



Marko Leppänen, Matti Lastumäki

TOIMINTAJÄRJESTELMÄN PÄIVITTÄMINEN

TOIMINTAJÄRJESTELMÄN PÄIVITTÄMINEN

Marko Leppänen, Matti Lastumäki
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Rakennustekniikan koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Rakennustekniikan koulutusohjelma, Tuotantotekniikka

Tekijät: Marko Leppänen, Matti Lastumäki
Opinnäytetyön nimi: Toimintajärjestelmän päivittäminen
Työn ohjaajat: Antero Stenius, Soili Fabritius
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2012
Sivumäärä: 22 + 126 liitettä

Yrityksen toimintajärjestelmä on laadunhallinnan työkalu, jolla laadulliset tavoitteet ja toimintatavat jalkautetaan työntekijätasolle. Työn aiheena on päivittää Keski-Suomen Betonirakenne Oy:n toimintajärjestelmä vastaamaan tämän hetkisiä vaatimuksia. Tavoitteena oli muokata järjestelmä sellaiseen muotoon, että sitä hyödynnettäisiin sekä toimistolla että työmailla. Osana toimintajärjestelmää piti rakentaa extranet-sivusto, josta toimihenkilöt voivat hakea tarvittavat lomakkeet ja toimintaohjeet. Työskentelyn apuna olivat käytettävissä vanhat toimintaohjeet, jotka eivät enää kuvanneet nykyistä toimintaa. Pohjatietona käytettiin suurimmalta osin haastattelutietoja yrityksen toimihenkilöiltä.

Ensimmäiseksi laadittiin Keski-Suomen Betonirakenne Oy:n toimintaohjeet ja päivitettiin lomakkeet. Tämä olikin pitkäkestoisin työvaihe. Seuraavaksi toimintaohjeista ja lomakkeista koottiin toimintajärjestelmä. Koottua toimintajärjestelmää varten tehtiin yrityksen nettisivuille extranet-sivusto, johon toimintajärjestelmä vietiin. Toimihenkilöiltä kerättiin sivuston ja toimintajärjestelmän toimivuudesta palautetta, jonka perusteella tehtiin tarvittavat muutokset.

Toimintajärjestelmästä saatiin toimiva. Päivitetyt lomakkeet ja toimintaohjeet laitettiin yrityksen kotisivuille. Toimihenkilöiltä kerätyssä palautteessa ei juuri ollut muutosehdotuksia. Nykyisillään yrityksen toimintajärjestelmä on likipitään ISO 9001:2008 -standardin mukainen, joten sen voi pienellä muokkauksella tulevaisuudessa standardisoida.

Asiasanat: Toimintajärjestelmä, laadunhallinta, toimintaohjeet

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Civil Engineering, House Building Engineering

Authors: Marko Leppänen, Matti Lastumäki
Title of thesis: Updating Operation System
Supervisors: Antero Stenius, Soili Fabritius
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2012
Pages: 22 + 126 appendices

The theme of this thesis was to update an operating system and it was commissioned by Keski-Suomen Betonirakenne Ltd. The goal was to edit it into such form that it could be used both in the office and in the field. A part of updating the operating system was to create extranet pages where from the officers could get needed documents and instructions. The basis for this thesis was an old code of conduct but it did not describe the present function of the company very well. Most of the necessary information was gotten by interviewing the officers of the company.

The first task was to update the code of conduct and the documents. This was the most time consuming part of the job. The next task was to gather the operating system from the code of conduct and the documents. An extranet page to the web page of the company was created for the operating system. Feedback was gathered from the officers about the functionality of the extranet pages and necessary changes were made.

As a result the company has modern documents and code of conduct on its webpage. The feedback from the officers did not involve many suggestions to change the extranet page. Now the company has an operating system nearly matching the ISO 9001:2008 standard, so in the future it can be standardized with some minor editing.

Keywords: Operating system, extranet, code of conduct

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| TIIVISTELMÄ | 3 |
| ABSTRACT | 4 |
| SISÄLLYS | 5 |
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 2 KOKONAISVALTAINEN LAADUNHALLINTA | 7 |
| 2.1 Laatu käsitteenä | 8 |
| 2.2 Laadunhallinta | 9 |
| 2.3 Laadun kehittäminen | 9 |
| 3 TOIMINTAJÄRJESTELMÄN PERIAATTEET | 11 |
| 3.1 Toimintajärjestelmän rakenne | 12 |
| 3.2 Toimintajärjestelmän kehittäminen | 14 |
| 4 TOIMINTAJÄRJESTELMÄN PÄIVITTÄMINEN | 16 |
| 4.1 Perustiedot | 16 |
| 4.2 Laaturjestelmän ylläpito | 17 |
| 4.3 Työprosessien kuvaukset | 17 |
| 4.3.1 Tarjoustoiminta ja sopimuksen teko | 17 |
| 4.3.2 Hankinnat | 18 |
| 4.3.3 Tuotannon menettelyt | 18 |
| 4.3.4 Takuuvaiheen menettelyt | 18 |
| 4.3.5 Henkilöstöön liittyvät menettelyt | 19 |
| 4.3.6 Johto ja hallinto | 19 |
| 5 EXTRANET-SIVUJEN LUOMINEN | 20 |
| 6 POHDINTA | 21 |
| LÄHTEET | 22 |
| LIITE 1. Toimintaohje | |
| LIITE 2. Extranet-sivut | |

1 JOHDANTO

Toimiva toimintajärjestelmä on tärkeä osa laadunhallintaa, sillä sen avulla pystytään tehostamaan yrityksen toimintaa. Toimintajärjestelmä koostuu laatukäsikirjasta, toimintaohjeista ja viitetiedoista. Opinnäytetyön tavoitteena on päivittää Keski-Suomen Betonirakenne Oy:n toimintajärjestelmä vastaamaan yrityksen tämänhetkisiä tarpeita.

Keski-Suomen Betonirakenteella oli jo olemassa oleva toimintajärjestelmä, joka oli kuitenkin jäänyt vanhanaikaiseksi. Toimenkuvan muuttuminen betonirakentamisen aliarakoinnista pääurakointiin aiheutti tarpeen toimintajärjestelmän päivitykselle. Toinen merkittävä syy oli se, että edellinen versio toimintajärjestelmästä oli vain paperisena, joten sitä ei ollut helppoa käyttää, mikä hankaloitti laadunhallintaa. Insinööritöiden tavoitteena on toimintajärjestelmän päivityksen ohella sen laittaminen yrityksen extranet-sivuille, jolloin se olisi helposti kaikkien toimihenkilöiden saatavilla. Tärkein tavoite sivustolle oli helppokäyttöisyys ja käyttäjävälisyys. Sivujen rakenteessa pyrittiin panostamaan loogisuuteen ja käytettävyyteen.

Yrityksellä ei ollut extranet-sivustoa ennestään. Lomakkeet liikkuivat lähinnä sähköpostin välityksellä, lisäksi ne olivat tyyliltään erilaisia. Yrityksellä on toimintaohjeista pelkästään paperiversio, jonka ohjeet eivät juuri kuvanneet nykytilannetta. Tarkoituksena on päivittää ohjeet vastaamaan nykyisiä toimintamalleja siten, että ohjeet ovat selkeitä ja kaikkien toimihenkilöiden ymmärrettävissä. Toimintajärjestelmä on tarkoitus tehdä likipitään ISO 9001:2008 -standardin mukaisesti, jotta se pystytään pienellä työllä tulevaisuudessa sertifioimaan.

Opinnäytetyön tilaajana on Keski-Suomen Betonirakenne Oy. Se on vuonna 2004 perustettu paikallavalutöihin erikoistunut rakennusliike. Toimihenkilöitä yrityksessä työskentelee noin 10 ja rakennusmiehiä 30 - 40. Yrityksen asiakkaina toimivat rakennuttajat ja pääurakoitsijat, ja toimialueena on koko Suomi.

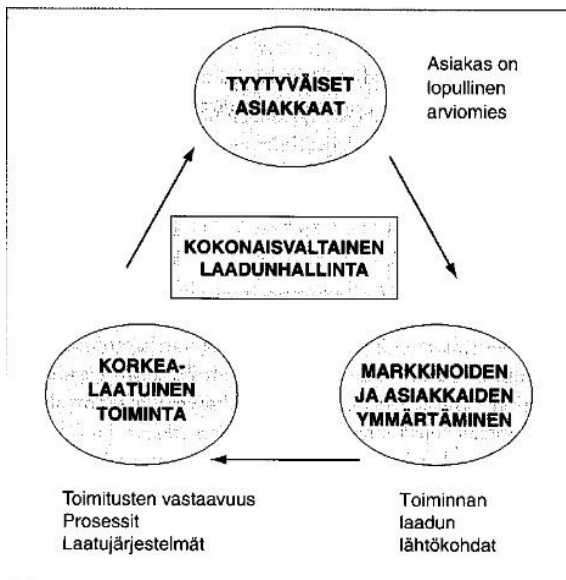
(1.)

2 KOKONAISVALTAINEN LAADUNHALLINTA

Laadunhallinta on yksi tärkeimmistä yrityksen menestystekijöistä. Kaikki menestyvät yritykset panostavat laatuun, sillä kilpailijoita parempi laatu antaa etulyöntiaseman markkinoilla. (2, s 16.)

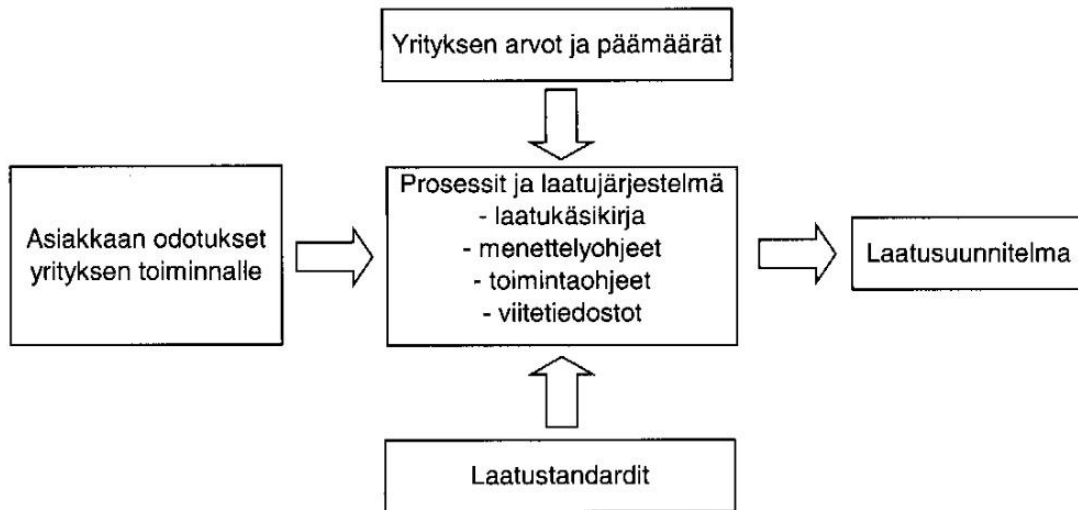
Laadun hallinnan vaikutus korostui massateollisuuden yleistyessä. Tuotantolaitosten kasvaessa jouduttiin palkkaamaan lisää usein kouluttamatonta työvoimaa. Lisäksi tuotesuunnittelu ja valmistaminen erotettiin toisistaan. Näistä johtuen virheitä alkoi syntyä. Laadun varmistamiseksi alettiin tarkastamaan laatua. Syntyi uusi ammattiryhmä, laaduntarkastajat. Alun perin laaduntarkastajat vain havainnoivat tuotteita ja karsivat virheelliset tuotteet pois myytävistä. Seuraava kehitysvaihe oli ottaa käyttöön laadunohjaus. (2, s 16.)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta on käsitteenä laajentunut. Nykyään se sisältää myös johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. Kuten kuvassa 1 näkyy, asiakaskeskeisyys on ajattelun perusta. Lisäksi pelkän tuotteiden laadun tarkastelun rinnalle on tullut myös koko tuotteen valmistuksen toimintaprosessin laadun tarkastelu. (2, s 17.)



KUVA 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (2, s 19)

Hyvä työkalu laadun hallintaan on toimiva ja ajan tasalla oleva toimintajärjestelmä. Se pitää sisällään myös laatukäsikirjan, kuvan 2 mukaisesti. Toimintajärjestelmä on johdon työkalu, joka jalkauttaa työntekijöilleen visionsa ja asettamansa tavoitteet. (2, s 29 – 33.)



KUVA 2. Laatujärjestelmän rakenne (3, s 17)

2.1 Laatu käsitteenä

Laatua on kahta erilaista, tuotteen sekä prosessin laatua. Tuotteen laatu toimii kilpailutekijänä, kun taas prosessin laatu on enemmänkin yrityksen sisäinen väline tuottavuuden parantamiseksi. Itse tuotteen laatu kuitenkin määräytyy pääosin prosessin laadun kautta. (3, s. 6.)

Laatu voidaan myös määritellä monella tapaa riippuen tarkastelunäkökulmasta. Yrityksen kannalta laatu voidaan käsittää asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi mahdollisimman tehokkaasti, eli pienellä panostuksella. Asiakkaan näkökulmasta taas ratkaisevat lähinnä tuotteen ominaisuudet. (2, s 18.)

Alusta lähtien laadun määritelmään on olennaisesti kuulunut se, ettei virheitä tehdä. Kaikki tulee tehdä heti oikein. Kokonaislaadun kannalta kuitenkin vieläkin tärkeämpää on oikeiden asioiden tekeminen. Tuote saattaa olla tuotetta valmistavan yrityksen mielestä erinomainen, mutta se saattaa sisältää ominaisuuksia,

joista asiakas ei halua maksaa. Silloin kyseessä on ylilaatu. Esimerkiksi useat elektroniikka-laitteet nykypäivänä sisältävät paljon enemmän toimintoja kuin suurin osa ihmisistä edes käyttää. Toisaalta täytyy kuitenkin huomioida, että jos kyseiset ominaisuudet ovat ne asiat, jotka saavat asiakkaan ostamaan kyseisen tuotteen kilpailijan tuotteen sijasta, ei silloin voida puhua ylilaadusta. (2, s 19.)

Laatua voidaan katsoa kuudesta eri näkökulmasta. Valmistuslaatu varmistaa tuotteiden valmistamisen määräysten mukaan. Tähän tukeutuu perinteinen laadunvalvonta. Tuotelaatu korostaa suunnittelun osuutta tuotteen laadussa. Arvo-laadussa merkitsee paras kustannus-hyötysuhde. Kilpailulaadun mukaan laatu riittää, kun se on yhtä hyvä kuin kilpailevan yrityksen laatu. Tämän yli menevä laatu on ylilaatua. Asiakaslaadussa riittää asiakkaiden tarpeet ja odotukset täytävä laatu. Ympäristölaatu mittaa laatua ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Tuotteen suunnittelussa otetaan koko tuotteen elinkaari huomioon. (2, s. 20; 3, s. 7 – 9.)

2.2 Laadunhallinta

Laadun hallinnassa täytyy ymmärtää asiakkaita ja markkinoita. Se on lähtökoh- ta toiminnan laadulle. Asiakkaiden tarpeet ymmärtävän yrityksen on helpompi tehdä tuotteita jotka soveltuvat asiakkaille. Näin voidaan välttää esimerkiksi yli- laadun tekeminen. Monessakin elektroniikkalaitteissa on paljon ominaisuuksia, joita suurin osa ei koskaan käytä. Nämäkin ominaisuudet silti näkyvät hinnassa. Tuntemalla asiakkaiden tarpeet voidaan nämä turhat ominaisuudet karsia pois ja tuote tehdä tehokkaammin. (2, s 18.)

Asiakas on aina lopullinen arvioija. Tätä on hyvä käyttää hyväksi ja järjestää asiakaskyselyjä, joilla kartoitetaan asiakkaiden tarpeita. (2, s 18.)

2.3 Laadun kehittäminen

Laadun kehittämisessä tärkeää on saada yrityksen perusarvot vietyä läpi koko organisaation aina johdosta työntekijätasolle asti. Perusarvoilla tarkoitetaan yri- tyksen perustajien näkemyksiä ja tavoitteita siitä, millainen yrityksestä halutaan.

Usein perusarvona mainitaan, että halutaan olla paras jollakin osa-alueella. Perusarvoon liittyy siis laatu-attribuutti. Menestyäkseen yrityksen täytyy siis saada muunnettua tämä tavoite henkilöstön toiminnaksi. (2, s 36.)

Usein kuitenkin yrityksen perusarvot ovat vain omistajien aivoissa. Niitä ei välttämättä ole edes kirjattu mihinkään. Arvot tulisi kuitenkin kirjata ja välittää koko yrityksen henkilöstölle. Tällä tavoin varmistetaan, että kaikki ovat tietoisia siitä, mikä on tärkeää ja voivat pyrkiä samaan suuntaan toiminnassaan. (2, s 36.)

Yrityksen perusarvoista johdettua viestiä käytännön toiminnaksi kutsutaan laatupolitiikaksi. Sen tulisi kertoa yrityksen keskeisimmät toimintaperiaatteet ja sen tulee olla jokaisen työntekijän helposti saatavilla, mieluiten kokoajan näkyvillä. Laatupolitiikan tulee myös olla lyhyt ja ytimekäs. Liian pitkää ei jaksakaan lukea, ja viesti ei mene perille. Laatupolitiikassa määritellään yleensä ainakin yrityksen toiminta-alue, laadun merkitys yritykselle sekä kuinka se ilmenee henkilöstön ja johdon toiminnassa sekä asiakkaille. (2, s 40.)

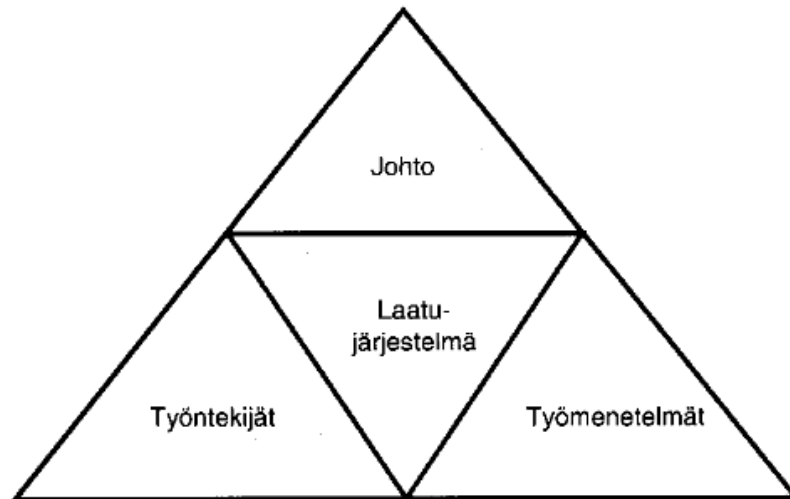
Usein yrityksen joutuessa ongelmiin karsitaan kustannuksia, vaikka pitäisikin investoida ja panostaa laatuun. Menestyäkseen yrityksen täytyy valita laatuun investointi, sillä kustannusten karsiminen saattaa helpottaa tilannetta lyhyellä tähtäimellä, mutta tulevaisuuden kannalta on tärkeämpää laatuun panostaminen. Laadun tulisi olla aina ensisijainen asia yritykselle. (2, s 47.)

3 TOIMINTAJÄRJESTELMÄN PERIAATTEET

Toimintajärjestelmällä voi olla useita tavoitteita. Yritys voi määrittellä ne itse. Toimintajärjestelmässä kerrotaan organisaation pelisäännöt ja parhaat menettelytavat sekä se, miten mahdollisissa ongelmatilanteissa toimitaan. Tärkeää toimintajärjestelmässä on, että työt toteutetaan sovitulla ja toimiviksi havaituilla tavoilla. Toimintajärjestelmän perimmäinen tavoite on varmistaa asiakastyytyväisyys sekä tuotteen jatkuva vaatimusten mukainen valmistaminen ilman, että työn tuottavuus kärsii. (2, s. 31 – 32; 3, s.15.)

ISO 9001 -standardi toimii mallina toimintajärjestelmän dokumentoinnille. Siinä kuvataan, mitä ominaisuuksia järjestelmässä tulee vähintään olla, kuten esimerkiksi työprosessien vastuut ja laatu politiikan määrittely. Standardi ei kerro valmiita ratkaisuja, vaan yrityksen on itse kehitettävä toimiva ja tarkoituksen mukainen toimintatapa. Toimintajärjestelmä ei automaattisesti paranna tuotannon tai tuotteen laatua, mutta oikein käytettynä sillä voidaan kehittää ja tarkastella yrityksen toimintaa. (3, s.16.)

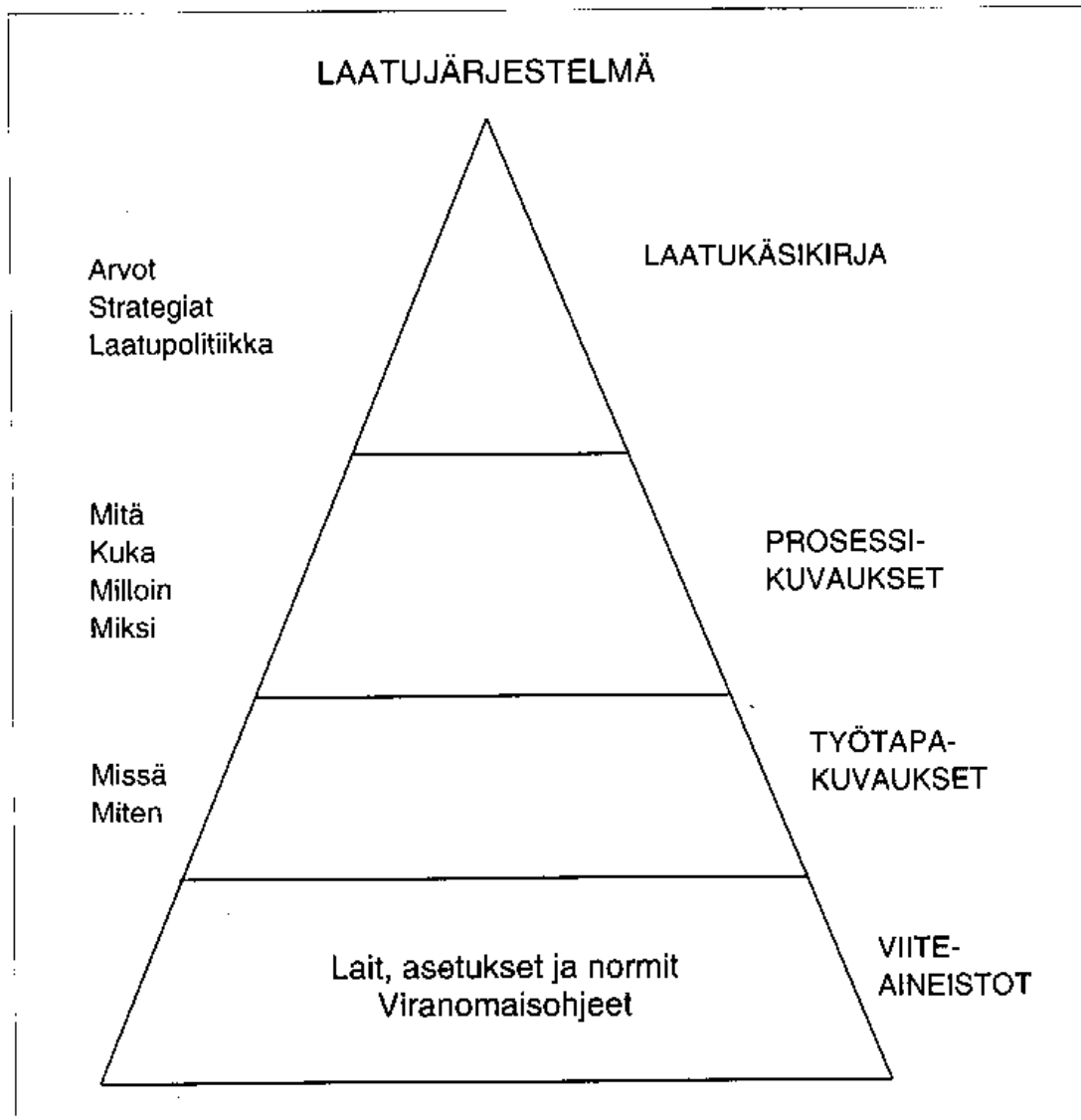
Toimintajärjestelmän käyttöönotossa pitää vakioida parhaiksi havaitut toimintatavat ja toimia systemaattisesti niiden mukaan. Tällä tavoin asiakas voi varmistua, että yritys pystyy tuottamaan heitä laadullisesti miellyttävän lopputuotteen. Järjestelmässä tulee dokumentoida työvaiheet vähintään asiakasta tyydyttävällä tasolla. Oikein käytettynä ja rakennettuna toimintajärjestelmä on tärkeä apuväline yrityksen johdolle ja helpottaa yrityksen toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa. Kuvassa 3 nähdään toimintajärjestelmän rooli johtamisessa. (2, s.35; 3, s.16 – 17.)



KUVA 3. Toimintajärjestelmän asema laatujohtamisessa (3, s. 16)

3.1 Toimintajärjestelmän rakenne

Toimintajärjestelmän rakenne määräytyy yrityksen koon ja tarpeiden mukaan. Rakenteelle ei ole standardiohjetta, mutta yleensä rakennusliikkeiden järjestelmät koostuvat laatukäsikirjasta, toimintaohjeista ja viitetiedoista kuvan 4 mukaisesti. Toimintajärjestelmä ei saa olla liian massiivinen tai pikkutarkka, koska tällainen järjestelmä hukuttaa olennaisen tiedon yksityiskohtien alle ja laskee henkilöstön motivaatiota perehtyä siihen. Pahimmillaan henkilöstö turhautuu ja järjestelmä jää käyttämättä. Suurissa yrityksissä järjestelmä voidaan rakentaa tuotantoyksikkökohtaisesti, ja silloin konsernitason järjestelmässä on vain viittaus näihin toimintajärjestelmiin. (2, s.32 – 33; 3, s.17.)



KUVA 4. Toimintajärjestelmän rakenne (2, s. 32)

Laatukäsikirja sisältää yrityksen esittelyn, keskeiset arvot, laatupolitiikan sekä yrityksen laatuun vaikuttavien henkilöiden vastuista ja keskinäisistä suhteista. Käsikirja osoittaa asiakkaille ja omalle henkilöstölle johdon ajatuksen laadusta sekä ne laadun osat, joilla yritys aikoo menestyä kilpailutilanteessa. Johdon määrittämä ja kaikille tiedotettu laatupolitiikka helpottaa henkilöstön laatuun liittyviä päätöksiä, joista ei ole olemassa tarkkoja toimintaohjeita tai määräyksiä. Laatupolitiikan täytyy olla riittävän täsmällistä ja yksiselitteistä, jotta sillä pysty-

tään ohjaamaan toimintaa. Jos laatupolitiikka ei ole tarpeeksi käytännönläheistä, siihen tuskin turvaudutaan ongelmatilanteissa. (2, s. 33 – 34; 3, s.33 – 34; 4, s.18.)

Prosessikuvaukset ovat oleellinen osa toimintajärjestelmää. Niiden tarkoituksena on vastata kysymyksiin kuka tekee, mitä ja milloin. Hyvin tehdyt prosessikuvaukset selkeyttävät työvaiheiden toteutusta. Rakennusalan toimintajärjestelmissä prosessikuvaukset ovat usein liitettyinä työtapakuvauksiin. (3, s. 33; 4, s.33.)

Työtapakuvaukset, joita myös kutsutaan toimintaohjeiksi, muodostavat toimintajärjestelmän pääosan. Toimintaohjeissa kerrotaan yksityiskohtaisesti työvaiheiden vakiintuneet työtavat, virheettömyydestä vastaavat henkilöt sekä viittaukset viiteaineistoon. Toimintaohjeilla varmistetaan se, ettei usein toistuvaa työvaihetta tarvitse aina suunnitella uudestaan. Niiden on kuvattava työvaiheen kulku niin hyvin, että tuotteesta tulee tavoitteiden mukainen. (2, s. 33; 3, s.18.)

Viiteaineistoilla tarkoitetaan prosessikuvauksiin ja toimintaohjeisiin liittyviä ulkopuolisia aineistoja. Viiteaineistot voidaan jakaa sisäisiin ja ulkopuolisiin aineistoihin. Sisäisiin kuuluu esimerkiksi laadunvarmistus- ja valvontalomakkeet, koneiden käyttöohjeet sekä yrityskohtaiset rekisterit. Ulkoihin taas kuuluvat muun muassa lait, määräykset, normit ja ammattikirjallisuus. Jokaisessa toimintaohjeessa viitataan työvaiheessa tarvittavaan viiteaineistoon. (2, s. 33; 3, s.18.)

3.2 Toimintajärjestelmän kehittäminen

Toimintajärjestelmän kehittämisen ei tulisi loppua koskaan, koska sen tulee aina vastata yrityksen laadulle asettamia tavoitteita sekä ympäristön muutoksia. Kehittäminen voidaan jakaa kahteen tasoon. Ensinnäkin yksittäiseen toimintaohjeeseen voidaan tehdä muutoksia, jos se ei vastaa laadullisia ja tuloksellisia tavoitteita. Toiseksi ohjeeseen voidaan tehdä rakenteellisia muutoksia, jos yrityksen arvot, laatupolitiikka tai laatutavoitteet muuttuvat. (3, s.19 –20.)

Kehittäminen vaatii saavutetun tason ylläpitoa, mahdollisten epäkohtien korjaamista sekä uusien mahdollisuuksien etsimistä ja hyödyntämistä. Sisäisellä auditoinnilla eli kattavalla ja dokumentoidulla arvioinnilla tarkastetaan, että työt tehdään toimintaohjeen edellyttämällä tavalla ja se miten johto pyrkii saavuttamaan asetetut tavoitteet. Poikkeamien lisäksi sisäisellä auditoinnilla pyritään tunnistamaan yrityksen kehitystarpeet. Jos auditoinnissa havaitaan eroavaisuuksia käytännön ja toimintaohjeen välillä, toimintaohjeen järkevyyden tulee tarkistaa. Jos taas ohje on järkevää, mutta sitä ei noudateta, täytyy selvittää, onko ohjeen sisältö ymmärretty ja tarvittaessa järjestää työntekijöille koulutusta. (3, s.19 –20.)

4 TOIMINTAJÄRJESTELMÄN PÄIVITTÄMINEN

Keski-Suomen Betonirakenne Oy:llä oli toimintajärjestelmä, johon sisältyivät yritystä koskevat toimintaohjeet. Ohjeet koostuivat kolmesta isosta kokonaisuudesta, joita olivat **perustiedot**, **laatujärjestelmän ylläpito** sekä **työprosessien kuvaukset**. Työprosessien kuvaukset sisältävät toiminnan kuvaukset tarjous-toiminnasta takuuajan menettelyihin. Kyseiset ohjeet olivat kuitenkin vanhentuneet, eivätkä kuvanneet yrityksen nykyistä toimintaa. Ongelmana oli myös se, että ohjeista löytyi vain paperiversio. Lisäksi vanha toimintaohje käsitteli työvaiheita hyvin yleisellä tasolla ja niihin viitatus viiteaineistot olivat oppikirjamaisia sekä niiden ulkoasu ja käytettävyys oli huono.

Tavoitteena oli luoda uudet toimintaohjeet, jotka kuvaisivat nykyisiä vakiintuneita työskentelytapoja. Työvaiheiden vastuuhenkilöt ja -alueet täytyi muuttaa myös vastaamaan todellisuutta. Vanhassa ohjeessa toimitusjohtajan vastuulle oli merkitty asioita, joista todellisuudessa vastasi työpäällikkö. Tarkoituksena oli laatia käytännönläheiset ohjeet, jotta niitä oikeasti käytettäisiin hyväksi työmaila.

Luvuissa 4.1 - 4.3 esitellään toimintaohjeiden pääkohdat, ja luvuissa 4.3.1 - 4.3.6 vielä työprosessien kuvaukset yksilöidymmin. Jokaisesta osa-alueesta kerrotaan sisältö ja tehdyt muutokset.

4.1 Perustiedot

Toimintaohjeiden perustiedoissa esitellään yritys sekä sen laatu- ja ympäristöpolitiikka. Siinä myös määritellään yrityksen organisaatio ja vastuualueet sekä vertaillaan toimintajärjestelmää ISO 9001: 2008 -standardiin. (Liite 1.)

Edellisen toimintaohjeiden päivityksen jälkeen työntekijöiden määrä on lähes kaksinkertaistunut. Yrityksen tarjoamat palvelut ovat laajentuneet pelkästä alirakoinnista myös pääurakointiin. Vanhaa toimintajärjestelmää oli verrattu ISO 9001:2000 -standardiin, kun taas uutta verrattiin ISO 9001:2008 -standardiin.

Standardeissa ei ollut juurikaan eroa toimintajärjestelmän vertailun kannalta.
(Liite 1.)

4.2 Laatu järjestelmän ylläpito

Toimintaohjeiden seuraava kohta on laatu järjestelmän ylläpito, jossa määritellään toimintajärjestelmän asiakirjat ja tiedostot sekä ohjeet niiden säilyttämisestä ja päivittämisestä. Laatu järjestelmän ylläpito pitää sisällään myös ohjeet asiakaspalautteesta ja laatu poikkeamien käsittelystä. (Liite 1.)

Opinnäytetyössä tehdyn kehitystyön tuloksena toimintajärjestelmä löytyy myös yrityksen sivuilta ja sen päivittämisestä pidetään yllä rekisteriä. Toimintajärjestelmän ylläpidon ja päivittämisen vastuuta jaettiin toimitusjohtajalta myös työpäällikölle. (Liite 1.)

4.3 Työprosessien kuvaukset

Työprosessien kuvaukset -osassa kuvataan kaikki työvaiheet tarjouslaskennasta takuu aikaan. Siinä kerrotaan kaikkien työvaiheiden vakiintuneet toimintatavat ja menettelyt sekä luetellaan ja jaetaan vastualueet, ja niihin liittyvät dokumentit. Työprosessien kuvauksilla varmistetaan, että työt sujuvat johdon haluamalla tavalla ja laatu vaatimusten mukaisesti. Työprosessien kuvauksissa erityisesti tuotannon menettelyjä koskevat osat muuttuivat. (Liite 1.)

4.3.1 Tarjoustoiminta ja sopimuksen teko

Tarjoustoiminta ja sopimuksen teko -osassa kerrotaan yrityksen käyttämistä markkinointikeinoista ja mainonnasta, tarjouslaskennasta sekä urakkasopimusten neuvottelusta ja tekemisestä. (Liite 1.)

Edelliseen toimintajärjestelmän versioon verrattuna nettisivujen tärkeys mainonnassa on korostunut. Henkilöstön määrän kasvu taas on aiheuttanut muutoksia vastuunjakoon. (Liite 1.)

4.3.2 Hankinnat

Hankinnat -osassa ohjeistetaan sopimushankintojen, materiaalien ja pienhankintojen tekoa, toimittajarekisterin ylläpitoa, varastointia ja kuljetuksia sekä tuotteiden tunnistamista ja jäljittämistä. Jokaiseen aiheeseen liittyvät dokumentit on määritetty ja niiden vastuualueet on jaettu. (Liite 1.)

Päivityksessä muutettiin lähinnä hankintojen vastuualueita. Lomakkeita jouduttiin myös tekemään lisää. Nykyään yrityksessä on erikseen hankinnoista vastaava henkilö. (Liite 1.)

4.3.3 Tuotannon menettelyt

Tuotannon menettelyt on jaettu työmaan aloitus-, toteutus- ja päättämisvaiheeseen. Jokaisessa vaiheessa kuvataan kyseiseen työmaan vaiheeseen liittyvät menettelyt ja dokumentit sekä vastuut. (Liite 1.)

Tämä osa-alue on muuttunut päivityksen yhteydessä eniten. Toiminnan laajentumisen myötä tuotannon menettelyihin on tullut uusia asioita, jotka täytyy ottaa huomioon ja joille on täytynyt luoda toimintaohjeet. Tuotannon menettelyissä kerrotaan myös työterveydenhuollosta. (Liite 1.)

4.3.4 Takuuvaiheen menettelyt

Takuuvaiheen menettelyt -osassa ohjeistetaan takuuseen liittyvissä asioissa. Sellaisia ovat esimerkiksi takuutöiden toteutus, kustannusten jako ja aikataulut. (Liite 1.)

Muutoksia takuuvaiheeseen on aiheuttanut enimmäkseen siirtyminen pelkästä aliurakoinnista myös pääurakointiin. Päivityksen yhteydessä luotiin arkistointiohje, josta toimihenkilöt näkevät kuinka, kauan kutakin dokumenttia säilytetään. (Liite 1.)

4.3.5 Henkilöstöön liittyvät menettelyt

Henkilöstöön liittyvät menettelyt -osassa annetaan ohjeet työhönottoon, perehdytykseen sekä henkilöstön kehittämiseen. Lisäksi määritellään niiden dokumentit ja vastuualueet. (Liite 1.)

Henkilöstörakenteen muutoksista johtuen henkilöstöön liittyvien menettelyjen vastuuta on siirretty toimitusjohtajalta työpäälliköille. Edellisen päivityksen jälkeen toimihenkilöille on tullut tulospalkkausjärjestelmä. (Liite 1.)

4.3.6 Johto ja hallinto

Johto ja hallinto -osa käsittelee budjetoinnin ja toiminnan suunnittelua, kustannuseurainta ja raportointia, palkan laskentaa sekä laskujen käsittelyä. Muutoksia tuli lähinnä palkanlaskentaan, joka johtuneeko ulkoistamisesta. Myös johdon ja hallinnon vastuualueet muuttuivat. (Liite 1.)

5 EXTRANET-SIVUJEN LUOMINEN

Keski-Suomen Betonirakenteen sivustoa alettiin työstää jakamalla toimintajärjestelmä ja lomakkeet pienempiin asiakokonaisuuksiin. Asiakokonaisuuksiksi muodostuivat tarjous ja laskenta, hankinta, urakan aloitus, urakan toteutus, urakan päättäminen, takuu-aika, toimintaohje ja lomakkeet, laatujärjestelmän ylläpito sekä henkilöstön menettelyt. Jokainen otsikko on linkki, jonka taakse on koottu otsikkoon liittyvät lomakkeet ja toimintaohjeet. Lomakkeista on saatavilla täytetty esimerkki sekä tyhjennetty lomakepohja. Tämä mahdollistaa sen, että esimerkiksi työmaan aloitusvaiheessa työnjohtajan on helppo hakea kaikki siihen työmaan vaiheeseen liittyvät asiakirjat netistä yhdestä paikasta, ja samasta paikasta löytyvät vielä ohjeet niiden täyttämiseen. (3.)

Lomakkeiden ja toimintaohjeiden vieminen extranet-sivuille mahdollistaa myös asiakirjojen helpon päivittämisen. Se varmistaa myös sen, että päivitetty lomakkeet ovat välittömästi kaikkien saatavilla.

Yhdessä osassa toimintajärjestelmässä kuvataan työtavat ja ohjeet, joissa annetaan yksityiskohtainen kuvaus työmenetelmistä. Usein tähän osaan liitetään myös laatuvaatimukset, vastuut ja valtuudet.

Toimiva ja helppokäyttöinen extranet-sivusto on olennainen osa toimivaa laatujärjestelmää. Se on myös avain asemassa tämän päivän laadunhallinnassa. Ajan tasalla ja kaikkien heti saatavilla olevat asiakirjat varmistavat sen, että työ tehdään nykyisten standardien ja ohjeiden mukaisesti. Poikkeukset kaikilla suurimmilla rakennusliikkeillä on extranet-sivusto ja toimintajärjestelmä.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön päätavoitteena oli päivittää Keski-Suomen Betonirakenne Oy:n toimintajärjestelmää vastaamaan tämän hetkisiä vaatimuksia. Kiinnitimme myös huomiota siihen, ettei toimintajärjestelmästä tulisi liian massiivista, jotta se ei jäisi käyttämättä. Työ oli vaativa ja suhteellisen laaja, mutta onnistui mielestämme hyvin. Tärkeäksi muodostuikin toimintajärjestelmän käytettävyys.

Hyvä toimintajärjestelmä auttaa yritystä rakennusprojekteissa jokaisessa vaiheessa. Toimintaohjeet opastavat niin laskennassa kuin työmaallakin. Se myös kertoo asiakkaalle yrityksen laadusta.

Työtä tehdessämme opimme paljon laadusta ja sen valvonnasta. Erityisesti kiinnitimme huomiota siihen, kuinka paljon käytettävillä toimintaohjeilla pystytään tehostamaan rakentamista, kuitenkin laatuvaatimukset täyttäen.

Toimihenkilöiltä saamamme palautteen mukaan sivusto oli tavoitteiden mukainen, eli helppokäyttöinen ja johdonmukainen. Haasteellisinta työssä oli saada jaoteltua toimintajärjestelmä sopiviin pienempiin kokonaisuuksiin käytön helpottamiseksi.

LÄHTEET

1. Särkelä, Simo 2011. Työpäällikkö, Keski-Suomen Betonirakenne Oy. Haastattelu 10.11.2011.
2. Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
3. Kankainen, Jouko – Junnonen, Juha-Matti 2001. Laatuajattelu ja rakennustyömaan laatutoiminnot. Helsinki: Rakennustieto Oy.
4. SFS ISO 9001. 2008. Laadunhallintajärjestelmät. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.