



# Laatu arviointi

TOIMI 5x5 laadunvarmistusmalli



# Laatu arviointien yleiset periaatteet ja tavoitteet

Miksi laatua arvioidaan ylipäätään?

# Arvioinnin lähtökohdat

## Laatu arvioinnin tarkoituksena on:

Selvittää mitä menettelyjä ja toimintatapoja yritys käytännössä soveltaa laadun hallitsemiseksi

Samalla arvioidaan laadunhallinnan vaikuttavuutta, tämä tapahtuu esimerkiksi suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamisen tasolla -> Onko toimenpiteet tehty? Onko tavoitteet saavutettu? Jos ei ole, mitä sitten on tehty?

Toinen mitä arvioidaan on se, miten laadunvarmistusmallin kriteerit on huomioitu ja toteutettu toiminnassa





# Vaikuttavuuden arviointi

## Vaikuttavuus on keskeinen ajatus laadunvarmistusmallissa

- Vaikuttavuus varmistetaan sillä, että yrityksen käytännöt vastaavat ohjeissa kuvattuja asioita
- Tai yritys vastaa muutoin niitä määräytyksiä, ja määräyksiä joita sen toiminnalle on asetettu mm. toimiala vaatimuksien, määräyksien ja lainsäädännön kautta
- Käytäntöjen toteutus tulee olla myös yhtenäistä
- Vaikutusten arvioinnin osalta on tärkeää, että tulokset vastaavat tavoitteita ja vaatimuksia > mitä on luvattu asiakkaalle, mitä viranomaiset vaativat
- Suunnitellut menettelytavat ja käytäntö vastaavat kriteeristön vaatimuksia

## Vaikuttavuuden arvioinnin osalta varmista myös:

- Vaikuttavuuden arvioinnin osalta eräs tärkeä seikka on myös poikkeamien tunnistaminen ja niihin reagoiminen
- Poikkeamien reagoinnin osalta on tärkeää, että niiden osalta näkyy se, että niihin on reagoitu välittömästi ja niiden osalta on ryhdytty korjaaviin toimenpiteisiin
- Välittömän reagoinnin lisäksi poikkeamien osalta tulisi näkyä, että niiden osalta on tehty tarvittavia jatkotoimenpiteitä eli juurisyyt on tunnistettu ja ongelma on pyritty mahdollisimman hyvin ehkäisemään jatkossa
- Kolmas, mutta yhtä tärkeä vaihe on se, että poikkeamat ovat johtaneet parannuksiin, eli niiden suhteen on avattu esimerkiksi kehittämistoimenpiteitä

# Arvioinnin lähtökohdat

- Arvioinnin tarkoituksena ei ole etsiä puutteita, vaan sen tehtävänä on arvioida yrityksen tilannetta tosiasioihin nojautuen
- Sen aikana tunnistetaan mahdolliset parannustarpeet (poikkeamat)
- Samoin arvioinnissa tunnistetaan myös parannusmahdollisuudet (kehitysehdotukset)
- Arvioinnin tulisi siis aina myötävaikuttaa laadunhallinnan kehittämistä
- Tarkoitus on, että arvioitu osapuoli hyötyy arvioinnista, koska arvioinnin aikana varmistetaan, että kuvatut prosessit toimivat ja ne myös tuottavat tavoiteltuja tuloksia

# Arvioinnin tarkoitus ja tavoitteet I/2

- Arvioinnin aikana varmistetaan suunniteltujen menettelytapojen käyttöönotto
- Varmistetaan, että laadunhallinta järjestelmää ylläpidetään ja estetään järjestelmän rämettyminen (ylläpitoon ei panosteta jolloin tehty työ valuu hukkaan, tai arviointeja ei tehdä useamman henkilön toimesta)
- Rämettyminen estetään sisäisillä arvioinneilla ja johdon laatu palaverieilla, jossa järjestelmän toimivuutta arvioidaan tulosten valossa
- Arvioinnin vaikuttavuutta lisää, jos sen aikana voidaan kuvata ja kertoa sovitusta menettelytavoista (esim. koulutus / opastus), sekä perustella niiden tärkeyttä tulosten ja kokonaisuuden kannalta
- Edellä kuvattu on tärkeää etenkin sisäisissä arvioinneissa

# Arvioinnin tarkoitus ja tavoitteet 2/2

- Arvioinnista laaditaan aina loppuraportti, raportissa tulisi näkyä mahdolliset parannustarpeet (poikkeamat), mutta myös mahdollisuudet, eli kehittämisehdotukset
- Parannustarpeet eli poikkeamat voivat olla poikkeamia kriteereistä tai yrityskohtaisista suunnitelluista menettelytavoista, tai se voi olla myös negatiivinen suuntaus tuloksissa ts. tavoitteita ei saavuteta
- Parannusmahdollisuudet ovat esimerkiksi mahdollisuuksia tehdä asiat yksinkertaisemmin, sujuvammin tai tehokkaammin (laatua vaarantamatta)
- Mahdollisten poikkeamien tulee aina perustua objektiiviseen tietoon, mutta parannusmahdollisuudet voivat olla subjektiivisen arvioinnin tuloksia



## Arvioinnin yleisiä periaatteita

Arvioinnit ja etenkin niiden tulokset ovat johdon työkaluja toiminnan todellisen tilan selvittämiseksi ja arvioimiseksi

Arvioinnin tehokas toteuttaminen edellyttää:

- Objektivisuutta, tavoite on, että arvioija ei arvioi sellaista toimintaa, josta on vastuussa tai jos tämä ei ole mahdollista toteuttaa hänellä lisäksi olisi hyvä olla toinen arvioija, joka arvioi samaa asiaa
- Joustavuutta, ei ennakoasenteita, asiat selvitetään loppuun saakka, haastateltaessa kuunnellaan arvioitavan perusteita
- Tavoitteiden ja perusteiden / kriteereiden määrittämistä (mihin verrataan, mikä on riittävää asioiden hallintaa?)
- Kriteerien ja niiden käytännön tulkinnan ymmärtämistä
- Järjestelmällisyyttä ja johdonmukaisuutta arvioinnin toteutuksessa
- Huomion kiinnittämistä oleellisiin asioihin

# Erilaiset arvioinnit

## Erityyppisten arviointien tavoitteet

1

### **Kolmannen osapuolen arviointi, eli sertifiointi**

Arvioinnissa tehdään laadunhallinnan vaikuttavuuden arviointi ja todentaminen suhteessa käytössä olevaan kriteeristöön ja alan vaatimuksiin

2

### **Toisen osapuolen arviointi eli toimittaja arviointi**

Laadunhallinnan vaikuttavuuden arviointi, varmistaminen ja kehittäminen. Pohjana arvioivan osapuolen asettamat kriteerit (toimittajan kyky täyttää lupauksensa)

3

### **Sisäiset arvioinnit**

Sisäisissä arvioinneissa varmistetaan laadunhallinnan käyttöönotto yrityksessä.

Tällöin arvioidaan vaikuttavuutta, järjestelmän ylläpitoa ja kehittämistä

Pohjana suunnitellut menettelytavat, yrityksen tavoitteet ja valitut kriteerit

# Miksi ostoprosessiakin on syytä arvioida?

- Ostoprosessia arvioidaan, jotta varmistetaan se, että hankitut palvelut tai tuotteet täyttävät niille asetetut vaatimukset
- Ostoprosessia arvioitaessa pohditaan toimittaja valintaa, kuinka "kyvykäs" hän on toteuttamaan palvelut
- Palveluiden toteuttamisen jälkeen puolestaan arvioidaan vastasivatko ne sovittua?

# Laadunvarmistusmallin lähtökohdat

Laadunvarmistusmallin tärkein perusperiaate on se, että sen kriteerit täytetään johdonmukaisesti

- 1 Laadunvarmistusmallia arvioitaessa pohditaan miten asiakkaiden, viranomaisten ja sidosryhmien vaatimukset on huomioitu tavoitteissa ja asiakirjoissa
- 2 Näkyykö arvioitaessa se, että suunnittelu on lähtenyt yrityksen omista tarpeista ja tavoitteista?

1

### **Asiakastyytyväisyys**

Onko asiakastyytyväisyyttä korostettu esimerkiksi eri asiakirjoissa, näkykö se arvoissa?

2

### **Tapahuuko laadunhallintaa?**

Näkykö toimintaa arvioitaessa se, että laadunhallintajärjestelmän ylläpito on säännöllistä

3

### **Onko asetettu päämääriä ja tavoitteita?**

Onko määritetty esimerkiksi asiakkaisiin liittyviä tavoitteita, kehittämistavoitteita, laatuavoitteita? Onko tulevaisuutta visioitu?

4

### **Onko toimintaympäristön asettamat vaatimukset huomioitu?**

Seurataanko laki muutoksia, toimialamuutoksia, kilpailijoita, verkostoidutaanko?

## Laadunhallinnan lähtökohdat

Arviointia tehdessäsi, pohdi näkyvätkö nämä lähtökohdat toiminnassa?

# Laadunhallinnan keskeisiä periaatteita

Arvioi näkykö toiminnassa seuraavia teemoja / ideologiaa

## Virheiden estäminen *Ensimmäinen tavoite*

- o Palveluiden suunnitteleminen siten, että virheiden tekeminen on lähes mahdotonta tai virhe ehditään estää ennen sen tapahtumista

## Ennalta ehkäisy *Toinen tavoite*

- o Menettelytapojen kehittäminen siten, että ongelmien syntyminen voidaan ehkäistä. Tämä vaatii siis käytännössä, että yrityksessä on kuvattu työtapoja ja ohjeita ja ne on koulutettu sekä opastettu työntekijöille

## Tarkastus *Kolmas tavoite*

- o Toiminnasta saatuja tuloksia tarkastellaan mahdollisten "puutteiden" huomaamisen kannalta ja tarkastuksista saatujen tietojen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä

# 8 keskeistä laadunhallinnan elementtiä

- Asiakaskeskeisyys
- Johtajuus
- Henkilöstön osallistuminen
- Vastuullisuus
- Riskienhallinta
- Tosiasioihin perustuvat päätökset
- Molempia osapuolia hyödyttävä kumppanuus (sidosryhmä ajattelu)
- Jatkuva parantaminen

# Arvioinnin suunnittelu



Arvioinnin suunnittelu on pääarvioijan vastuulla, mukana auditoijat toteuttavat tätä suunnitelmaa



# Arviointitekniikat I/2

- Arviointitekniikat ovat tapoja, joilla haetaan tosiasioihin perustuvaa tietoa yrityksen toiminnasta, tämä tapahtuu esimerkiksi:
- Henkilöstöä haastatteleamalla
- Havaintojen tekemisellä toimitiloissa
- Toiminnan todentamisella, seuraamalla toimintaa ja vertaamalla sitä sovittuihin menettelytapoihin
- Toiminnan todennus tarkistamalla tulosaineistoa
- Tulosaineiston jäljitys ja tarkistus

# Arviointitekniikat 2/2

- Arviointi perustuu näytteenottoon ja esimerkkien käyttämiseen. Näyte voi olla:
  - Satunnainen
  - Palvelutyyppeihin perustuva
  - Toiminnassa esiintyviin eri tyyppisiin tilanteisiin, tapoihin tai prosesseihin perustuva
  - Aikaan sidottu
- Näytteen "koko" vaihtelee muutamasta esimerkistä kymmeneen asian tärkeydestä riippuen
- Esimerkkejä sovelletaan siten, että muutama tarkastellaan hieman tarkemmin läpi ja loput vain tärkeimpien näkökulmien osalta

# Pääarvioijan tehtävät ja vastuut

- Pääarvioija vastaa arvioinnin toteuttamisen osalta sen eri vaiheista
- Pääarvioija suunnittelee arvioinnit
- Kokoaa arviointiryhmän
- Ohjeistaa arvioinnin käytännön toteuttamisesta arviointiryhmää
- Raportoi arvioinnin tulokset yhdessä mukana arvioijien kanssa
- Arvioi korjaavien toimenpiteiden riittävyttä

## Kysymyslistat

### Kysymyslistojen etu:

- Kysymyslistat muodostavat selkeän rungon asioiden käsittelylle ja toimivat muistin tukena, tällöin varmistetaan, että oleellimmat asiat tulevat läpikäydyksi
- Kysymyslistaa voidaan käyttää myös arviointiraportin laatimisen tukena
- Kysymyslistat kannattaa säästää myös seuraavaa arviointia varten, jossa ne toimivat taas suunnittelun tukena

# Tietolähteitä kysymyslistojen laatimiseen

- Laatupolitiikka, ja muut politiikat, tavoitteet ja toimintasuunnitelmat
- Omavalvontasuunnitelma
- Toimintakäsikirja, prosessikuvaukset ja ohjeistukset
- Laadunvarmistusmallin kriteeristö
- Asiakasvalitukset
- Aiempien arviointien raportit
- Mahdolliset prosessimuutokset
- Mahdolliset henkilöstövaihdokset

# Kysymysten laatiminen

Mieti kysymyslistaa laatiessasi:

1

**Mitä asioita haluat selvittää?**

2

**Miten asiat voidaan selvittää?**

3

**Minkälainen kysymyslista?**

# Mitä asioita haluat selvittää?

- Poimi ohjeista kohdat, joissa kuvataan palvelun laadun kannalta merkittäviä toimenpiteitä, edellyttääkö jotakin tiettyä toimintatapaa taikka jonkin tallenteen / raportin laatimista?
- Listaa asiat, jotka on tarkistettava, jotta voit varmistua siitä, että toiminta on vaikuttavaa ja ohjeiden mukaista
- Mieti mikä on kyseisessä toiminnassa laadun kannalta olennaista. Painota näitä seikkoja

# Miten asiat voidaan selvittää?

- Mieti miten kukin seikka voidaan käytännössä todentaa
- Kenelle esität kysymykset?
- Jääkö toiminnasta tallenteita ja raportteja, joita voit tarkistaa
- Mitä käytännön esimerkkejä voisit käydä läpi menettelyn toimivuuden varmistamiseksi
- Mieti myös missä järjestyksessä asiat kannattaa käydä läpi



# Minkälainen kysymyslista?

- Kysymyslistan muodolla ei ole merkitystä, se voi olla ruutupaperille käsinkirjoitettu lista, word tiedosto tai jokin muu ratkaisu
- Mikäli käytät jonkin toisen laatimaa kysymyslistaa, perehdy sen sisältöön sillä asioiden jäsentäminen ja esittäminen saattaa poiketa siitä mihin olet tottunut
- Kysymyslista voi koostua aukikirjoitetuista kysymyksistä tai se voi perustua pelkkien avainsanojen käyttöön

# Esimerkki kysymyslistasta

- o Vieressä on esimerkki TOIMI 5x5 laadunvarmistusmallin kriteerin 2.2 Palvelut kysymyslistasta

2. Toteutus	
	Kommentit:
2.2. Palvelut	

1

### Suora kysymys

Vastaus on yleensä kyllä tai ei

Käyttö lähinnä tilanteissa, joissa halutaan saada vahvistus jollekin asialle

2

### Uudelleen muotoiltu kysymys

Varmistetaan jonkin asian ymmärtäminen

3

### Johdatteleva kysymys

Vältettävä, vaarana saada vastaus, jonka haastateltava olettaa arvioijan haluavan

4

### Avoin kysymys

Pääasiallisin kysymysmuoto, tähtää yleensä siihen, että haastateltava henkilö kertoo itse mahdollisimman paljon

## Kysymystyypit

Kysymystyypillä voi olla väliä saatujen vastauksien osalta

# Esimerkkejä avoimista kysymyksistä

- Kysymykset, joissa esiintyy sanat "mitä, miksi, miten, milloin, missä, kuka"
- Hypoteettinen kysymys
  - "Mitä jos..." "olettakaaamme, että..."
  - Hyödyllinen kysymys, jos arvioija haluaa selvittää esim. menettelyä poikkeavassa tilanteessa
- "valitettavasti en ymmärtänyt, voitko toistaa.."
  - Varmistetaan, että kerrotut asiat tulevat ymmärretyiksi
- Ääneen ajattelu
  - "teet siis ensin näin, sitten..."
  - Arvioija varmistaa, että on ymmärtänyt kerrotun toimintamallin
- Tyhmä kysymys-> tyhmiä kysymyksiä ei ole, mutta voi olla tyhmää jättää kysymättä
- Kysymykset, joilla pyritään selvittämään haastateltavan henkilön näkemyksiä ja mielipiteitä koskien hänen omaa työtään, työtehtäviin liittyviä mahdollisia ongelmia, kokemuksia jne...

# Arvioinnin toteuttaminen 1/2

- Arviointia tehtäessä on hyvä muistaa keskittyä etenkin käytännön toiminnan läpikäymiseen
- Toimi itsenäisesti, ei ole oikeita taikka vääriä kysymyksiä, joten voit olla luova
- Mikäli haastattelet henkilöitä, muotoile kysymykset selkeästi ja keskity ennen kaikkea kuuntelemaan
- Pyri siihen, että arvioitava vastaa kysymyksiin, ei hänen esimiehensä
- Käy läpi aiheeseen liittyvä aineisto, pohdi etenkin toimitaanko suunnitellulla tavalla
- Seuraa keskeisiä työvaiheita ja vertaa niitä toimintaohjeisiin, vastaavatko ne toisiaan?
- Jäljitä käytännön esimerkkejä
- Tee havaintoja toimintaympäristöstä, siisteys, järjestys, työskentelyolosuhteet jne.

# Arvioinnin toteuttaminen 2/2

- Harkitse mikä on sopiva / riittävä arviointiaineiston laajuus
- Mikäli havaitset ongelmia, yritä arvioida niiden syvyys ts. miten isosta ongelmasta lopulta on kyse?
- Varmista, että havaintojen ja johtopäätösten tueksi on riittävästi tosiasioihin perustuvaa tietoa
- Toimi niin, että väärinkäsityksiä ei syntyisi
- Laadi selkeät, yksiselitteiset kuvaukset poikkeamista
- Pyri arvioimaan myös toiminnan vahvuuksia
- Luo omalla toiminnalla avoin, rakentava ilmapiiri

# Kuunteleminen

- Keskity kuuntelemaan haastateltavaa
- Älä keskeytä tai vaihda puheenaihetta ennen kuin haastateltava on puhunut loppuun
- Kannusta kertomaan lisää, pidä kuitenkin keskustelu asiassa
- Tee yhteenvetoja, lisäkysymyksiä varmistaaksesi, että olet ymmärtänyt haastateltavan esittämät näkökohdat
- Osoita arvostavasti haastateltavaa ja hänen työtehtäviään
- Älä anna kuvaa, että sinulla on kiire
- Haastattelun lopuksi esitä yhteenveto esille tulleista asioista
- Tee tarvittavat muistiinpanot!

# Muistiinpanot

- Muistiinpanojen tarkoitus on varmistaa, että muistat itse, mitä asioita olet käynyt läpi, ketä olet haastatellut jne.
- Varmistaa, että olet käynyt kriteerin kohdan läpi
- Kuvata ja havainnoida mahdolliset puutteet, joita olet havainnut
- Muista kirjata myös vahvuudet
- Ne toimivat osaltaan myös seuraavan arvioinnin tukena
- Toimivat muistin tukena arviointiraporttia laadittaessa



# Raportointi

- Kuvaa raportin alussa, mitä kriteerin kohtaa (ellei koko kriteeristö ole auditoitava aihe) arviointi koski ja milloin arviointi tehtiin
- Kuvaa mitä asioita arvioinnissa on käyty läpi
- Kerro keskeiset havaintosi
- Tee yhteenveto havaituista poikkeamista, vahvuuksista ja kehitysehdotuksista
- Johtopäätökset koskien vaatimustenmukaisuutta
- Lisäksi voidaan kirjata esille asioita, joihin tulee kiinnittää huomiota seuraavilla arviointikerroilla esim. kehitystoimenpiteet, jotka ovat käynnissä tai suunnitteilla
- Tee raportti mahdollisimman nopeasti arvioinnin jälkeen

# Auditointiraportin rakenne

Perinteinen auditointi / arviointiraportti koostuu kolmesta tekijästä



## Yhteenvedosta

Arvioinnin tavoitteet ja laajuus

Positiiviset havainnot

Merkittävät havainnot yrityksen päämäärien ja tavoitteiden näkökulmasta

Selvitystä vaille jäävät asiat



## Poikkeamaraporteista

Poikkeamat suunnitelmista, ohjeista tavoitteista jne.

Tuettuna objektiivisella näytöllä



## Parannusehdotuksista

Näkökulmia laadunhallinnan vaikuttavuuden ja soveltuvuuden kehittämiseksi

# Viiden vaiheen arviointiprosessi

1. Perusasioiden selvittäminen
2. Toimintaprosessien selvittäminen
3. Todennetaan, haetaan näyttöä
4. Jäljitetään havaintoja, haetaan niille näyttöä
5. Päätetään arviointi loppu raporttiin

# Poikkeamien luokittelu

## Luokka 1 Major

- Laatu järjestelmästä puuttuu yksi tai useampi kriteerin vaatima elementti tai elementin ylläpito on pettänyt, siten, että siihen liittyvät menettelyt eivät toimi käytännössä
- Tilanne, joka tosiasioihin pohjautuvan tiedon perusteella osoittaa, ettei järjestelmä ole vaikuttava verrattuna organisaation politiikkaan ja tavoitteisiin
- Poikkeama aiheuttaa todennäköisesti sen, että asiakas saa palvelua, joka ei vastaa toimialan hyviä käytäntöjä tai yrityksen omia standardeja

## Luokka 2 Minor

- Järjestelmän / laadunhallinnan jokin elementti ei täysin vastaa kriteeriä
- Elementtiin liittyvissä menettelyissä huomataan yksittäinen poikkeama kriteereistä tai suunnitelluista menettelyistä
- Poikkeama ei todennäköisesti johda poikkeavan palvelun tuottamiseen

## Huomautus / luokka 3

Yksittäinen, pieni lipsahdus tai varhainen poikkeaman oire, jota ei pystytä todentamaan täysin. Tällöin annetaan huomautus, johon yrityksen tulee reagoida.

# Muut luokat

## Parannusehdotus:

- Seikka, joka ei koske poikkeamaa, vaan mahdollisuutta tehdä jokin asia paremmin tai tehokkaammin ilman, että laadunhallinnan vaikuttavuus vaarantuu

## Seuraavassa arvioinnissa huomioitava näkökulma tai seikka

- Kehitteillä oleva asia, jonka katsominen seuraavassa arvioinnissa katsotaan tarpeelliseksi laadunhallinnan jatkuvan vaikuttavuuden varmistamiseksi

# Poikkeamien raportointi

- Poikkeaman tulee kohdistua joko prosessien hallintaan tai järjestelmään. Ei koskaan yksittäiseen henkilöön tai tilanteeseen
- Poikkeama kuvauksen tulee ohjata järjestelmän / hallinnan kehittämiseen ei yksittäisen tilanteen korjaamiseen
- Kun kirjoitat poikkeamaa huomioi seuraavia asioita:
  - Kirjoita omin sanoin
  - Hae vastaavat kohdat kriteeristöstä
  - Kuvaa poikkeama selkokielellä



**KIITOS!**

**Heidi Ilmonen**

*Puhelin:*  
**0407330011**

*Sähköposti:*  
**heidi@sqcoy.fi**

*Verkkosivusto:*  
**www.sqcoy.fi**