

Tämä on rinnakkaistallenne.

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat *saattavat poiketa* alkuperäisestä julkaisusta.

Julkaisun tekijä(t): Kyllönen, Merja; Puirava, Jonna; Paldanius, Mika

Julkaisun nimi: Laatutyön ja johtamisen kehittämistä - case Mehiläisen laboratorion palvelut

Julkaisuvuosi: 2022

Versio: Kustantajan versio

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Kyllönen, M., Puirava, J. & Paldanius, M. (2022). Laatutyön ja johtamisen kehittämistä - case Mehiläisen laboratorion palvelut. *Bioanalyttikko*, artikkelijulkaisu 2022, 36-38.

# LAATUTYÖN JA JOHTAMISEN KEHITTÄMISTÄ - CASE MEHILÄISEN LABORATORIO- PALVELUT

TEKSTI Merja Kyllönen, Jonna Puirava ja Mika Paldanius

Laboratoriot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa työntekijät toimivat varsin itsenäisesti. Johtamisella on suuri vaikutus, koska oikeudenmukainen ja osaava johtaja saa henkilöstön sitoutumaan. Työntekijöiden on koettava, että esihenkilö toimii yhdenvertaisesti, eikä kenelläkään ole erivapauksia. Varsinkin laatutyössä yhdessä sovitut kriteerit korostuvat, sillä jos vain osa hoitaa tehtävänsä prosessien mukaisesti ja kirjaa asiat ylös, ei laatutyö ole tasapuolisesti toteutettua. Vanhakantainen johtamistapa, jossa esihenkilö ajattelee ja työntekijä tekee mitä sanotaan, ei ole nykypäivän johtamismallien mukaista asiantuntijaorganisaatioissa. Nykypäivän johtamismallissa kaivataan tutoria ja valmentajaa, jonka ohjauksessa osataan johtaa omaa työtä ja kehittää koko organisaatiota joukkueena.

Johdon sitoutumisella ja johtamistaidolla on suuri merkitys laadunhallinnan edistämiseksi. Laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuden ja suorituskyvyn seuraaminen sekä laatutyöstä viestiminen kuuluvat johdon tehtäviin. Laatupolitiikka ja -tavoitteet on rakennettava niin, että ne ovat yhdenmukaisia organisaation toimintaympäristön ja strategian kanssa. Johdon on edistettävä prosessimaista toimintamallia ja riskiperusteista ajattelua sekä varmistettava riittävät resurssit laadunhallintajärjestelmän toimivuuden varmistamiseksi.

Johdon on kyettävä viestimään koko henkilöstölle laadunhallinnan merkityksestä ja perusteista, sekä laa-

dunhallintajärjestelmää koskevien vaatimusten noudattamisesta. Johto varmistaa laadunhallintajärjestelmän kautta saavutettavat halutut tulokset ja huolehtii havaittujen korjaus- ja parantamistoimenpiteiden toteuttamisesta. Johto tukee ja ohjaa henkilöstöä työn jatkuvaan laadun kehittämiseen ja parantamiseen.

## Laatujohtaminen

Laadunhallintajärjestelmät ovat johtamisen järjestelmiä, joilla tuotetaan dokumentoitua tietoa organisaatiolle. Näyttöön perustuvaa tietoa tarvitaan johtotasolla päätösten tekemisen perustaksi. Laadunhallintajärjestelmän kannalta on olennaista, että muutoksiin toimenpiteisiin sitoudutaan esim. sisäisten ja ulkoisten auditointien perusteella.

Selkeä ja avoin informaatio vähentävät henkilöstön stressiä. Ajantasainen tieto kaikesta organisaatioon ja omaan työhön liittyvistä toimenpiteistä edistävät työn tekemisen turvallisuutta ja auttavat henkilöstöä ymmärtämään paremmin työnsä tarkoitusta. Mitä selkeämpää tiedottaminen on organisaation tavoitteista, strategiasta ja toiminnasta, sitä selkeämmin henkilöstö tunnistaa omat tehtävänsä.

Laatujohtamisessa voidaan henkilöstölle antaa mahdollisuus osallistua organisaation yhteisten tavoitteiden määrittämiseen ja päätöksentekoon. Työtyytyväisyyden ja työryhmän yhteenkuuluvuuden on havaittu kehitty-

vän positiivisesti, kun henkilöstölle annetaan enemmän vastuuta omasta työstään ja mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin tavoitteisiin.



## Hyvällä henkilöstöjohtamisella ja osallistamisella vaikutetaan työtehtävien selkeyteen ja stressiä aiheuttaviin asioihin.

Hyvällä henkilöstöjohtamisella ja osallistamisella vaikutetaan työtehtävien selkeyteen ja stressiä aiheuttaviin asioihin. Tiimityölle on rakennettava pelisäännöt ja annettava henkilöstölle oikeus päästä koulutukseen. Epävarmuus ja tiedon puute vahvistavat stressin kokemusta, selkeät pelisäännöt eivät. Koulutus kehittää henkilöstöä ja antaa edellytyksiä koko työyhteisön positiiviseen kehityskulkuun, lisäten henkilöstön tietotaitoa ja vahvistaen työssä selviytymisen kokemusta sekä työtyytyväisyyttä.

Laatujohtamisen arvioidaan lisäävän henkilöstön voimavarojen lisäksi myös toiminnan taloudellisuutta, kilpailukykyä, asiakaslähtöisyyttä, suorituskykyä ja laatua. Työperäinen stressaantuminen, työn kuormittavuus, rooliristiriidat ja työnkuvan epäselvyydet vähenevät, kun työ on suunniteltu hyvin. Laatujohtamisen koetaan antavan henkilöstölle enemmän resursseja selviytyä työn vaatimuksista. Työtyytyväisyyttä kasvattaa henkilöstön huomioon ottaminen ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen organisaation koko toiminnan kehittämiseen. Laatujohtaminen antaa mahdollisuuksia henkilöstön elinikäiseen oppimiseen, osallistamiseen ja laajaan informaation jakamiseen.

### Suorituksen johtaminen

Oppimisen tukemisessa suorituksen johtamisella on merkittävä rooli. Suorituksen johtamisella pyritään asettujen tavoitteiden saavuttamiseen, osaamisen järjestelmälliseen kehittämiseen ja tiedon käytettävyyteen koko organisaatiossa. Palveluihin keskittyneissä organisaatioissa ja yrityksissä johtaminen heijastuu työntekijöihin lähes kaikissa asioissa, mutta tärkeimpänä yleiseen ilmapiiriin, jolla on suuri merkitys työntekijöiden suhtautumisessa asiakkaisiin ja palveluiden laatuun.

Pyrittäessä muuttamaan syvään juurtuneita toimintamalleja johtamisen kautta, on johtajan kyettävä vaikuttamaan suorituksen johtamisen sijasta ajattelun johtamiseen, jolloin voidaan vaikuttaa toimintatapojen muutokseen. Tehokkain johtamisen tapa, jolla voidaan saada työntekijät ajattelemaan uudella tavalla, on toteuttaa työnkiertoa ja järjestää tutustumista toisenlaisiin toimintamalleihin.

### Case Mehiläinen

Mehiläisen laboratorioissa tutkittiin laatutyössä työskentelevien toimenkuvien sisältöä ja työkokonaisuuden määrittelyn vaikutusta laatutyöhön ja johtamiseen. Laboratorion selkeät, kirjatut vastuut ja ajastetut toiminnot varmistavat ja vahvistavat työn laadukkuuden ja luotettavuuden asiakastyössä.

Toimenkuvat vaikuttavat henkilöstön johtamiseen, erityisesti osaamisen johtamisen ja työhyvinvoinnin sekä työkyvyn ylläpidon näkökulmista. Toimenkuvien kirjaaminen on laboratorioiden osalta avain laatutyön näkyvään vastuuttamiseen. Samalla selkeästi määritellyt toimenkuvat tarjoavat johtamiselle tärkeän työkalun toimenkuvien ja tehtävien arvioinnille (esim. vastuuhenkilöt, osaamisen kehittäminen).

Kehittämiskohteina nousivat esille erityisesti logistisen laadun vahvistaminen ja laatutyön osaamisen kehittäminen, varsinkin niiden työntekijöiden osalta, joilla ei ole laboratorioalan pohjakoulutusta. Perehdytykseen tulee olla kaikissa toimipisteissä käytettävissä riittävästi aikaa ja perehdyttävien on hyvä saada laaja ja kokonaisvaltainen käsitys yrityksen organisaatiosta, strategiasta ja tavoitteista. Samalla on hyvä läpikäydä myös vastuut ja vaikutukset, kun puhutaan esimerkiksi laatutyöstä ja sen vaikuttavuudesta koko yrityksen luotettavuuteen.

Kun perustyö tehdään kaikissa yrityksen toimipisteissä toiminnan alkaessa perusteellisesti, säästytään monilta ongelmilta ja säästetään pidemmällä aikavälillä myös toimintaan kuluja euroja. Laadukkaan logistisen prosessin kehittäminen ja varmistaminen eivät saa olla yhden ihmisen vastuulla, vaan kokonaisuus vaatii jalkauttamisen koko organisaatioon. Jokaisen työntekijän pitää ymmärtää, miksi pakkaaminen, lämpötilat, lähetysten merkinnät, oikea-aikainen toiminta ja tieto kaikista kuljetuksista ovat laboratoriotoininnan kokonaislaadunkin näkökulmasta olennaisia toimenpiteitä.

Logistisen laadun varmistamisen näkökulmasta logistiikasta vastaavilla työntekijöillä tulee olla käytettä-

vissä tieto kaikista yrityksen laboratoriotoimintaan liittyvistä kuljetuksista. Laadun varmistamisen kannalta oleellinen jäljitettävyyden on varmistettava.

Laatutyön sisältöihin ja esimerkiksi poikkeamien järjestelmälliseen kirjaamiseen ja kokonaisuuden merkityksellisyyden avaamisen kannattaa kiinnittää huomiota. Jokaisen työntekijän pitää ymmärtää, miksi poikkeamia kirjataan ja mitä pitkäjänteinen laatutyö merkitsee.

Laadunhallinnassa ja laatujohtamiseen liittyvän toiminnan seurannassa on olennaista hyödyntää toimivia ja helppokäyttöisiä tietoteknisiä ohjelmia. Kehityspanokset laadunhallintaan liittyvien ohjelmien kehittämiseen ja helppokäyttöisyyden edistämiseen maksavat itsensä takaisin. Työntekijät saadaan sitoutumaan laatu työhön paremmin, kun käytössä olevat kirjaustavat – ja ohjelmat ovat yksinkertaisia käyttää. Helppokäyttöiset järjestelmät eivät vie asiakastyöaikaa ja työntekijät sitoutuvat paremmin esimerkiksi poikkeamien kirjaamiseen.

Päivittyvien toimenkuvien hyödyt johtamisen työvälineenä realisoituvat vain ottamalla ne aktiiviseen käyttöön ja osaksi niin kehityskeskustelua kuin muita henkilöstöprosesseja. Laaja-alaisen osaamisen arvioinnin ja kehityssuunnitelman laatimisen kautta voidaan arvioida käytettäviä työprosesseja ja niiden toimivuutta tulevaisuudessa. Näyttöön perustuvien dokumentoitujen tietojen avulla voidaan analysoida tulevaa henkilöstötarvetta, avaintoimintojen vaatimia resursseja ja osaavan

työvoiman tarvetta. Henkilöstön osaamisen kartoittaminen ja jatkuva, ajantasaisen koulutuksen tarjoaminen turvaavat yrityksen osaamisen jatkossakin. Kisa alan osajista kiihtyy. Yritysten on mietittävä myös erilaisia urapolkuja ja palkitsemisjärjestelmiä sitouttaakseen henkilökuntansa organisaatioonsa.

**Merja Kyllönen**, *Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen, Bioanalytiikka YAMK, Oamk*

**Jonna Puirava**, *kehityspäällikkö, laboratorion palvelut, Mehiläinen*

**Mika Paldanius**, *dosentti, koulutus päällikkö, Oamk*

#### Lähteet:

1. Ebrahimi, Z. F., Wein, C. C. & Red, R. R. 2015. The impact of the conceptual total quality management model on role stressors. *Total quality management & business excellence*. Vol 26, 762–777.
2. Hunt, Steven T. 2014. *Common Sense Talent Management: Fundamental Methods for Increasing Workforce Productivity*. Center for Creative Leadership. ProQuest Ebook Central.
3. Nien-Chi, L. & Wen-Chung, L. 2014. The effects of quality management practices on employee's well-being. *Total quality management & business excellence*. Vol 25, 1247–1261.