekä mittaaminen, arviointi ja parantaminen, joiden alta löytyy runsaasti alaotsikoita ja niiden alaotsikoita kuvan 10 mukaisesti. Nämä otsikot ja niiden alaotsikot noudattavat ISO 9001/2008 -standardin vaatimuksia ja siksi ne on otettu mukaan Uniresta Oy:n toimintakäsikirjaan. Otsikoiden sisällöt muodostuvat ISO 9001/2008-standardin määritelmistä, jotka on kirjattu toimintakäsikirjaan Uniresta Oy:n näkökulmasta katsottuna.



Kuva 10. Unirestan toimintakäsikirjan sisällysluettelo (Uniresta Oy:n toimintajärjestelmä.)

Johtamisosio pitää sisällään Unirestan toiminnan esittelyn, josta ilmenee organisaation toiminta-ajatus sekä toiminnan peruseriaatteet. Osioista käy ilmi myös toiminnan organisointi eli miten vastuut ja velvollisuudet on Uniresta Oy:ssä jaettu ja mitkä ovat niiden keskinäiset suhteet sekä sisäinen viestintä. Vastuut ja velvollisuudet on määritelty osioon tehtävänimikkeittäin, ei henkilöittäin, jolloin osiota ei tarvitse päivittää henkilöiden vaihtuessa. Katselmuksot, kartoitukset ja analyysit -osioista voidaan pitää toimintajärjestelmän jatkarakentamisen kivijalkana. Tästä osiosta käy ilmi, miten ympäristönäkökohdat huomioidaan ja mikä on niiden merkittävyys liiketoiminnalle. Toiminnan suunnittelun ja ohjauksen osiossa on kuvattu strategisen suunnittelun päämäärät. Toimintajärjestelmän hallinta osiosta ilmenee, miten toimintajärjestelmä on rakennettu. Lakisäätteiset vaatimukset ja muut mahdolliset vaatimukset sekä toiminnan seuranta kuvattiin osioon yksi. Resurssien hallinta -osiossa on kuvattu tärkeimmät resurssit eli henkilöstö, suoritusten johtamisen menetelmät sekä työympäristöön ja hyvinvointiin liittyvät asiat. Lisäksi osiosta kaksi löytyvät infrastruktuuriin, tavaroiden ja palveluiden tuottamiseen, riskien hallintaa sekä tiedon hallintaan liittyvät asiat. Toimintakäsikirjan kolmannesta osiosta ilmenevät organisaation ydin- ja tukiprosessit. Neljännestä osiosta, joka on rakennettu Balanced Scorecardin mukaisesti, ilmenee mittaamiseen, analyysiin sekä jatkuvaan parantamiseen liittyviä asioita, joita tarvitaan yrityksen johtamisessa. Tähän osioon liittyvät sisäiset auditoinnit ja itsearvioinnit sekä palautekäytännöt.

Toimintakäsikirjan laatimisen tässä vaiheessa on ulkopuolinen konsultti ollut avainasemassa. Konsultin ohjauksessa saatiin tietoa asioista, jotka toimintakäsikirjassa tulee vähintään olla, jotta yrityksen sertifiointi onnistuu ensimmäisellä kerralla. Konsultti on avannut esimerkein minulle toimintakäsikirjan laatijana laatustandardissa mainittuja asioita, joista on johdettu Uniresta Oy:n toimintamalli ja asiat on kirjattu laatustandardin sisällön mukaisesti Uniresta Oy:n näkökulmasta tarkasteltuina toimintakäsikirjaan. Uniresta Oy:n toimintatavat kuvattiin toimintakäsikirjaan mahdollisimman lyhyesti ja riittäväällä tarkkuudella. Mikäli jostain kohdasta oli tietoa saatavilla enemmän, linkitettiin tämä tieto toimintakäsikirjaan. Toimintakäsikirjan kirjoittaminen aloitettiin kesällä 2012 ja se saatiin testausta vaille valmiiksi joulukuun lopussa 2013.

## 5.2 Uniresta Oy:n perehdyttämisen nykytilan arviointi keväällä 2013

Unirestan perehdyttämisen nykytilanne oli arviointihetkellä varsin hyvä. Käytännössä uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelu aloitetaan heti, kun rekrytointiprosessi on päättynyt ja valinnat on tehty. Valituksi tulleiden työntekijöiden kanssa sovitaan työn aloittamispäivämäärä ja työt aloitetaan tutustumalla yritykseen. Riippuen siitä, mihin työtehtävään uusi työntekijä tulee, valitaan henkilön perehdyttäjät. Mikäli uusi henkilö on rekrytoitu toimipaikkoihin, vastaa lähiesimies työntekijän perehdyttämisestä. Mikäli henkilö valitaan yrityksen hallintoon, toimii henkilön perehdyttäjänä useampi henkilö liikkeenjohdosta, jotta kokonaiskuva yrityksen toiminnasta olisi mahdollisimman laaja. Perehdytyksen apuvälineeksi on luotu perehdytysopas, josta käy selville yrityksen toiminta pääpiirteittäin ja hyvin karkealla tasolla. Lisäksi perehdytyksessä on käytetty apuvälineenä Työturvallisuuskeskuksen oppaita Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus sekä Perehdyttämisen tarkistuslista perehdyttäjälle ja perehdytettävälle. Uniresta Oy:n perehdyttämisopas sekä Työturvallisuuskeskuksen oppaat löytyvät molemmat linkitettyinä Uniresta Oy:n toimintakäsikirjaan IMS -toimintajärjestelmään. Vanhojen työntekijöiden siirtyessä toiseen toimipaikkaan samoihin tai uusiin työtehtäviin käytetään perehdyttämisen sijasta työnopastusta, jossa käydään työtehtävän kannalta oleelliset muutokset. Jotta perehdyttäminen olisi Uniresta Oy:ssä laadukasta jatkossakin, kaikki ajan tasalla oleva tieto yrityksen toiminnasta löytyy toimintakäsikirjasta. (Uniresta Oy:n toimintakäsikirja 2013.)

### 5.3 Toimintakäsikirjan käyttäminen perehdyttämisen apuvälineenä

Perehdyttämisen välineitä saattaa yrityksissä olla useita ja erilaisten paperisten dokumenttien määrä saattaa olla tulostettuna monilukuinen. Toimintajärjestelmään luotua toimintakäsikirjan ja sitä kautta perehdyttämismateriaalia ei tarvitse tulostaa kuin tarvittaessa, jolloin ns. turhan paperin määrää ja tulostuskustannuksia pystytään minimoimaan. Toimintakäsikirja toimii käytännössä perehdytyksen apuvälineenä Uniresta Oy:ssä. Useimmiten perehdyttämistilanteissa perehtyjän saama tietomäärä työhön ja työnantajaan liittyvistä asioista on suuri. IMS-toimintajärjestelmään luotu ajan tasalla oleva toimintakäsikirja helpottaa sekä perehdyttävää että perehdyttäjän työtä. Henkilö- tai toimipaikkakohtaisilla tunnuksilla, riippuen työntekijän asemasta, voi perehdyttävä palata tarkistamaan asioita järjestelmästä silloin, kun se hänelle parhaiten sopii. Myös työntekijän siirtyessä työskentelemään toimipaikasta toiseen voi toimipaikan toimintatapaan ja tulevaan toimeen perehtyä ennakkoon toimintakäsikirjan avulla.

On kuitenkin muistettava, että toimintakäsikirja perehdyttämisen välineenä on toimiva, kun sen lisäksi sekä perehtyjä että perehdyttäjä ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Toimintakäsikirjan tutustumisen jälkeen perehtyjä voi esittää lisäkysymyksiä, joihin perehdyttäjä omalta osaltaan vastaa. Tällaisessa tilanteessa tapahtuu kommunikointia ja vuorovaikutusta, joka on hyvän perehdyttämisen tunnusmerkkejä. Toimintakäsikirja on hyvä väline työntekijän oman oppimisen kannalta, sillä se johdattelee työntekijän yritystä koskevan tiedon lähteille ja toimintajärjestelmän käyttö lisää myös tietotekniikkaosaamista niin perehtyjän kuin perehdyttäjän keskuudessa. Toimintakäsikirjan voidaan todeta toimivan myös opetuksen ja oppimisen materiaalina Uniresta Oy:ssä.

Toimintakäsikirja osana toimintajärjestelmää toimii monipuolisena perehdyttämismateriaalina niin uusille kuin vanhoille työntekijöille. Järjestelmää, jonne jokainen työntekijä pääsee, on helppo päivittää linkitysten kautta ja pitää sisältöä ajan tasalla. Vastuualueiden ollessa selvillä tiedetään, kenen vastuulla mikäkin osio sekä toimintakäsikirjassa että toimintajärjestelmässä ovat. Tällöin tiedetään kenen puoleen voi kääntyä mahdollisten lisätietojen ja tarkennusten osalta tai kenelle voidaan ilmoittaa tietojen päivittämisen tarpeesta, jos omat käyttöoikeudet eivät niitä mahdollista. Käyttöoikeuksia toimintajärjestelmässä on useita erilaisia, kuten admin eli pääkäyttäjä, katsoja, muokkaaja ja hyväksyjä. Lisäksi käyttäjät voivat kuulua johonkin käyttäjäryhmään, jolle on määritelty tietyt oikeudet.

Toimintakäsikirjaa voidaan käyttää perehdyttämisen välineenä, jota jokainen perehdyttäjä voi käyttää oman perehdyttämisalueen mukaisesti perehdyttämistilanteessa, koska siihen voidaan linkittää tietoa eri kansioista täydentämään ko. osiota. Toimintakäsikirja edistää tiedon kulkua yrityksessä, koska vanhat aineistot on sitä luotaessa käyty läpi ja käsikirjaan on tallennettu ja tullaan aina tallentamaan ajan tasalla oleva aineisto. Päivitykset tehdään jatkossa suoraan järjestelmään, jolloin voidaan olla varmoja siitä, että uusin tieto on kaikkien saatavilla nopeasti. Tämä helpottaa perehdyttämistä sekä edistää yhteistyötä sekä työntekijöiden siirtymistä eri toimipaikkojen välillä Uniresta Oy:ssä. Vuorovaikutustilanteet sekä yrityksen avoin ja keskusteleva ilmapiiri tukevat perehdyttämistä.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Uniresta oy:n toimintakäsikirja IMS-toimintajärjestelmään osaksi laatujärjestelmää ja perehdyttämisen apuvälineeksi. Tavoitteena oli tehdä yksinkertainen ja selkeä toimintakäsikirja, jonka runko ja sisältö vastaavat ISO 9001/2008 laatustandardin vaatimuksia EFQM ja Balanced Scorecard huomioiden. Näihin tavoitteisiin opinnäytetyössä päästiin. Tällä hetkellä toimintakäsikirja on testausta vaille valmis, joten kokemusta toimintakäsikirjan toimivuudesta ei vielä ole. Toimintakäsikirja on ns. koko ajan elävä eikä se varsinaisesti ole valmis koskaan, koska asiat muuttuvat ja tietoja päivitetään jatkuvasti. Toimintakäsikirjan varsinainen testaus on myöhemmin tämän vuoden aikana, kun koko toimintajärjestelmä saadaan valmiiksi. Toimintajärjestelmän rakenne mahdollistaa myös aiempien versioiden tarkastelun, joten toimintakäsikirjassakin päästään ajassa taaksepäin tarkastelemaan, miten asioita tehtiin aiemmin. Uusin versio on kuitenkin aina päällimmäisenä. Toimintakäsikirjaa perehdyttämisen välineenä voidaan käyttää, vaikka itse toimintajärjestelmä ei ole vielä valmis. Tulevaisuudessa voidaan esittää kysymyksiä toimintakäsikirjan toimivuudesta perehdyttämisen välineenä esimerkiksi seuraavan työtyytyväisyystutkimuksen yhteydessä. Tämän kyselyn pohjalta voidaan kehittää toimintakäsikirjaan parempaan suuntaan.

Perehdyttäminen on tärkeä asia yrityksessä ja siksi sen kehittämiseen panostetaan. Pitkällä aikavälillä perehdytykseen panostaminen maksaa itsensä takaisin, sillä motivoitunut ja hyvinvoiva työnsä osaava henkilökunta on yrityksen käyntikortti yrityksestä ulospäin. Perehdyttämisen ansiosta tieto siirtyy yrityksessä ja jakaantuu muille työntekijöille. Hyvät käytännöt lisääntyvät, yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat tulevat tutuiksi ja yrityksen kannattavuus ja tuloksellisuus paranevat. Lisäksi voidaan todeta, että työhön perehdytetty henkilöstö lisää yrityksen tuotteiden ja palveluiden laadukkuutta, sillä asiakas arvioi yrityksen laatua mm. henkilöstön osaamisen kautta. Uniresta Oy:n perehdyttämisen kannalta on tärkeää, että toimintakäsikirjaan on kirjattu vastuut ja velvollisuudet riittävällä tarkkuudella, jotta lisätietojen saanti vastuuhenkilöksi merkityltä henkilöltä olisi perehdyttämisen aikana vaivatonta ja samalla kustannustehokasta. Jatkossa perehdyttämistä tukevat 3D-tekniikalla tehdyt prosessikuvaukset, jotka auttavat hahmottamaan eri prosessien kulkua sekä tuomaan esille miten eri henkilöt liittyvät prosesseihin.



Laadunhallinta vaatii runsaasti työtä, ja laatujärjestelmän voidaan sanoa olevan järjestelmä, joka ei koskaan ole täysin valmis. Laadun hallinta on kokonaisvaltaista, ja sen tulee ulottua yrityksen jokaiseen toimintoon ja siihen tulee jokaisen sitoutua omassa työssään. Laatutyön taustalla on jatkuva parantaminen, jotta yritys kehittyisi entistä paremmaksi palveluiden tuottajaksi ja tuotteiden valmistajaksi. Laatutyön merkittävyyttä korostaa se, että sen kautta yrityksen maine työnantajana ja yhteistyökumppanina voi parantua. Maineen kasvaminen mahdollistaa sen, että yrityksestä tulee haluttu ja yritykseen saadaan rekrytoitua toimialan parhaimmistoa. Mikäli yritys haluaa olla toimialansa markkinajohtaja ja edelläkävijä, on laadun tarkkailuun kiinnitettävä erityistä huomiota, tämä on otettu huomioon Uniresta Oy:ssä. Laatu ja laadun hallinta ovat yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ja niitä voidaan ylläpitää ja kehittää laatujärjestelmän avulla. Laatujärjestelmää ja ulkopuolisen arvioitsijan vakuutusta eli sertifikaattia yrityksen toiminnan laadukkuudesta voidaan pitää yrityksen käyntikorttina yrityksestä ulospäin. Laatu ja laadukkuutta pidetään yllä Uniresta Oy:n koko henkilöstön sitoutumisella, sillä ilman sitoutuneisuutta ei yrityksen laatutasossa päästä sille tasolle, minkä yrityksen johto on sille määrittänyt. Laatujärjestelmän sertifiointin jälkeen laadun kehittäminen jatkuu edelleen, sillä sertifikaatti on voimassa määräajan, ja sen umpeutuessa arvioidaan yrityksen laatu uudelleen, jolloin todetaan onko toiminta edelleen laatustandardissa määritetyn toiminnan mukaista. Uniresta Oy:n toiminnassa pyritään jatkuvaan parantamiseen ja toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Laatuprojekti on avannut uusia näkökulmia ja antanut paljon tietoa minulle laadusta ja laadunhallinnasta sekä tuonut uutta sisältöä työhöni ja vastualueeseen Uniresta Oy:ssä.

Oma osaamiseni kehittyi opinnäytetyöprosessin aikana monin eri tavoin. Laadun useat eri näkökulmat antoivat laaja-alaisen käsityksen laadusta, laadukkuudesta sekä niihin liittyvistä asioista. Tietotekniset taidot kehittyivät, sillä IMS-toimintajärjestelmä ei ollut minulle ennestään tuttu. Ohjelman omaksuminen oli helppoa sen käyttäjäystävällisyyden vuoksi. Lisäksi ohjelmasta oli hyvä ja selkeärakenteinen kirjallinen ohjekansio, joka löytyi sähköisessä muodossa myös IMS-toimintajärjestelmästä. Ulkopuolisen asiantuntijan ja ohjausryhmän kanssa pidettyjä palavereita voidaan sanoa olleen toimintakäsikirjan laatimisen pohjalta hyödyllisiä ja tarkoituksen mukaisia. IMS-toimintajärjestelmän eri demo-versioihin tutustuminen avasi näkemystäni siitä, mitä tarkoitetaan laatujärjestelmällä ja miten asioita tulee kuvata toimintakäsikirjaan.

Omat perehdyttäjän taidot kehittyivät laatutyöryhmän jäsenten perehdyttämisessä IMS-toimintajärjestelmään. Selkeä havainto oli, että jokainen perehdytettävä omaksui asioita eri

tavoin ja siksi perehdyttämistapaa oli muunneltava jokaisen perehtyjän asioiden omaksumisen mukaisesti. Lisäksi omat vuorovaikutustaidot kehittyivät työskennellessäni eri työryhmien jäsenten kanssa.

Toimintakäsikirjan laatimisprosessia voidaan pitää laajana kokonaisuutena, jonka laatimisvaiheessa on tarpeellista käyttää asiantuntijan apua. Toiminnan kannalta on tärkeää, että laatuprojektille on nimetty vastuuhenkilö, joka huolehtii asioiden koordinoinnista ja käytännön toteutuksesta. Projektissa onnistuminen vaatii yrityksen jokaisen henkilön sitoutumista ja riittäviä resursseja, jotta työn tekeminen olisi mahdollista. Toimintakäsikirja antaa hyvän pohjan laatujärjestelmän muiden osioiden rakentamiselle. Uniresta Oy:n toimintakäsikirjassa ja samalla koko laatuprojektissa käytetty viitekehys antaa toimeksiantajalle mahdollisuuden esimerkiksi ympäristömerkin hakuprosessille.

Toivon, että tästä opinnäytetyöhön liittyvästä raporttiosiesta on hyötyä muille laatujärjestelmän rakentamista tai toimintakäsikirjan laatimista suunnitteleville tahoille.

## LÄHTEET

EFQM. 2013. Saatavilla:

<http://www.laatuokeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/efqm-malli>.  
(Luettu tammikuu 2013).

European Foundation for Quality Management. EFQM Excellence Model: EFQM model 2010/Laatuokeskus. Bryssel: European Foundation for Quality Management.

Frisk. T. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi. S. & Remes. P. & Sajavaara. P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Helsilä. M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

IMS Ohjelmisto. 2013. Saatavilla: <http://www.ims.fi/ohjelmisto>. (Luettu maaliskuu.2013).

ISO 9001:2008. 2013. Saatavilla:

[http://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO\\_9001\\_2008\\_Laatuksikirjan\\_laatumismalli\\_FK2009.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO_9001_2008_Laatuksikirjan_laatumismalli_FK2009.pdf). (Luettu joulukuu 2012).

ISO 9001 pk-yrityksille. Kuinka toimia – Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS ry.

Kangas. P. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kupias. P. & Peltola. R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lecklin. O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Nieminen. A. 2012. Ravintoa tiedonnälkäisille – Uniresta Oy ja sen edeltäjät vuosina 1962–2012. Turku: Uniprint Suomen Yliopistopaino Oy.

Poutiainen. M. & Vanhala. S. 1999. Henkilöstön kehittäminen – avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Laatuketju 2012. Saatavilla:

[http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/liitetiedostot/ruokapalvelut/kansallisen\\_laatuyon\\_toimintamalli.pdf](http://www.laatuketju.fi/laatuketju/www/fi/liitetiedostot/ruokapalvelut/kansallisen_laatuyon_toimintamalli.pdf). (Luettu joulukuu 2012).

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

Silvennoinen. K. & Michelsen. T. & Niemi. H. 2008. Business pilviin – Kehitä systemaattisesti organisaatiosi toimintaa. Tampere: Esa Print.

Tervonen. A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. 2013 Saatavilla:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31210/isbn%209789522148483.pdf?> (Luettu maaliskuu 2013).

Tuominen. K. 2010. Euroopan laatupalkintomalli yrityksille – Itsearviointin työkirja. Turku: TS-Tulostus/Digipaino.

Uniresta Oy 2013. Saatavilla: <http://www.uniresta.fi/>. (Luettu maaliskuu 2013).

Uniresta Oy:n toimintajärjestelmä 2013.

Saatavilla:

[https://webmail.uniresta.fi:8080/ims\\_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=login](https://webmail.uniresta.fi:8080/ims_tuotanto/servlet/StandardServlet?action=login).

(Luettu maaliskuu 2013).

Vilka. H. 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö.

Saatavilla: [http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen\\_ont.pdf](http://vilka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf). (Luettu tammikuu 2013).