



Toimintakäsikirjan luominen

Kasper Anttila

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021

Konetekniikka
Tuotantotekniikka

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Konetekniikan tutkinto-ohjelma
Tuotantotekniikka

ANTTILA, KASPER:
Toimintakäsikirjan luominen

Opinnäytetyö 23 sivua
Toukokuu 2021

Opinnäytetyönä tuotettiin toimeksiantajayritykselle ISO 9001:2015- standardin mukainen toimintakäsikirja, joka sisältää laadunhallintajärjestelmälle asetetut vaatimukset. Opinnäytetyössä tutustutaan laadun ja laadunhallinnan merkitykseen sekä ISO 9001:2015 laadunhallintastandardin sisältöön ja miten siinä asetetut vaatimukset saadaan täytettyä. Toimintakäsikirjan kehittämisen tarkoituksena on saada aikaiseksi runko laatujärjestelmän toteuttamiseksi. Yritys pyrkii laadunhallintajärjestelmän avulla kasvattamaan toimintojensa tehokkuutta sekä parantamaan asiakastytyvääisyyttä.

Materiaaleina tässä työssä on käytetty laatua ja laadunhallintaa käsittelevään kirjallisuutta sekä laadunhallinnan standardia ISO 9001. Aineistoa toimintakäsikirjan tekemiseen kerättiin yrityksen johdon haastatteluilla ja tutustumalla yrityksen toimintaan. Opinnäytetyötä tehdessä perehdyttiin yrityksen nykyisiin toimintatapoihin ja menetelmiin, joiden perusteella laadittiin standardin vaatimuksia noudattavat toimintaohjeet.

Työtä tehdessä huomattiin, että laadunhallintajärjestelmän kehittäminen vaatii yrityksen johdolta vahvaa sitoutumista, erityisesti silloin, kun yrityksessä ei ole tehty aikaisemmin prosessien ja toimintojen kuvauksia. Opinnäytetyön tuloksena yritykselle tehtiin toimintakäsikirja ja osa prosessikuvauksista, jonka perusteella yritys pystyy kehittämään ja implementoimaan laadunhallintajärjestelmänsä. Opinnäytetyön tekemisellä saatiin myös lisättyä laatuajattelua yrityksessä. Jatko-toimenpiteenä yrityksen tulisi nimetä tai palkata uusi henkilö vastaamaan järjestelmän käyttöönotosta ja kehittämisestä, jotta se tapahtuisi tehokkaasti.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Mechanical Engineering
Production Engineering

ANTTILA, KASPER:
Creation of Operations Manual

Bachelor's thesis 23 pages
May 2021

The purpose of the thesis was to create an operations manual for the client company, which would follow the guidelines set in the standard ISO 9001:2015. Further, the aim was to introduce the meaning of quality and quality management, and the contents and requirements of the standard ISO 9001:2015 and how to implement them. The purpose of creating an operations manual was to provide a framework necessary for the implementation of a quality management system. With the help of the quality management system, the company aimed to increase the efficiency of its operations and improve customer satisfaction.

The materials used in the thesis were the literature on quality and quality management and the quality management standard ISO 9001. The material for compiling the operations manual was collected through interviews with the company's management and by getting to know the company's operations. When doing the thesis, the company's current operating methods and practices were introduced, which were used to formulate operating instructions that complied with the requirements of the standard.

As a result of the thesis, an operations manual and part of the process mapping descriptions were made for the company, on the basis of which the company is able to develop and implement its quality management system. Thesis project also increased quality thinking inside the company. During the study, it was noticed that the development of a quality management system requires a strong commitment from the company's management, especially when the company has no previously made descriptions of processes and operations. As a follow-up, the company should appoint or hire a new person to be responsible for the implementation and development of the system for it to be effective.

Key words: ISO 9001:2015, operations manual, quality management system, quality, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	LAATU	6
	2.1 Määritelmä	6
	2.1 Laadun merkitys.....	6
	2.2 Laadunhallintajärjestelmä.....	8
	2.3 Laatuksikirja	9
	2.4 Auditointi ja sertifiointi.....	10
3	ISO 9000 STANDARDISARJA.....	11
	3.1 ISO 9001:2015	11
4	TOIMINTAKÄSIKIRJAN LUOMINEN	13
	4.1 Yrityksen esittely	14
	4.2 Organisaation toimintaympäristö.....	15
	4.3 Johtajuus.....	15
	4.4 Suunnittelu	16
	4.5 Tukitoiminnot.....	17
	4.6 Prosessit	17
	4.6.1 Tilaus- toimitusprosessi	19
	4.7 Suorituskyvyn arviointi.....	20
	4.8 Parantaminen.....	21
5	POHDINTA	22
	LÄHTEET	23

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee laatua ja laadunhallintajärjestelmää ja työn tarkoituksena on luoda toimeksiantajayritykselle ajantasainen laatukäsikirja, joka sisältää laadunhallintastandardissa ISO 9001:2015 asetetut vaatimukset. Laatukäsikirjan tarkoituksena on toimia yrityksen laatujärjestelmän perustana sekä ohjeena laatujärjestelmän käyttöön ja loppuun viemistä varten.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on IKASET Oy, joka sijaitsee Kangasalla. Yritys on perustettu vuonna 2017, jolloin se muutettiin osakeyhtiöksi nimenmuutoksen yhteydessä vuonna 1993 perustetusta IK-asennus livonen Ari toiminimestä. Yrityksen toimialana on sammuttimien huolto ja myynti, hitsauskaasupullojen myynti ja täyttö sekä kaasupullojen koeponnistukset. Yrityksen toimintaan kuuluu myös pikapalopostien huollot ja tarkastukset, väestönsuojien tarkastukset ja tiiveyskokeet sekä sammuttimiin ja hitsaukseen liittyvä oheismyynti. Kangasalan päätoimipaikan lisäksi yrityksellä on toimipisteet myös Hämeenlinnassa sekä Rautalammilla.

Yritys on kasvanut reilusti muutamien viime vuosien aikana ja on saanut yhä isompia yrityksiä ja toimijoita asiakkaakseen. Yrityksen kasvattamista ja toiminnan tehostamista varten sekä isommilta asiakkailta tulevan painostuksen takia on yrityksessä päädytty kehittämään laadunhallintajärjestelmä. Yrityksellä ei aikaisemmin ole ollut käytössä laadunhallintajärjestelmää tai prosessien kuvauksia, joten laatujärjestelmän kehittämisen toivotaan parantavan yrityksen kilpailukykyä sekä tehostavan sisäisten toimintojen tehokkuutta.

2 LAATU

2.1 Määritelmä

Laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa eri tarkastelunäkökulmista riippuen. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttymistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Asiakastyytyväisyys ei siis ole itsetar koitus, johon pitää pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Laadun määritelmään on jo alusta alkaen sisältynyt se, ettei virheitä tehdä. Asiat tehdään oikein jo ensimmäi- sellä kerralla ja joka kerta. Vielä tärkeämpää kuin virheettömyys on kokonaislaa- dun kannalta oikeiden asioiden tekeminen. Tuote saattaa yrityksen näkökulmasta olla erinomaisen täydellinen, mutta asiakkaan mielestä se voi olla ylilaatua, josta hän ei ole valmis maksamaan. (Lecklin, 2006, 18–19)

Laatu on siis sitä, mitä asiakas haluaa. Laatu on asiakkaan vaatimusten, odotus- ten, tottumusten ja tarpeiden täyttymistä. Aina se ei kylläkään ole mahdollista tai taloudellisesti kannattavaa, mutta lähtökohtana ovat kuitenkin asiakkaan odotuk- set. Tärkeää on siis selvittää ja tietää, mitä asiakas todella odottaa ja sitten to- teuttaa se. (Pesonen, 2007, 37)

2.1 Laadun merkitys

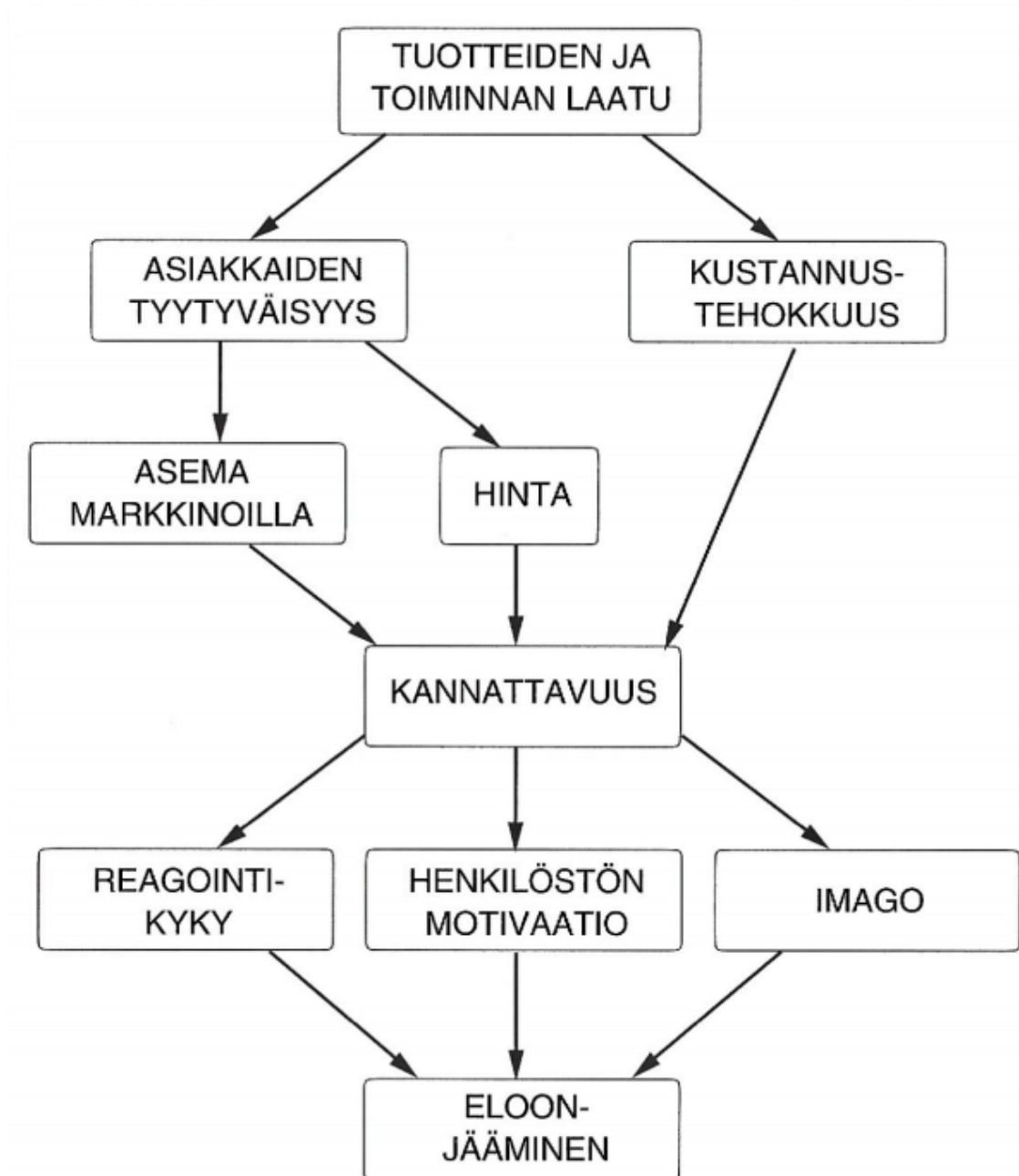
Laadun merkityksiä on monia. Eri yhteyksissä se voi tarkoittaa erilaisia asioita. Se voi liittyä odotuksiin, tuotteeseen, toimintaan, kokemukseen tai abstraktiin käsitteeseen. (Lecklin & Laine 2009, 15) Tunnettuja laadun määritelmiä ovat:

- laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen (Joseph M. Juran)
- laatu on kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet (George D. Edwards)
- laatu on tyytyväisyyttä ja rahaa (Mikel Harry) (Lecklin & Laine 2009, 15).

Hyvä laatu merkitsee siis tuotteiden virheettömyyttä ja alhaisia laatukustannuksia ja niiden seurauksena kustannustehokkuutta. Hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset ja lisää asiakastytyvyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä uskollisia yritykselle ja lisäävät ostojensa määrää ja viestivät positiivisesti myös muille potentiaalisille asiakkaille. Laadukkaan toiminnan sisäiset ja markkinavaikutukset yhdessä parantavat yrityksen kannattavuutta. Kannattavuus yhdistettynä laatuun mahdollistaa pitkäjänteisen toiminnan ja auttaa muun muassa seuraavien asioiden saavuttamisessa. (Lecklin, 2006, 24)

- kilpailuedun saavuttaminen valituilla markkinoilla
- markkinajohtajuus
- yrityskuvan kohottaminen
- nopeampi reagointikyky ympäristömuutoksiin
- joustavuus tarpeellisten muutosten läpiviemisessä
- osallistuva ja motivoitunut henkilöstö
- tunnettavuus hyvänä työnantajana ja yhteiskunnan jäsenenä (Lecklin, 2006, 24–25)

Lecklinin (2006, 25) mukaan, hyvään laatuun pyrkimisen kannattavuutta voidaan tarkastella laadun merkitystä kuvaavan kaavion avulla (kuva 1).



KUVA 1. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)

2.2 Laadunhallintajärjestelmä

Laatujärjestelmän sertifiointiin kannalta asetetut vaatimukset on esitetty ISO 9001:2015 standardissa. Vaatimukset ovat kuitenkin asetettu yleisellä tasolla, joten jokainen yritys voi soveltaa vaatimukset omalle alalleen sopiviksi.

Laadunhallintajärjestelmä kattaa toiminnot, joilla organisaatio määrittelee tavoitteensa ja määrittää prosessit ja resurssit, joita tarvitaan haluttujen tulosten saavuttamiseen. Laadunhallintajärjestelmällä hallitaan vuorovaikutteisia prosesseja ja resursseja, joita tarvitaan arvon ja tulosten tuottamiseen olennaisille sidosryhmille. Laadunhallintajärjestelmän avulla ylin johto voi optimoida resurssien käytön, ottaen huomioon päätöksensä seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Laadunhallintajärjestelmän avulla voidaan myös päättää, kuinka käsitellään tuotteiden ja palvelujen tuottamisen tarkoitettuja ja tahattomia seurauksia. (ISO 9000:2015, 7)

2.3 Laatuksikirja

Laatuksikirja ei ole pakollinen osa laadunhallintajärjestelmää, mutta käytännössä se on tärkeä apuväline. Laatuksikirjan tulee sisältää laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, menettelyohjeet ja kuvaus prosessien välisistä vuorovaikutuksista. Laatuksikirjan ei tarvitse olla kirja, vaan riittää, että dokumentaatio voidaan tarvittaessa tulostaa. Laatuksikirjaa laadittaessa lähtökohtana ovat yrityksen omat tarpeet. Sisältö ja rakenne tulee sovittaa mahdollisimman hyvin niitä palveleviksi. Hyvä laatuksikirja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena ja sisältää toimintaan liittyvää viisautta. (Lecklin 2006, 31–32)

Laatuksikirja palvelee käytännön apuvälineenä toimintaan perehdyttäessä ja työn suorittamisessa. Jaottelu on selkeä, asiat on kuvattu lyhyesti ja ytimekkäästi kaavioiden avulla. Laatuksikirja ei ole liian yksityiskohtainen, mukaan otetaan vain ohjauksen kannalta tärkeät asiat, ei jatkuvasti muuttuvien rutiinin kuvauksia. Tarkoitus on, että laatuksikirjaa ei päivitetä kovin usein ja muuttuviin ohjeisiin ja rutiineihin on vain viittaukset. (Lecklin 2006, 32)

2.4 Auditointi ja sertifiointi

Auditointi on johdon apuväline laadunkehittämistyössä. Sisäinen auditointi on johdon itse tekemää arviointia, ja sen tavoitteena on selventää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa, ja mihin pitää kiinnittää huomiota ja suunnitella parantamistoimenpiteitä. Sisäinen auditointi tapahtuu yleensä laatu-funktion toimesta ja sen tuloksia hyödynnetään johdon katselmuksissa.

Ulkopuolisten suorittama auditointi poikkeaa sisäisestä paitsi suorittajien osalta myös siinä, että se on yleensä luonteeltaan virallisempi ja palvelee tiettyä tarkoitusta kuten laatusertifikaatin hankintaa tai asiakkaan suorittamaa alihankkijan hyväksymistä. Vaikka yritys ei toiminnassaan tarvitsisi ulkopuolisen auditointia, niitä kannattaisi silti suorittaa ulkopuolisen näkemyksen saamiseksi. (Lecklin 2006, 72–73)

3 ISO 9000 STANDARDISARJA

ISO-kirjainyhdistelmä tulee sanoista International Organisation for Standardization eli kyseessä on järjestö, joka maailmanlaajuisesti kehittää ja markkinoi yleisessä käytössä olevia standardeja tuotteille, palveluille ja toiminnalle (Pesonen 2007, 74). ISO 9000- sarjan standardeja on ollut vuodesta 1986. Sarja on maailmanlaajuisesti tunnettu vaikuttavien ja tehokkaiden laadunhallintajärjestelmien perustana (SFS ry 2021). ISO 9000 standardisarjaan kuuluu neljä standardia:

- ISO 9000:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto
- ISO 9001:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset
- ISO 9004:2018 Laadunhallinta. Organisaation laatu. Ohjeita jatkuvan menestyksen saavuttamiseen
- ISO 19011:2018 Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet

3.1 ISO 9001:2015

ISO 9001 on toimialasta riippumaton standardi ja sen vaatimuksia pystytään soveltamaan kaikissa organisaatioissa niiden tuottamista tuotteista, toimialasta ja koosta riippumatta. Laajan soveltamisen mahdollistamiseksi on standardin teksti kirjoitettu muotoon ”on oltava” tai ”on määriteltävä”, jonka seurauksena tekstit eivät välttämättä ole selkeää yleiskieltä vaan enemmän lakitekstiä muistuttavaa. (Pesonen 2007, 74–75)

ISO 9001:2015 perustuu standardissa ISO 9000 kuvattuihin laadunhallinnan periaatteisiin, joita ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, ihmisen täysipainoinen osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, parantaminen, näyttöön perustuva päätöksenteko ja suhteiden hallinta. (ISO 9001:2015, 6)

Standardin vaatimukset on jaoteltu seitsemään eri osa-alueeseen, jotka ovat: organisaation toimintaympäristö, johtajuus, suunnittelu, tukitoiminnot, toiminta, suorituskyvyn arviointi sekä parantaminen. Organisaation toimintaympäristöä koskeva osio käsittelee ulkoisten ja sisäisten asioiden määrittelyä, sidosryhmien

ja niiden tarpeiden tunnistamisen, laadunhallintajärjestelmän ja sen laajuuden määrittelyn sekä prosessien tunnistamisen. Johtajuus osiossa varmistetaan ylimmän johdon sitoutuminen laadunhallintaan ja asiakaskeskeisyyteen sekä laatu-
politiikan ja olennaisten roolien määrittely. Suunnittelu osio sisältää riskien ja mahdollisuuksien käsittelyn, laatutavoitteet ja niiden toteutuksen suunnittelun ja laadunhallintajärjestelmän muutosten suunnittelun. Tukitoiminnot sisältävät resurssit, pätevyydet, tietoisuuden, viestinnän ja dokumentoinnin tiedot. Toiminta osio sisältää aiheet: toiminnan suunnittelu ja ohjaus, tuotteita ja palveluja koskevat vaatimukset, tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehittäminen, ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palvelujen ohjaus, tuotanto ja palveluiden tuottaminen, tuotteiden ja palveluiden luovutus sekä poikkeavien tuotosten ohjaus. Suorituskyvyn arviointi sisältää seurannan, mittaamisen, analysoinnin ja arvioinnin sekä sisäisen auditoinnin ja johdon katselmuksen. Viimeisenä osiona on parantaminen, joka sisältää yleiset parantamismahdollisuudet, poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet sekä jatkuvan parantamisen. (ISO 9001:2015)

Organisaatio voi hyödyntää näitä vaatimuksia, kun:

- sen tarvitsee osoittaa kykynsä tuottaa johdonmukaisesti tuotteita tai palveluja, jotka täyttävät asiakasvaatimukset sekä tuotetta tai palvelua koskevat lakien ja viranomaisten vaatimukset.
- se pyrkii lisäämään asiakastyytyvää soveltamalla vaikuttavasti järjestelmää, joka sisältää järjestelmän parantamisen prosessit ja asiakasvaatimusten sekä tuotetta koskevien lakien ja viranomaisten vaatimusten täyttämisen varmistavat prosessit. (ISO 9001:2015, 10)

4 TOIMINTAKÄSIKIRJAN TEKEMINEN

Laatukäsikirjan luominen aloitettiin perehtymällä ISO-9001:2015 laadunhallinta standardiin, siihen liittyvään muuhun aineistoon sekä laadunhallintaan koskeviin kirjoihin. Laatukäsikirjan tekeminen aloitettiin vuoden 2021 alussa, kun standardin kokonaiskuva oli selvillä. Toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa käytiin läpi laatukäsikirjaan ja laatujärjestelmään vaadittavat asiat sekä selvitettiin, mitä standardissa vaadittavia asioita yrityksellä oli jo valmiiksi määritelty tai kirjallisessa muodossa. Tapaamisella selvisi että, ei aikaisemmin ole ollut käytössä laadunhallintajärjestelmää.

Laatukäsikirjan luominen aloitettiin sisällysluettelon laatimisella (kuva 2), joka kattaisi kaikki standardissa vaadittavat asiat. Käsikirja rakentuu pääosin standardin sisällön mukaan ja jakautuu kahdeksaan osa-alueeseen, jotka ovat: yrityksen esittely, organisaation toimintaympäristö, johtajuus, suunnittelu, tukitoiminnot, prosessit, suorituskyvyn arviointi sekä parantaminen. Sisällysluettelon kokoamisen ja hyväksyttämisen jälkeen, laatukäsikirjan luomista ja täydentämistä jatkettiin haastattelemalla yrityksen johtoa jokaisesta osa-alueesta.

3		4	
SISÄLLYS			
1	YRITYKSEN ESITTELY.....	5.5	Mittaus ja seuranta (7.1.5.1)(7.1.5.2).....
1.1	Toiminnan yleiskuvaus.....	6	PROSESSIT.....
1.2	Yrityksen tuotteet ja palvelut.....	6.1	Prosessikartta.....
1.3	Yrityksen strategia.....	6.2	Prosessin omistajan vastuut ja velvollisuudet.....
1.4	Visio.....	6.3	Ydinprosessit.....
1.5	Missio.....	6.3.1	Myynti ja markkinointi.....
1.6	Arvot.....	6.3.2	Tilaus ja toimitus.....
1.7	Laatupolitiikka (5.2).....	6.3.3	Tuotanto.....
2	ORGANISAATION TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	6.4	Tukiproessit.....
2.1	Sidosryhmät.....	6.5	Toiminta.....
2.1.1	Sidosryhmien vaatimukset.....	6.5.1	Toiminnan suunnittelu ja ohjaus.....
2.1.2	Laatujärjestelmän rakenne.....	6.5.2	Tuotteita ja palveluja koskevat vaatimukset.....
2.2	Laatujärjestelmän soveltamisala (4.3).....	6.5.3	Ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palvelujen ohjaus.....
3	JOHTAJUUS.....	6.5.4	Tuotanto ja palveluiden tuottaminen.....
3.1	Johtajuus ja sitoutuminen (5.1.1).....	6.5.5	Tuotteiden ja palveluiden luovutus.....
3.2	Roolit, vastuut ja valtuudet (5.3).....	6.5.6	Poikkeavien tuotosten ohjaus.....
4	SUUNNITTELU.....	7	SUORITUSKYVYN ARVIOINTI.....
4.1	Riskien ja mahdollisuuksien hallinta (6.1).....	7.1	Mittarit, seuranta ja arviointi (9.11, 9.13).....
4.2	Organisaation laatutavoitteet ja tarvittavat toimet (6.2).....	7.1.1	Asiakastytyväisyys (9.1.2).....
4.3	Laadunhallintajärjestelmän muutosten suunnittelu (6.3).....	7.2	Katselmuksot sekä auditointi.....
5	TUKITOIMINNOT.....	7.2.1	Sisäinen auditointi (9.2).....
5.1	Henkilöstöresurssit (7.1.2).....	7.2.2	Johdon katselmus (9.3).....
5.1.1	Prosessien toimintaympäristö ja työhyvinvointi (7.1.4).....	8	PARANTAMIEN.....
5.1.2	Henkilöstön tietämys (7.1.6).....	8.1	Parantavat ja korjaavat toimenpiteet.....
5.1.3	Henkilöstön pätevyys (7.2).....	8.2	Reagointi poikkeamalliantieissa.....
5.2	Muut resurssit (7.1.3).....		
5.2.1	Toimittajat.....		
5.2.2	Koneet, laitteet, ohjelmistot.....		
5.2.3	Kuljetusresurssit.....		
5.2.4	Tieto- ja viestintäteknikka.....		
5.3	Viestintä ja tietoisuus (7.3, 7.4).....		
5.3.1	Sisäinen viestintä.....		
5.3.2	Ulkoinen viestintä.....		
5.4	Dokumentoitu tieto (7.5).....		
5.4.1	Luominen ja päivittäminen.....		
5.4.2	Tiedon hallinta.....		

KUVA 2. Toimintakäsikirjan sisällysluettelo

4.1 Yrityksen esittely

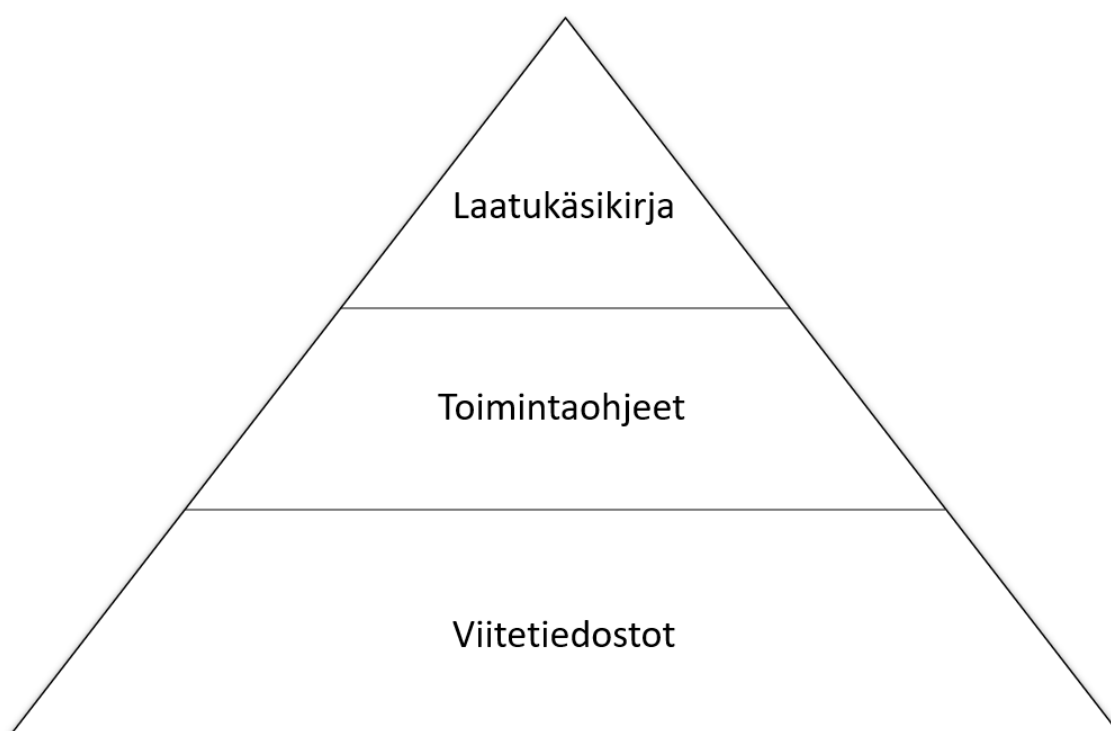
Laatukäsikirjan tarkoitus on toimia yrityksen laatujärjestelmän esittelynä ja käsikirjana, siksi se on myös ylläpidettävä dokumentti. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään yrityksen toimintaa sekä sen tuotteita ja palveluita. Toiminnan paremmaksi hahmottamiseksi, kerrotaan jo ensimmäisessä kappaleessa yrityksen toimintastrategia, tulevaisuuden visio, yrityksen missio eli toiminta-ajatus, arvot sekä laatupolitiikka.

Laatupolitiikan tarkoituksena on esittää johdon määrittämä yrityksen tarkoitus ja suunta. Laatupolitiikan pitää sopia yrityksen tarkoitukseen ja toimintaympäristöön sekä tuettava sen strategiaa. Laatupolitiikan on muodostettava perusta laatutavoitteille ja sisältää sitoutumisen laatujärjestelmän parantamiseen ja sen vaatimusten noudattamiseen. (ISO 9001:2015, 13)

4.2 Organisaation toimintaympäristö

Toimintaympäristöä käsittelevässä kappaleessa käsitellään ulkoiset ja sisäiset asiat sekä sidosryhmät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen kykyyn tuottaa tuotteita tai palveluita, sekä näiden sidosryhmien asettamat vaatimukset. Kappaleessa käydään läpi myös laadunhallintajärjestelmän rakenne (kuva 3), joka koostuu laatukäsikirjasta, toimintaohjeista ja viitetiedoista.

Laatujärjestelmän soveltamisalaa määriteltäessä tultiin tulokseen, että yrityksen laatujärjestelmän laajuus kattaa kaikki muut standardin kohdat, paitsi kohdan 8.3. Kyseistä kohtaa ei tällä hetkellä nähdä tarpeelliseksi, sillä yritys ei suunnittele tai kehitä uusia tuotteita.



KUVA 3. Laatujärjestelmän rakenne

4.3 Johtajuus

Standardin mukaan ylimmän johdon on osoitettava johtajuutta ja sitoutumista laatujärjestelmän suhteen muun muassa, kantamalla vastuu laatujärjestelmän vaikuttavuudesta, varmistamalla, että laadunhallintajärjestelmän vaatimukset

yhdistetään organisaation liiketoimintaprosesseihin ja edistämällä prosessimaisen toimintamallin ja riskiperusteisen ajattelun käyttöä. (ISO 9001:2015, 13)

Kappaleessa esitellään johdon sitoutuminen standardin vaatimuksia ja laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta kohtaan. Kappaleessa käydään läpi myös yrityksen olennaiset roolit sekä eri toimintojen vastuuhenkilöt.

4.4 Suunnittelu

Suunnittelua käsittelevässä kappaleessa määritellään miten taataan ja vahvistetaan laatujärjestelmän haluttuja tuloksia sekä vähennetään ei-toivottuja vaikutuksia. Näiden takaamiseksi on huomioitava yrityksen toimintaympäristön ja sidosryhmien aiheuttamat riskit ja mahdollisuudet sekä niiden korjaamiseksi tai vahvistamiseksi kohdistuvat toimenpiteet.

Riskien ja mahdollisuuksien tunnistukseen yrityksessä käytettiin SWOT- analyysityökalua. Tunnistettujen riskien todennäköisyyttä ja vaikutusta tullaan pisteyttämään riskienarvioinnin taulukolla, jonka avulla pystytään määrittämään mihin yrityksen tulisi panostaa.

Yrityksen asettamat laatutavoitteet ovat määritelty standardin ohjeita noudattaen. Laatutavoitteet ovat suunniteltu olevan yhdenmukaisia yrityksen laatupolitiikan kanssa ja niiden soveltuvuutta ja toimintaa tullaan arvioimaan johdon katselmusten yhteydessä. Laatutavoitteista on säilytettävä dokumentoitua tietoa ja niitä päivitetään aina kun se nähdään tarpeelliseksi.

Laadunhallinta järjestelmään tehtävät muutokset tehdään suunnitelmallisesti ja harkitusti ottaen huomioon muutoksen tarkoitus sekä mahdolliset seuraukset. Muutokset laadunhallintajärjestelmään tehdään järjestelmästä vastuussa olevan henkilön toimesta, joka vastaa myös asiakirjojen valvonnasta ja pitämisestä ajan tasaisina.

4.5 Tukitoiminnot

Tukitoimintoja käsittelevässä kappaleessa käydään läpi yrityksen ja sen laatu-järjestelmän toimintojen mahdollistajat. Kappaleessa määritellään laatu-järjestelmän ja prosessien toimintaan tarvittavat resurssit sekä henkilöt, prosessien sekä tuotteiden ja palveluiden tarvitsema infrastruktuuri ja toimintaympäristö, mittauksen ja seurannan resurssit, henkilöstön pätevyyden seuranta ja tietoi-suus laatu-järjestelmästä, viestinnän määrittely sekä dokumentoidun tiedon hal-linta.

Yrityksessä ylin johto määrittelee toiminnan ja laatu-järjestelmän mahdollistami-seen tarvittavat resurssit, infrastruktuurin sekä toimintaympäristön. Yrityksen johto tai henkilöstöhallinnasta vastaava henkilö nimeää laatu-järjestelmän ja pro-sessien vaikuttavaa toimintaa varten tarvittavat henkilöt.

Laatukäsikirjaan sisällytettiin tiivistetyt ohjeet mittauksen ja seurannan resurs-seista, pätevyyden seurannasta, viestinnästä sekä dokumentoidun tiedon hallin-nasta. Tarkat ohjeet näistä tukitoiminnoista sisällytetään myöhemmässä vai-heessa laatu-järjestelmän menetelmäohjeisiin, jossa ne ovat saatavilla niitä tar-vitseville.

4.6 Prosessit

Standardin vaatimuksen mukaan organisaation on määriteltävä laadunhallinta-järjestelmää varten tarvittavat prosessit sekä niiden soveltaminen organisaa-tiossa. Prosesseja varten on muun muassa määritettävä niihin tarvittavat lähtö-tiedot, niiltä odotettavat tuotokset sekä keskinäiset vuorovaikutukset (kuva 4).



KUVA 4. Prosessikartta

Yrityksen toimintaan vaikuttavat prosessit sekä niiden toimintaa avustavat tukiprosessit määriteltiin yhdessä yrityksen johdon kanssa. Ydinprosesseiksi määritettiin myynti ja markkinointi, tilaus- toimitus sekä tuotantoprosessi. Tukiprosesseiksi eli ydinprosesseja tukeviksi prosesseiksi määriteltiin henkilöstöhallinta, talous, johtaminen sekä asiakastuki.

Prosessien vaiheita tunnistettiin uimarata- kaavioilla, joiden avulla saatiin prosessin eri vaiheet sekä tahot määritettyä. Prosessien kuvaukset laatukäsikirjaa varten tehtiin Microsoft Excelin visio lisäohjelmalla. Määritellyistä prosesseista kuvattiin opinnäytetyön tekijän osalta vain muutama, sillä yritys aikoo määritellä prosessit myöhemmässä vaiheessa entistä tarkemmin ja harkitummin, käyttäen apuna laatukäsikirjan kuvauksia. Prosessien yksityiskohtainen kuvaus tehdään laatujärjestelmän menettelyohjeisiin, kun taas laatukäsikirjaan liitetään prosessien kuvaukset tiivistetympin.

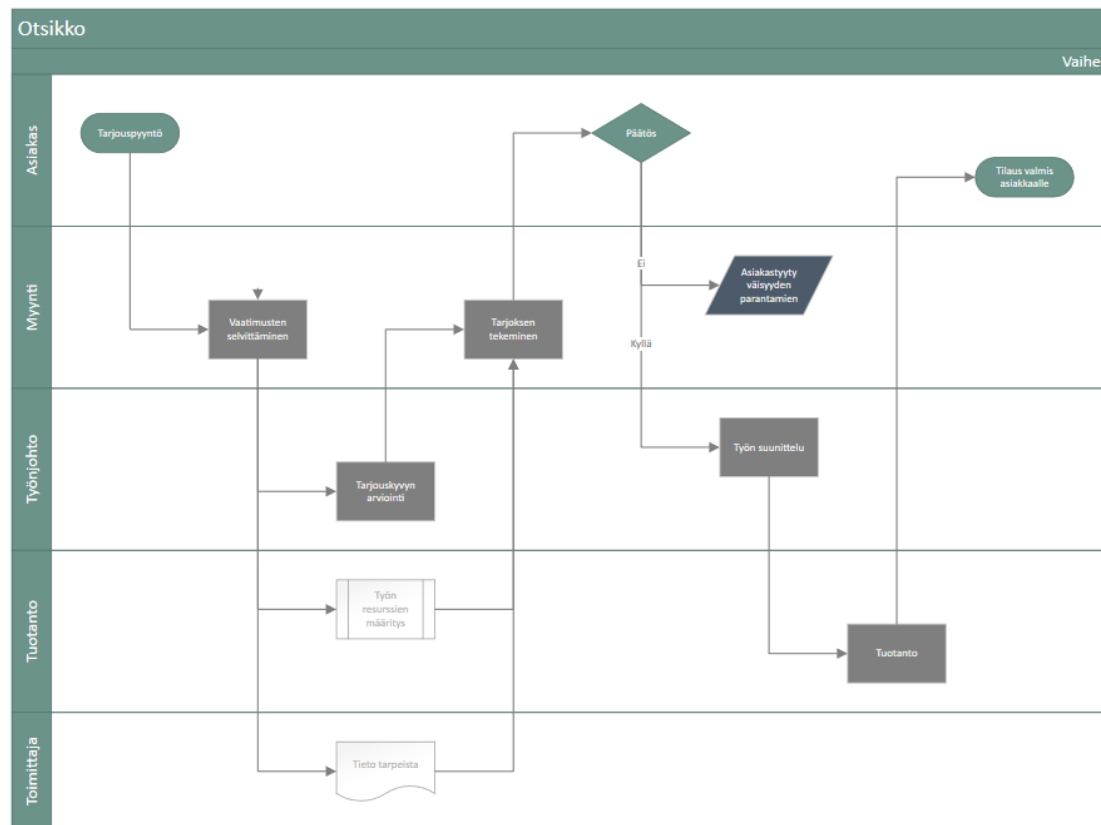
Toiminta- kappaleen sisältö yhdistettiin prosesseja käsittelevän otsikon alle. Kappaleessa käsitellään tärkeimmät toiminnot, joilla varmistetaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Toiminta- kappaleeseen sisältyy muun muassa vaatimusten määrittely, ulkoisten toimittajien auditointi, omaisuuden hallinta, tuotteiden luovutus ja sen jälkeiset toiminnot sekä poikkeavien tuotosten ohjaus.

Toimintaa- kappaleen sisältävät kohdat käytiin läpi haastattelemalla yrityksen johtoa. Haastatteluissa käsiteltiin standardissa asetetut vaatimukset ja yrityksen nykyinen toimintamalli. Laatukäsikirjaan tehtiin haastattelujen pohjalta toiminnan kuvaus, jonka mukaan yritys pystyy noudattamaan määriteltyjä vaatimuksia.

4.6.1 Tilaus- toimitusprosessi

Yrityksen tilaus- toimitus prosessin lähtötietona toimi asiakkaan tekemä tarjouspyyntö ja prosessin lopputuotteena on tilauksen saapuminen asiakkaalle.

Tilaus- toimitusprosessi lähtee liikkeelle asiakkaan jättämällä tarjouspyynnöllä, joka saapuu myynnille käsiteltäväksi asiakkaan vaatimusten selvittämiseksi (kuva 5). Myynniltä tarjouspyyntö etenee työnjohdolle tarjouskyvyn arvioimista varten, tuotannon vastaavalle resurssien määrittämistä varten sekä materiaalin toimittajalle, joka selvittää tarvittavan materiaalin saatavuuden ja toimitusajan. Tarjouspyyntö palaa takaisin myynnille, joka tekee saatujen tietojen pohjalta tarjouksen asiakkaalle. Asiakkaan hyväksyessä tarjouksen siirtyy tilaus työnjohdolle suunniteltavaksi. Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen tarjoukseen, menee se myynnille uudelleenkäsiteltäväksi. Työn suunnittelun jälkeen tilaus siirtyy tuotantoon ja sieltä asiakas saa tilaamansa tuotteen.



KUVA 5. Tilaus- toimitusprosessi

4.7 Suorituskyvyn arviointi

Standardin suorituskyvyn arviointia käsittelevässä kappaleessa ohjeistetaan, että yrityksen on määriteltävä seurattavat ja mitattavat asiat, miten ja milloin kyseiset asiat toteutetaan sekä milloin niiden tuloksia arvioidaan. Yrityksen on myös määriteltävä asiakastytyväisyyden hankkimis-, seuranta- ja katselmointimenetelmät sekä suunniteltava sisäisen auditoinnin ja johdon katselmusten toiminta. (SFS-EN ISO 9001:2015, 27)

Yrityksessä sen ja laatujärjestelmän toimintakykyä seurataan ja arvioidaan, johdon suorittamissa katselmuksissa sekä sisäisen auditoinnin avulla. Mittareina suorituskyvylle ja toimivuudelle toimii asetettujen laatutavoitteiden edistyminen, prosessien toiminnan tulokset, asiakastytyväisyyden taso sekä muut yrityksen määrittelemät mittauksen ja arvioinnin kohteet. Asiakastytyväisyyden tasoa yrityksessä seurataan pääsääntöisesti asiakkaiden suullisesti antaman palautteen avulla. Annettuun asiakaspalautteeseen pyritään reagoimaan jo viikoittaisissa palavereissa tai viimeistään johdon katselmuksissa.

Varsinaiset johdon katselmuksen sekä sisäisen auditoinnin toteuttamista varten tarvittavat suunnitelmat ja ohjeistukset laaditaan yrityksen johdon puolesta myöhemmässä vaiheessa, sillä yritys näki paremmaksi toteuttaa ne omalla aikataulullaan.

4.8 Parantaminen

Standardin, parantamista käsittelevässä kappaleessa kerrotaan, että yrityksen on määriteltävä, miten parantamismahdollisuuksia valitaan ja miten toimitaan erilaisten poikkeamien sattuessa.

Yrityksessä jatkuva parantaminen on olennainen osa sen toimintaa, laatujärjestelmän kehittämisen myötä, siihen aletaan keskittyä entistä enemmän. Parantamiskohteista saadaan tietoa muun muassa johdon katselmuksien ja auditointien tuloksista.

Johdon yhteyshenkilöä haastatellessani, yrityksellä ei vielä ollut erilaisten poikkeamien hallintaan kehitetty ohjeistusta. Johdon tavoitteenaan on parantamista edistääkseen suunnitella poikkeamille tehtävä toimenpiteet ensimmäisten parantamiseen liittyvien toimintojen joukossa.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin vuoden 2020 lopulla, tutustumalla laatua ja laadunhallintaa käsittelevään kirjallisuuteen sekä itse ISO 9001:2015 laadunhallintastandardiin. Kirjallisuuteen tutustumalla saatiin parempi ymmärrys standardin vaatimuksista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua laadun ja laadunhallinnan merkitykseen sekä tuottaa yritykselle ISO 9001:2015 laadunhallintastandardin vaatimukset täyttävä toimintakäsikirja. Toimintakäsikirjan kehittämisen tarkoituksena oli saada aikaiseksi runko laadunhallintajärjestelmän toteuttamiselle, jonka mukaan yritys pyrkii kasvattamaan toimintojensa tehokkuutta sekä parantaa asiakastytyväisyyttä.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin yritykselle laadittua toimintakäsikirja, joka sisältää standardissa vaaditut asiat, sekä osan prosessien kuvauksista. Laatukäsikirjan toteuttaminen vaatii kuitenkin monien erillisten tiedostojen tai ohjeiden luomista johon laatukäsikirjassa viitataan, kuten sisäisen auditoinnin ja johdon katselmusten suunnittelun ja ohjeistuksen. Toimintakäsikirjassa viitattuja toimintaohjeita ei tehty käsikirjan litteiksi sillä yritys näki parhaaksi, että he kehittävät vaaditut liitteet ja ohjeet omalla aikataulullaan.

Tällä hetkellä suuri osa laadunhallintajärjestelmän tuomista toiminnoista kaatuu vain muutaman henkilön suoritettavaksi, joilla ei välttämättä riitä resurssit keskitettyä laatujärjestelmän kehittämiseen. Laadunhallintajärjestelmän vaikuttavaa käyttöönottoa varten yrityksen tulisi palkata erillinen henkilö vastaamaan laadunhallintajärjestelmän käyttöönotosta ja kehittämisestä.

LÄHTEET

Lecklin, O. & Laine, R, O. 2009 Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Suomen standardoimisliitto SFS. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. ISO 9001:2015. Helsinki: Suomen standardoimisliitto SFS ry.

Suomen standardoimisliitto SFS. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. ISO 9000:2015. Helsinki: Suomen standardoimisliitto SFS ry.

Suomen standardoimisliitto SFS. 2021. ISO 9000 Laadunhallinnan standardisarja. Luettu 18.5.2021. <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittut-standardit/iso-9000-laadunhallinnan-standardisarja/>