

Juha-Matti Kujala

Laatujärjestelmä

Ateno Oy

Opinnäytetyö

Talvi 2017

SeAMK Tekniikka

Konetekniikan tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Konetekniikka

Suuntautumisvaihtoehto: Konetekniikka- ja tuotantotekniikka

Tekijä: Juha-Matti Kujala

Työn nimi: Laatujärjestelmä

Ohjaaja: Kimmo Kitinoja

Vuosi: 2017 Sivumäärä: 33 Liitteiden lukumäärä: 0

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laadunhallintajärjestelmän rakentaminen sertifiointin esiarviointivaiheeseen perustuen ISO 9001 -laatustandardiin. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimi evijärveläinen Ateno Oy. Laadunhallintajärjestelmän sertifiointi koski koko yrityksen toimintaa. Työ suunniteltiin ja toteutettiin syksyn 2016 - kevään 2017 aikana.

ISO 9001 on eurooppalainen vahvistettu standardi. Se on maailman tunnetuin ja yleisesti teollisuudessa käytetty. ISO 9001:een perustuvassa laadunhallintajärjestelmässä määritellään, kuinka yrityksen resursseilla ja prosesseilla saavutetaan laatutavoitteet. Standardin mukaan toimiminen lisää tuotteiden yhteensopivuutta ja turvallisuutta, sillä suojellaan kuluttajaa ja ympäristöä sekä helpotetaan kotimaista ja kansainvälistä kauppaa. Se on erityisesti laatujohtamiseen keskittyvä standardi. Sertifiointi kertoo yrityksen sitoutumisen standardissa määriteltyihin toimintatapoihin ja vaatimuksiin.

Isoimpana puutteena lähtötilanteessa laadunhallinnassa oli yrityksen toiminnan dokumentointi. Laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa yrityksen toimintaa peilattiin standardiin, minkä jälkeen puuttuvat määritelmät, kuten yrityksen laatutavoitteet, laatumittarit, prosessit ja toimintastrategia kirjattiin dokumentoiduksi tiedoksi. Työpisteille tehtiin tarvittavat työohjeet ja mittalaitteille puolivuositaiset kalibroinnit ja mittalaiterekisteri. Työntekijöiden tietoisuutta lisättiin vaatimusten mukaisuudesta sisäisten koulutusten kautta. Esiarviointivaiheessa todettuja poikkeamia oli kahdeksan, joissa pyydettiin tarkempia dokumentoituja määritelmiä yrityksen toimintatavoista. Poikkeamat korjattiin ja kevään aikana suoritettiin myös auditointi, jossa todettiin, ettei poikkeamia enää löytynyt, joten ISO 9001 -sertifikaatti myönnettiin. Pidemmällä tähtäimellä laadunhallintajärjestelmä tulevaisuudessa vaatii määritellyn vastuuhenkilön, joka huolehtii laatutavoitteiden toteuttamisesta ja uusien toimintatapojen johtamisesta.

Avainsanat: laatu, laadunhallinta, laatujärjestelmä, sertifiointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Mechanical Engineering

Specialisation: Mechanical and Production Engineering

Author: Juha-Matti Kujala

Title of thesis: Quality system

Supervisor: Kimmo Kitinoja

Year: 2017 Number of pages: 33 Number of appendices: 0

The purpose of the thesis was to build a quality management system for the preliminary assessment phase of certification based on the ISO 9001 quality standard. The study was conducted to serve the needs of Ateno Oy, a metal industry subcontracting company based in Evijärvi. The quality management system certification concerned all operations of the company. The work was planned and carried out in autumn 2016 and spring 2017.

ISO 9001 is a European confirmed standard. It is the most well-known standard globally and used widely in the field of industry. The quality management system based on ISO 9001 defines how the resources and processes of the company meet the required quality objectives. Operating upon the standard enhances the compatibility and safety of products. It also protects the consumer as well as the environment and facilitates both national and international trade. ISO 9001 is a standard especially focused on quality management. The certification reveals the company's commitment to the practices and criteria specified in the standard.

At the starting point, the biggest deficiency of the quality control was the documentation of the company operations. The operations were reflected with the standard after which the missing definitions, i.e. quality objectives, quality indicators, processes and operations strategy, were properly documented. Workstations were provided with necessary work instructions, measuring devices were treated with semi-annual calibrating, and a measuring device register was composed. The employees' awareness of the quality criteria was increased by internal training. In the preliminary assessment phase, eight deviations were identified and more detailed documented definitions of the company operations concerning these were requested. In the future, these deviations will be corrected and the process will move to a certification phase. In the long run, the quality management system will require a specified monitor who will supervise the realization of the quality objectives and new practices.

Keywords: quality, quality management, quality system, certification

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	5
Käytetyt termit ja lyhenteet	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Työn esittely	7
1.2 Työn tavoitteet.....	7
1.3 Yritysesittely	8
2 ALKUKARTOITUS	9
2.1 Yrityksen nykytilanne	9
2.2 Projektisuunnitelma.....	9
2.3 Laadunhallinta.....	10
2.4 Toimintatavat.....	11
2.5 Henkilöstö	12
2.6 Koulutus	13
3 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ	15
3.1 ISO 9001.....	15
3.2 Kokonaisvaltainen laadunhallinta.....	16
3.3 Vastuut ja valtuudet.....	20
3.4 Laatu politiikka	21
3.5 Prosessimainen toimintamalli.....	22
3.6 Dokumentointi	23
3.7 Dokumenttien hallinta.....	25
3.8 Laatukäsikirja	26
3.9 Auditoinnit	26
3.10 Jatkuva parantaminen.....	28
3.11 Esiarviointi.....	28
3.12 Sertifiointi	29
4 POHDINTA	31

5 YHTEENVETO.....	32
LÄHTEET	33

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Ateno Oy:n toimipiste	8
Kuvio 2. Ratkaisukeskeisyys.....	11
Kuvio 3. Henkilöstö	13
Kuvio 4. Koulutus	14
Kuvio 5. Prosessin toiminnot.....	18
Kuvio 6. Prosessin kuvaus	18
Kuvio 7. Tarjousprosessi osa1	19
Kuvio 8. Tarjousprosessi osa2	20
Kuvio 9. Organisaatiokaavio	21
Kuvio 10. Prosessi	23
Kuvio 11. Dokumenttien hallinta.....	26
Kuvio 12. Sertifioitu organisaatio.....	29
 Taulukko 1. Riskianalyysi.....	 17

Käytetyt termit ja lyhenteet

Laatu	Laadulla tarkoitetaan tässä tapauksessa jonkin asian vertaamista johonkin ennalta määritellyyn asiaan.
Standardi	Standardi eli normi on jonkin organisaation määritelmä, miten jokin asia tulisi tehdä.
ISO	International Organization for Standardization eli ISO on kansainvälinen standardisoimisjärjestö.
TQM	Total Quality Management eli kokonaisvaltainen laadunhallinta.
Prosessi	Prosessi on sarja suoritettavia toimenpiteitä, jotka tuottavat määritellyn lopputuloksen.
Sertifikaatti	Laatujärjestelmän auditoinnin jälkeen annettua todistusta siitä, että laatujärjestelmä on käytössä.
Laatujärjestelmä	Kuvaa organisaatioiden laatutoiminnan kokonaisuutta.
Auditointi	Määrämuotoinen ja objektiivinen arviointi sen havaitsemiseksi, onko auditoinnin kohteelle asetetut vaatimukset täytetty.
Toiminnanohjausjärjestelmä	ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen tietojärjestelmä, joka integroi eri toimintoja, esimerkiksi tuotantoa, jakelua, varastonhallintaa, laskutusta ja kirjanpitoa.

1 JOHDANTO

Nykypäivänä kasvavien ja kilpailukykyisten yritysten toiminnan edellytyksenä on takuu heidän tuotteidensa ja palveluidensa laadusta. Sen lisäksi, että asiakas haluaa varmuuden siitä, että hän saa mitä tilaa, hän haluaa tietää myös missä ajassa hän saa mitä hän tilaa ja millaisella prosessilla hän saa mitä hän tilaa. Teollisuuden aloilla takuuna käytetään yhä useammin sertifikaatteja, joilla pystytään osoittamaan yrityksen sitoutuminen kuhunkin toimintatapaan, jolle on asetettu standardit. Saadakseen sertifikaatin yritys täytyy siis osoittaa sitoutumisensa standardien mukaiseen toimintaan. Tätä sitoutumista kutsutaan yrityksen käyttämäksi laadunhallintajärjestelmäksi.

1.1 Työn esittely

Tämä opinnäytetyö kertoo kohdeyrityksen laadunhallintajärjestelmän rakentamisen vaiheista, siitä millaisia asioita oli otettava huomioon ja millaisia toimenpiteitä oli tehtävä, kun yritys haki sertifiointia toiminnalleen. Työ alkaa alkukartoituksen kuvaamisella, jatkuen laadunhallintajärjestelmän sisällön tarkasteluun ja sen tarkempaan kuvaamiseen yrityksen toiminnassa. Esille tuodaan yrityksen keskeisimpiä asioita, jotka tarvitsivat muutoksia tai parannusta, että ISO 9001 -standardin vaatimukset täyttyisivät. Työ loppuu johtopäätöksiin ja pohdintaan siitä, miten alkukartoituksessa esille tulleita asioita saatiin työstettyä ja millaiseen vaiheeseen projekti saatiin esiarviointiin mennessä. Yrityksen henkilöstö osallistui aktiivisesti koko opinnäytetyön ajan laadunhallintajärjestelmän eteenpäin viemiseksi. Laadunhallintajärjestelmän sertifiointi suunniteltiin keväälle 2017. Tuloksista informoidaan yrityksen verkkosivuilla.

1.2 Työn tavoitteet

Ensisijaisena tavoitteena opinnäytetyölle on laadunhallintajärjestelmän suunnittelu ja toteutus esiarviointivaiheeseen, mikä tarkoittaa tärkeimpänä yrityksen nykytilanteen määrittämisen sekä laadunhallintajärjestelmän kehityskohtien tunnistamisen.

Laatumittareiden laatiminen kuuluu opinnäytetyön sisältöön, jotta tuotteiden ja palveluiden laatua pystytään analysoimaan.

Laadunhallintajärjestelmän sertifiointi rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle, jolloin opinnäytetyössä perehdyttiin perusteellisemmin laadunhallintaan sekä toimintatapojen vaatimustenmukaisuuden selvittämiseen. Prosessi eteni kuitenkin lopulta sertifiointi- ja hyväksyntävaiheeseen asti.

1.3 Yritysesittely

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimi metalliteollisuuden alalla toimiva alihankintayritys Ateno Oy, joka on toiminut vuodesta 1999. Yrityksen erityisosaamiseen kuuluu metallin esikäsittely. Esikäsittely sisältää mm. erilaiset termiset leikkausmenetelmät sekä leikattujen kappaleiden jälkikäsittelyn, joka tarkoittaa esim. kappaleen koneistamista, taivutusta ja hitsausta. Atenolla työskentelee noin 65 metallialan ammattilaista sekä tuotantotilaa yrityksellä on noin 8000 m². Valmistettavia tuotteita käytetään pääasiassa kone- ja laiterakentamisessa sekä myös rakennusallalla.



Kuvio 1. Ateno Oy:n toimipiste
(Ateno 2015).

2 ALKUKARTOITUS

Alussa perehdyttiin nykytilanteeseen ja pyrittiin saamaan selvyyttä yrityksen laadunhallinnasta 9001 standardiin nähden. Laadunhallinnan arvioinnissa tutkitaan olemassa olevia toimintatapoja erityisesti johtamisessa, hallinnoinnissa ja työn prosesseissa. Arviointia käytetään perusteeksi sille, millaisilla resursseilla projekti toteutetaan ja kuinka laajasti henkilöstöä tarvitsee kouluttaa. Projektin huolellisen suunnittelun lisäksi on hyvin tärkeää perehtyä myös itse standardin sisältöön niin, että voidaan ymmärtää mihin yrityksen toiminnan osa-alueeseen eri standardin kohdat viittaavat. (Inspecta 2016.)

2.1 Yrityksen nykytilanne

Yrityksen toiminta on vuosien varrella kasvanut kahden hengen vesileikkausyrityksestä moderniksi alihankintatehtaaksi, minkä vuoksi oli aika alkaa suunnittelemaan toiminnan laadunhallintajärjestelmän sertifiointia. Yritys oli tähän asti pysynyt hyvin kilpailukykyisenä, koska toiminta perustui toiminnan laadukkaaseen hallintaan, josta osoituksena olivat mm. nopeat toimitusajat ja laadukkaat tuotteet. Selkeä suunta oli kuitenkin nähtävillä, että pysyäksään kilpailukykyisenä oli asiakkaille pystyttävä osoittamaan toiminnan laadusta takuu. Vastaan tulevien kysymysten taustalla on myös halu tietää, että yrityksen toiminta on läpinäkyvää ja eettisen tarkastelun kestävä. (Koivisto 2016.) Isojen yritysten yhteistyösopimusten edellytyksenä on ISO 9001 -laatusertifikaatti tai vastaava todiste laadunhallintajärjestelmän toimivuudesta (SFS-EN ISO 9001 2015, 5).

2.2 Projektisuunnitelma

Laadunhallintajärjestelmän tekemisen vaiheet oli tärkeää suunnitella hyvin, että käytössä olevissa resursseissa ja aikataulussa pysyttäisiin. Projektin suunnittelussa ja toteutuksessa käytettiin tukena kirjallisuutta ja internet-lähteitä. Tärkeimpänä runkona käytettiin Kettusen, Onnistu projektissa -kirjasta löytyvää projektipäällikön kymmentä käskyä (Kettunen 2009, 41-42):

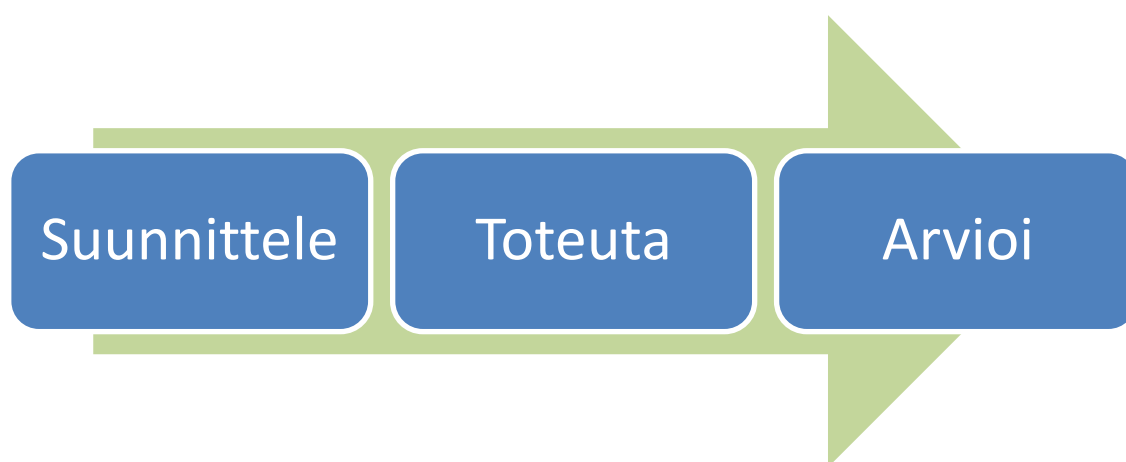
1. Suunnittele projekti huolellisesti.
2. Dokumentoi kaikki sovitut asiat ja huolehdi, että oikeat dokumentit ovat oikeiden henkilöiden saatavilla.
3. Valvo projektin etenemistä.
4. Ole rehellinen projektin omistajalle kaikissa asioissa, esim. aikataulut.
5. Korjaa ongelmat heti näiden ilmettyä.
6. Jaa tehtäviä ja pyydä raportointia.
7. Kieltäydy projektiin kuulumattomista töistä, ellei näitä ole huomioitu projektin aikataulussa.
8. Huolehdi projektiryhmän motivoitumisesta.
9. Tee projektista riskianalyysi sekä seuraa, miten riskit kehittyvät.
10. Priorisoi töitä ja keskity oleelliseen, mikä edesauttaa projektin etenemistä

2.3 Laadunhallinta

Laadunhallintaa arvioitiin asettamalla toimintaan mittareita, joista pystyttiin vetämään päätelmiä laadunhallinnan sujuvuudesta. Laadunhallinnan mittareina käytettiin muun muassa sisäisten että ulkoisten poikkeamien määrää sekä suoritettujen auditointien tulosten tarkastelua. Lisäksi jokainen poikkeama arvioitiin tapauskohtaisesti. Poikkeamaksi voidaan luokitella esimerkiksi tuotteeseen tai palveluun kohdistunut palaute eli reklamaatio. Nämä poikkeamat luokitellaan vakavaksi, kun taas ei-vakava poikkeama voi olla esimerkiksi asiakkaan huomautus verkkosivujen ulkoasusta. Asiakastyytyväisyys on erittäin merkittävä mittari, jolla pystytään arvioimaan yrityksen onnistumista. (Yritys Suomi, [Viitattu 4.4.2017]).

Ennen laadunhallintajärjestelmän rakentamisen aloittamista peilattiin yrityksen toimintaa ISO 9001 -laatustandardiin, jota useat teollisuusyritykset käyttävät toiminnan kriteereinä. Myönteinen huomio oli se, että yrityksen toiminnan laatu pe-

rustui jo ennestään hyvin paljon ISO 9001 -laatustandardiin. Esimerkkeinä laadunhallinnasta oli Manageri-ohjelmisto, jota käytettiin tuotannon järjestäytymisessä ja hallinnoinnissa. Ohjelmiston kautta esiin tulevat poikkeamat tilauksissa käsiteltiin asianmukaisesti ja viipymättä. Jatkuvan parantamisen työkalua sovellettiin toiminnassa, mikä pystyttiin todentamaan läpimenoajan nopeutumisilla. (Ateno 2016.) Kehittämisen haasteiksi todettiin erityisesti asioiden dokumentointi, mitä oli havaittu puutteelliseksi jo ennen projektin aloittamista pidemmän aikaa. Muutosten tekemisessä käytetään yksinkertaista toimintastrategiaa ks. Kuvio 1.



Kuvio 2. Ratkaisukeskeisyys
(Inspecta 2016).

2.4 Toimintatavat

Yrityksen toimintaperiaatteiden kulmakiviin on kuulunut pitää toiminta yksinkertaisena. Turhaa byrokratiaa on haluttu välttää, että joustaminen ja mukautuminen onnistuisivat erilaisissa tilanteissa vaivattomasti. Yritykselle on ollut tärkeää pystyä vastaamaan siihen, mitä asiakkaat haluavat ja millaisia laatuvaatimuksia he asettavat. Periaatteet olivat tuottaneet tulosta, mutta yrityksen kasvaessa nykyiseen koko luokkaansa vastassa oli haaste siitä, miten byrokratia ja dokumentoinnin toteuttaminen pysyvät kasvun ja kehityksen vauhdissa mukana, kuitenkaan vaikuttamatta liikaa yksinkertaisen toiminnan toteuttamiseen. Olemassa oleva 4D Manageri -tuotannohjausjärjestelmän kehittämisen standardien ohjastamana katsottiin

olevan tärkeä työkalu siihen, että dokumentointi toteutuisi kattavammin ja puutteet korjautuisivat. Tietenkin henkilöstön sitoutuminen ohjelmiston käyttöön olisi toiminnan edellytys.

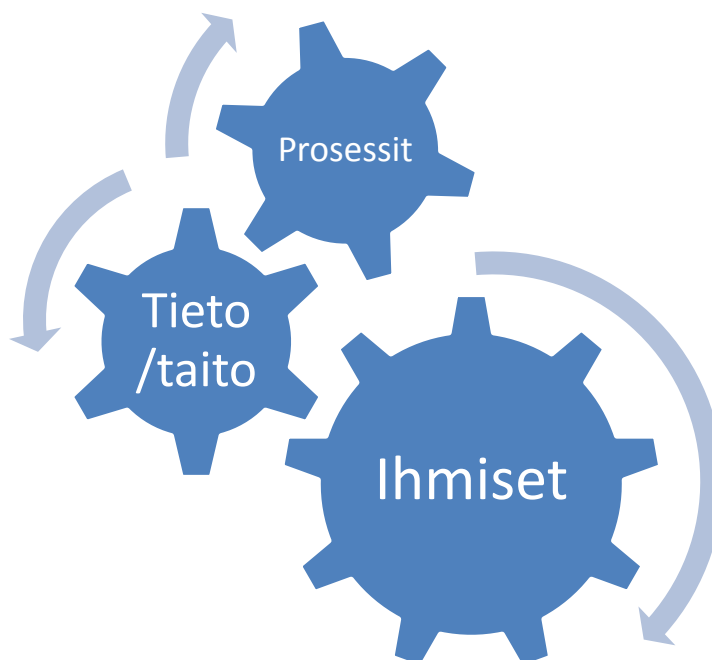
2.5 Henkilöstö

Johdon näkemys oli, että laadunhallintajärjestelmää rekrytoidaan kehittämään yrityksen tunteva henkilö. Heidän pohdinnassaan oli mietitty myös ulkopuolista konsulttia, mutta lopulta tärkeämpänä pidettiin Atenon organisaatiokulttuurin tuntemista, jolloin laadunhallintajärjestelmän rakentuminen yrityksen toiminnan tueksi nähtiin todennäköisempänä. Ajateltiin myös, että laatujärjestelmän tekemisestä vastaava henkilö pystyisi myös jatkamaan sertifiointiprojektin jälkeen laadunhallinnan vastaavana henkilönä. Laatujärjestelmän tekemiseen rekrytoitiin ja nimettiin laatupäällikkö. Suunnittelusta ja toteutuksesta vastasivat oleellisesti laatupäällikkö, tuotantopäällikkö ja toimitusjohtaja. Mikäli vastaan tuli tilanteita, joissa havaittiin standardista poikkeamia, henkilöstön ammattitaitoa käytettiin kehittämisen ja parantamisen ideointiin mahdollisuuksien mukaan.

Laadunhallintajärjestelmän rakentamisen aloittamisvaiheessa päätettiin tarkastella henkilöstön tietoisuutta laadunhallinnasta sekä laadun merkityksestä. Tarkastelun tuloksena päätettiin kouluttaa henkilöstöä tarpeen mukaan, koska ihmisten osaamisella tiedetään olevan merkittävä osuus prosessien onnistumisessa, ks. kuvio 2 (Inspecta, 2006). Työvaiheiden aikana yrityksen ulkopuolisiin koulutuksiin osallistui laatupäällikkö ja sisäisiin koulutuksiin osallistuivat koko yrityksen henkilöstö.

Projektin alkuvaiheissa henkilöstöä haastateltiin henkilökohtaisesti ja tiedusteltiin oliko mm. ISO 9001 -standardi heille tuttu, mitä vaatimusten mukaisuudella tarkoitettiin ja olisiko heillä ideoita miten yrityksen laadunhallintajärjestelmää voisi kehittää. Kartoituksen perusteella todettiin, että hyvin pieni osa tiesi tai oli kuullut ISO 9001 -standardista. Henkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa oli myös aistittavissa, että tulevat muutokset mietityttivät ja osa ilmaisi, että työmotivaatio tulisi mahdollisesti laskemaan, mikäli suurempia muutoksia tapahtuisi. Laatujärjestelmän rakentaminen koettiin ensisijaisesti uhkana toiminnalle. Henkilöstön tietoisuuden lisääminen ja projektissa ajan tasalla pitäminen todettiin tärkeänä osana pro-

sessia, että tulevat muutokset voisivat päinvastoin tuoda lisää työmotivaatiota ja kokemusta asioiden sujuvuuden lisääntymisestä. Laatupäällikkö osallistui yrityksen ulkopuolella järjestettävään laadunhallintajärjestelmän koulutukseen, muun henkilökunnan kouluttamisesta vastasi laatupäällikkö henkilökunnan kokouksissa ja henkilökohtaisissa keskusteluissa eri työpisteillä.

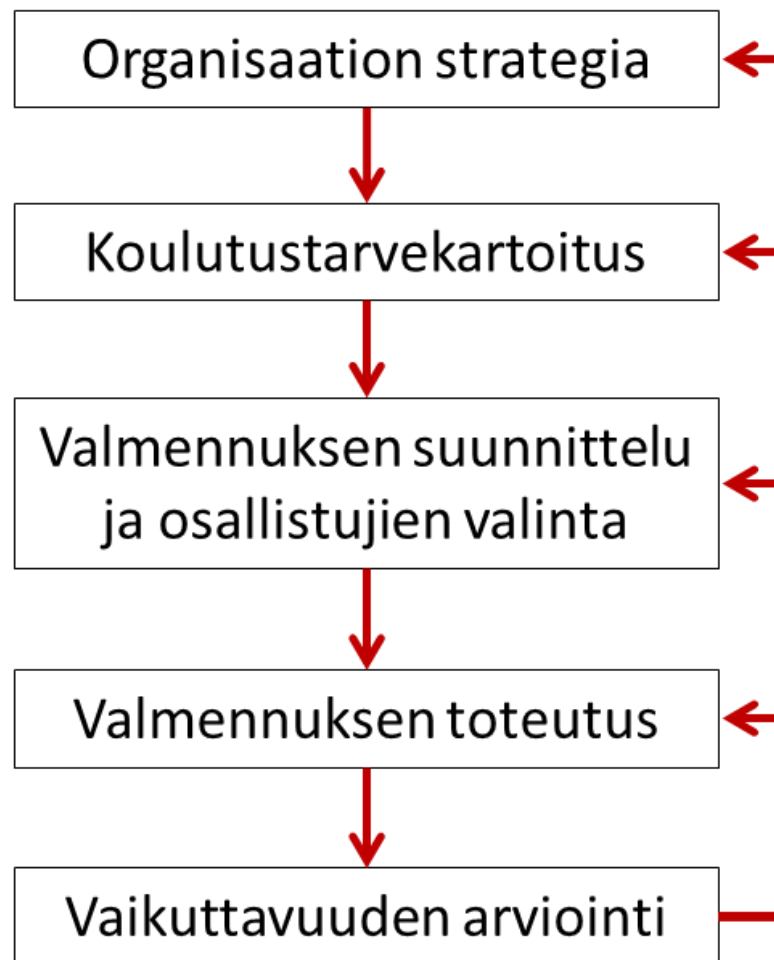


Kuvio 3. Henkilöstö
(Inspecta 2016).

2.6 Koulutus

Yrityksen johdon suhtautuminen vakavasti projektiin näkyi valmiutena mahdollistaa tarvittava kouluttautuminen. Laatupäällikkö kartoitti tarpeen koulutuksille sekä niiden vaikuttavuuden (Kuvio 3). Inspecta Oy:n tarjoamia koulutuksia olivat Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen osa 1 ja osa 2. Laatupäällikkö osallistui näihin. Koulutusten sisältö antoi oleelliset eväät työn onnistumisen kannalta. Käytännönläheinen prosessin tarkastelu sekä mahdollisuus kysyä kysymyksiä auttoivat ymmärtämään kokonaisuutta ja pääsemään tehokkaasti työn alkuun. Käytettävissä oli

paljon käytännön kokemusta, mikä auttoi soveltamaan tietoa juuri Atenon tilanteeseen.



Kuvio 4. Koulutus
(Juuti 2016, 126).

Projektin eri vaiheissa, käytettävissä oli myös konsultoivana tahona toisen yrityksen johtohenkilö, jolla oli kokemusta ISO 9001 -standardoinnista. Henkilöstön kouluttamiseen kuului vuosipalaverin yhteydessä pidetty info ja perehdytys laadunhallintajärjestelmän vaikutuksista heidän työhönsä. Tarkoituksena oli myös yleisen tietoisuuden lisääminen. Työpisteillä käydyissä keskusteluissa ja perehdytyksissä painotettiin asiakkaan laatuvaatimusten merkitystä sekä kuinka nämä laatuvaatimukset voidaan toteuttaa.

3 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Suomen Standardisoimisliitto (SFS EN ISO 9001 2015, 5) toteaa laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton olevan organisaation strateginen päätös, joka voi auttaa sitä parantamaan kokonaisvaltaista suorituskyykyään. Se toimii hyvänä perustana myös kestäväen kehityksen mukaisille hankkeille. Ateno Oy:n yksi tavoitteista oli laajentaa asiakaskuntaa sertifioimalla laadunhallintajärjestelmä, joka toimii todistena Ateno Oy:n toiminnan vaatimusten mukaisuudesta. Tämä aukaisee tien ns. isoihin taloihin, joilla toimittajavaatimuksena voi mahdollisesti olla ISO 9001 -sertifikaatti. (SFS EN ISO 9001 2015, 5).

3.1 ISO 9001

ISO 9001 -standardista on tullut päivitetty versio 2015, joka korvaa vuonna 2008 tehdyn version. Tässä uudessa versiossa painotetaan enemmän johdon vastuuta johtaa yritystä. Tällöin yrityksen johdon on huolehdittava laadunhallintajärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta. Standardista nouseekin esiin termi laatujohtaminen. Projektin suunnitteluvaiheessa olisi ollut mahdollista rakentaa vuoden 2008 version mukainen järjestelmä, mutta vuonna 2015 voimaan tulleen version jälkeen siirtymisaika on uuteen versioon kolme vuotta, joten nähtiin viisaammaksi siirtyä suoraan uuden version pariin. Lisäksi uuteen 2015 version vaatimukseen on vähennetty byrokratiaa, mikä lisäsi yrityksen kiinnostusta versioon. (SFS EN ISO 9001 2015, 5.)

Kansainvälisessä standardissa määritellään laadunhallintajärjestelmiä koskevat vaatimukset, joita organisaatio voi hyödyntää, kun

- a) sen tarvitsee osoittaa kykynsä tuottaa johdonmukaisesti tuotteita tai palveluja, jotka täyttävät asiakasvaatimukset sekä tuotetta tai palvelua koskevat lakien ja viranomaisten vaatimukset
- b) se pyrkii lisäämään asiakastyytyväisyyttä soveltamalla vaikuttavasti järjestelmää, joka sisältää järjestelmän parantamisen prosessit ja

asiakasvaatimusten sekä tuotetta koskevien lakien ja viranomaisten vaatimusten täyttämisen varmistavat prosessit.

Kohdeyrityksen kohdalla standardin vaikutukset kehittävät prosesseja sekä auttavat yritystä toimimaan laadun puolesta taistelijana. Eri standardeja vertailtiin keskenään ja ISO 9001 tuntui olevan kattavin ja myös Ateno Oy:n asiakaskuntaa parhaiten palvelevin. Kaikki ISO 9001 -standardissa esitetyt vaatimukset ovat yleisiä, ja ne on tarkoitettu kaikille organisaatioille soveltuviksi niiden tyypistä, koosta ja niiden tuottamista tuotteista ja palveluista riippumatta (SFS-EN ISO 9001 2015, 5.)

3.2 Kokonaisvaltainen laadunhallinta

Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan (Total Quality Management, TQM) synonyymeina käytetään termejä kokonaisvaltainen laatujohtaminen ja laatujohtaminen. Kokonaisvaltaista laadunhallintaa toteuttamalla organisaatiot pyrkivät erinomaisuuteen kaikissa toiminnoissaan. Asiakastyytyväisyys ja jatkuva parantaminen ovat TQM:n keskeisiä tavoitteita. On tärkeä tiedostaa, että laatujohtamisen periaatteiden, menettelytapojen ja järjestelmien käyttöönotto voi viedä vuosia. Siksi se vaatii yritysjohdolta sitoutumista, resursseja ja selkeää strategista otetta. (Logistiikan maailma, [Viitattu 17.3.2017].)

Kokonaisvaltaisella laadunhallinnalla pyritään ennaltaehkäisemään mahdollisia riskejä, jotka saattavat olla uhkana toiminnalle. Lisäksi tässä kohdassa on otettava huomioon riskienhallinta, koska organisaation toiminta edellyttää usein myös tietojen riskien ottamista. Tästä syystä riskit kuuluu tunnistaa sekä varautua niihin tarkoituksenmukaisella tavalla. Riskien tunnistamisessa ja vaikuttavuudessa toimii hyvänä työkaluna riskianalyysi, jolla arvioidaan riskien todennäköisyys ja vaikuttavuus.

Taulukko 1. Riskianalyysi.

RISKIANALYYSI			
Riski	Vakavuus 1-3	Todennäköisyys 1-3	Varautuminen
Projektin aikataulu ei pidä	2	1	Aikataulutetaan projektin vaiheille hyvin aikaa
Projektipäällikkö sairastuu	2	1	Riittävä lepo, rajattu vastuu
Henkilöstö ei sitoudu projektiin	3	1	Riittävän tiedon jakaminen, osallisuuden vahvistaminen

Organisaatiokäyttäytymisen muuttaminen on yleensä hyvin hankalaa. Organisaatio ei koskaan muutu spontaanisti, vaan sekä sen sisällä että ulkopuolella on oltava vahvoja vaikuttavia tekijöitä. Sysäys laadun parannustyöhön muodostuu kilpailijoiden, vaativien asiakkaiden ja johtajiston vuorovaikutuksesta. Koska organisaatiomuutos vaatii voimakasta ohjausta, on johdon toimittava esimerkillisesti muutosten eteenpäin viemisessä (Lipponen 1993, 51.)

Tehokas johtaminen motivoi muita toimimaan kohti ryhmän tavoitteiden toteutumista. Tämä prosessi on kaiken inhimillisen edistyksen ydin, sillä ilman johtamista luultavasti yksikään yhteiskunnan saavutus ei olisi ollut mahdollinen. Väite pitää paikkaansa politiikan ja uskonnon, tieteen, ja teknologian, taiteen ja kirjallisuuden urheilun ja seikkailun, teollisuuden ja liike-elämän aloilla. Olipa saavutus hyvä tai paha, johtajiin kiinnitetään erityisesti huomiota, kun yritetään ymmärtää historian aaltoliikettä ja tapahtumien muodostumista. (Haslam ym. 2012, 19.)

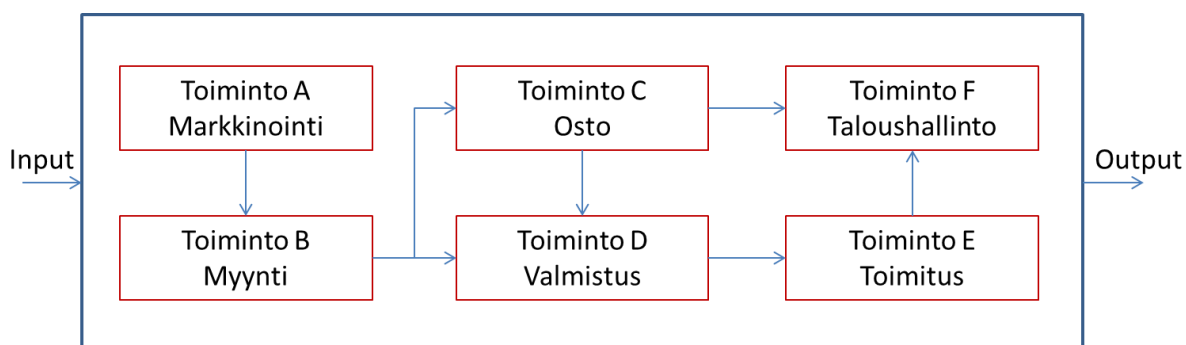
Kokonaisvaltaista laadunhallintaa yksinkertaistaa huomattavasti prosessijohtaminen, jossa johtamisen kohteena ovat yrityksen prosessit. Jotta prosesseja pystyt-

täisiin hallitsemaan ja kehittämään, on näistä ensin oltava tehtynä prosessikuvaukset, jotta tiedetään miten prosessi toimii ja mikä on prosessin input ja mikä on output, ks. kuvio 4. Prosessikuvausten tekemistä helpotti kysymyssarja, esimerkiksi: Miksi prosessi on olemassa? Tämän tuloksena saatiin synnytettyä seuraava kysymys, jolloin saadaan kokonaisvaltainen kuva prosessista.



Kuvio 5. Prosessin toiminnot
(Lipponen 1993, 103).

Prossien mittaaminen on tärkeää, jotta voidaan todeta prosessin toimivuus. Mittarit toimivat avainasemassa kehityksen kannalta. Prosessikuvausten ohessa mietittiinkin, mitkä ovat oikeat mittarit kertomaan prosessin toimivuudesta. Kuviossa 5 on esitys prosessin panoksesta ja tuotoksesta.

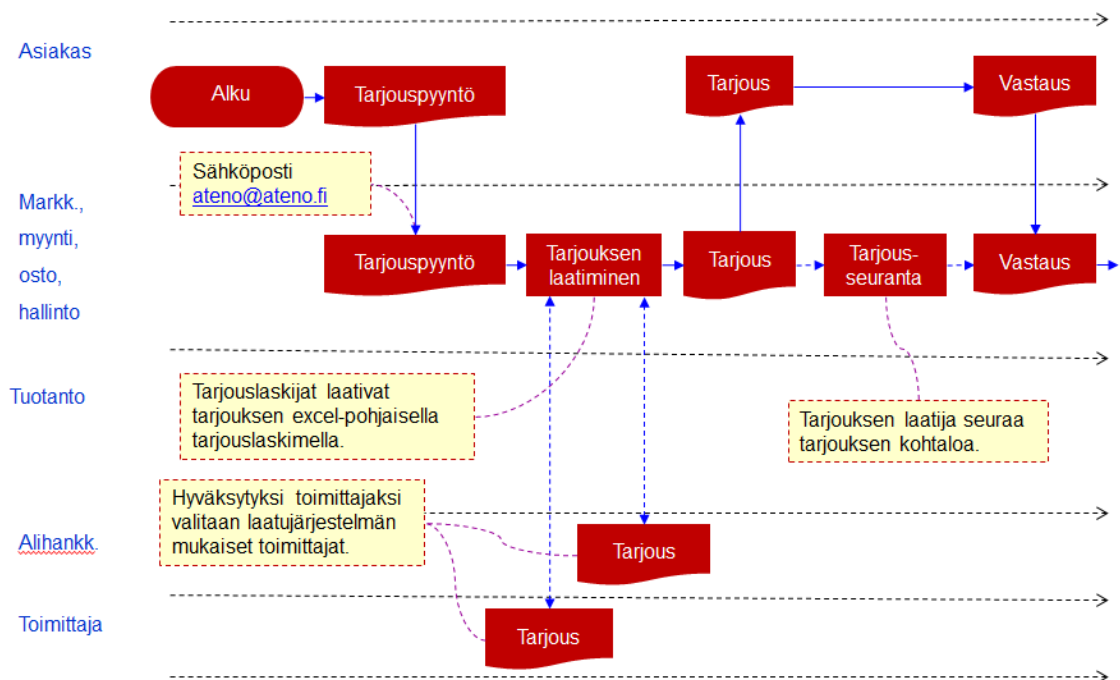


Kuvio 6. Prosessin kuvaus
(Lipponen 1993, 103).

Alihankintateollisuudessa ydinprosessit voidaan jakaa viiteen sarjaan:

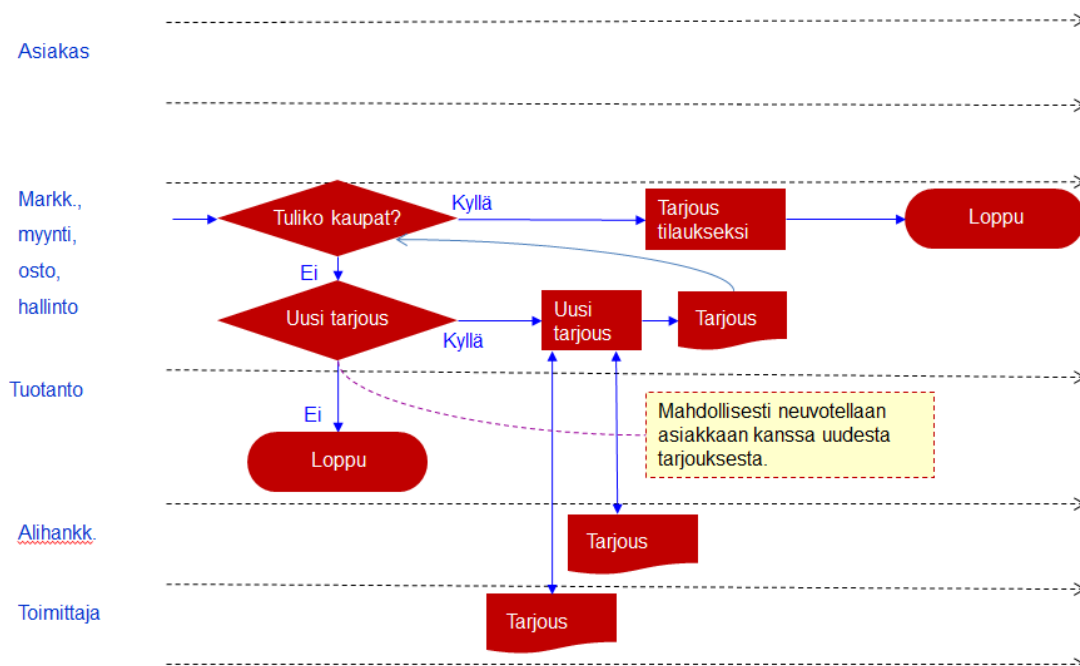
- myynti-/markkinointiprosessi
- tarjousprosessi
- tilaus-/toimitusprosessi
- tuotantoprosessi
- ostoprosessi.

Tarjousprosessi



Kuvio 7. Tarjousprosessi osa1
(Ateno, [Viitattu 10.3.2017]).

Tarjousprosessi

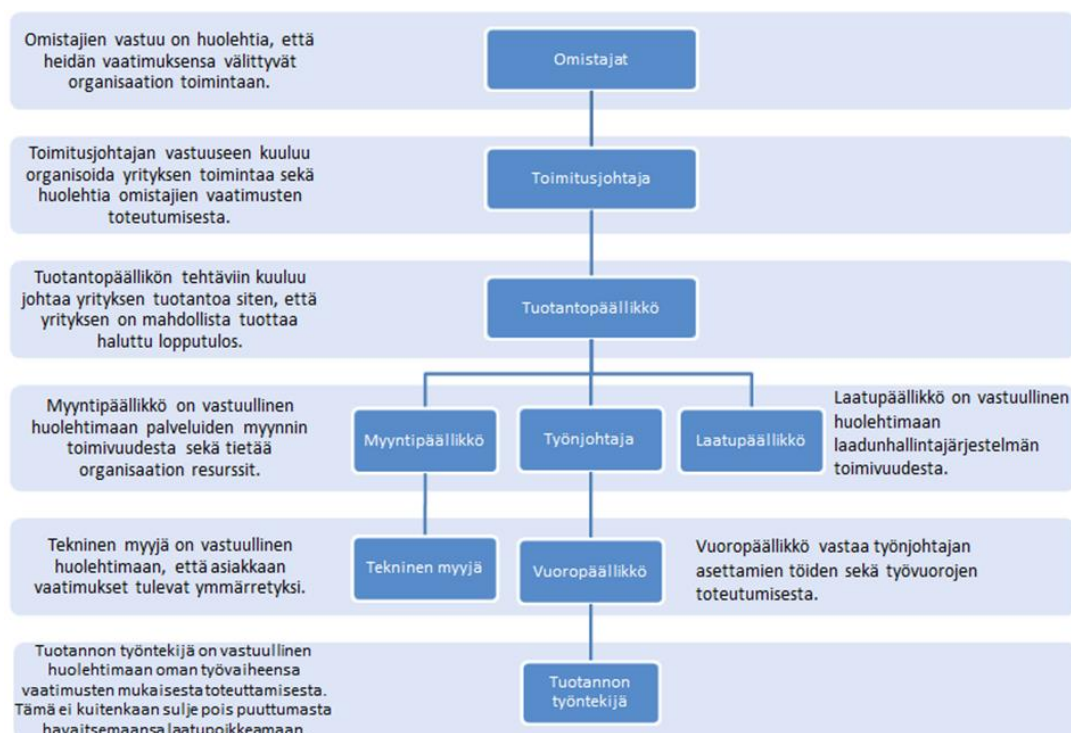


Kuvio 8. Tarjousprosessi osa2
(Ateno, [Viitattu 10.3.2017]).

Mittareiden asettamisessa on elintärkeää pohtia, mitä prosessilta odotetaan. Prosessien odotusten jälkeen mietitään, mikä on prosessin avaintekijä. Edellä mainittujen kohtien tuloksena päästään lähelle vastausta, mitkä ovat oikeat mittarit kertoamaan prosessin oikeasta suorittamisesta ja toimivuudesta. (SFS-EN ISO 9001 2015, 27.)

3.3 Vastuut ja valtuudet

Pienestä isoksi kasvaneessa yrityksessä on monesti hankala kirjata vastuita ja valtuuksia, koska organisaatiokulttuuri kulkee usein kasvusta jäljessä. Tämä huomattiin yrityksessä siinä vaiheessa, kun yrityksen henkilöstön vastuita ja valtuuksia alettiin määritellä. Yrityksessä vastuiden ja valtuuksien määrittely on tärkeä asia, että tiedetään, kenellä on tieto mistäkin osa-alueesta sekä kenellä on valtuudet tehdä päätöksiä. Tämä auttaa myös selkeyttämään ihmisten tietoisuutta henkilöstön työnkuvien suhteen, jolloin myös yhteistyökumppaneiden on helpompi asioida oikein henkilön kanssa.



Kuvio 9. Organisaatiokaavio
(Ateno, [Viitattu 12.1.2017]).

3.4 Laatupolitiikka

Ylimmän johdon on laadittava ja otettava käyttöön laatupolitiikka ja ylläpidettävä sitä. Laatupolitiikan on

- sovittava organisaation tarkoitukseen ja toimintaympäristöön ja tuettava sen strategiaa
- muodostettava perusta laatutavoitteiden asettamiselle
- sisällettävä sitoutuminen vaatimusten täyttämiseen
- sisällettävä sitoutuminen laadunhallintajärjestelmän jatkuvaan parantamiseen.

(SFS-EN ISO 9001 2015, 13.)

Jokaisessa yrityksessä toteutetaan tietynlaista laatupolitiikkaa, toisissa yrityksissä laatupolitiikka tarkoittaa hyvin korkea moraalista tapaa tuottaa palveluja ja tuotteita, kun taas toisessa yrityksessä toiminta voi perustua ainoastaan maksimaalisen tuoton tavoitteluun. Atenon laatupolitiikkaa ohjaavat omistajien arvot sekä pohjalainen suoraselkäisyys, joka näkyy rehtinä ja reiluna kilpailuna yhdessä muiden alihankkijoiden kanssa. (Ateno 2016.)

ISO 9001 -standardin mukaan laatupolitiikka täytyikin olla määritettynä ja viestittynä olennaisille sidosryhmille. Johdon katselmuksessa yhtenä kohtana käsiteltiin laatupolitiikan laatiminen. Yrityksen laatupolitiikka rakentui omistajien arvojen sekä laatuvaatimusten mukaiseksi. Laatupolitiikan määrittämisen jälkeen tämän viestintään käytettiin yrityksen verkkosivuja.

3.5 Prosessimainen toimintamalli

Laatustandardissa kehoitetaan käyttämään prosessimaista toimintamallia. Tämä helpottaa prosessien kehittämistä sekä hallintaa, kun määritellään yrityksen prosessit ja näiden omistajat. Prosessin omistajan tehtäviin kuuluu huolehtia prosessin oikeasta suorituksesta, ohjeistuksesta, laatumittareista sekä korvaavista toimenpiteistä mikäli havaitaan ”ei-toivottuja”-tilanteita. (SFS-EN ISO 9001 2015, 6.) Kuviossa 9. on määriteltynä tuotantoprosessi.

Tuotanto	
Prosessin nimi	Laserleikkaus
Prosessin tarkoitus	Tuottaa laserleikkeitä
Prosessin omistaja	Matti Meikäläinen
Prosessin asiakkaat ja sidosryhmät	Sidosryhmiin kuuluu työnjohto sekä muut tuotannon prosessit sekä huollon yhteyshenkilö
Mistä alkaa	Työtilauksesta
Syötteet, erityisesti asiakassyötteet	Syötteenä prosessille annetaan työtilaus
Mihin päättyy	Prosessi on suoritettu kun leikkeet on valmistettu, viimeistely sekä todettu vaatimustenmukaisiksi
Tuotokset	Vaatimustenmukaiset kappaleet
Keskeiset resurssit (roolit, työkalut)	Tilaus, materiaali, työstökone, nosturi, trukki, henkilöstö
Kriittiset menestystekijät	Laadukas ja kattava materiaalivarasto, nykyaikaiset koneet ja laitteet, henkilöstö
Mittarit	Pinnanlaatu, toimitusvarmuus, läpimenoaika, poikkeamien määrä
Kehittämismenettely	Jatkuva parantaminen

Kuvio 10. Prosessi
(Ateno, [Viitattu 1.2.2017]).

3.6 Dokumentointi

Organisaation on tarvittavissa määrin

- a) ylläpidettävä dokumentoitua tietoa, joka tukee prosessien toimintaa, kuten toimintaohjeita
- b) säilytettävä dokumentoitua tietoa voidakseen luottaa siihen, että prosessit toteutetaan suunnitelmien mukaisesti.

(SFS-EN ISO 9001 2015, 12.)

Dokumentteja käytetään tietojen todentamiseen ja tallentamiseen (125 pointtia dokumentoinnista 2010). Projektin alussa todettiin dokumentoinnin tuottaneen haasteita kohteena olevalle yritykselle, jolloin asioiden määritelmiä jouduttiin dokumentoimaan kohtuullisen paljon.

Asioiden ja toimintatapojen määritelmiin luetellaan mm.

- yrityksen prosessit
- prosessikuvaukset
- vastuut ja valtuudet
- poikkeamien käsittelyyn liittyvät toimenpiteet
- johdon katselmukset
- sisäiset ja ulkoiset auditoinnit
- auditointisuunnitelmat
- työohjeet
- laatutavoitteet
- laatumittarit
- laatupolitiikka
- laatukäsikirja (ei pakollinen)
- yrityksen toimintaa koskevat lait ja asetukset
- mitä yrityksen osa-aluetta sertifiointi koskee.

(SFS-EN ISO 9001 2015.)

Dokumenttien rakentamisessa päätettiin käyttää hyvin selkeää tapaa dokumentoida asioita, jonka johtopäätöksenä ainoaksi vaihtoehdoksi oli käyttää työkaluna Microsoft PowerPoint 2010 -ohjelmistoa. Vaatimuksena asetettiin dokumentoinnille myös helposti tietojen saatavuus, tarkastelu ja päivittäminen.

Yhtenä tärkeimpänä asiana dokumentoinnissa on huomioitava epäolennaisten asioiden dokumentointi. Epäolennaisten asioiden dokumentointi hankaloittaa koko laadunhallintajärjestelmän ylläpitoa sekä synnyttää turhia kustannuksia. Tällöin uusien dokumenttien kirjaamisessa on pohdittava, onko dokumentoidulla asialla

todellinen yhteys tuotettavaan palveluun tai tuotteeseen. (SFS-EN ISO 9001 2015, 18.)

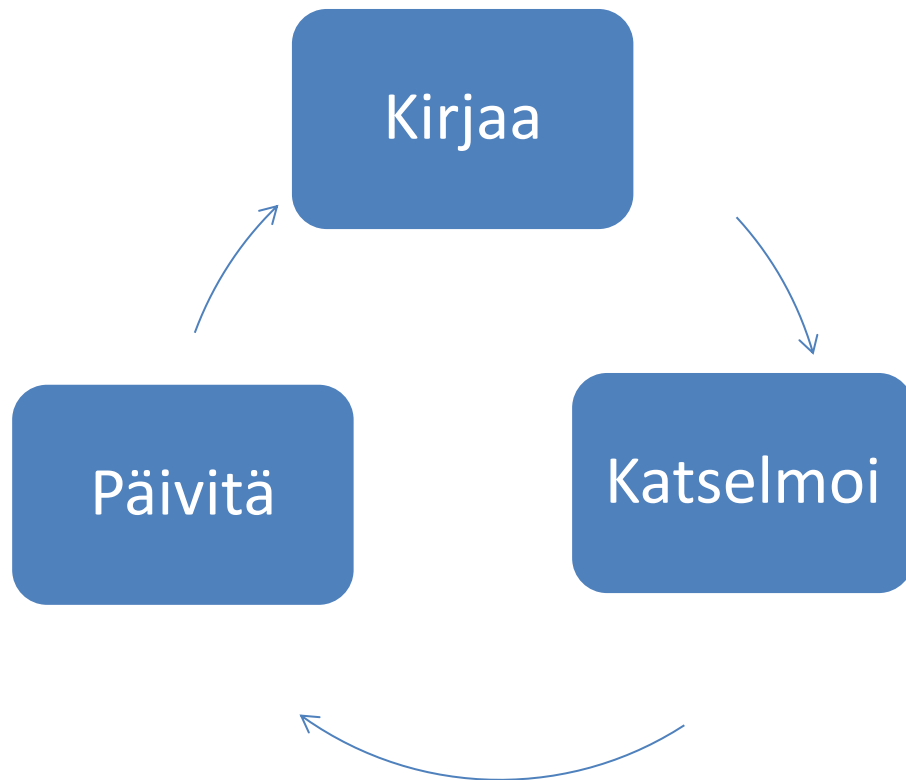
3.7 Dokumenttien hallinta

Organisaation dokumentoidun tiedon hallinnan on aina tarvittaessa katettava seuraavat kohdat:

- a) jakelu, pääsy tietoihin, esille saanti ja käyttö
- b) varastointi ja säilytys, johon kuuluu luotettavuuden säilyttäminen
- c) muutostenhallinta (esim. versionhallinta)
- d) säilytysaika ja hävittäminen.

Ulkopuolista alkuperää oleva dokumentoitu tieto, jonka organisaatio on määrittänyt tarpeelliseksi laadunhallintajärjestelmän suunnittelun ja toiminnan kannalta, on yksilöitävä tarvittavalla tavalla, ja sitä on hallittava. Dokumentoitu tieto, jota säilytetään näyttönä vaatimustenmukaisuudesta, on suojattava tahattomilta muutoksilta. Pääsillä tietoihin voidaan tarkoittaa päätöstä siitä, kenellä on lupa tarkastella dokumentoitua tietoa tai lupa ja valtuudet tarkastella ja muuttaa sitä. (SFS-EN ISO 9001 2015, 19.)

Tietojen dokumentointiin on tarjolla useita eri ohjelmistoja, joilla pystytään hallitsemaan dokumentoitua tietoa. Dokumenttien määrä arvioitiin kuitenkin olevan sen verran vähäinen, että emme nähneet tässä vaiheessa tarvetta hankkia erillistä ohjelmistoa dokumenttien hallintaan. Joten suurin osa dokumenteista päätettiin järjestää yrityksen serverille, jossa pystyttiin määrittelemään, kenellä on valtuudet tarkastella tai muuttaa mitään tiedostoa. Dokumenttien muuttamiseen tai korjaamiseen määriteltiin ainoastaan laatupäällikkö, jolla on oikeudet ja velvollisuudet tehdä muutoksia, kuvion 10 mukaan. Toimintatapa todettiin toimivaksi. Osa yrityksen laatudokumenteista sisältyy tuotannonohjausjärjestelmään, josta pystytään seuraamaan mm. laatumittareita sekä yrityksen prosessien tuotantotilannetta.



Kuvio 11. Dokumenttien hallinta (Inspecta 2016).

3.8 Laatukäsikirja

Uudessa ISO 9001 2015 -standardin versiossa yritykseltä ei enää vaadita laatukäsikirjaa. Laatukäsikirjan todettiin kuitenkin toimivan hyvin muun muassa markkinoinnin työkaluna, jolla pystytään esittelemään asiakkaille sekä sidosryhmille yrityksen periaatteita ja toimintatapoja. Laatukäsikirjasta pyrittiin tekemään selkeä ja yksinkertainen opas, joka kuvaa parhaiten yrityksen toimintaperiaatteita, eli laatukäsikirjaan ei lähdetty kertomaan toimintatavoista seikkaperäisesti.

3.9 Auditoinnit

Laatuauditoinneilla varmistetaan, että laadunparantamistyölle on riittävä tuki, esimerkiksi ohjeet, taidot, ymmärrys, tiedot, resurssit ja työvälineet. Tämän lisäksi pyritään siihen, että prosessissa toteutetaan jatkuvan parantamisen filosofiaa. Esimerkiksi tilintarkastuskäytäntö on laatuauditointia vastaavaa toimintaa, kuitenkin

kin sillä erolla, että tilintarkastustoiminta kohdistuu erityisesti yrityksen taloushallinnon tarkastamiseen ja kehittämiseen. (Lipponen 1993, 71.)

Varsinainen laatuauditointi aloitetaan aloitusistunnolla, jossa esitellään mm. auditoinnin tarkoitus ja sovitaan käytännön toteutuksesta. Seuraavaksi käydään läpi toimintoihin liittyvät ohjeet ja kuvaukset. Tämän jälkeen todetaan, vastaako käytännön työnteko ohjeita ja tarkastetaan prosessin tuloksellisuutta mahdollisesti osoittavat laaturiedostot sekä samalla kirjataan havainnot. Lopuksi pidetään päätösistunto, jossa todetaan havainnot ja sovitaan mahdollisesta raportoinnista. Usein auditointiraporttiin liitetään myös suositukset parannustoimenpiteistä. (Lipponen 1993, 72.)

Auditoinneissa sovelletaan ISO 19011 -standardissa auditointeja koskevaa standardia. Kuitenkaan kaikkia standardin kohtia ei ole tarkoitus täyttää, vaan ainoastaan ne kohdat, jotka auttavat suorittamaan auditoinnit parhaimmalla tarkoitukseen soveltuvimmalla tavalla. Lisäksi laukupäällikkö päätettiin kouluttaa Inspectan sisäisen auditoinnin koulutuksessa, jonka jälkeen hän pystyy kouluttamaan yrityksessä sisäisesti auditointeja.

Laadunhallintajärjestelmän ylläpito sekä poikkeamien havainnointi vaatii sisäisten ja ulkoisten auditointien suorittamista. Auditointien tarkoituksena on siis tarkastaa yrityksen prosesseja sekä toimintatapoja ennalta valmistellun auditointiohjelman mukaisesti. Auditointiohjelma voi keskittyä kerrallaan määrättyihin yrityksen osaluokkiin. Yrityksen sisäisiä auditointeja voi suorittaa laadunhallintajärjestelmässä määritellyt henkilöt. Lisäksi auditointien pätevyysvaatimukset on oltava määriteltynä.

Ulkoiset auditoinnit koskevat tavaran toimittajia sekä käytettäviä alihankkijoita. Laadunhallintajärjestelmässä tulee olla määriteltynä vaatimukset toimittajille sekä alihankkijoille. Tällöin ulkoisessa auditoinnissa tarkastetaan, täyttävätkö toimittajat ja alihankkijat asetetut vaatimukset. Projektin aikana Ateno Oy:lle suoritettiin kerran sisäinen auditointi, jonka pääpainona tarkasteltiin laaturiedotteita sekä työohjeita. Auditoinnin tuloksena ei havaittu merkittäviä poikkeamia. Sisäisten auditointien lisäksi, asiakkaat suorittavat myös auditointeja. Asiakkaiden tekemiä auditointeja voidaan pitää yhtä päteviä kuin yrityksen sisäisiä auditointeja. (Ateno 2017.)

3.10 Jatkuva parantaminen

Organisaation kehittyminen vaatii jatkuvan parantamisen filosofian soveltamista toimintaan, jotta yritys voi pysyä nykyajan kehityksessä mukana. Tämä tarkoittaa toimintatapojen, koneiden ja laitteiden sekä henkilöstön jatkuvaa kehittämistä. Toimintaympäristömme kehittyy nopealla vauhdilla, joka velvoittaa myös yritystä kehittämään toimintaa. Nykyaikana yritysmaailmassa jatkuvan kehittymisen haasteena onkin yritykselle tilanne: ”kasva tai kuole”.

Jatkuvan parantamisen soveltaminen Ateno Oy:n toimintaa ei synnyttänyt sen suurempia vaikeuksia, koska Atenolla on käytetty yrityksen perustamisesta saakka jatkuvan parantamisen työkalua. Tämä tarkoittaa muun muassa nykyaikaisten koneiden ja laitteiden hankkimista sekä pyrkimystä yrittäjiltä pysyä teknologian kärjessä. Jatkuvan parantamisen periaate on ollut myös keskeinen työmotivaation ylläpitäjä työntekijöille. Kokemus siitä, että voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työpisteeseensä myös lisää työntekijöiden oma-aloitteellisuutta jatkuvan parantamisen filosofian toteuttamiseen. Työntekijöillä on esimerkiksi mahdollisuus hankkia uusia työkaluja työpisteelleen laadusta tinkimättä, jotta työnteko pysyisi mielekkäänä ja tehokkaana. Laitteiston pysyminen nykyaikaisena takaa myös sen, että ammattitaito pysyy nykyaikaisena yrityksessä. (SFS-EN ISO 9001 2015, 30.)

3.11 Esiarviointi

Esiarvioinnin tarkoituksena on tarkastella yrityksen toimintaa ennen sertifiointiauditointi. Sen suorittaa sovittu sertifiointikumppani. Esiarvioinnin jälkeen yrityksellä on mahdollisuus korjata havaittuja poikkeamia, jotka estävät sertifikaatin saamisen. Poikkeamien korjausaikataulu määritellään aina tapauskohtaisesti mahdollisten havaittujen poikkeamien määrän ja vakavuuden perusteella.

Atenolle esiauditointi suoritettiin viisi kuukautta projektin alkamisesta. Ajankohta sovittiin, koska laatujärjestelmän kehittäminen koettiin olevan sertifiointikelpoinen. Työryhmän arvion mukaan standardin vaatimukset täyttyivät.

Esiarvioinnissa havaittiin seuraavat poikkeamat:

1. Ulkoisten sidosryhmien viestintäsuunnitelmasta ei ollut näyttöä.
2. Tukiprosessikuvauksista (myynti, markkinointi, ostotoiminta) ei ollut näyttöä.
3. Mahdollisuuksien käsittelystä ei ollut näyttöä.
4. Koulutusrekisteristä ei ollut näyttöä.
5. Viestintäsuunnitelmasta ei ollut näyttöä.
6. Sisäisen auditoinnin suunnitelmasta ei ollut näyttöä.
7. Sisäisen auditoijan pätevyysvaatimuksista ei ollut näyttöä.
8. Yritystä koskevista laeista ja asetuksista ei ollut näyttöä.

Auditoijan mukaan poikkeamia olisi voitu löytää myös enemmän, koska Atenolle ei ole tähän mennessä suoritettu akkreditoidun tahon tekemää auditointia. Havaittujen poikkeamien vakavuus määriteltiin ei-vakavaksi. Käytännössä poikkeamien korjaaminen vaati tarkempaa dokumentointia. Korjausajaksi arvioitiin yksi kuukausi, jonka aikana poikkeamien korjaustavoista tulisi toimittaa dokumentoitua tietoa sertifioijalle. Esiarvioinnissa havaittujen poikkeamien korjauksen jälkeen voitiin siirtyä varsinaiseen sertifiointiauditointi vaiheeseen.

3.12 Sertifiointi



Kuvio 12. Sertifioitu organisaatio
(My news desk, [Viitattu 19.3.2017]).

Laadunhallintajärjestelmä itsessään ei vaadi sertifiointia, mutta laadunhallintajärjestelmä voidaan sertifioida esimerkiksi ISO 9001 -standardin mukaiseksi. Sertifi-

kaatti on osoituksena muun muassa asiakkaille yrityksen kyvykkyydestä toimia asetettujen laatuvaatimusten ja sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Laadunhallintajärjestelmän sertifiointi tuo lisäarvoa yritykselle uusien asiakassuhteiden näkökulmasta sekä paremman laadunhallinnan ansiosta.

Sertifiointikumppaniksi Ateno Oy:lle valikoitui kolmesta potentiaalisesta akkreditoitusta tahosta Inspecta Oy (kuvio 11). Valikoitumiseen vaikutti ensisijaisesti kokemus siitä, että yhteistyö sujui mutkattomasti. Sertifioijien palvelun sisällöissä ei ollut suuriakaan eroavaisuuksia. Palvelun hinta vaihteli tehtyinä tarjouksina suuresti (4.000-10.000 €), vaikkakin lopullista hintaa pystyttiin neuvottelemaan kaikkien kolmen eri toimijan kanssa. Inspecta Oy järjesti sertifiointiprosessiin liittyviä koulutuksia. Sertifiointitahon valitseminen vaikutti myös siis siihen, millaisiin koulutuksiin laatupäällikkö osallistui.

4 POHDINTA

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen oli Ateno Oy:n tulevaisuuden kannalta varmasti merkittävä sijoitus. Sen odotetaan tuovan uusia asiakassuhteita sekä vahvistavan olemassa olevia. Yrityksen sisäisen toiminnan kannalta laadunhallintajärjestelmä antoi ryhtiliikkeen dokumentoimiselle. Sisäisten auditointien kautta yritys taas kykenee paremmin toteuttamaan jo olemassa olevaa periaatettaan jatkuvasta parantamisesta.

Monista olemassa olevista standardeista ISO 9001 on ollut Ateno Oy:n asiakaskunnassakin kysytty ja siksi standardin valitseminen tuntui loogisimmalta vaihtoehdolta. Rakentamisprosessin aikana asiakkaille informoiduista laadunhallintajärjestelmän sertifiointin aikeista saatiin runsaasti positiivista palautetta. Informaation koettiin olevan yhtenä syynä havaittuun ostokäyttäytymisen vilkastumiseen.

Yrityksen johdon periaatteet olivat saaneet aikaan toimivan pohjan toiminnalle ja jo valmiiksi löydettiin paljon asioita, mitkä olivat laadunhallintaa järjestelmällisesti. Tärkeä vaihe työssä oli kuitenkin se, että olemassa olevat periaatteet ja arvot ilmaistiin avoimesti ja kirjattiin myös näkyville. Henkilöstön nimikkeiden ajan tasalle tuominen oli myös jatkoon kannalta merkittävää. Vastuiden ja valtuuksien määrittelyminen selkeyttää toimintaa ja auttaa yhteistyötahojen kanssa toimimista.

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen Ateno Oy:lle oli kohtuullisen työn takana. Työ sisälsi paljon työtunteja kirjaamisen ja dokumentoinnin parissa, sekä asioiden, kuten yrityksen prosessikuvausten, määrittelymiseen. Organisaation ja henkilöstön tunteminen olivat ehdottomia valttikortteja, että työ saatiin tehtyä kyseisessä ajassa ja niin kattavasti. Laadunhallintajärjestelmän rakentamisen loppuvaiheilla on myös hienoa huomata toiminnan olevan Ateno Oy:ssä sellaista, että ISO 9001 -standardin vaatimukset täyttyvät.

5 YHTEENVETO

Yritys lähti kehittämään laadunhallintajärjestelmää lisätäkseen kilpailukykyisyytensä ja parantaakseen toimintansa laatua. Laadunhallintajärjestelmä haluttiin tehdä vastaamaan ISO 9001 -standardin vaatimuksia. Alusta lähtien tarkoituksena oli myös hakea sertifiointia toiminnalle. Alkukartoituksessa selvitettiin yrityksen lähtötilannetta ja toimintatapojen ja henkilöstön suhdetta kyseiseen standardiin. Laaditun suunnitelman perusteella projekti aikataulutettiin ja kehittämisestä vastaava henkilö koulutettiin yrityksen ulkopuolisessa koulutuksessa.

ISO 9001 -standardi on kansainvälinen ja tunnettu. Sertifioitu laadunhallintajärjestelmä on osoitus, että yritys on sitoutunut standardin vaatimusten mukaisiin toimintatapoihin ja pystyy osoittamaan sitoutumisensa. ISO 9001:een perustuvassa laadunhallintajärjestelmässä määritellään, kuinka yrityksen resursseilla ja prosesseilla saavutetaan laatutavoitteet. Standardin mukaan toimiminen lisää tuotteiden yhteensopivuutta ja turvallisuutta, sillä suojellaan kuluttajaa ja ympäristöä sekä helpotetaan kotimaista ja kansainvälistä kauppaa.

Nopean kasvun johdosta yrityksen isoimpana puutteena lähtötilanteessa oli yrityksen toiminnan dokumentointi. Laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa yrityksen toimintaa peilattiin standardiin, jonka jälkeen puuttuvat määritelmät, kuten yrityksen laatutavoitteet, laatumittarit, prosessit ja toimintastrategia kirjattiin dokumentoiduksi tiedoksi. Laatukäsikirja tehtiin myös, vaikka standardi ei sitä vaadikaan. Työpisteille tehtiin tarvittavat työohjeet ja mittalaitteille puolivuositaiset kalibroinnit ja mittalaiterekisteri. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä toiminnassa laajennettiin ja sitä kehitettiin yhdessä henkilöstön kanssa. Työntekijöiden tietoisuutta lisättiin vaatimustenmukaisuudesta sisäisten koulutusten kautta.

Esiarviointivaiheessa todettuja poikkeamia oli kahdeksan, joissa pyydettiin tarkempia dokumentoituja määritelmiä yrityksen toimintatavoista. Poikkeamat korjattiin ja kevään aikana suoritettiin myös auditointi, jossa todettiin, ettei poikkeamia löytynyt ja ISO 9001 -sertifikaatti myönnettiin. Tulevaisuudessa Atenon toiminta kiteytyy laatujohtamiseen, jonka pyrkimyksenä on ylläpitää nyt uudistettuja toimintatapoja. Yrityksen laadunhallintajärjestelmä vaatii tulevaisuudessakin määritellyn vastuuhenkilön, joka huolehtii laatutavoitteiden toteuttamisesta.

LÄHTEET

Ateno Asiakirjat. 2016. Ateno Oy.

Haslam, S., Reicher, S. & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Inspecta Luentomateriaali. 2016. Inspecta Academy.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Koivisto, J. 2016. Ateno Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu. 20.11.2016.

Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen: Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: A. Financier Oy.

Logistiikan maailma. Ei päiväystä. Laadunhallinta. [Verkkosivu]. [Viitattu 17.3.2017]. Saatavana: [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Laadunhallinta, laatujohtaminen ja -i%C3%A4rjestelm%C3%A4t](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Laadunhallinta,laatujohtaminen_ja_i%C3%A4rjestelm%C3%A4t)

Mynewsdesk. 2016. Haastattelu: Laura Lindholm. Inspecta sai ensimmäisenä pätevyyden myöntää uusia laatusertifikaatteja. [Verkkosivu]. [Viitattu 19.3.2017]. Saatavana: www.mynewsdesk.com/fi/inspecta-finland/pressreleases/inspecta-sai-ensimmaeisenae-suomessa-akkreditoinnin-uudelle-laatujaerjestelmaestandardille-1268914

SFS-EN ISO 9001. 2015. Laadunhallintajärjestelmät: Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

SFS-Online. 2015. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 12.1.2017]. Saatavana: <https://online.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/9/394310.html.stx>

Yritys Suomi. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Yritys Suomi. [Viitattu 4.4.2017]. Saatavana: <https://yrityssuomi.fi/asiakastytyvaisyys>

125 pointtia dokumentoinnista. 16.8.2010. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.4.2017]. Saatavana: http://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/satavartti_pointtia_dokumentoinnista.pdf