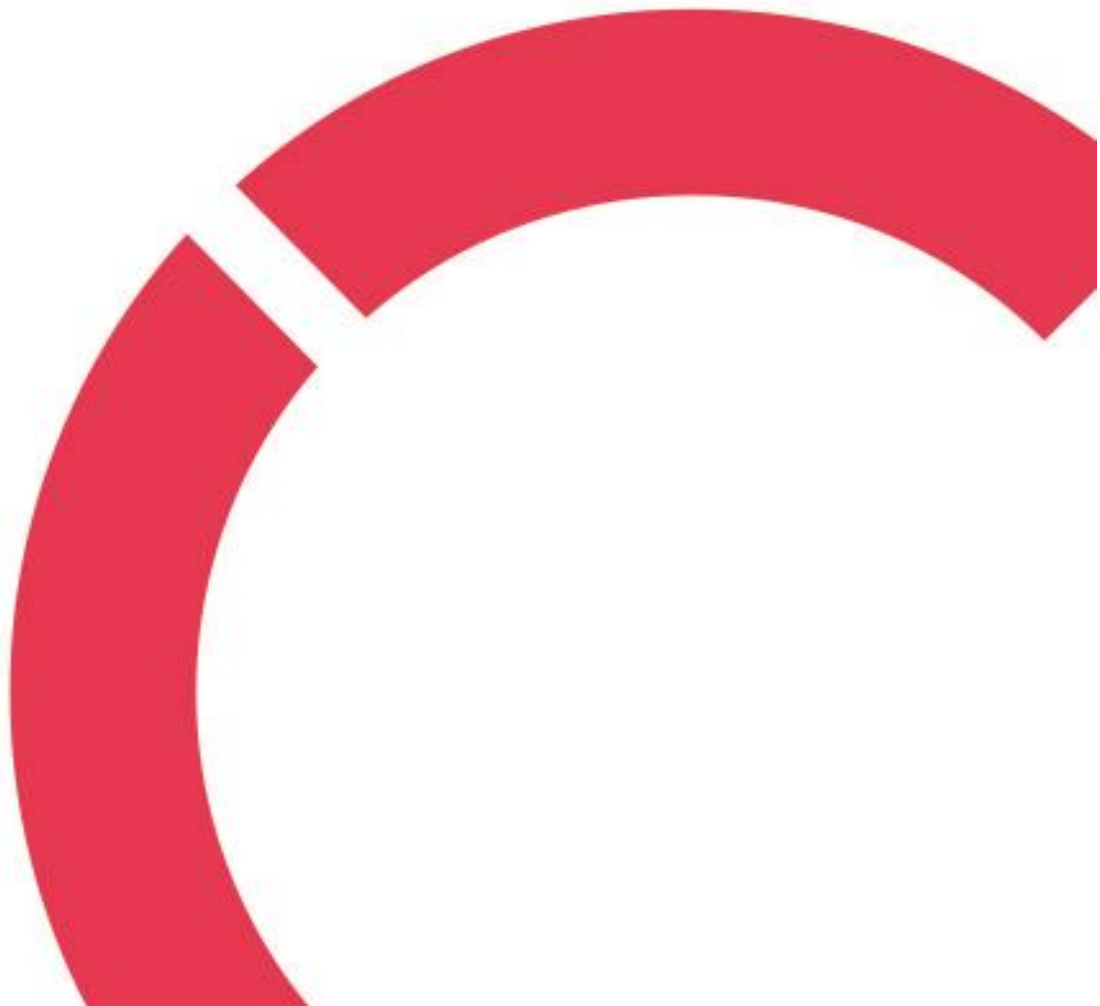




Raija Rintapää

LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN PIENESSÄ YRITYKSESSÄ

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tuotantotalouden koulutus
Elokuu 2023**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Elokuu 2023	Tekijä/tekijät Raija Rintapää
Koulutus Tuotantotalous		☒ AMK ☐ YAMK
Työn nimi LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN PIENESSÄ YRITYKSESSÄ		
Työn ohjaaja Sakari Kinnunen		Sivumäärä 63 + 4
Työelämäohjaaja Kim Westerlund		
Opinnäytetyön aihe tuli eräältä pieneltä kasvustrategiaan sitoutuneelta Lean-johtamisen konsultointi-, koulutus- ja valmennusyritykseltä. Yrityksen palveluita ovat energia ja kestävyys -kehittämishankkeet, pääosin Lean Six Sigma periaatteisiin perustuvat eri toimialojen yritysten ja organisaatioiden kehittäminen sekä kasvavissa määrin data-analyysit ja digitaaliset ratkaisut. Tavoitteena opinnäytetyössä oli löytää toimivan ja vaikuttavan laatujärjestelmän tekijät, muodostaa yrityksen omien tietojen ja ISO 9001 -standardin vaatimusten perusteella joko ohjeet tai helposti muokattavat mallitaulukot, joihin on kerätty vaatimusten mukaiset tiedot korjaamaan kehityskohteet ja lievistä puutteet. Lisäksi opinnäytetyön tulosten avulla oli pyrkimyksenä helpottaa ja lisätä suunnitelmallisuutta yrityksen omatahtoiseen laatujärjestelmän ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen sekä säästää laatujärjestelmän kehittämisen organisaatiolta vaatimia resursseja. Päälähteinä opinnäytetyössä käytettiin The Certified Quality Engineer Handbook, ISO 9000 Quality Systems Handbook ja ISO 9001 -standardi, jossa annetaan selkeät laatuvaatimukset yrityksen laatujärjestelmälle. Tutkimusmenetelmänä oli kirjalliseen aineistoon perustuva empiirinen laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tuloksena todettiin laatujärjestelmän tärkeimmiksi toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijöiksi sitoutunut ja aktiivinen johto, tehokas johtaminen, työntekijöiden sitouttaminen osallistamisella sekä jatkuvalla selkeällä viestinnällä. Lisäksi toimivuuden ja vaikuttavuuden ylläpito ja kehittäminen vaatii prosessien jatkuvaa kehittämistä ja tehokkaiden tiimien muodostamista sekä riittävää resurssointia. Laatujärjestelmän täydentämiseksi muodostettiin pienelle palveluyrityksen toiminnan kannalta tehokkaita toimintamalleja prosessien, tuotekuvausten ja palveluprosessien kehittämiseen sekä ISO 9001 -standardin vaatimusten mukaiset mallitaulukot sisäisistä ja ulkoisista riskeistä ja mahdollisuuksista sekä sidosryhmistä ja niiden vaatimuksista. Lisäksi luotiin valmiit mallit sisäisestä auditointiohjelmasta ja johdon katselmuksesta. Johtopäätöksenä todettiin, että pienessä yrityksessä laatujärjestelmän kehittämistä hidastaa taloudellisten ja henkilöresurssien sekä pätevyyden puute. Laatujärjestelmän kehittäminen kuitenkin parantaa jatkuvasti yrityksen toiminnan laatua. Riskien ja mahdollisuuksien sekä sidosryhmien ja heidän vaatimustensa kartoittamisella turvataan toiminnan jatkuvuutta. Auditointiohjelmalla voidaan pitää yllä suunnitelmallisuutta ja lisätä laatujärjestelmän vaikuttavuutta.		

Asiasanat

Auditointiohjelma, ISO 9001 -standardi, kehittäminen, laadunhallinta, riskit

Centria University of Applied Sciences	Date Aug 2023	Author Raija Rintapää
Degree program Production Economy		
Name of thesis DEVELOPMENT OF THE QUALITY SYSTEM IN A SMALL BUSINESS		
Centria supervisor Sakari Kinnunen	Pages 63 + 4	
Instructor representing commissioning institution or company Kim Westerlund		
A small Lean management consulting, training and coaching company committed to a growth strategy offered the subject for this thesis. The company's services are energy and sustainability development projects, the development of companies and organizations in various industries based mainly on Lean Six Sigma principles, and increasingly data analysis, digital solutions, and applications. The aim of the thesis was to find the factors of a functioning and effective quality system, to form, based on the company's own information and the requirements of the ISO 9001 standard, either instructions or easily editable model tables, which include the required information filling in the missing development items and minor deficiencies. In addition, with the help of the results of the thesis, the aim was to facilitate and increase planning in the company's voluntary continuous development of the quality system and operations, as well as to save the resources of the organization required for the development of the quality system. For the main sources of the thesis were The Certified Quality Engineer Handbook, ISO 9000 Quality Systems Handbook, and the ISO 9001 standard, which gives clear quality requirements for the company's quality system. The research method was empirical qualitative research based on written material. As a result of the research, it was found that the most important factors of functionality and effectiveness of the quality system are committed and active management, effective management, engaging employees through participation and continuous clear communication. In addition, the maintenance and development of functionality and effectiveness requires the continuous development of the processes and the formation of effective teams, as well as adequate resourcing. To complete the quality system, efficient operating models for the development of processes, product descriptions and service processes were formed for the operation of a small service company. Also, the model tables of internal and external risks and opportunities, as well as stakeholders and their requirements, were formed in accordance with the requirements of the ISO 9001 standard. In addition, ready-made models of the internal audit program and management review were created. In the conclusion, it was stated that in a small company, the development of the quality system is slowed down by the lack of financial and human resources and qualifications. However, the development of the quality system constantly improves the quality of the company's operations. The continuity of operations is secured by mapping the risks and opportunities, and stakeholders and their demands. The audit program can maintain planning and increase the effectiveness of the quality system.		

Key words

Audit program, ISO 9001 standard, development, quality management, risks

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

AUDITOINTIOHJELMA

Laatujärjestelmän ylläpidon ja kehittymisen vuoksi yritykseen laaditaan ISO 9001 -laatujärjestelmän vaatimusten mukainen sisäinen auditointiohjelma, jossa nimetyille henkilöille on annettu tietyt vastuualueet ja auditointivastuualueet sekä aikataulu, jonka mukaan auditoinnit ja raportointi sekä toimenpide-ehdotukset tehdään.

PDCA

PDCA on jatkuvan parantamisen nelivaiheinen malli, jonka vaiheet ovat Plan, Do, Check ja Act eli suomeksi suunnittele, toteuta, arvioi ja toimi.

SISÄINEN AUDITOINTI

Organisaatiolla on oltava sisäinen auditointiohjelma auditoinneille, joissa tietyin väliajoin tarkastellaan, onko laadunhallintajärjestelmä kansainvälisen ISO-standardien mukainen, vastaako se organisaation itse asettamia vaatimuksia ja onko laadunhallintajärjestelmä käytössä ja vaikuttavasti ylläpidetty.

ULKOINEN AUDITOINTI

Organisaation laatujärjestelmän ja toiminnan auditoinnin tekee joko toinen osapuoli (asiakas) tai ulkopuolinen, riippumaton kolmas osapuoli (akkreditoitu organisaatio), joka antaa myös sertifikaatin, mikäli toiminta täyttää ISO-standardien vaatimukset.

DMAIC

DMAIC on olemassa olevan prosessin parannusmetodi ja sisältää viisi vaihetta, jotka ovat määrittely (Define), mittaaminen (Measure), analysointi (Analyze), parantaminen (Improve) ja hallinta (Control).

DMADV

DMADV on uuden prosessin kehittämismetodi ja sisältää viisi vaihetta, jotka ovat määrittely (Define), mittaa (Measure), analysoi (Analyze), suunnittele (Design) and vahvista (Verify).

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 LAADUN KEHITTÄMINEN JA HALLINTA.....	4
2.1 Mistä laatu muodostuu?	4
2.2 Laadun kehittämislle tärkeät tekijät	6
2.3 Laadunhallinta	7
3 ISO 9001 -STANDARDI	9
3.1 ISO 9001 -standardin kehitys.....	9
3.2 Erot ISO 9001 -standardiversioiden 2008 ja 2015 välillä.....	10
3.3 Laadunhallinnan periaatteet.....	12
3.4 Laatujärjestelmän toimintamallien soveltaminen	13
3.4.1 Jatkuva parantaminen.....	14
3.4.2 Prosessimainen toimintamalli	15
3.5 Laatujärjestelmän vaatimukset	17
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT	18
5 TUTKIMUS LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISESTÄ PIENESSÄ YRITYKSESSÄ .	20
5.1 Laatujärjestelmän toteuttaminen erilaisissa organisaatioissa	20
5.2 Laatujärjestelmän hallintajärjestelmän toimivuus ja kehittäminen	21
5.3 Laatujärjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijät	22
5.3.1 Johdon sitoutuminen.....	22
5.3.2 Viestintä organisaatioissa	22
5.3.3 Organisaation sitouttaminen.....	23
5.3.4 Prosessien ylläpito ja jatkuva kehittäminen	25
5.3.5 Henkilöstö- ja toimintaympäristöresurssit	26
5.3.6 Pätevyys- ja tietoisuusresurssi	26
5.4 Yrityksen laatujärjestelmän puutteisiin liittyvä teoreettinen tausta	27
5.4.1 Riskien ja mahdollisuuksien määrittely pienessä yrityksessä.....	27
5.4.2 Prosessien ylläpito ja jatkuva kehittäminen	32
5.4.3 Prosessien ja toimintojen laatutavoitteet ja niiden saavuttaminen	33
5.4.4 Sisäinen auditointiohjelma ja johdon katselmus	34
6 TULOKSET LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISESTÄ PIENESSÄ YRITYKSESSÄ.	37
6.1 Laatujärjestelmän hallintajärjestelmän toimivuus ja kehittäminen	37
6.2 Laatujärjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijät	38
6.2.1 Johdon sitoutuminen ja aktiivisuus.....	39
6.2.2 Organisaation sitouttaminen.....	40
6.2.3 Prosessien parantaminen ja laatutavoitteet.....	42
6.2.4 Henkilö- ja toimintaympäristöresurssit	44
6.2.5 Johdon kommentit laatujärjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijöistä	45
6.3 Yrityksen laatujärjestelmän täydentäminen	47
6.3.1 Riskien ja mahdollisuuksien määrittely.....	47
6.3.2 Olennaisimmat sidosryhmät ja vaatimukset	48
6.3.3 Prosessien ylläpito ja jatkuva kehittäminen sekä laatutavoitteiden saavuttaminen ...	49
6.3.4 Yrityksen palvelut	50
6.3.5 Sisäinen auditointiohjelma ja johdon katselmus	52
6.3.6 Johdon kommentit laatujärjestelmän puutteiden ja poikkeaminen täydennyksistä ..	54

7 POHDINTA.....	56
------------------------	-----------

LÄHTEET	60
----------------------	-----------

LIITTEET	64
-----------------------	-----------

KUVIOT

KUVIO 1. Johtamisjärjestelmäauditointi ISO 9001 -standardin mukaan 10–11/2022	3
KUVIO 2. Laadun 11 ulottuvuutta	6
KUVIO 3. Laadun kehittämislle tärkeät tekijät	7
KUVIO 4. ISO 9001 -standardi	14
KUVIO 5. Yksittäisen prosessin osat	16
KUVIO 6. Laatujärjestelmän kehitysprojektin onnistumistekijät	38
KUVIO 7. Toimiva ja vaikuttava laatujärjestelmä	39
KUVIO 8. Sitouttaminen tehokkaalla viestinnällä ja johtamisella.....	41
KUVIO 9. Johtamista tehostavat vaikutustaktikat ja sitoutumistekijät	42
KUVIO 10. Liiketoiminnan prosessijohtaminen (BPM)	43
KUVIO 11. Laadunhallinnan prosessi pienessä yrityksessä.....	44
KUVIO 12. Kasvustrategian onnistumisen edellytykset	45
KUVIO 13. Prosessien luominen, ylläpito ja kehittäminen.....	50
KUVIO 14. Palvelusisällön määrittely	51
KUVIO 15. Palveluprosessin määrittely.....	52
KUVIO 16. Sisäisen auditoinnin prosessimalli	54

1 JOHDANTO

Yrityksen toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta on tärkeää, että sillä on käytössään dokumentoitu ja määritelty laatujärjestelmä. Laatujärjestelmän tarkoituksena on määritellä, kehittää ja yhtenäistää yrityksen toimintatapoja ja menetelmiä sekä toimia oppaana, jossa yrityksen määrittelemät prosessit, toimintasäännöt ja standardit ovat ajantasaisina koko organisaation löydettävissä ja käytettävissä. Toivottavaa olisi myös, että laatujärjestelmää voitaisiin käyttää uuden työntekijän perehdytykseen varsinkin, kun etätyö lisääntyy.

Asiakkaat vaativat yhä useammin laatu-, -ympäristö ja työturvallisuusjärjestelmäsertifikaatteja toimitajiltaan saadakseen jonkinlaisen takeen laadusta ja pakottaakseen toimitusketjun turvallisempaan ja kestävämpään kehitykseen. Sertifikaatteja käytetään myös markkinointikeinona. (Williams 2019.) Tulee kuitenkin muistaa, että toiminta voi olla laadukasta myös ilman sertifikaattia tai vastaavasti laadutonta sertifikaatista huolimatta. Yritysjohdon omaehtoinen tahto sitoutua ja sitouttaa koko organisaatio laatujärjestelmän ja toiminnan laadun kehittämiseen on perusta, jolle laadukas toiminta ja toimiva laatujärjestelmä voidaan rakentaa. Laatujärjestelmän voi katsoa onnistuessaan olevan strategiaa toteuttavan operatiivisen toiminnan selkäranka eikä nurkkaan unohtunut käsikirja.

Tässä työssä päälähteinä ovat The Certified Quality Engineer Handbook, ISO 9000 Quality Systems Handbook ja ISO 9001 -standardi, jossa annetaan selkeät laatuvaatimukset yrityksen laatujärjestelmälle. Opinnäytetyössä oli tutkimusmenetelmänä kirjalliseen aineistoon kohdistuva empiirinen laadullinen tutkimus. Lisäksi tutkimustuloksista tehtiin johdon puolistrukturoitu haastattelu, jossa selvitettiin, miten hyvin tutkimus vastasi toimeksiantajayrityksen toiminnan laatua ja tarpeita.

Opinnäytetyön toimeksianto tuli eräältä pieneltä yritykseltä, jossa olen ollut työntekijänä toukokuusta 2022. Minulla oli hyvä käsitys yrityksen toiminnasta, koska olin osallistunut myyntiin, myynnin tukeen, tarjousten tekoon, toimituksiin ja erilaisten asiakirjojen laatimiseen. Lisäksi olen käyttänyt yrityksen laatujärjestelmää aktiivisesti. Yrityksen tavoitteena on parantaa asiakasorganisaatioissa kannattavuutta kestävästi ja sitouttaa koko henkilökunta yhteisiin päämääriin. Yrityksen vahvuuksia ovat energia ja kestävyys -kehittämishankkeet, pääosin Lean Six Sigma -periaatteisiin perustuva yritysten ja organisaatioiden kehittäminen sekä kasvavissa määrin data-analyysit ja digitaaliset ratkaisut. Yrityksellä on kolme toimipistettä. Yritys on sitoutunut kasvustrategiaan, jonka onnistuminen edellyttää toimivaa ja ajantasaista laatujärjestelmää tukemaan ja selkeyttämään operatiivista toimintaa.

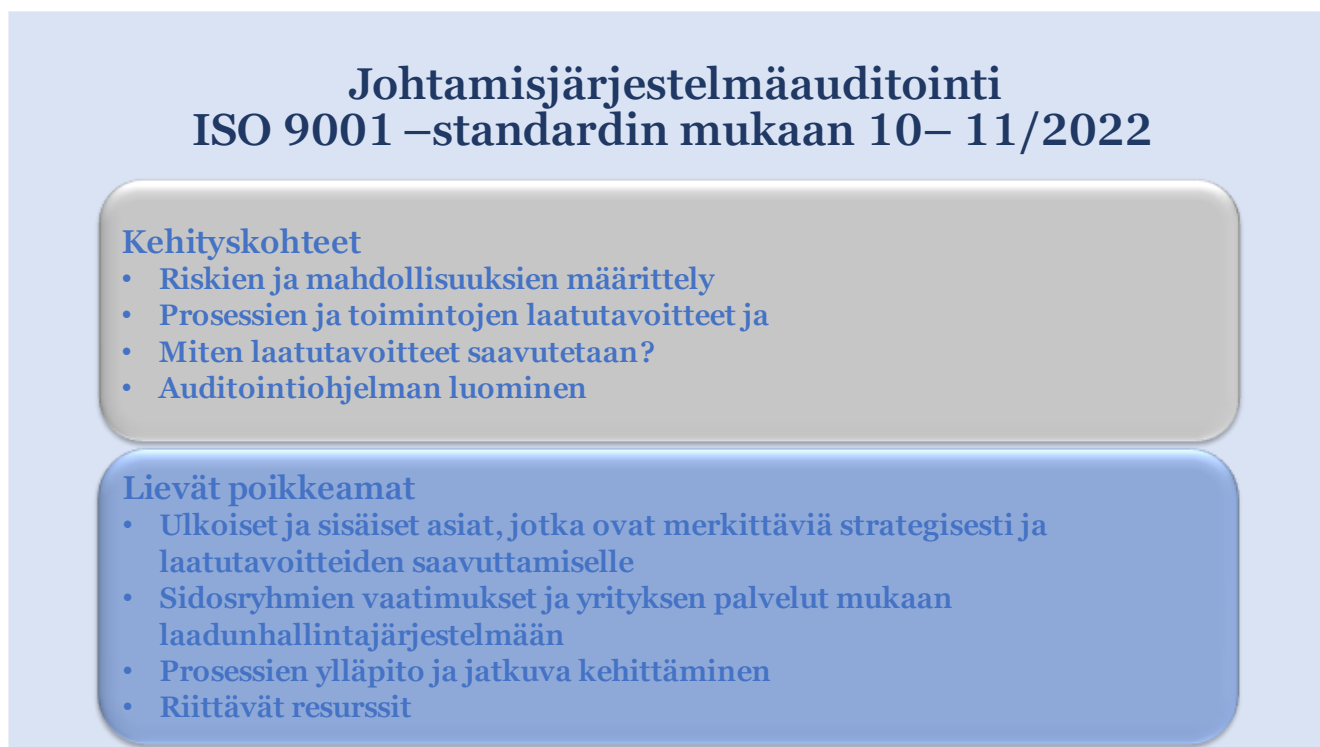
Opinnäytetyön ajoitus on erittäin suotuisa, koska yrityksen resurssit eivät tällä hetkellä riitä laatujärjestelmän tarvitsemaan akuuttiin kehittämiseen. Yrityksessä otettiin vuoden 2022 alussa käyttöön laatujärjestelmälle uusi alusta ja suurin osa jo käytössä olevista laatujärjestelmän tiedoista on siinä yhteydessä päivitetty tai vanhentuneena tietona jätetty pois. Ajoituksellisesti opinnäytetyötä tukee myös Centria-ammattikorkeakoulussa syksyllä 2022 toteutettua Laatu- ja ympäristöjärjestelmäprojektia, jossa auditoitiin yrityksen laatujärjestelmän ISO 9001 -standardin mukaisuus ja yrityksen toiminnan laatujärjestelmän mukaisuus.

Syksyllä 2022 tehdyn pienoistutkielman tuloksena luotiin laatupolitiikkamalli, joka oli muokattu yritykselle sopivaksi ja joka täytti ISO 9001 -standardin vaatimukset. Laatupolitiikkamalli aktivoi yrityksen täsmentämään laatupolitiikkaansa, arvojaan, strategiaansa sekä jäsentämään operatiivista toimintaansa ja määrittämään mittareita. Auditoinnin yhteydessä tehtiin auditointihaastattelun lisäksi lomakekysely, joka osoitti vaikuttavuuden parantamistarpeen ja organisaation kiireisyyden. Koska jopa pääosin strukturoituun kahden minuutin lomakekyselyyn oli vaikea saada vastauksia, päätettiin jättää kyselyt ja haastattelut pois opinnäytetyöstä ja keskittyä tutkimuksiin, joiden kohteena oli käytännön toiminnan vaikutus eri tekijöihin kuten sitoutumiseen ja sitouttamiseen sekä laatujärjestelmän täydennykset. Pienoistutkielman positiivinen vaikutus sekä laatujärjestelmän että yrityksen toiminnan kehittämiseen osoitti, että laatujärjestelmän kehittäminen sopii todella hyvin opinnäytetyön aiheeksi, koska opinnäytetyön tuloksilla voidaan ilmeisen merkittävästi edistää yrityksen laatujärjestelmän ja toiminnan kehittämistä.

Pienoistutkielma osoitti myös sen, että laatujärjestelmän kehittäminen vaatii aikaresurssia, energiaa ja kykyä tehdä tutkimusta, koska on tärkeää, että ISO 9001 -standardin yleisluontoinen viitekehys saadaan sovitettua yrityksen omaan yrityskulttuuriin ja toimintaympäristöön. Opinnäytetyön tuoma lisäarvo on laatujärjestelmän ISO 9001 -standardin mukaisuuden parantuminen ja auditointiohjelman luominen, jolloin yrityksen on helpompaa ja resurssitehokkaampaa jatkaa laatujärjestelmän ylläpitoa ja kehittämistä vaikuttavammasi. Käytännössä tämä tarkoittaa oman toiminnan laadun ja asiakastyytyväisyyden parantamista. Tutkimuksen lähtökohtana olivat toimeksiantajayrityksen tarpeet, ja tulokset räätälöidään yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön sopiviksi.

Rajasin tämän opinnäytetyön tutkimuksen vaikuttavan, toimivan ja tehokkaan laatujärjestelmän tekijöiden tutkimiseen sekä ISO 9001 -standardin vaatimusten mukaisesti vielä korjaamatta oleviin kohtiin (KUVA 1). Auditoinnin kehityskohteita olivat laatujärjestelmän vakavat puutteet ja lievät täydentämisistä kaipaavat poikkeamat. Kehityskohteita olivat riskien ja mahdollisuuksien määrittely, prosessien

ylläpito ja jatkuva kehittäminen, prosessien ja toimintojen laatutavoitteet sekä miten laatutavoitteet saavutetaan sekä sisäinen auditointiohjelma. Täydennettäviä lieviä poikkeamia olivat ulkoiset ja sisäiset asiat, jotka ovat merkittäviä strategisesti ja laatutavoitteiden saavuttamiselle sekä sidosryhmien vaatimukset ja yrityksen palvelut.



KUVIO 1. Johtamisjärjestelmäauditointi ISO 9001 -standardin mukaan 10–11/2022.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimivan ja vaikuttavan laatujärjestelmän tekijät, muodostaa yrityksen omien tietojen ja standardin vaatimusten perusteella joko ohjeet tai täydennettävät mallit puuttuvista kehityskohteista ja lievistä puutteista. Lisäksi oli tavoitteena helpottaa ja lisätä suunnitelmallisuutta yrityksen omatahtoiseen laatujärjestelmän ja toiminnan kehittämiseen jatkossa sekä säästää toimitusjohtajan ja organisaation resursseja. Suunnitelmallisuus paranee huomattavasti jo opinnäytetyön tuloksena luotavan auditointiohjelman käyttöönoton jälkeen.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaukset päätutkimuskysymykseen: mitkä ovat pienen yrityksen vaikuttavan ja toimivan laatujärjestelmän tekijät? Lisäksi haettiin vastaus alakysymykseen: mitä pitää laatujärjestelmän auditoinnissa syksyllä 2022 havaittujen puutteiden ja lievien poikkeaminen korjaamiseksi laadittavien ohjeiden ja mallien sisältää?

2 LAADUN KEHITTÄMINEN JA HALLINTA

Kun laatua ryhdytään kehittämään tai järjestelmällisesti hallitsemaan, täytyy ymmärtää, mitä laatu on ja minkälaiset asiat vaikuttavat laatuun ja miten laatu voidaan integroida organisaation toimintaan. Varsinkin pienelle yritykselle, jossa ylimmän johdon resurssit ovat äärimmäisessä käytössä, on tärkeää, että kohdistetaan panostus niihin asioihin, joiden vaikuttavuus on merkittävintä. Lisäksi ylimmän johdon roolin merkityksen esille tuominen ehkä motivoi ja auttaa koko johtoa ymmärtämään, että heidän panostaan tarvitaan.

2.1 Mistä laatu muodostuu?

Laatu koskee sekä liikeyrityksien, yhdistysten, koulujen, terveyshuollon, sosiaalihuollon ja valtion virastojen toimintaa. Laadun määrittäminen on haasteellista ja täyteen tarkkuuteen pääseminen on mahdollonta, mutta yleensä organisaation tulos, toimitusvarmuus ja kilpailukyky ovat seurausta tehokkaasta laadunhallinnasta. (Silvestrini & Burke 2017, 2.)

Henry Fordin mukaan ”Laatu tarkoittaa asioiden tekemistä oikein, kun kukaan ei katso”. Laatu ilmenee organisaation toiminnassa seuraavasti. Vaihtelua pyritään pienentämään, koska laatu on käänteisessä suhteessa vaihteluun, mikä tarkoittaa sitä, että mitä pienempi vaihtelu sitä parempi laatu on. Laatu on avaintekijä, jolle koko organisaation liiketoiminta perustuu. Organisaatio saavuttaa toiminnassaan laatua käyttämällä kokoelmaa käytännössä toimiviksi osoitetuista laatutyökaluista ja -metodeista. Organisaatio käyttää laatutyökaluja kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin. Laadun jatkuva parantaminen johtaa organisaatiossa läpimurtoihin, jotka ratkaisevat ongelmia sekä kehittävät ja uudistavat toimintaa. Laadussa pyritään aina täydellisyyteen, koska silloin havaitaan parannusmahdollisuudet. Toiminnan ja tuotteiden laatu näkyy asiakastyytyväisyyden parantumisena, läpimenoaikojen ja -kulujen pienenemisenä sekä toimina, joilla estetään virheet ja niiden uudelleen tekeminen. (Silvestrini & Burke 2017, 2.)

Tuotteen myytävyys on liiketoiminnan tärkein tekijä ja siihen vaikuttavat hinta, laatu ja toimitus. Organisaatio voi menestyä vain, kun tuote on rahan arvoinen ja toimitetaan oikeaan aikaan oikeaan paikkaan niin, että asiakas on tyytyväinen ja kokee odotustensa täyttyneen. Tuotteiden laadullinen luonne asiakastarpeiden tyydyttämisessä liittyy enimmäkseen erilaisiin teknisiin piirteisiin, ja palveluissa taas

vaikuttavat monet inhimilliset ulottuvuudet kuten pätevyys, joustavuus, tehokkuus ja luotettavuus. (Hoyle 1994, 5.)

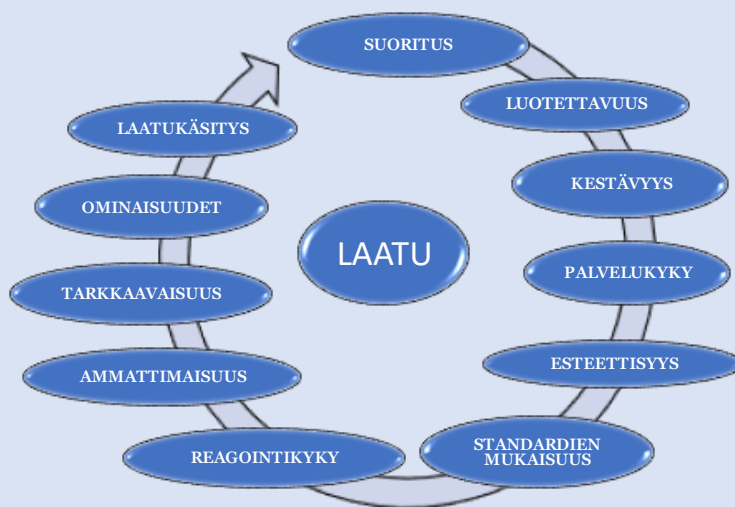
Laadun voidaan ajatella muodostuvan organisaation toiminnan ja tuotteen erilaisista laatu-ulottuvuuksista, joihin panostamalla laatua voidaan saavuttaa. Liiketoiminnan laatu-ulottuvuus koskee organisaation toiminnan laadukkuutta, ympäristöystävällisyyttä sekä turvallisuussäädöksien ja lakien noudattamista. Tuotteen laatu-ulottuvuus tarkoittaa tuotteen tai palvelun kykyä tyydyttää asiakastarpeita. Organisaation laatu-ulottuvuus kuvaa organisaation kykyä maksimoida tehokkuutensa, minimoida hukka sekä johtaa tehokkaasti ja saavuttaa hyvä työilmapiiri. (Hoyle 1994, 8–9.)

Organisaation laatu-ulottuvuus on tärkeä toiminnan suotuisan kehittymisen kannalta, koska työntekijöiden odotukset voivat jäädä täyttymättä, jos organisaatio toimii tehottomasti ja susikustannukset ovat korkeat. Organisaation heikko laatu-ulottuvuus johtaa siihen, että parhaat työntekijät menetetään, mikä vuorostaan vaikuttaa suoraan kaikkiin kolmeen ulottuvuuteen, liiketoimintaan, tuoteteeseen ja organisaatioon. Monet organisaatiot keskittyvät vain tuotteen laatuun ja unohtavat, että laadun kolme ulottuvuutta ovat suorassa suhteessa ja riippuvaisia toisistaan. (Hoyle 1994, 8–9.)

Tuotteen laatu-ulottuvuuksia voidaan tarkastella myös hienommalla tasolla. Kun yhdistetään laatu-ulottuvuudet koskemaan sekä tuotteita että palveluita, voidaan laatua kuvata toiminnan 11 laatu-ulottuvuudella (KUVIO 2). Ulottuvuuden voidaan esittää lyhyesti seuraavasti. Tuotteita ja palveluja tuotetaan laadukkaasti (suoritus). Tuotteet tai palvelut ovat luotettavia, kestäviä, esteettisiä. Tuote tai palvelu on standardien mukainen sekä ominaisuuksiltaan ja laadultaan asiakkaiden odotukset ylittävä. Palvelun tai tuotteen tuottaja on palvelukykyinen, tarkkaavainen, reagoitukykyinen ja ammattitaitoinen. (Silvestrini & Burke 2017, 2.)

Laadun 11 ulottuvuutta

tuotteille ja palveluille

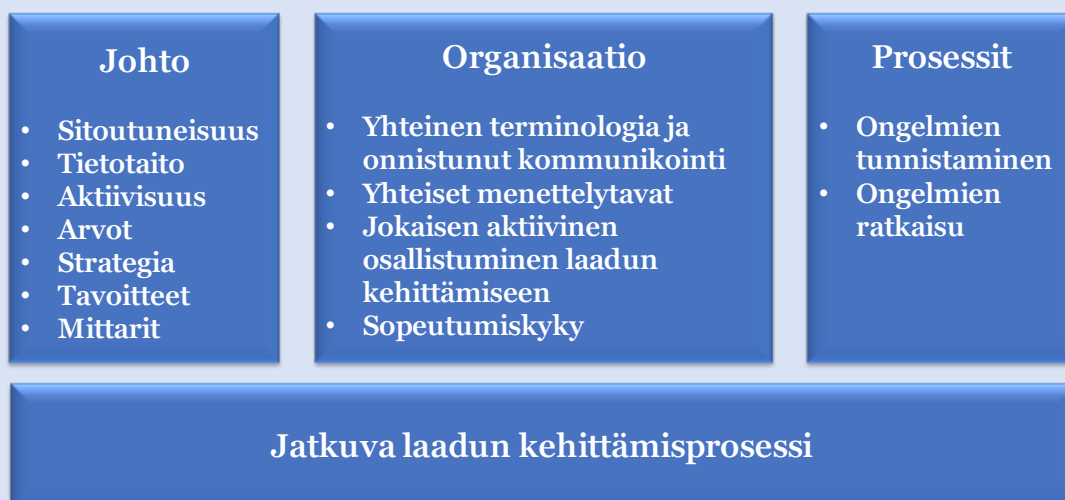


KUVIO 2. Laadun ulottuvuudet, kun on yhdistetty tuote- ja palvelualat (mukaillen Silvestrini & Burke 2017, 2).

2.2 Laadun kehittämiseksi tärkeät tekijät

Organisaation tulee laadunhallinnassaan olla selvillä laadun tekijöistä, jotka ovat perustana onnistuneelle laadun kehittämiselle ja hallinnalle, koska se antaa ymmärryksen panostuksen pitkäjänteisyyden tarpeesta. Laadunhallinta mielletään monin eritavoin. Kahdeksan tunnetun laatuasiantuntijan yhtenevät käsitykset laadun kehittämisessä tärkeistä asioista (KUVIO 3) voidaan tiivistää seuraavasti. Laadun parantamiseen täytyy suhtautua jatkuvana prosessina, jonka onnistumiselle johdon sitoutuneisuus, tietotaito ja aktiivinen osallistuminen ovat ratkaisevan tärkeitä asioita. Johdon tulee myös määrittää yritykselle arvot, strategia, tavoitteet sekä toiminnalle selkeät tavoitemittarit. Jokainen työntekijä on saatava osallistumaan aktiivisesti laadun parantamiseen. Yhteinen terminologia ja sovitut menettelytavat vaaditaan, että pystytään kommunikoimaan selkeästi ja tukemaan pyrkimyksiä parempaan laatuun. Organisaation eri toiminnoista on luotava prosesseja, joilla voidaan tunnistaa kaikkein kriittisimmät laatuun vaikuttavat ongelmat sekä niiden syyt ja löytää niihin ratkaisut. Organisaation on pystyttävä sopeutumaan eri tilanteiden ja laadunhallinnan vaatimuksiin, jotka saattavat edellyttää kulttuurin, tehtävien ja vastualueiden muuttamista. (Silvestrini & Burke 2017, 3.)

Laadun kehittämiselle tärkeät tekijät



KUVIO 3. Laadun kehittämisen tärkeät tekijät (mukaillen Silvestrini & Burke 2017, 3).

2.3 Laadunhallinta

Laadunhallinta perustuu useisiin menetelmiin, joilla laatua halutaan saavuttaa, ylläpitää ja parantaa. Laadunhallinta voidaan jakaa laadun varmistamiseen, laadunvalvontaan ja laadun parantamiseen. Laadunvalvontaprosessilla ylläpidetään standardeja. Laadunvalvontaprosessiin kuuluvat erilaiset mittaukset, työn korjaukset ja tuotantovaiheessa tapahtuva valikointi, joilla varmistetaan, että vain standardin mukaiset tuotteet pääsevät valvontaprosessin läpi. Laadunvalvontaa voidaan soveltaa tuotteisiin, prosesseihin tai koko organisaation laatusuorituksen mittaamiseen. (Hoyle 1994, 9.)

Laadunvalvonta voi liittyä jo tuotantoprosessin aikana tapahtuvaan laadun valvontaan. Laitteisiin ja koneisiin liittyviä parametrejä asetetaan tuotannon pitämiseksi tasaisena. Sensoreita käytetään automaattiseen tuotannonohjaukseen ja valvomaan tuotannon laatua. Data-analyyseillä voidaan kerättyä tietoa analysoida ja nähdä, mikä vaikuttaa laatuun. Tuotannon laadunhallinta perustuu siihen, että saadaan vaihtelu eli varianssi hyväksyttävälle tasolle. Kun varianssille on asetettu raja-arvot, voidaan raja-arvot ylittävää varianssia käyttää indikoimaan, mitä korjauksia tarvitsee tehdä, että estetään susituo-
tanto. Jos esimerkiksi sensorien tai työntekijän havaitsema virhe on määritelty estettäväksi, tuotanto-
linja pysähtyy tilanteen korjausta varten. Virheiden estäminen vaatii suunnittelua, että kontrollipisteet

saadaan oikeisiin paikkoihin. Kontrollipisteitä tulisi olla tarpeeksi, mutta ei liikaa syömässä tulosta. (Hoyle 1994, 10–12)

Laadunvalvonnassa pystytään vielä vaikuttamaan suoraan tuotannon tuloksiin. Laadun varmistuksella ei pystytä enää vaikuttamaan tuotannon tuloksiin, koska se tehdään vasta valmiille tuotteelle (Hoyle 1994, 12). Laadunvarmistus tarkoittaa kaikkia toimia, joilla varmistetaan asiakkaalle ja johdolle, että tuote tai palvelu täyttää laatuvaatimukset (Hoyle 1994, 14).

Laadun parantaminen on kuin mikä tahansa toimenpide, joka parantaa laatusuoritusta. Laadun parantaminen tapahtuu kahdella tavalla, joko kehittämällä laadunvalvontaa tai luomalla uusia parempia menetelmiä, joiden taustalla on tutkimus- ja kehitystyö sekä innovaatiot teknologiassa, markkinoinnissa tai johtamisessa. Laadunparantamisprosessi edellyttää, että on asetettu saavutettavat tavoitteet ja päätetty johdon parannusta ajava politiikka. Prosessista täytyy tutkia tavoitteen toteutettavuus ja laatia parannussuunnitelmat. Lisäksi tulee määrittää tarvittavat resurssit suunnitelman toteuttamiseen. Suunnittelusta parannusprosessi jatkuu sillä, että ratkaisuja ja vaihtoehtoja etsitään tutkimuksella. Paras löydetty vaihtoehto mallinnetaan ja testataan. Menetelmän (standardin) muuttamisen vastustus on tärkeää tunnistaa. Kun vastarinta on saatu ylitettyä, saadaan standardin muutos toteutettua ja uusi standardi asetettua laadunvalvontaan. Koko laadunparantamisprosessia tulee valvoa alusta loppuun, että asetetut tavoitteet saavutetaan. (Hoyle 1994, 13–14.)

3 ISO 9001 -STANDARDI

Laatujärjestelmän tarkoitus on mahdollistaa laadun saavuttaminen, ylläpito ja parannus. Laatujärjestelmä on väline, jolla laatua voidaan suunnitella, organisoida ja kontrolloida. Laatujärjestelmien avulla voidaan organisoida resurssit sekä asetettujen sääntöjen ja infrastruktuurin mukaisesti saavuttaa laatu-tavoitteet. Laatujärjestelmät keskittyvät yksilöiden sijasta koko organisaation tuottamaan laatuun. Laatujärjestelmiä hallinnoidaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti joko laajasti tai suppeasti. Laatujärjestelmiä voi olla organisaatiolle arvokas järjestelmä tai sitä voidaan käyttää myös huonosti ja jopa väärin. (Hoyle 1994, 17).

ISO 9001 -standardi tarjoaa toimivan viitekehyksen, kun organisaatio rakentaa omaa laatujärjestelmäänsä. ISO 9001 -standardi on suunniteltu tukemaan myös organisaation toiminnan kehittämistä ja ylläpitoa (SFS.) Organisaatioiden laatujärjestelmiltä ei vaadita tarkasti määriteltyä muotoa, joten asiakirjat tai termit saavat poiketa rakenteeltaan ISO 9001 -standardista (SFS-EN ISO 9001 2015, 4).

ISO 9001 -standardi on tarkoitettu kaikille erilaisille organisaatioille sovellettavaksi. Organisaatiot voivat hyödyntää laatujärjestelmää halutessaan osoittaa oman kykynsä jatkuvasti parannettuilla prosesseilla tuottaa tuotteita tai palveluja asiakas-, laki- ja viranomaisvaatimusten mukaan. Kun tuotetut palvelut ja tuotteet täyttävät edellä mainitut vaatimukset, asiakastyytyväisyys paranee. (SFS-EN ISO 9001 2015, 10.)

3.1 ISO 9001 -standardin kehitys

Laatustandardin juuret ovat Yhdysvalloissa, joka 1950–1960 luvuilta lähtien oli valmistavan teollisuuden kärkimaa maailmassa. Tuohon aikaan kilpailua oli vielä vähän eikä sertifiointia pidetty tarpeellisenä. Ensimmäisen laatustandardin kehitti 1970 luvulla Yhdysvaltain armeija, joka vaatii toimittajiltaan standardien vaatimukset täyttävää toimintaa ja teki myös toimittaja-auditointeja. Varsinaisesti suurin vaikuttaja laatustandardien tunnustamiselle oli Yhdysvaltain Puolustusministeriö, joka vaati suurelta toimittajakunnaltaan laatustandardien mukaista toimintaa. (Latest Quality.)

Ensimmäisen elektroniikkateollisuutta varten suunnitellun ja Puolustusministeriön vaatimuksia mukai-
levan laatustandardin BS 9000 julkaisi BSI (British Standards Institution) vuonna 1971. Laatua takaa-
vien laatustandardien merkitys teollisuudelle ja valtioille kasvoin kansainvälisen kaupan lisääntyessä
1980-luvulla, jolloin erityisesti Amerikassa otettiin käyttöön laadunhallintajärjestelmiä ja tilastotieteel-
lisiä laadunhallintamenetelmiä. (Latest Quality.)

1980-luvulla The International Organisation for Sandardization käytti BSI:n standardeja muodostaak-
seen kansainväliset sertifiointivaatimukset. Ensimmäinen ISO 9000 -standardiversio oli ohjedoku-
mentti, johon oli lisänä kolme varsinaista sertifioitavaa osaa. ISO 9001 -standardi oli suunnittelu tuo-
tanto- ja palveluorganisaatioille. ISO 9002 -standardi oli tuotanto ja palveluyrityksille, joilla ei ollut
suunnittelua. ISO 9003 -standardi oli testaus- ja jakeluyrityksille. Standardi julkaistiin 1987. Sertifioita-
vien osien myötä syntyivät akkreditoidut sertifiointiorganisaatiot varmistamaan, että standardia nouda-
tettiin. (Taormina 2019.) Pian tämän jälkeen julkaistiin ensimmäinen ISO 9001:1987, jonka sisälsi
vaatimukset organisaatiolle koskien menettelyvaatimusten täyttämistä ja dokumentointia. ISO
9001:1987 toimi käytännössä huonosti, koska organisaatioiden oli työlästä dokumentoida kaikkia me-
nettelyvaatimuksia ja noudattaa niitä. Parannettu versio ISO 9001:1994 sisälsi vielä samat ongelmat ja
prosessien kehittämisen sijaan koottiin suuria käsikirjoja, joita oli mahdoton noudattaa. (Latest Qua-
lity.)

Vasta ISO 9001:2000 keskittyi menettelyvaatimusten ja niiden dokumentoinnin sijasta laatujärjestel-
män muodostamiseen ja prosessien kehittämiseen, mikä vihdoin auttoi organisaatioita myös käytän-
nössä parantamaan laatua ja laadunhallintaansa. Dokumentaatiota tarvittiin lähinnä todistamaan pro-
sessin toimivuus (Latest Quality). Tätä kehitystä on seuraavissa ISO 9001-versioissa jatkettu, ja viimei-
sin ISO 9001:2015 poikkeaa vuoden 2008 versiosta siten, että siinä otetaan huomioon liiketoiminnan
muuttuva toimintaympäristö ja halutaan varmistaa, että standardit vastaavat nykyisiä kaupankäynnin
tarpeita (ISO Update).

3.2 Erot ISO 9001 -standardiversioiden 2008 ja 2015 välillä

Erot ISO 9001 -standardiversioiden 2008 ja 2015 välillä voidaan tiivistää viiteen pääkohtaan. Vuoden
2015 standardiversioon on otettu mukaan riskiperusteinen ajattelu. Organisaation tulee jäsennellysti

käsitellä riskit ja mahdollisuudet. Riskien tunnistamisessa ja vähentämisessä organisaation apuun tulevat erilaiset riskianalyysitekniikat. (ISO Update.) Riskien ja mahdollisuuksin parempi ennakointi antaa myös valmiuden nopeampaan toimintaan, kun riski toteutuu tai mahdollisuus avautuu (SFS-EN ISO 9001 2015, 8.)

Uutena mukaan tuli organisaation toimintaympäristön tarkastelu, joka jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen organisaation strategiaan liittyvän olennaisuuden mukaan. Ulkoiseen kuuluvat esimerkiksi lait, sääntöstely, talous sekä sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät. Sisäiseen toimintaympäristöön kuuluvat organisaatorakenne ja resurssit. (ISO Update.) Toimintaympäristön tarkastelu ja ymmärtäminen on tärkeää, koska mukana voi olla tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation kykyyn saavuttaa laadunhallintajärjestelmälle asetetut tulokset (SFS-EN ISO 9001 2015, 10).

Aiemmin sidosryhmään kuului vain asiakas. Nyt mukaan on otettu myös toimittajat, osakkeenomistajat, työntekijät, laki- tai sääntelyelimet, joiden laatujärjestelmää koskevat vaatimukset on otettava huomioon. (ISO Update.) Sidosryhmät on hyvä määrittää, koska heidän tarpeensa ja odotuksensa saattavat vaikuttaa organisaation kykyyn tuottaa tuotteita ja palveluja (SFS-EN ISO 9001 2015, 11).

Uusi standardi edellyttää ylimmältä johdolta lujempaa sitoutumista johtajuuteen ja laatujärjestelmän hallintaan, koska laatujärjestelmällä saavutettavat tulokset ja laatujärjestelmän tehokkuuden parantaminen perustuu liiketoimintaprosesseihin ja strategiaan. Johdon edustajan nimittäminen on otettu pois, koska halutaan varmistaa, että koko johto on suoraan mukana laatujärjestelmän luomisessa ja toteuttamisessa. (ISO Update.) Ylimmän johdon johtajuus ja sitoutuminen ovat lähtökohtaisesti tärkeitä asioita, koska ne vaikuttavat koko laadunhallintajärjestelmän toimivuuteen ja vaikuttavuuteen (SFS-EN ISO 9001 2015, 11).

Dokumentoinnissa on luovuttu pakollisista dokumentoiduista menettelyistä tai laatukäsikirjoista ja tiilalle on tullut uusi käsite dokumentoitu tieto. Dokumentointimenettelyissä tiedon muoto on vapaa, samoin kuin tiedon eri lähteet. (ISO Update.) Koska dokumentoidun tiedon muoto on vapaa, voivat organisaation valita omaan toimintaansa sopivan sisällön ja rakenteen politiikan, tavoitteiden ja prosessien dokumentoinnissa (SFS-EN ISO 9001 2015, 31).

3.3 Laadunhallinnan periaatteet

Laadunhallinnan periaatteet ovat perusta ISO 9000 -sarjan laadunhallintajärjestelmästandardeille. Ne on kehitetty auttamaan organisaatioita jatkuvaan menestykseen (SFS 2020). Laadunhallinnan periaatteet perustuvat toimenpiteisiin, joilla yrityksen suorituskykyä voidaan parantaa. Periaatteita ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, ihmisten osallistuminen täysipainoisesti, prosessimainen toimintamalli, jatkuva parantaminen, näyttöön perustuva päätöksenteko sekä suhteiden hallinta. (SFS-EN ISO 9001 2015, 6.)

Mitä laadunhallinnan periaatteisiin sitoutuminen merkitsee yritykselle käytännössä? Asiakaskeisyys tarkoittaa sitä, että asiakkaan vaatimukset täytetään ja odotukset ylitetään ja että jatkuvasti pyritään ymmärtämään asiakkaan tarpeita. Lisäksi pyritään kaikessa kanssa käymisessä tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Hyvin hoidettu asiakaskeisyys pidentää asiakassuhteita ja asiakasuskollisuutta, mikä vuorostaan kasvattaa ja parantaa organisaation mainetta ja johtaa suurempaan asiakaskuntaan ja suurempiin tuottoihin. (SFS 2020.)

Ylin johto määrittää koko organisaatiota koskevan tarkoituksen ja suunnan. Kaikki johtamisen tasot luovat organisaatiolle olosuhteet, jossa laatutavoitteet saavutetaan tehokkaammin, prosesseja koordinaadaan paremmin, viestintä eri tasojen ja toimintojen välillä paranee ja organisaation toimintakyvyn ja pätevyyden kehittymisestä huolehditaan. Toimiva johtajuus parantaa työntekijöiden osallistumista, mikä vuorostaan näkyy, tyytyväisyytenä, luottamuksena ja yhteistyön lisääntymisenä. Organisaation kaikkien ihmisten täysipainoinen osallistumisen taustalla on ihmisten kunnioittaminen, vaikutusmahdollisuudet ja tunnustuksen antaminen. Osallistuminen parantaa työntekijöiden ymmärrystä laatutavoitteista ja kasvattaa motivaatiota tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi aktiivinen kehittyvä ja luova osallistuminen jatkuvaan parantamiseen kasvaa. (SFS 2020.)

Prosessimainen toimintamalli, jossa toimintojen kokonaisuutta käsitellään ja hallitaan toisiinsa liittyvinä prosesseina, parantaa tulosten johdonmukaisuutta ja ennustettavuutta. Prosessien avulla organisaation on helpompi ymmärtää laadunhallintajärjestelmää ja sitä, miten prosessien tulokset syntyvät ja miten suorituskykyä voidaan optimoida. Prosessimainen toimintamallin avulla organisaation on helpompi keskittää voimavaroja tärkeimpiin prosesseihin ja kehityskohteisiin. Kun prosessimainen toimintamalli on integroitunut toimivasti käytäntöön, voi organisaatio saavuttaa sidosryhmien luottamuksen johdonmukaisuudestaan, vaikuttavuudestaan ja tehokkuudestaan. (SFS 2020.)

Organisaatiolle on menestyksen ja suorituskyvyn ylläpitämisen vuoksi tärkeää huolehtia jatkuvasta parantamisesta. Parantamisella voidaan nostaa organisaatioon ja prosessien suorituskkyä ja toimintakykyä sekä parantaa asiakastyytyväisyyttä. Jatkuva parantaminen auttaa organisaatiota keskittymään juurisyiden selvittämiseen ja määrittämiseen sekä toimenpiteisiin, joilla ehkäistään ja korjataan virheitä. Huomio kohdistuu organisaatiossa paremmin sekä pienempiin että merkittävimpiin parannuksiin ja innovointiin. Opittuja asioita ymmärretään hyödyntää parannusten tekemisessä enemmän. (SFS 2020.)

Päätöksentekoon liittyy aina epävarmuutta. Siksi näyttöön perustuva päätöksenteko, jossa päätöksenteon perusteena käytetään tosiasioita, analysoitua dataa ja informaatiota ja tuottaa todennäköisemmin haluttuja tuloksia. Näytöt parantavat päätöksentekoprosessia ja sen suorituskkyä, operatiivista vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Organisaation on helpompi katselmoida, kyseenalaistaa ja muuttaa mielipiteitä ja päätöksiä. Päätösten toteuttamisen vaikuttavuus voidaan entistä paremmin osoittaa. (SFS 2020.)

Suhteiden hallinta kohdistuu organisaation olennaisiin sidosryhmiin kuten toimittajaiin, jotka vaikuttavat sekä organisaation että sidosryhmän omaan suorituskkyyn. Suhteiden hallinnassa pyritään parantamaan reagointia mahdollisuuksiin ja rajoituksiin, saavuttamaan yhteisymmärrys tavoitteista ja arvoista ja tuottamaan lisäarvoa resurssien, osaamisen ja laaturiskien hallitsemisella. Kun suhteiden hallinta onnistuu, on tuotteiden ja palveluiden tuotanto tasaista. (SFS 2020.)

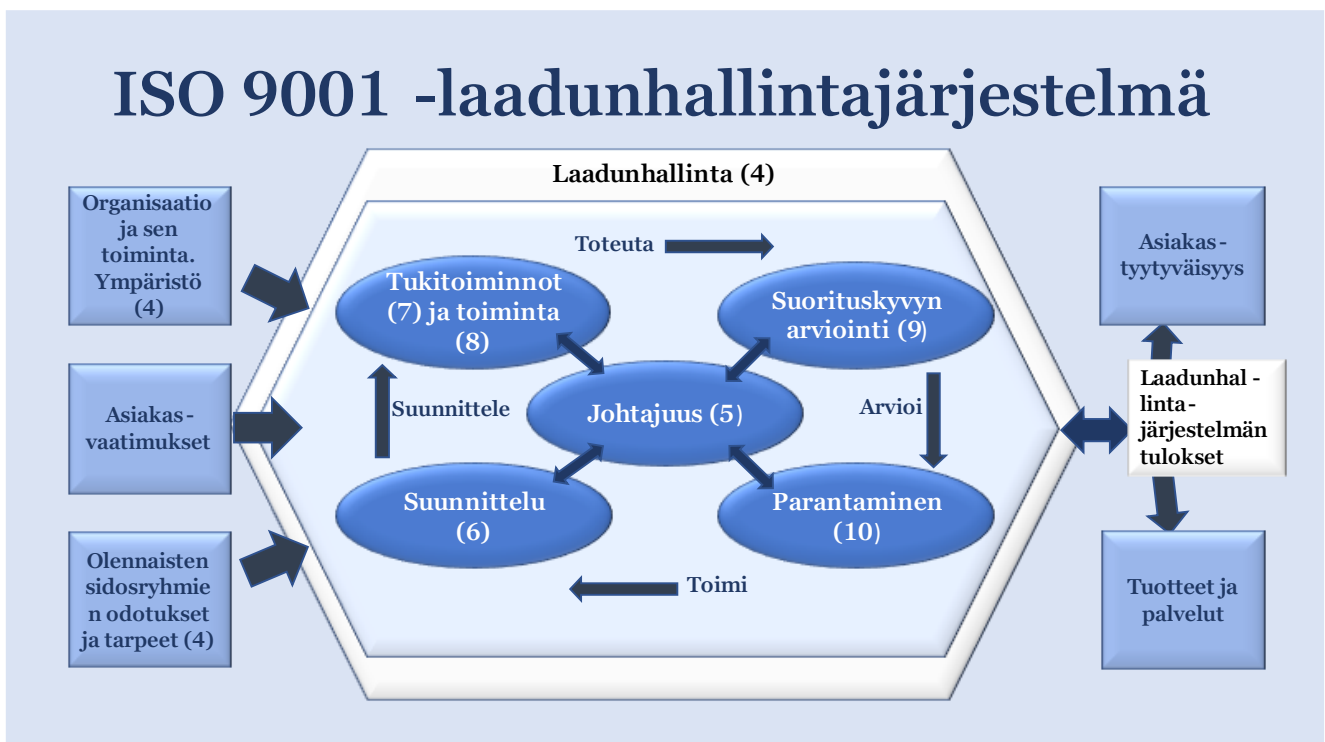
3.4 Laatu järjestelmän toimintamallien soveltaminen

Tarkastellaan hieman tarkemmin, mihin laadunhallinnan toimintamalliperiaatteiden soveltamista. Toiminnan ja laatu järjestelmiin jatkuvaan kehittämiseen liittyy ajattelu, joka yhdistetään PDCA-malliin, prosessimaiseen toimintamalliin sekä riskiperusteiseen ajatteluun. PDCA on jatkuvan parantamisen nelivaiheinen malli, jonka vaiheet ovat Plan, Do, Check ja Act eli suomeksi suunnittele, toteuta, arvioi ja toimi. PDCA-mallin käytöllä voidaan ylläpitää laatu järjestelmän kehittämistä ja jatkuvaa parantamista. Lisäksi mallilla huolehtia siitä prosesseille on riittävät resurssit ja hallinta. (SFS-EN ISO 9001 2015, 5.) Prosessimainen toimintamalli laatu järjestelmässä helpottaa vaatimusten ymmärtämistä ja täyttämistä. Prosessin arviointiperusteena käytetään lisäarvon tuottoa. Prosessien tarkastelulla voidaan parantaa prosessien suorituskkyä datan ja informaation analysoinnin avulla. (SFS-EN ISO 9001 2015, 6.) Hyvin vahvasti laatu järjestelmässä on mukana riskiperusteinen ajattelu, jolla voidaan suunnitella ja toteuttaa riskeihin varautumista sekä ennakoida myös mahdollisuuksiin tarttumista (SFS-EN ISO 9001 2015, 8).

3.4.1 Jatkuva parantaminen

PDCA-mallissa toistuvat vaiheet suunnittelu, toteutus, arviointi ja toiminta. Malli on tarkoitettu jatkuvan kehittämisen työkaluksi ja sitä voidaan yhtä hyvin soveltaa kaikkiin laadunhallinnan vaatimusiin (johtajuus, suunnittelu, tukitoiminnot, toiminta, suorituskyvyn arviointi ja parantaminen) erikseen kuin koko laatujärjestelmän kehittämiseen (SFS-EN ISO 9001 2015, 7).

PDCA-mallissa (KUVIO 4) on näytetty, miten eri laatujärjestelmän osiot liittyvät toisiinsa ja mikä tarkoitus osioilla on organisaation toiminnassa. Samoin PDCA-mallin vaiheet on merkitty ISO 9001 -standardin vaatimusten mukaan kokonaisuuden kannalta loogisiin kohtiin. Kuvion avulla voidaan helposti löytää tukea asioihin, jotka vaikuttavat juuri organisaation kehitystarpeeseen, kuten esimerkiksi suorituskyvyn arviointi ja miten mittareita kehittää ja arvioida. Kuviosta ilmenee myös se, että mikään organisaatio ei menesty ilman vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa, ja siksi laadunhallinnassa tulee ottaa huomioon toimintaympäristön vaikutus, sidosryhmien odotukset ja asiakastyytyväisyys. (SFS-EN ISO 9001 2015, 7.)



KUVIO 4. Laatujärjestelmä (mukaillen SFS-EN ISO 9001 2015, 7).

Laatujohtamisen ja laatujärjestelmän jatkuva kehittäminen edellyttää, että yritys on dokumentoinut oman laatupolitiikkansa sekä määrittänyt, mitä laatu kaikissa prosesseissa, tuotteissa ja palveluissa tarkoittaa ja millä mittareilla laatua seurataan. Kehittämisen ja ajantasaisuuden ylläpitämisen kannalta on oleellista, että laatupolitiikka ja menettelykuvaukset päivitetään vähintään vuosittain. (Lotich 2022.)

Menetelmäkuvaukset tukevat laatua, kun työntekijöillä on omasta työtehtävästään vaihe vaiheelta etenevä kuvaus, joka vastaa kysymyksiin kuka, mitä, missä ja milloin. Proseduurikuvaus voi olla esimerkiksi ohje, miten käyttää laatujärjestelmää tai miten myydä lisätuotteita. Työntekijöiden menetelmäkuvauksehien noudattamista on myös seurattava. Työohje voidaan esittää prosessikuvauksena, josta ilmenevät työn eri vaiheet. Työpisteessä voidaan käyttää visuaalisia kuvitettuja ohjeita, jotka muistuttavat ja helpottavat työntekijöiden ohjeiden noudattamista. (Lotich 2022.)

Myös seurattavan tiedon keräämisestä on luotava prosessit ja päätettävä, mitä tietoa halutaan kerätä, miten tieto kerätään, mihin se tallennetaan ja miten raportoidaan. On hyvä kerätä tietoa työn suorittamisesta sekä tuotteen että palvelun tuotannossa, että voidaan laadun parannussuunnitelmien mukaisesti järjestää koulutusta. Laatukoulutuksen tulisi olla jatkuvaa sekä laajempaan visioon liittyvää että yksityiskohtaista oman tehtävän kehittämiseen tähtäävää. (Lotich 2022.)

On tärkeää huomioida ja palkita työntekijät, jotka tuottavat laatua. Johdonmukaisuuden vuoksi on hyvä luoda standardi, jonka mukaan huomioiminen tapahtuu esim. kuukausikokouksessa tai palkitaan kuukauden työntekijänä. On pidettävä huolta, että jos palkitaan esim. vuoden työntekijä, on palkinnon oltava tarpeeksi merkittävä, että sen eteen halutaan ponnistella. Laatujärjestelmän kehittämisessä on tärkeää tunnistaa myös työntekijät, jotka eivät noudata laatujärjestelmän standardeja (menetelmiä, prosesseja, työohjeita, dataprosesseja). Organisaatiolle on tärkeää, että oikeat henkilöt ovat mukana toiminnassa ja oikeat henkilöt avainpaikoilla. Laatua heikentävät työntekijä tulisi ohjata uuteen työhön, etteivät he heikennä laadun parantamispyrkimyksiä ja sitä, miten asiakkaat käsittävät yrityksen tuotteet ja palvelut. (Lotich 2022.)

3.4.2 Prosessimainen toimintamalli

Prosessimaisessa toimintamallissa toiminta ja sen toimintaympäristö jaetaan osiin (KUVIO 5), joita hallitaan ja joiden valituista tarkistuspisteistä seurataan suorituskyykyä. Ensimmäinen osa sisältää edeltävästä prosessista saadut lähtötiedot, jotka voivat tulla toimittajan antamista tiedoista tai yrityksen

omat panokset tai lähteet. Siten päästään varsinaiseen prosessiin, joka voi sisältää monta vaihetta ja jolla on alku ja loppupiste. Kun prosessi on valmis, päästään tuotoksiin, joita voivat olla esim. palvelu tai tuote. Tuotokset vastaavasti siirtyvät tuotosten vastaanottajille eli sisäisille tai ulkoisille asiakkaille. (SFS-EN ISO 9001 2015, 7.)



KUVIO 5. Kuvio yksittäisen prosessin osista (mukaillen SFS-EN ISO 9001 2015, 7).

Prosessimainen toimintamalli on jatkuvan parantamisen auttaa organisaatiota ymmärtämään, että jokainen henkilö ja toiminto antaa panoksensa yhteen tai useampaan prosessiin. Osastot (hankinta, tuotanto, myynti, varasto, HR) ovat riippuvaisia toistensa panoksista eivätkä elä omilla ehdoillaan. Prosessimainen toimintamalli havainnollistaa, että yhden osaston johtaminen ei riitä, vaan täytyy johtaa koko prosessia ja huolehtia siitä, että jokainen tiimi ja toiminto tuottaa asiakkaalle arvoa. (Janson 2022.)

Prosessien jatkuvan parantamisen periaatteisiin kuuluvat arvo, arvovirta, virtaus, imu ja täydellisyys. Arvon määrittää se, mistä asiakas on valmis maksamaan. Hukan löymiseksi laaditaan arvovirta koko tuotteen elinkaaresta, että löydetään arvoatuottamattomat vaiheet, jotka voidaan poistaa. Virtaus on tila, joka saavutetaan, kun turhat keskeytykset on poistettu, tuotantoprosessin vaiheet seuraavat saumattomasti toisiaan ja tuotanto perustuu asiakkaan impulssiin eli imuun. Asiakkaan impulssiin

(tilaukseen) perustuva imu aiheuttaa sen, että mitään ei tehdä ennen aikojaan. Imuperusteinen tuotanto vaatii organisaatiolta joustavuutta ja lyhyttä suunnittelusta tuotantoon-aikaa. Prosessien hiominen täydelliseksi edellyttää jatkuvaa parannuksia laatuongelmien juurisyiden ja tuotannon hukan selvittämisellä. (Janson 2022.)

3.5 Laatujärjestelmän vaatimukset

ISO 9001:n vaatimukset muodostuvat seitsemästä osiosta, joiden avulla voidaan yrityksen toiminnan ja tuotettavien tuotteiden tai palveluiden laatua kehittää. Osiot (4–10) esitetään tässä ISO 9001:n esittä-mässä järjestyksessä.

1. Organisaation toimintaympäristö (4) käsittää yritykseen vaikuttavan toimintaympäristön tekijät kuten sidosryhmätarpeet ja -odotukset, laatujärjestelmän ja sen prosessien määrittämisen (SFS-EN ISO 9001 2015, 13–14).
2. Johtajuus (5) tarkastelee yrityksen johdon sitoutumista, laatu politiikkaa sekä vastuiden ja valtuuk-sien jakautumista eri työrooleissa (SFS-EN ISO 9001 2015, 13–14).
3. Suunnittelu (6) osiossa huomio kiinnitetään riskeihin ja mahdollisuuksiin, laatu tavoitteisiin ja nii-den saavuttamiseen sekä muutosten suunniteluun (SFS-EN ISO 9001 2015, 14–15).
4. Tukitoiminnot (7) osio sisältää kaiken, mitä tarvitaan yrityksen toiminnan käynnissä pysymiseen kuten resurssit, henkilökunnan pätevyys, laatu tietoisuus, viestinnän toimivuus ja dokumentoidun tiedon säilyttäminen ja saatavuus (SFS-EN ISO 9001 2015, 16–18).
5. Toiminta (8) on kaikista laajin osio, jossa määritellään varsinaisen toiminnan suunnittelu ja ohjaus, tuotteita ja palveluja koskevat vaatimukset, tuotteiden ja palveluiden suunnittelu ja kehittäminen, ulkoistetut palvelut ja niiden prosessit, tuotteiden ja palvelujen tuottaminen ja luovutus sekä laa-dunhallintatoimet poikkeustilanteissa (SFS-EN ISO 9001 2015, 19–26).
6. Suorituskyvyn arviointi (9) viittaa siihen seurantaan, jota yrityksen laadunhallinnan kehittäminen ja ylläpito vaatii eli mittareita, analyysiä, arviointia, sisäistä auditointia, auditointiohjelmaa sekä johdon katselmusta. (SFS-EN ISO 9001 2015, 27–28.)
7. Viimeiseksi keskitytään osioon parantaminen (10.1), jossa painopiste on laatu järjestelmän jatku-vassa parantamisessa, ajantasaisuudessa, soveltuvuudessa, tarkoituksenmukaisuudessa ja vaikutta-vuudessa. Poikkeamien ja korjaavien toimenpiteiden ja korjaustoimenpiteiden dokumentointi on oma kohtansa (10.2). SFS-EN ISO 9001 2015, 29–30).

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli empiirinen laadullinen tutkimus. Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan, että tutkimus perustui tässä työssä konkreettisiin havaintoihin tutkimuksen kohteesta, lähteistä ja aineistosta (Empiirinen tutkimus). Laadullinen tutkimus tarkoittaa sitä, että kohdetta tutkittiin ja pyrittiin ymmärtämään kokonaisvaltaisesti ja tutkimuskohteita oli määrällisesti vähän (Laadullinen tutkimus). Johdolle tehtiin puolistrukturoitu haastattelu, jossa johdolle esitettiin valmiit kysymykset, joihin sai vapaasti vastata (Näppärä 2017). Haastattelusta tehtiin muistiinpanot ja johto antoi vastaukset lyhennettynä kirjallisena versiona ja ne pyrittiin analysoimaan laadullisesti eli kokonaisvaltaisesti.

Tutkimusosion aineistoon kuuluivat syksyllä 2022 tehdyt toimeksiantajayrityksen auditointitulokset. Auditoinnin yhteydessä tehtiin yrityksen laatujärjestelmän käyttöä koskeva strukturoitu eli määrämutoinen vaihtoehtokysely ja yhden kysymyksen osalta puolistrukturoitu vapaasti vastattava kysymys (Näppärä 2017). Vastausprosentti oli noin 63 %. Tavoitteena pienessä yrityksessä vastausprosentille oli 100 %. Kyselyn tulos osoitti, että vaikuttavuuden lisääminen on tarpeellista. Positiivisena taustavai-
kuttajana opinnäytetyön aihevalinnassa oli yrityksen laatupolitiikan laatimista koskeva onnistunut pie-
noistutkielma.

Tutkimuksella haluttiin valottaa yrityksen laatujärjestelmän liittyviä käsitteitä kuten laatua, laadun määrittämistä ja laadun hallintaa sekä laatujärjestelmien luomisen, ylläpidon ja kehittämisen viiteke-
hyksenä toimivaa kansainvälistä ISO 9001 -standardia. Tutkimusosan näkökulma oli pienen yrityksen
laatujärjestelmään, laatujärjestelmän kehittämiseen, toimivuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvät tekijät.
Tutkimus kohdistettiin johtamisen merkityksen, organisaation viestinnän, sitouttamisen, prosessien
sekä henkilö- ja ympäristöressurssien tarkasteluun. Aineistoa haettiin tutkimalla tutkimusaiheisiin liitty-
viä tutkimuksia ja pienille yrityksille tarkoitettuja ohjesivustoja kohdeyrityksen käytännön toiminnan
laatuun vaikuttavista tekijöistä. ISO 9001 -standardia ja laatukäsikirjoja käytettiin tutkimuksessa,
koska niissä on laatuvaatimusten mukaiset käytännölliset ohjeet laatujärjestelmän luomiselle, ylläpi-
dolle ja kehittämiselle. Tutkimuksessa laatujärjestelmän täydennyksistä käytettiin laatukäsikirjoja, ISO
9001 -standardin ohjeita, pienille yrityksille tarkoitettuja ohjesivustoja, yrityksen omia tietoja ja audi-
tointituloksia. Tutkimusaineiston soveltuvuutta analysoitiin sen perusteella, miten hyvin aineisto vas-
tasi toimeksiantajayrityksen toimintaa ja tarpeita ja miten paljon se sisälsi tietoa laatujärjestelmän ke-
hittämisestä.

Tutkimustulokset kerättiin tutkimusaineistosta saadun tiedon pohjalta niistä tekijöistä, joiden katsottiin olevan juuri tämän yrityksen tarpeisiin soveltuvia ja tärkeitä. Tulosten muodostamiseen vaikuttivat yrityksen koko, kasvustrategian toteutumisen tukeminen, palveluiden toimitusten projektimaisuus, etätyön ja yhteistyökumppaneiden korostunut rooli sekä nykyisen laatujärjestelmän alusta ja rakenne sekä se, että johdosta vastaa toimitusjohtaja yksin. Tutkimustuloksien haluttiin sisältävän vain julkaisukelpoista tietoa, joten mitään yrityksen toimintaan liittyviä luottamuksellisia tietoja niissä ei ole. Mallit on tarkoitettu myöhemmin täydennettäväksi. Tutkimustulokset ylimmän johdon roolista johtamisessa, sitouttamisessa ja viestinnässä ja muista kehittämisen, toiminnan ja vaikuttavuuden kannalta tärkeimmiksi katsotuista tekijöistä esitettiin pääosin kuvioina. Tutkimuksen tuloksena syntyneistä ja yrityksen hyväksymistä laatujärjestelmän puutteiden ja lievien poikkeamien täydennyksiä varten tehtiin toiminnan tehostamiseen liittyviä prosessikuvioita ja mallitaulukoita, jotka antoivat hyvän muokattavan ja täydennettävän pohjan yrityksen käyttöön. Taulukoista, auditointiohjelmasta ja johdon katselmuksesta tehtiin myös englanninkieliset käännökset (LIITE 1/3–4, 2/2, 3/2 ja 4/2), koska englanti on yrityksen laatujärjestelmäkieli. Johdon haastattelulla selvitettiin tulosten osuvuutta yrityksen tarpeisiin ja sovellettavuutta laatujärjestelmään ja sen kehittämiseen. Haastattelutulokset analysoitiin laadullisesti kokonaisvaltaista näkemystä hakien.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden näkökulmaa arvioitiin koko tutkimusprosessin ajan. Tarkastelussa oli tutkimuksen luotettavuus ja taso sekä johtopäätösten pätevyys. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja menetelmien tulee sopia tutkimukseen. Käytetyn käsitteistön on sovittava tutkimusongelman ja -aineiston sisältöön (Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys).

5 TUTKIMUS LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISESTÄ PIENESSÄ YRITYKSESSÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen toiminta on projektiluontoista palveluiden tuottamista ja sillä on strategiset kasvutavoitteet. Nämä kaksi näkökulmaa pyrittiin ottamaan huomioon, kun tutkimusosassa keskitytään pienen yrityksen laatujärjestelmän kehittämiseen keskittymällä toimivuuteen, vaikuttavuuteen liittyviin seikkoihin. Kehittämisen osalta tutkittiin laatujärjestelmän toteuttamista, kehitysprojektin onnistumisen tekijöitä, laatujärjestelmän hallintajärjestelmiä, laatujärjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijöitä. Lopuksi tutkittiin yrityksen laatujärjestelmän täydennyksissä huomioon otettavia asioita.

5.1 Laatujärjestelmän toteuttaminen erilaisissa organisaatioissa

Laatujärjestelmän toteuttaminen organisaatiossa edellyttää tarvittavien menettelyiden ja prosessikuvausten laatimista. Menettelyiden laajuus ja syvyys riippuu kyseisen organisaation koosta ja tyyppistä sekä monimutkaisuudesta, prosessien keskinäisistä suhteista, käytetyistä menetelmistä sekä henkilöstön pätevyydestä ja koulutuksesta. (Azimovna, Shokhrukhovich & Sodirovich 2022, 56.)

Menettelykuvausten tulee kattaa kaikki laatujärjestelmän toteuttamiseen tarvittavat toimet. Tuotteen tai palvelun vaatimustenmukaisuuden aikaan saamiseksi tule kuvata menettelyt prosessien vuorovaikutussuhteista ja sisäisestä sisällöstä. Lisäksi menettelyissä tulee olla ohjeet toiminnalle ja prosessien ohjaukselle. Laatujärjestelmän luominen suurissa yrityksissä perustuu pitkälti jo olemassa oleviin menettelytapoihin, koska tuottavan työn, teknologian, raaka-aineiden ja myyntituotteiden laatua on jo ennestään valvottu, mutta menetelmää ei välttämättä ole dokumentoitu. (Azimovna & ym. 2022, 56.)

Pienissä yrityksissä laatujärjestelmän luominen vaati erilaisia lähestymistapoja. Menettelykuvasten lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota tuotteen laadun varmistamiseksi laadunvalvontajärjestelmän kehittämiseen. (Azimovna & ym. 2022, 56.) Vaikka pienelle yritykselle laatujärjestelmän rakentaminen, ylläpito ja kehittäminen saattavat tuntua raskaalta järjestelmältä, panostus kuitenkin kannattaa, koska se on oiva väline yrityksen toiminnan ja laadun jatkuvassa kehittämisessä (Sekki & Niemi 2016, luku 60).

Laatujärjestelmät ryhdittävät organisaation toimintaa antamalla dokumentoidut yhteiset ja yhtenäiset työtavat, jotka perustuvat prosessien määrittämiseen, työohjeisiin ja tarkistusdokumentteihin. Kun jokaisen työntekijän tehtävä perustuu työohjeisiin, toimii laatujärjestelmä loistavasti myös uuden henkilön perehdyttämisessä. (Sekki & Niemi 2016, luku 60.)

5.2 Laatujärjestelmän hallintajärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

Yrityksen täytyy rakentaa laatujärjestelmänsä jollekin alustalle ja jollakin menetelmällä, johon voidaan rakentaa sisältöä ja toimintoja, joita voidaan jatkossa kehittää. Pienen yrityksen kannalta on tärkeää tietää, että esimerkiksi alla olevat seikat vaikuttavat laatujärjestelmän toimivuuteen. Koska aiheesta ei suoraan ollut saatavilla tukimusainstoa, käytettiin loogisen vastaavuuden perusteella tietojärjestelmien kehittämiselle asetettuja vaatimuksia.

Toimiva hallintajärjestelmä on tarkka ja luotettava, toimii tarkoituksen mukaisesti ja on laajasti käytössä ja auttaa koko organisaatiota tuottamaan laatua. Hallintajärjestelmän toiminnalta odotetaan, että käyttäjän määrittelemät tavoitteet saavutetaan, järjestelmä tuottaa kustannustaan enemmän arvoa yritykselle, järjestelmän suoritusnopeus vastaa asetettuja standardeja, sisältö on asianmukaista, laatujärjestelmää on helppo oppia käyttämään ja järjestelmä on joustava. (Rosca, Banica & Sirbu 2010, 101.)

Laatujärjestelmä vaikuttaa organisaatioon ja organisaatio vaikuttaa laatujärjestelmään. Hallintajärjestelmän tulee olla linjassa organisaation kanssa, että tarvittava tieto on organisaation saatavilla. Samaan aikaan organisaation on myös oltava avoin laatujärjestelmälle, että teknologian tarjoamat hyödyt saataisiin käyttöön. Sekä organisaatioon että laatujärjestelmään vaikuttavia tekijöitä ovat ympäristö, kulttuuri, rakenne, vakiomenettelyt, politiikka, johdon päätökset ja mahdollisuudet. (Rosca ym. 2010, 103–104.)

Tutkimuksessa *Onnistuneen informaatiojärjestelmän rakentaminen – Menestyksekkään organisaation avain* (Building Successful Information Systems –a Key for Successful Organization) tutkittiin järjestelmäkehitysprojekteja ja todettiin hyvien projektin taustalla olevan seuraavia avaintekijöitä. Kehityshankkeella oli lähtökohtaisesti ylimmän johdon aktiivinen tuki. Projektin kaikkiin vaiheisiin oli otettu mukaan varsinaiset käyttäjät varmistamaan, että järjestelmästä tulisi toimiva ja helpommin hyväksyttävä. Kehittämiseen oli valittu käytettäväksi vain toimiviksi todettuja kehittämismetodeja. Hankkeen

tavoitteet ja päämäärät oli selkeästi määritelty. Kehitystyö koettiin merkittäväksi, koska se kohdistettiin kaikkein tärkeimpiin ongelmiin ja mahdollisuuksiin. Kehitystyöhön osallistuvien onnistumisen mahdollisuuksia parannettiin, järjestämällä hyvää valmennusta. Hankkeen kokonaiskulku perustui hyvin suunniteltuun, määriteltyyn ja organisoituun kehitysohjelmaan. (Rosca ym. 2010, 104–105.)

5.3 Laatujohtamisen toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijät

Laatujohtamisen toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijöitä etsittiin tutkimalla tietoperustasta löytyvää materiaalia. Tutkittaviksi tekijöiksi valittiin seuraavat alakohdat: johdon sitoutumisen vaikutus ja tehokkaalta johtamiselta vaaditut tekijät. Lisäksi tutkittiin organisaation viestinnän ja sitouttamisen onnistumisen tekijöitä sekä prosessien kehittämistä sekä henkilö-, väline- ja tietoresursseja. Viimeisenä mukana ovat asiat, jotka ovat tärkeitä laatujohtamisessa. Tarkasteltavien tekijöiden valinta perustui siihen, että ne ovat yleisesti laatujohtamisen kehittämisessä tärkeiksi katsottuja tekijöitä (Silvestrini & Burke 2017, 3).

5.3.1 Johdon sitoutuminen

Johdon sitoutuminen ja aktiivisuus ovat erittäin tärkeitä tekijöitä, koska koko laatujohtamisen operatiivista toimintaa tukevan potentiaalin suuntaaminen perustuu johtamiseen ja johdon määrittämiin arvoihin, strategiaan, tavoitteisiin sekä mittareihin (Silvestrini & Burke 2017, 3.) Johdon sitoutuminen ja aktiivisuus vaikuttavat suoraan koko organisaation sitoutumiseen laadun parantamiseen. Tutkimuksessa *Jatkuva laadun parantaminen: Miksi joiltain organisaatioilta puuttuu sitoutuminen* (Continuous quality improvement: Why some organisations lack commitment) todettiin, että organisaation heikon sitoutumisen taustalla ovat johdon heikko sitoutuminen kokonaislaadun hallintaan ja laadun parantamisen periaatteisiin sekä tehoton laadun parannusprosessien johtaminen (Dale & Lightburn 1992, 56–67).

5.3.2 Viestintä organisaatiossa

Tehokas kommunikointi on oleellinen tekijä, että kaikki työntekijät ymmärtäisivät yhteisen vision, tavoitteet ja toimet, joita onnistunut laadunhallinta organisaatiolta vaatii (Silvestrini & Burke 2017, 56). Laatujohtamisen toiminnan ja vaikuttavuuden takaaminen myös käytännön tasolla vaatii sen, että

koko organisaatio todella ymmärtää laatujärjestelmän tärkeyden yrityksen toiminnalle, asiakkaalle ja työntekijöille. (Sekki & Niemi 2016, luku 60.) Sekä ulkoinen että sisäinen viestintä on suunniteltava niin, että saadaan muodostettua standardin mukainen käytäntö siitä, kuka viestii, mistä ja milloin viestitään, kenen kanssa ja kuinka viestitään (SFS-EN ISO 9001 2015, 18).

Verbaalinen, visuaalinen ja kirjallinen kommunikaatio voi tapahtua yksilötasolla, yksilöltä ryhmälle tai ryhmä- ja tiimiympäristössä. Esittäjältä vaaditaan esiintymis- ja keskustelutaitoja. Lisäksi tarvitaan kykyä analysoida ja hallita tietoa, jotta tieto voidaan esittää kuulijoille johdonmukaisesti. Mitä tahansa kommunikaatiometodia ja muotoa käytetään, tärkeintä on olla mahdollisimman läpinäkyvä ja selkeä sekä valmistautua esityksiin huolellisesti. Viestin välittämisessä vastaanottajalle auttavat oikein valitut grafiikat visuaalisiin esityksiin, jolloin data saadaan helpommin miellettyään muotoon. Kaiken kaikkiaan viestinnän tulee olla selkeää, täsmällistä ja yksiselitteistä. (Silvestrini & Burke 2017, 56–57.)

Palautteen saaminen kommunikaatiosta on tärkeä tekijä vuorovaikutuksessa. Sen avulla on mahdollista selkeyttää viestiä ja syventää ymmärtämistä. Kuulijalta saatu palaute voidaan jakaa viiteen kategori-
aan; arviointi esityksestä, tulkinnan tarkennus, tuki esiintyjälle, tutkimus lisätiedon saamiseksi ja oikein ymmärtämisen varmistaminen. (Silvestrini & Burke 2017, 57.)

Aktiivinen kuuntelu, asianmukaisten kysymysten esittäminen ja riittävän palautteen antaminen roolin mukaisesti ovat merkittävässä roolissa kommunikaatiossa. Tärkeää on myös varautua kohtaamaan ja ratkaisemaan välittömästi riitatilanteita. Tiimien laatu ja tehokkuus on tärkeitä asioita onnistuneessa laadun toteutuksessa. (Silvestrini & Burke 2017, 57.)

Tehokkaiden tiimien rakentaminen perustuu siihen, että kunkin työntekijän sosiaalisia vahvuuksia ymmärretään ja muodostetaan tiimi henkilöistä, joiden heikkoudet ja vahvuudet kompensoivat toisiaan. Pienen yrityksen tehokkuudessa ja tavoitteiden saavuttamisessa avaintekijänä on sosiaalisten tyylien ymmärtäminen. Sosiaalisia päätyylejä ovat ystävällinen, analyyttinen, ohjaava ja ilmaiseva. (Darling 1990, 91.)

5.3.3 Organisaation sitouttaminen

Taitavat johtajat ymmärtävät, että johtamista tarvitaan kaikilla organisaation tasoilla. Lisäksi he osaavat soveltaa tehokasta kommunikaatiota ja useita viestintäkanavia visionsa, strategiansa ja tavoitteiden

esittämisessä työntekijöille ja tarjoavat heille myös vision toteuttamiseen tarvittavat työkalut ja tiedot. (Silvestrini & Burke 2017, 57.) Koko organisaation sitouttamiseen vaikuttavuuden lisäämiseksi tarvitaan henkilökunnan osallistamista koko prosessiin. Osallistaminen onnistumisen ehtona on, että tehokkaat tiimit ymmärtävät tavoitteet, tietävät molemminpuoliset odotukset ja saavat pääsyn tarvittavaan tietoon ja resursseihin. Ymmärryksen ja sitoutumisen aikaansaamiseksi tarvitaan käsitteiden selkeää ilmaisua, avainkohtien painotusta, toistoa ja yhteenvetoa. Viestin perille saamiseksi tarvitaan jatkuvasti toistuvaa viestintää useita kanavia käyttäen. (Silvestrini & Burke 2017, 57.)

Tutkimuksessa *Työntekijöiden sitoutumien laatuun: Sen käsitteistäminen ja mittaaminen* (Employee commitment to quality: Its conceptualisation and measurement) etsittiin korrelaatioita laatusitoutumiseen ja havaittiin, että seuraavat tekijät vahvistivat sitoutumista laatuun:

- Vahvin korrelaatio ilmeni, kun kyseessä oli vanhempi työntekijä.
- Voimakas korrelaatio havaittiin, kun työntekijälle oli mahdollista oman työn suunnittelu, oman työn ajoitus ja menetelmien valinta tai tehtävään kuului järjestelmävalvonta.
- Kohtalainen korrelaatio todettiin silloin, kun työntekijällä oli pidempi työsuhde ja työ oli henkisesti vaativaa, tehtävään kuului ongelmaratkaisutehtäviä tai tuotantovastuuta ja virheellä tiedettiin olevan kalliit seuraukset.
- Heikko korrelaatio oli sukupuolella. Naiset sitoutuvat laatuun paremmin. (Jackson 2004, 723.)

Tutkimuksessa ei otettu huomioon laatujärjestelmään sitoutumisen korrelaatiota johtamistyyliin tai työtehtävien luonteeseen. Myöskään linkkiä organisaation suorituskyvyn ja tehokkaiden henkilökunnan sitouttamismenetelmien välillä ei tutkittu (Jackson 2004, 723).

Lähtökohtaisesti organisaation sitouttaminen laadun parantamisen toteuttamiseen on ehdottoman tärkeää. Tutkimuksessa *Työntekijöiden sitoutumisen saavuttaminen jatkuvaan parantamiseen* (Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives) haluttiin selvittää, minkälainen esihenkilö-alaissuhde on suotuisin ja mitkä vaikutustaktiikat johtamisessa toimivat parhaiten organisaation sitouttamisessa ja parantavat yleisellä tasolla jatkuvan parantamisen tehokkuutta. Kaikki vaikutustaktiikat eivät ole yhtä tehokkaita ja tuottavat erilaisia tuloksia eivätkä kaikki laadun parantamisyrietykset onnistu, ja siksi haluttiin löytää tekijöitä, joilla jatkuvan parantamisen toteuttamisen onnistumistodennäköisyyttä voidaan parantaa. Ensisijaisesti taustalla vaikuttava ratkaiseva asia oli esihenkilön ja alai-

sen suhde. Mitä paremmat työsuhteet olivat organisaatiossa, sitä tehokkaampaa oli jatkuva parantaminen. Viisi tehokkainta vaikutustekniikkaa, joilla esihenkilö-alaissuhteeseen ja jatkuvan parantamisen toteuttamisen tehostamiseen ja onnistumiseen voitiin vaikuttaa, olivat yhteistyö, konsultointi, kannustaminen, inspiroiva vetoaminen ja rationaalinen suostuttelu. (Lam, O'Donnell & Robertson 2015, 211.)

5.3.4 Prosessien ylläpito ja jatkuva kehittäminen

Prosessien kehittämiseen on valittava oikeat oman yrityksen toimintaan ja kyseiseen prosessiin sopivat työkalut. Tuotteita valmistavan yrityksen tuotannossa tarvitaan erilaisten prosessien kehittämistä kuin palveluyrityksessä. Prosessien parantaminen tähtää laadun, tehokkuuden, tuottavuuden, työnvirtavuuden lisäämiseen ja liiketoiminnan sopeuttamiseen muuttuviin tarpeisiin sekä kannattavuuden parantamiseen. Prosessien kehittämisen taustalla ovat innovaatiot ja asiakastarpeet, jotka vaativat muutosta. Prosessien kehittämiseen ja tehostamiseen voidaan käyttää erilaisia työkaluja. Työkalun valintaan vaikuttaa se, miksi prosesseja halutaan parantaa ja mitä halutaan tehostaa. (Laoyan 2023.)

Liiketoiminnan prosessijohtaminen (BPM, Business Process Management) auttaa sopeutumaan tiimikoon muutoksiin ja tiimejä tunnistamaan pullonkauloja sekä löytämään tapoja automatisoida manuaalista työtä ja strategioita parantamaan tehokkuutta. Prosessiin kuuluu viisi päävaihetta. Kuvataan ja tarkastellaan nykyisiä prosesseja alusta loppuun. Suunnitellaan ja kuvataan, miten saadaan prosessista tehokkaampi. Määritetään mittarit parannetulle prosessille ja otetaan ne käyttöön. Seurataan mittareilla, saavutettiinkö toivotut parannukset. Jatketaan prosessin kehittämistä ja optimointia. (Laoyan 2023.)

Laatujohtaminen on myös prosessi, jota tulee säännöllisesti ylläpitää, valvoa ja kehittää. Prosessin tarkoitus on ylläpitää korkeaa laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Laadun saavuttamiseksi asetettujen strategisten tavoitteiden toteutumista tulee auditoida säännöllisesti. Tulosten perusteella tehdään suunnitelma korjaustoimenpiteistä, jotka toteutetaan, että tavoitteet voitaisiin tulevaisuudessa saavuttaa. Korjaustoimenpiteistä tulee olla määritettynä, mitä tehdään, paljonko korjaaminen vie aikaa, korjaustehtävät ja tehtäville tekijät sekä määräaika korjaustoimenpiteiden valmistumiselle. (Quality Guru.)

5.3.5 Henkilöstö- ja toimintaympäristöresurssit

Kun toiminta halutaan saada laatustandardin mukaiseksi, yrityksen on otettava huomioon, että laadunhallintajärjestelmä luomisen jälkeen resursseja tarvitaan myös käyttöönottoon ja ylläpitoon sekä jatkuvaan kehittämiseen. Henkilöresurssien riittävyyden mitoittamisessa on mietittävä oman henkilökunnan kompetenssi sekä rajoittavat tekijät, että voidaan hankkia tarvittaessa ulkoisia resursseja. Joka tapauksessa resurssien tulee riittää laatujärjestelmän käytännön toimenpiteiden toteuttamiseen, prosessien toimintaan ja ohjaukseen, laadun mittaukseen ja seurantaan, mittausten jäljitettävyyteen ja mittaustaitteiston kalibrointiin toimivuuden varmistamiseksi. (SFS-EN ISO 9001 2015, 16–17.)

Käytännössä pienillä yrityksillä ei ole riittäviä järjestelmiä henkilöstöhallintoon. Kasvutavoitteiden saavuttamiseksi on ensiarvoisen tärkeää löytää, motivoida ja pitää päteviä työntekijöitä, mikä kuitenkin on osoittautunut monille yrityksille vaikeaksi. Onnistuakseen johtajien täytyy muuttaa omia asenteitaan, uskomuksiaan ja arvojaan sekä kehittää johtamistaitojaan. (Mazzarol 2003, 27.) Lisäksi johtajien täytyy oppia delegoimaan valtuutuksia sekä kehittää rakenteet, politiikat ja käytännöt, jotka mahdollistavat työntekijöiden kasvavan vastuunoton ja osallistumisen (Mazzarol 2003, 47).

Organisaation tuotteet ja palvelut vaikuttavat siihen, mitä laatujärjestelmä vaatii toimiakseen ja millainen infrastruktuuri tarvitaan kuten rakennukset, laitteet, välineet, ohjelmistot, kuljetusresurssit sekä tieto- ja viestintätekniikan. Lisäksi on huolehdittava myös yhteiskunnallisista, inhimillisistä ja fyysisistä tekijöistä. Vaatimustenmukaisten tuotteiden tai palveluiden tuottamiseksi vaaditaan, että prosessit on määriteltä ja järjestetty niin, että työympäristössä vallitsee tasa-arvoinen ja rauhallinen ilmapiiri. Työnteon tulisi työuupumuksen ja stressin estämiseksi olla sujuvaa ja emotionaalisesti turvallista. Fyysisistä terveys- ja turvallisuus tekijöistä on huolehdittava asianmukaisesti tilanteen vaatimalla tavalla. Esimerkiksi ilmanvaihdon on oltava riittävä. (SFS-EN ISO 9001 2015, 16.)

5.3.6 Pätevyys- ja tietoisuusresurssi

Organisaatiolla on oltava tarvittava tietämys, että voidaan varmistaa tuotteiden ja palvelujen vaatimusten mukaisuuden saavuttaminen. Siksi on määriteltävä, millainen pätevyys työntekijöillä tulee olla, miten pätevyyttä ylläpidetään, miten se varmistetaan ja miten pätevyys dokumentoidaan asianmukaisesti.

Lisäksi organisaatiossa kaikkien tulee olla tietoisia laatupolitiikasta ja -tavoitteista sekä siitä, miten he voivat itse parantaa laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta. Jokaiselle tulisi olla täysin selvää, mitä hyötyä organisaatiolle on suorituskyvyn parantamisesta ja mitä haittaa aiheutuu, jos laadunhallintajärjestelmän standardeja ei noudateta. (SFS-EN ISO 9001 2015, 18.)

Kun yrityksen liiketoiminta perustuu asiakasprojekteihin, nousee työresurssien ja pätevyyden optimointi prosesseille hyvin tärkeäksi. Projektien laatu tulisi optimoida ja kuitenkin pitää kiinni projektille luvatusista kestoista ja kustannuksista. Ongelmia resurssien ja taitojen kohdistamiseen tulee silloin, kun käynnissä on useampi projekti samaan aikaan. Tällöin resurssien kohdistaminen projekteille onnistuu helpommin, kun projektille ja sen yksittäisille projektitehtäville on määritetty laatuvaikutustekijät ja erotettu rajalliset jaetut työvoimaresurssit taitotason perusteella eri projekteille. Työresurssien parantunut allokointi antaa yritykselle pitkällä aikavälillä taloudellista hyötyä, parantaa asiakastyytyväisyyttä ja yrityskuvaa sekä auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Liang, Xu & Chen 2021, luku 6.)

5.4 Yrityksen laatujärjestelmän puutteisiin liittyvä teoreettinen tausta

Kehityskohteiden riskien ja mahdollisuuksien määrittelyn yhteydessä tarkastellaan ulkoiset ja sisäiset asiat, jotka ovat merkittäviä strategisesti ja laatutavoitteiden saavuttamiselle. Sidosryhmien vaatimukset ja odotukset selvitetään. Sen jälkeen tarkastellaan prosessien ylläpitoa ja jatkuvaa kehittämistä, prosessien ja toimintojen laatutavoitteita, yrityksen palveluiden kuvausta sekä sitä, miten laatutavoitteet saavutetaan ja tutkitaan auditointiohjelman laatimista.

5.4.1 Riskien ja mahdollisuuksien määrittely pienessä yrityksessä

Riskiperusteinen ajattelu eli riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen tulee ottaa huomioon koko laadunhallintajärjestelmässä erilaisina toimipiteinä, joilla taataan, että laadunhallinta järjestelmällä saavutetaan halutut tulokset, vahvistetaan toivottavia vaikutuksia, estetään ei-toivottuja vaikutuksia ja saadaan aikaan parannuksia. Yrityksen on suunniteltava, mitä toimenpiteitä käytetään ja miten ne integroidaan laadunhallinnan prosesseihin. Lisäksi toimenpiteiden vaikuttavuus tulee arvioida. (SFS-EN ISO 9001 2015, 14.) Riskien ja mahdollisuuksien ymmärtäminen edellyttää, että organisaatio ymmär-

tää omaa toimintaympäristöään ja on määrittänyt strategian ja tarkoituksen kannalta olennaiset ulkoiset ja sisäiset asiat sekä olennaiset sidosryhmät ja niiden olennaiset laadunhallintajärjestelmää koskevat vaatimukset. Yrityksen tulee seurata ja katselmoida tietoa ulkoisista ja sisäisistä asioista. (SFS-EN ISO 9001 2015, 10–11.)

Riskien hallinta on yrityksen jatkuvuudelle tärkeä asia, koska sillä parannetaan mahdollisuuksia parempaan kassavirtaan, toiminnan vakauteen ja luotettavuuteen rahoittajien silmissä (Risk Management for a Small Business). Riskien hallinnassa tunnistetaan liiketoiminnan uhkia, arvioidaan riskien vaikutusta ja hallitaan vaikutuksia sekä huolehditaan liiketoiminnan kasvusta ja jatkuvuudesta. Pienen yrityksen riskien hallinnassa riskien tunnistaminen jakautuu yleisiin riskeihin, sisäisten ja ulkoisten tekijöiden aiheuttamiin riskeihin sekä tilanneriskeihin. Tärkeää on tunnistaa yleiset riskien varoitusmerkit sekä ottaa käyttöön, seurata ja arvioida riskien hallintasuunnitelmaa säännöllisesti. (Risk Management, 2–6.)

Liiketoimintasuunnitelma auttaa yritystä arvioimaan riskialueita, jotka vaikuttavat liiketoiminnan jatkuvuuteen ja kasvuun. Riskien tunnistamisessa ja toimintasuunnitelman laatimisessa voi pienessä yrityksessä olla hyvä käyttää ulkopuolista apua. On syytä listata kaikki riskit, jotka voisivat pysäyttää tai hidastaa toimintaa tai heikentää kannattavuutta. Kun riskit ovat listattuna, tulee ne arvioida ja asettaa tärkeysjärjestykseen sekä laskea mahdolliset kulut. Riskilistaus kannattaa päivittää vähintään vuosittain. (Risk Management for a Small Business.)

Sisäisiin riskeihin ja mahdollisuuksiin vaikuttavat yrityksen arvot, kulttuuri, tietämys ja suorituskkyky (SFS-EN ISO 9001 2015, 10). Työntekijöihin liittyvät riskeihin on syytä varautua. Kyseessä voi olla sairauden aiheuttama jopa kuukausien työkyvyttömyys tai kuoleman aiheuttama toiminnan keskeytyminen. Mahdollisia riskejä ovat myös petos, varkaus tai tietovarakauden aiheuttama menetys. Toimenpiteitä vaatii myös huonosti viihtyvien työntekijöiden seuranta ja motivointi, koska matala työmoraali voi aiheuttaa menetyksiä yritykselle työntekijän laiminlyönnin tai jopa tietoisien systeemi-, laite- tai asiakassabotaasin myötä, koska tehtäviä ei hoideta asianmukaisesti. (Risk Management for a Small Business.) Pienessä yrityksessä riskit kohdistuvat yrittäjään itseensä ja muodostavat merkittävän uhan (Riskienhallinta 2022).

Laitteisiin ja informaatioteknologiaan liittyy riskejä. Vanhemmat laitteet vaativat todennäköisesti enemmän huoltoa kuin uudet. Uusi laitteisto tarvitsee vuorostaan säätöä, että se toimisi vanhojen lait-

teiden kanssa. Samoin liiketoimintaa saattavat estää vanhentuneet systeemit ja laitteiston rikkoutuminen viivästyttää toimituksia. (Risk Management for a Small Business.) Toiminnan keskeytyksen voi aiheuttaa myös varakopioiden tai palautussysteemin puuttuminen tai hallinnollisten kontrollin puute (Risk Management, 12). Tietoturvariskeihin on varauduttava ja henkilöstö on opetettava toimimaan huolellisesti (Omatieto Media 2022).

Omaan toimipisteeseen, omaisuuteen ja liiketoimintaan liittyvät riskit koskevat lähinnä rakennuksen vaatimaan huoltoon ja puhelin-, verkko- tai internet-yhteyden katkeamiseen. Riskinä on myös liiketoiminnan aiheuttama haitta tai vammat työntekijöille tai asiakkaalle ja muiden tai luonnon olosuhteiden aiheuttamat vahingot liiketoiminnalle. Kassavirran keskeytyminen vaikuttaa yrityksen kykyyn suorittaa kuukausittaisista kulu- tai luottomaksuistaan. On välttämätöntä, että yrityksellä on suunnitelma kassavirran ylläpitämisestä. (Risk Management for a Small Business.) Omaisuusriskit ovat merkittävä tekijä silloin, kun on käyttöomaisuutta tai varastoja, jotka voivat tuhoutua, tai kun on kuljetusriskejä (Yrityksen riskien hallinta 2022).

Ulkoisiin riskeihin vaikuttavat toiminta-alueen kansainväliset ja kansalliset piirteet, jotka muodostuvat yhteiskunnan juridisesta, teknologisesta ja taloudellisesta, kilpailu-, markkina- ja kulttuuriympäristöstä (SFS-EN ISO 9001 2015, 10.). Kilpailu on kovaa ja kannattaa varautua markkinoihin liittyviin muutusriskeihin, joita ovat kilpailijoiden parempi myynti ja oman markkinaosuuden pienentyminen, tukkuhintojen nouseminen tai laskeminen, polttoainehintojen vaikutukset kustannuksiin. Työntekijät saattavat mennä kilpailijalle töihin ja viedä asiakkaat mukanaan. Toimitilojen vuokran korotukset voivat yllättää. (Risk Management for a Small Business.)

Ympäristömuutoksia voivat olla lakien ja määräyksien muuttuminen. Lisäksi uhkana voivat olla liiketoiminnan pysäyttävät sääolot. Rakennemuutoksien tai trendien vaihtuminen saattaa aiheuttaa kysynnän äkillisen heikkenemisen, koska markkinoille on tullut uutta trendiä vastaava tuote tai tuotetta ei enää tarvita. Henkilökohtaisten konfliktien riski vaikuttaa sekä yrityksen omistajaan että työntekijöihin, kun on perheongelmia, lasten tai muun perheenjäsenen sairastumisia tai jopa kuolemia sekä yllättävien kotivahinkojen korjauksia. Omistajan tai työntekijän sosiaalinen näkyvyys julkisessa toiminnassa saattaa hyödyttää, mutta sen hintana on menetetty aika. Omahyväisyyden riski on liiallinen tyytyväisyys nykytilanteeseen, jolloin kasvumahdollisuudet saattavat mennä ohi, kun ei haluta nähdä ylimääräistä vaivaa. (Risk Management for a Small Business.)

Vastuuriski syntyy, kun yrittäjä tai työntekijä aiheuttaa asiakkaalle tai ulkopuoliselle vahinkoa, josta syntyy korvausvelvollisuus. Keskeytysriski voi toteutua, jos tavarantoimittaja tai muu yrityksen toiminnalle tärkeän tahon toiminta keskeytyy tai loppuu. Sopimusriskejä voi syntyä epäedullisista sopimusehdoista, tulkintaerimielisyyksistä, viivästyksistä tai sopimusrikkomuksista. Oikeusturvariskinä on yrityksen joutuminen oikeusriidan osapuoleksi. (Yrityksen riskien hallinta 2022.) Kolme tietoturvaan liittyvää yleisintä riskiä ovat tietojenkalastelu, suojaamattomat ja päivittämättömät laitteet ja huijauspuhelut (Omatieto Media 2022). Tietoturvan pettäessä tiedot voivat joutua väärin käsiin tai tuhoutua, kun tietokonevirukset, vakoilu- ja haittaohjelmat pääsevät tietojärjestelmään sisään (Yrityksen riskien hallinta 2022).

Riskeihin varautumisessa ja hallinnassa riskien tunnistamisen ja niiden vakavuuden arvioinnin jälkeen voidaan suunnitella toimenpiteitä, joilla riskeihin voidaan varautua. Riskien pienentämisessä keskitytään toimenpiteisiin, joilla vahinkoja voidaan erilaisilla varautumissunnitelmilla torjua tai pienentää. Riskien välttäminen tarkoittaa sitä, että luovutaan toiminnasta, jossa riski on liian suuri ja hallintakeinoja ei ole. Riskin jakamisessa hajautetaan riskiä sisältävät toiminnot useammaksi itsenäiseksi riskikohteeksi (rakennusten palo-osastointi, useampi asiakas), jolloin vältetään yksipuolisuuden aiheuttamia riskejä. Riskien siirtämisessä saadaan riski joko sopimuksella tai vakuutuksen avulla pois kokonaan tai pienennettyä osittaiseksi taloudelliseksi menetetyksesi. Riskien pitäminen omalla vastuulla liittyy usein pieniin riskeihin (kuljetusvaurio ja ilkivallanteko), joiden kohdalla oma vastuu on edullisin ratkaisu. (Yrityksen riskien hallinta 2022.)

Riskejä tulee tarkkailla, koska niiden toteutumista voidaan estää tai nopeasti tunnistaa varoitusmerkkejä seuraamalla. Velkaantumisasastetta tulee seurata. Liian korkea velkaantumisasaste eli lyhyt- ja pitkäaikaisten velkojen summan suhde omapääomaan pitäisi olla alle 50 %. On pidettävä huolta, että hankitaan jatkuvasti uusia asiakkaita ja kehitetään uusia tuotteita. Liian pieni määrä asiakkaita, tuotteita ja myyjiä tekee yrityksestä hyvin haavoittuvan. Samoin kassavirta tulee pitää positiivisena eli tuloja pitää olla menoja enemmän. (Risk Management for a Small Business.)

Epäsäännöllisyyksien tarkkailulla voi havaita virheet ja petokset. Kirjanpidossa, pankissa ja työaika-seurannassa olevat tiedot tulee täsmätä. Rutiineihin on hyvä integroida tarkistuslistat, joilla varmistetaan, että palkkalista, työaikaseuranta ja pankkitili täsmäävät keskenään, ja ettei ole palkkoja ole maksumatta tai palkkaa on maksettu entiselle työntekijälle vielä työsuhteen päättymisen jälkeen. Epäsäännöllisyydet tietokonejärjestelmän hallinnollisissa raporteissa voivat kertoa, onko entiselle työntekijälle

jäänyt käyttöoikeuksia tai onko käyttöoikeudet asianmukaisia, onko tehty epätavallisia siirtoja tai muutoksia tai onko muutokset dokumentoitu ja hyväksytty. Henkilöstön vaihtuvuutta on tarkkailtava. Liian korkea vaihtuvuus voi kertoa epäonnistuneesta rekrytoinnista, ohjauksen puutteesta tai häiriöistä työympäristöstä. (Risk Management for a Small Business.)

Tietoturvaa tulee seurata jatkuvasti koko henkilökunnan toimesta. Varsinkin pienessä yrityksessä on syytä noudattaa turvariskien vähentämiseksi monivaiheista tunnistautumista ja suhtautua varauksella tuntemattomiin numeroihin. Erittäin tärkeää on jättää epäilyttävät viestit ja linkit avaamatta, pitää laitteet ja ohjelmistot päivitettyinä. Laitteihin tulee asentaa suojausohjelmistoja ja ottaa käyttöön tietovahti, joka ilmoittaa heti havaituista tietoturvariskeistä. (Omatieto Media 2022.)

Olennot sisäiset sidosryhmät ja heidän vaatimuksensa vaikuttavat yrityksen toimintaan sen sisäpuolella ja näitä ovat työntekijät, johtajat ja omistajat, jotka tarjoavat työntekijöille sisäiset toiminta- ja menestysedellytykset. Ulkoiset sidosryhmät muodostuvat tahoista, jotka vaikuttavat ulkopuolisina yrityksen toimintaan. Rahoittajat ovat merkittävä sidosryhmä, koska rahoitusta tarvitaan varsinkin sekä aloitus- että kasvuvaiheissa. Rahoittajina voivat toimia pankit, rahoituslaitokset ja yritysrahoitusta myöntävät yritykset. Asiakkaat ovat olennaisin sidosryhmä, koska ilman heitä ei ole liiketoimintaa. Tavarantoimittajilta saadaan raaka-aineita, tavaroita, koneita ja palveluja, joihin yrityksen toimituskyky perustuu. Alihankkijat saattavat olla yritykselle jopa kriittisiä, koska tuottavat yritykselle joko tärkeitä komponentteja valmistukseen tai palveluita (kirjanpito). Merkittävästi yrityksen menestykseen saattavat vaikuttaa myös jälleenmyyjät (tukku- ja vähittäiskaupat), jos yritys ei itse myy tuotettaan suoraan asiakkaalle. Kilpailijat voidaan katsoa sidosryhmäksi, joiden ilmestymistä, poistumista ja toimia on syytä seurata ja ennakoida vaikutuksia kilpailukenttään ja -asetelmiin. Viranomaisten päätökset, säännökset ja lait sekä yhteiskunta vaikuttaa yritystoimintaan, joten niistä kannattaa pysyä selvillä ja tehdä tarvittavat toimenpiteet tarpeeksi ajoissa. Yhteistyökumppanit auttavat yritystä menestymään ja ovat siten tärkeä sidosryhmä. (Businesscredit 2019.) Kun olennaisimmat sidosryhmät ovat selvillä ja tärkeyden mukaan luokiteltuna, selvitetään, mitä tarpeita ja vaatimuksia sidosryhmillä on. Kuka, mitä ja miten heidän kanssaan kommunikoidaan. (Hautanen 2018).

Toimi- ja liiketiloja myyvän ja välittävän Spondan vastuullisuuskatsauksessa 2022 on mainittu joitain sidosryhmien odotuksia. Yhteiskunta ja viranomaiset odottavat, että lakeja ja viranomaisvaatimuksia noudatetaan, verot maksetaan, toimitaan vastuullisesti ja tuetaan yhteiskunnan ilmastotavoitteita. Asiakkaat odottavat laadukkaita ja muuttuvien tarpeiden mukaisia palveluja ja tuotteita, erinomaista asiakaspalvelua, vastuullista toimintaa ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Toimittajat odottavat tasapuolista

kohtelua, sopimusten noudattamista, selkeitä prosesseja ja toimintamalleja sekä pitkäaikaisia toimittajasuhteita. Muut sidosryhmät odottavat harjoittelupaikkojen ja opinnäytetyömahdollisuuksien tarjoamista. Henkilöstö odottaa, että työnantaja on haluttu ja hyvämaineinen, että se tarjoaa turvalliset työskentelyolot, ja mahdollisuuden työssä kehittymiseen, että henkilöstöä kohdellaan tasa-arvoisesti ja että keskusteluilmapiiri on avoin. Media odottaa aktiivista, avointa ja nopeaa viestintää ja luotettavaa tietoa yrityksestä. (Sponda 2023.)

5.4.2 Prosessien ylläpito ja jatkuva kehittäminen

Yrityksen on laadunhallintajärjestelmässään otettava käyttöön tarvittavat prosessit ja sovellettava niitä myös käytännössä. Prosesseilla täytyy olla määritettynä niiden tarvitsemat lähtötiedot ja tuotokset. Prosessien keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus on määritettävä. Prosesseilla on oltava kriteerit ja seuranta- ja suorituskyky menetelmät, joilla prosessin vaikuttavuus ja ohjaus voidaan varmistaa. Prosesseille on määritettävä myös resurssit, resurssisaatavuuden varmistus, vastuut ja valtuudet. Prosesseja tulee arvioida parantaa sekä laatujärjestelmässä että käytännössä. Prosessien toimintaa on tuettava dokumentoidulla tiedolla ja säilytettävä dokumentoitua tietoa varmistamaan, että toteutus on suunnitelman mukaista. (SFS-EN ISO 9001 2015, 12.) Prosesseihin liittyvät riskit ja mahdollisuudet on yhdistettävä laadunhallintajärjestelmään (SFS-EN ISO 9001 2015, 14).

Liiketoiminnan prosesseja käyttämällä yritys voi saavuttaa tiettyjä lopputuloksia. Prosessilla määritetään täsmällisesti, mitä toimia pitää kunkin työntekijän tehdä, että saavutetaan tietty tavoite ja tulos johdonmukaisesti. Yrityksen toiminta muodostuu useiden prosessien kokonaisuudesta, joista muutamia ovat henkilöstöresurssi-, markkinointi-, myynti-, kirjanpito-, kumppanuus-, tuotekehitys- ja rekrytointiprosessi. Prosessin luomista voidaan kuvata seuraavasti. Aloitetaan määrittelemällä tavoitteet jokaiselle tehtävälle prosessissa ja päätetään, mitä halutaan saavuttaa. Kun tavoitteet ovat selvillä, aletaan suunnittelemaan prosessia kysymyksillä, kuka, mitä, milloin ja mitä välineitä tarvitaan. Tässä vaiheessa hyödyllistä ottaa suunniteluun mukaan ne, joita prosessi koskee. (Team Laamanen 2020).

Prosessin työvirrasta tehdään kuvaus, johon kirjataan vastaukset edellisiin kysymyksiin. Kun prosessikuvaus on saatu valmiiksi, tarkastellaan vielä voidaanko prosessia yksinkertaistaa. Prosessikuvauksen tehtävät delegoidaan tai automatisoidaan. Testataan prosessi käytännössä ja korjataan virheet. Kun prosessi näyttää toimivan, se otetaan käyttöön. Prosessin tuotoksia tulee jatkuvasti ylläpitää eli seurata

ja tehdä muutoksia tarpeen mukaan. Samalla kaavalla voit luoda lisää tarvittavia prosesseja. (@successwise.) Resurssien määrittäminen perustuu toiminnan tarpeisiin ja prosessikuvauksen yhteydessä syntyy lista dokumenteista tai hankittavista tarvikkeista, työohjeista tai turvallisuustekijöistä (Team Laamanen 2020).

5.4.3 Prosessien ja toimintojen laatutavoitteet ja niiden saavuttaminen

Prosesseille on asetettava laatutavoitteet, jotka ovat mitattavissa ja linjassa laatupolitiikan kanssa. Laatutavoitteet on määritettävä olennaisten tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuuden ja asiakas-tyytyväisyyden parantamiseksi. Prosessien laatutavoitteiden toteutumista on seurattava ja tulokset on otettava mukaan dokumentointiin ja viestintään. (SFS-EN ISO 9001 2015, 15.)

Laatutavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että jo vastaanotettaville tuotteille oli määritetty kriteerit, joiden perusteella tuote täyttää laatuvaatimukset, jolloin siltä osin myös asiakkaalle menevän tuotteen laatu on riittävän hyvä. Jokaisen prosessin kohdalla kannattaa miettiä, mitä riskejä voi toteutua ja mitä riskien toteutuminen aiheuttaisi sidosryhmille, ostolle, myynnille, asiakkaalle, liiketoiminnalle, työntekijöille, maineelle ja taloudelle. Dokumentointi ja raportointi ovat seurannalle välttämättömiä. Prosessin tehokkuutta voidaan seurata raportoinnista ilmenevän vasteajan perusteella. Raportoinnista ilmenevät myös mahdolliset häiriöt ja prosessin parannusvaikutukset. (Team Laamanen 2020.) Yrityksen palvelut

Yrityksen on määriteltävä ja kuvattava tuotteet ja palvelut, jotka kuuluvat laadunhallintajärjestelmän soveltamisalaan (SFS-EN ISO 9001 2015, 11). Kuvaus on tehtävä, ylläpidettävä ja säilytettävä riittävänä dokumentoituna tietona, jolla voidaan osoittaa tuotteiden ja palveluiden olevan vaatimusten mukaisia (SFS-EN ISO 9001 2015, 20).

Tuotteistaminen on oivallinen työkalu palvelujen kehittämisessä ja kilpailukyvyn parantamisessa. Palvelun määrittely tehdään asiakasnäkökulmasta. Aloitetaan palvelun sisällöstä ja käyttötarkoituksesta sekä palvelun toteuttamistavasta sekä asiakkaan saamasta hyödystä. Usein palvelun sisältö voidaan jakaa ydin-, tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on oleellisin osa palvelua, ja siihen liittyvä tukipalvelu tulee tunnistaa, koska se on käytettävyydelle välttämätön oheispalvelu. Lisäpalvelut ovat arvoa lisääviä

etuja ja antavat asiakkaille laajemmat valintamahdollisuudet. Perustietojen määrittelyyn kuuluvat palvelun nimi ja asema palvelutarjonnassa. Ydinpalvelun määrittelyssä ja kuvauksessa kerrotaan palvelun tärkein ominaisuus ja käyttötarkoitus sekä konkreettiset ja aineettomat osat. Lisä- ja tukipalveluiden määrittelyssä ja kuvauksessa kerrotaan välttämättömät tukipalvelut ja niiden sisältö sekä valinnaiset lisäpalvelut ja niiden sisältö. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11–12.)

Palveluprosessin määrittäminen eli palvelun tuottaminen ja toteuttaminen sisältää yrityksen palveluun liittyvät sisäiset asiakkaalle näkymättömät prosessit (”back office”) sekä asiakkaalle näkyvät vuorovaikutusprosessit. Tukitoiminnot eivät näy asiakkaalle, mutta niitä tarvitaan palvelun sujuvoittamiseksi ja ne vaikuttavat kustannuksiin sekä lopputuloksen laatuun. Sen vuoksi prosessi on hyvä jakaa asiakkaalle näkyviin asiakastoimintoihin ja kontaktihenkilön toimiin sekä asiakkaalle näkymättömiin Back office -toimintoihin ja tukitoimiin. Määrittely kannattaa aloittaa palvelun toteutusvaiheen mahdollisimman tarkalla kuvauksella. Yrityksen on palveluprosessin kuvauksen avulla helpompi hallita resurssointia, kun nähdään, ketkä ja kuinka pitkään osallistuvat palvelun tuottamiseen, jolloin aikatauluttaminen ja suunnittelu on tehokkaampaa sekä kustannusten seuranta tarkempaa. Palvelukuvaus voidaan tehdä prosessikaaviona, jossa on työvaiheet osallistuvine henkilöineen. Kaavioon voidaan merkitä vaiheiden keskimääräinen aika ja vaiheet, joissa asiakas on tai ei ole läsnä. Mikäli prosessiin osallistuu kolmas osapuoli, merkitään sekin kaavioon, yhteistyön, suunnittelun ja aikatauluttamisen parantamiseksi. (Jaakkola ym. 2009, 15–16.)

Yritys tekee strategisen valinnan omien palveluidensa vakionnista eli toistettavuudesta. Ääripäinä ovat täysin vakioitu palvelu, jossa käytetään vakioituja työvälineitä, menetelmiä ja toimintatapoja, ja ainutlaatuinen täysin räätälöity palvelu. Moduloinnilla eli asiakasvalinnaisten itsenäisten osien muodostamisella saadaan aikaa joustavuutta ja kustannustehokkuutta sekä säilytetään edelleen mahdollisuus räätälöintiin. Myyntiprosessi aloitetaan räätälöintimäärityksillä (Jaakkola ym. 2009, 19–20.)

5.4.4 Sisäinen auditointiohjelma ja johdon katselmus

Yrityksellä on oltava ylläpidetyt ja toteutetut sisäiset auditointiohjelmat, joissa määritetään auditoinnin ajankohdat, menetelmät, vastuut, suunnitteluvaatimukset sekä raportointi. Auditoinneille on määritettävä kriteerit ja soveltamisala sekä auditoijat ja auditointi, jonka objektiivisuus ja puolueettomuus voidaan varmistaa. Tulokset on dokumentoitava näyttönä auditoinnista. Tuloksista on raportoitava joh-

dolle. Auditoinnissa ilmenneet korjaukset ja korjaavat toimenpiteen tulee suorittaa kohtuullisessa ajassa. Auditointiohjelman tarkoitus on saatujen näyttöjen perusteella varmistaa, että laadunhallintajärjestelmä on käytössä ja ylläpidetty vaikuttavasti ja että se on yrityksen omien vaatimusten mukainen ja ISO 9001 -standardin mukainen. (SFS-EN ISO 9001 2015, 28.)

Sisäinen auditointi voidaan suunnitella edesauttamaan organisaation tavoitteiden täyttymistä. Pienissä ja suoraviivaisissa yrityksissä auditointiohjelmaa on mahdollista yksinkertaistaa tarpeen mukaan. Auditointiohjelmassa pitää ottaa huomioon auditointikohteen tavoitteet, olennaiset ulkoiset ja sisäiset tekijät, olennaisten sidosryhmien tarpeet sekä vaatimukset, jotka koskevat tietoturvallisuutta ja luottamuksellisuutta. Auditointi tulisi priorisoida osiin, joissa riski ovat suuret ja suoritustaso alhaisempi. Auditoinnissa johtamisessa tarvitaan riittävää pätevyyttä. (SFS-EN ISO 19011:2018, 13.)

Auditointiohjelmalla on oltava tavoitteet. Arvio ja toimenpiteet auditointiohjelmaan liittyvistä riskeistä ja mahdollisuuksista. Auditoinnin soveltamisala määritettävä kuvaamaan auditointikohdetta kuten fyysiset tai virtuaaliset paikat, laajuus ja rajat. Auditointiohjelmaan on kirjattava aikataulut, montako auditointia vuodessa on ja auditointiin tarvittava aika. Auditointiohjelmasta tulee näkyä auditoinnin tyyppi, sisäinen tai ulkoinen. Auditointiohjelmassa auditointikriteerit määrittävät, toteutetaanko auditointi suhteessa laadunhallintajärjestelmästandardissa määriteltyihin vaatimuksiin, olennaisten sidosryhmine määrittelemiin toimintaperiaatteisiin ja vaatimuksiin, lakien ja viranomaisten vaatimuksiin, hallintajärjestelmän prosessiin tai johtamisjärjestelmän määrättyjen tuotosten tuottamiseen liittyvään hallintajärjestelmään. Auditoinnille on valittava sopivat auditointimenetelmät. Ohjelmasta on käytävä selville auditointiryhmän valitsemisperusteet sekä olennainen dokumentoitu tieto. Auditointiohjelmaa sekä auditoinnin toteuttamista on arvioitava ja muutettava tarpeen mukaan. (SFS-EN ISO 19011:2018, 13.)

Etä- ja lähiauditoinnit tulee olla tasapainossa, että auditoinnin tavoitteet saavutetaan. Auditointimenetelmien tulee sopia tilanteeseen ja auditoitavaan kohteeseen. Vuorovaikutuksessa tehtävään soveltuvat menetelmät ovat asiakirjojen tarkastelu, haastattelu, tarkistuslistojen ja kyselylomakkeiden täyttämien sekä näytteenotto. Kun vuorovaikutusta ei ole, voidaan tehtävää työtä tarkkailla, käydä paikan päällä, täyttää tarkistuslistoja ja ottaa näytteitä. (SFS-EN ISO 19011:2018, 41.)

Johdon katselmus on myös suoritettava suunnitelman mukaisesti, dokumentoitava ja varmistettava laadunhallintajärjestelmän soveltuvuus, tarkoituksenmukaisuus, vaikuttavuus ja yhdenmukaisuus yrityk-

sen strategian kanssa. Johdon katselmuksessa tarkastellaan laadunhallintajärjestelmän kannalta muuttoksia olennaisissa ulkoisissa ja sisäisissä asioissa sekä laadunhallintajärjestelmän suorituskkyä kuvaavien mittareissa. Näitä mittareita ovat asiakastytyväisyys ja palaute olennaisilta sidosryhmiltä, organisaation kyky saavuttaa tavoitteita, prosessien suorituskky ja tuotannon vaatimusten mukaisuus, havaitut poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet, seurannan ja mittausten tulokset, auditointitulokset ja ulkoisten toimittajien suorituskky. Johto joutuu myös tarkastelemaan resurssien riittävyttä, riskien ja mahdollisuuksien käsittelytoimenpiteiden vaikuttavuutta ja parantamismahdollisuuksia. Johdon katselmuksen dokumentaatioon on lisättävä päätökset ja toimenpiteen parantamismahdollisuuksista ja laadunhallintajärjestelmän muutostarpeista sekä resurssitarpeista. (SFS-EN ISO 9001 2015, 29.)

Tutkimuksessa *Sisäisen auditoinnin parannettu prosessimalli* (An improved process model for internal auditing) todettiin, että auditoinnista saatavien positiivisten vaikutusten toteutuminen saavutetaan, kun otetaan huomioon seuraavia asioita. Auditointi tulee suunnitella ja siitä tulee viestiä auditoitaville jo suunnitteluvaiheessa. Tehokkaaseen auditointiprosessiin kuuluvat auditoinnin suunnittelu, auditoinnin suorittaminen ja parannustoimet ja palaute jokaisesta vaiheesta ketjun läpi. Auditoinnilla saavutetulla hyödyllä on motivoiva vaikutus ja siksi auditointiprosessiin tulisi vielä lisätä auditoinnin ja parannustoimen välille vaikutusanalyysi sekä korjaustoimenpiteiden jälkeen hyöty- ja säästöanalyysi. Palaute on tärkeää, koska muuten auditoinnilla katoaa selkeä merkittävyyspohja. Huolellinen valmistautuminen, joka indikoi myös systeemin kunnioittamista ja positiivista asennetta auditointiprosessia kohtaan, säästää aikaa. Tällöin dokumentit ja vaaditut todisteet ovat valmiina käytettäväksi ja löydökset ovat todennäköisesti parempilaatuksia. Lisäksi sopivan valmistautumisajan vuoksi auditoinnin aiheuttama stressi koetaan pienemmäksi. Auditoiden vuorovaikutustaidot auttavat murtamaan tai estämään auditoitavan vastarintaa, jolloin poikkeamien löytyminen johtaa tarkoituksenmukaisesti työ käytännön parantamiseen. (Elliott, Dawson & Edwards 2007, 555–556.)

Tutkimuksessa *ISO 9001 -standardin sisäisen auditoinnin vaikutus yrityksen suoritukseen* (Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance) haastateltaviin kohderyhmiin kuuluivat johto, työntekijät, auditoidat ja auditoitavat. Kaikista ryhmistä saatiin saman tulos, jonka mukaan sisäisen auditoinnin positiivinen vaikutus yrityksen suoritukseen oli suurempi kuin negatiivinen. Auditointi edesauttoi yrityksen liiketoiminnalle ja tehokkuudelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. (Alič & Rusjan 2010, 931.)

6 TULOKSET LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISESTÄ PIENESSÄ YRITYKSESSÄ

Tietoperustasta löydetty tulokset laatujärjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijöistä muodostavat pääkohdiltaan selkeän kokonaisuuden. Tuloksissa teoria nivotaan käytäntöön. Laatujärjestelmän täydennysten laatimisessa on otettu huomioon toimeksiantajayrityksen käytössä olevat järjestelmät, standardit, kasvutavoitteet sekä palvelu ja toimintaympäristö, joten siltä osin tulokset eivät ole yleispäteviä kaikkiin pieniin yrityksiin. Tulokset esitetään tiiviisti yrityksen tietoihin ja tutkimusosan teoriapohjaan perustuen. Tulosten kirjaaminen aloitetaan laatujärjestelmän kehitysprojektin toimivuuden ja kehittämisen tekijöistä. Kehittämisen onnistumista edistävät asiat sopivat yhtä hyvin kaikkiin kehitysprojekteihin. Seuraavaksi esitetään tulokset laatujärjestelmän toimivuutta ja vaikuttavuutta edistävät tekijöistä. Lopuksi esitetään yrityksen laatujärjestelmän täydennystä varten olevat ohjeet ja standardin vaatimusten mukaiset mallitaulukot.

6.1 Laatujärjestelmän hallintajärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

Toimivalta laatujärjestelmältä vaaditaan, että se on tarkka, luotettava, toimii tarkoituksen mukaisesti. Sen tulee olla laajasti käytössä, joustava ja helppo oppia käyttämään. (Rosca ym. 2010, 101.) Toimeksiantajayrityksessä laatujärjestelmä on rakennettu Wiki-alustalle ja täyttää tarkastelun perusteella edellä mainitut vaatimukset. Järjestelmää on kaikkien saatavilla, helppo käyttää ja kehittää. Sisältöjä voidaan siirtää ja muunnella tarpeen mukaan, joten järjestelmä joustaa organisaation kasvaessa ja toiminnan muuttuessa.

Pienessä toimeksiantajayrityksessä toiminta on muutamien ihmisten käsissä, ja työntekijöiden tehtävät ovat varsin laaja-alaisia ja vaativat monipuolista osaamista. Kehitysprojekteja yrityksessä on jatkuvasti käynnissä, koska yrityksen toiminta ja palvelut halutaan pitää ajantasaisina, että voidaan tuottaa asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa. Laatujärjestelmän on ylläpidetty tarpeen mukaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada ylläpitovastuuta jaettua ja auditointiohjelmalla varmistaa kehittymisen jatkuvuus ja dokumentointi. Lisäksi tarkoituksena oli lisätä käyttäjien osallistumista. Laatujärjestelmän kehitysprojektin onnistumistekijät (luku 5.2) pätevät myös pienen yrityksen kaikkiin kehitysprojekteihin ja tukevat kehitysprojektien onnistumista. Sitoutumisen saavuttamiseksi laadunparannusprosessia tulee osata johtaa tehokkaasti (Dale & Lightburn 1992, 57–67).

Onnistumisen tekijät (KUVIO 6) voidaan ryhmitellä koko kehitysprojektin huolelliseen suunnitteluun, määrittelyyn ja organisointiin, johdon tukeen, selkeisiin tavoitteisiin ja päämääriin, kehityskohteiden merkittävyyteen, toimiviin kehitysmetodeihin, käyttäjien osallistumiseen ja projektiin osallistuville järjestettyyn mahdollisuuteen saada valmennusta (Rosca ym. 2010, 104–105).



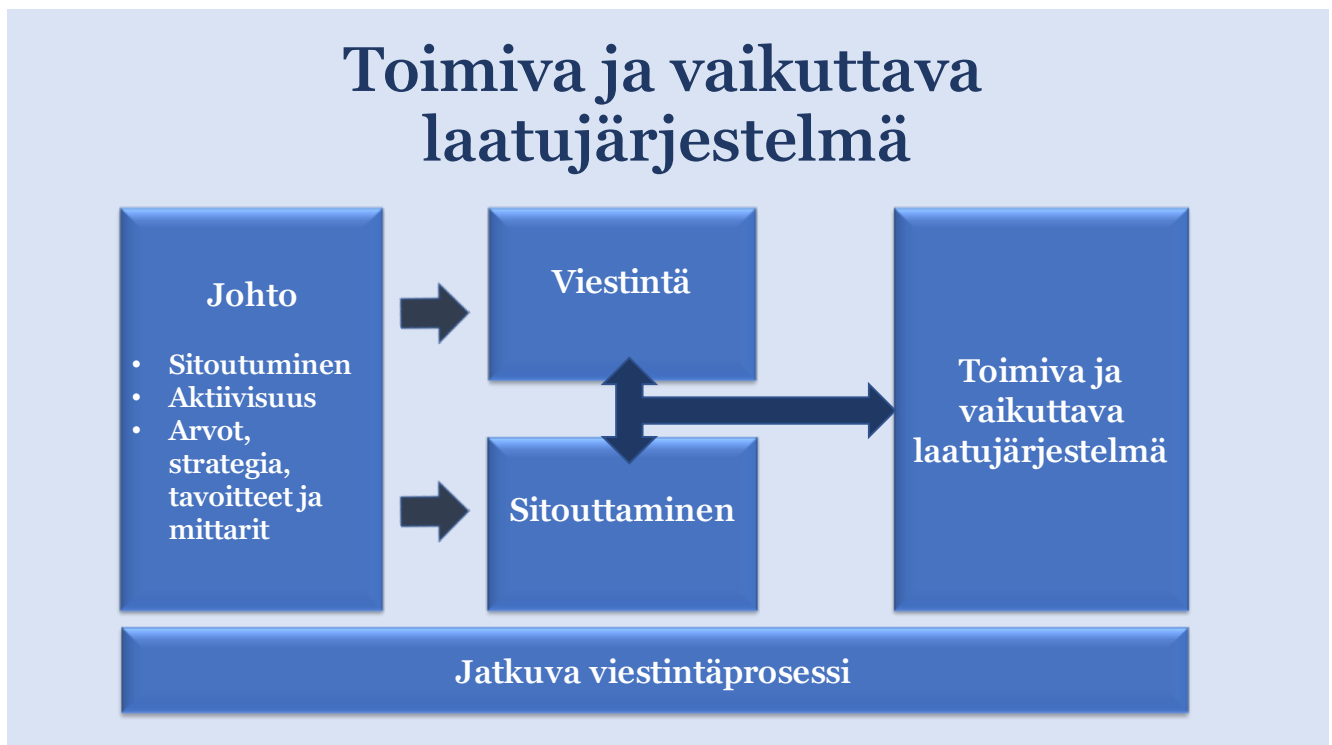
KUVIO 6. Laatujärjestelmän kehitysprojektin onnistumistekijät (mukaillen Rosca, ym. 2010, 104–105).

6.2 Laatujärjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijät

Tulokset tärkeimmistä laatujärjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijöistä esitetään pääosin kuvioina, joissa on yhdistetty eri lähteistä kerättyä tietoa. Tuloksilla on tarkoitus tukea johtoa ja parantaa johtamisen tehokkuutta. Tuloksia on jonkin verran tiivistetty ja ne ryhmitelty johdon sitoutumiseen ja aktiivisuuden vaikutukseen, organisaation sitouttamiseen ja prosessien kehittämiseen sekä henkilö- ja toimintaympäristöresursseihin. Lopuksi on johdon haastattelun tulokset toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijöiden soveltuvuudesta yrityksen käyttöön.

6.2.1 Johdon sitoutuminen ja aktiivisuus

Pienessä yrityksessä johdon sitoutumisella on välitön vaikutus koko pieneen organisaatioon. Vain johdon sitoutumisella jatkuvaan parantamiseen ja aktiivisella panoksella laatujärjestelmä voi toimia ja sillä on selkeä päämäärä, joka perustuu johdon määrittämiin arvoihin, strategiaan, tavoitteisiin ja mittareihin. (Silvestrini & Burke 2017, 3). Sitoutumisen motivoiminen on tärkeä asia ja sen vuoksi alla esitetään selkeitä käytännön keinoja, joilla johtaja voi tuoda konkreettisesti eri tavoin esiin sitoutumistaan organisaatiolle. Toimeksiantajayrityksessä johdosta vastaa yksi henkilö, toimitusjohtaja. Johtajan resurssien rajallisuuden vuoksi on erityisen tärkeää, että huomio kohdistetaan toiminnan kannalta kaikkein oleellisimpiin asioihin. Laatujärjestelmän toimivuudessa ja vaikuttavuudessa (KUVIO 7) nousi esiin kaiken perustana oleva johdon sitoutuminen, organisaation sitouttaminen, vuorovaikutuksen ja viestinnän onnistuminen sekä viestinnän jatkuvuus (Silvestrini & Burke 2017, 56–57).



KUVIO 7. Toimiva ja vaikuttava laatujärjestelmä (mukaillen Silvestrini & Burke 2017, 3, 56–57).

6.2.2 Organisaation sitouttaminen

Organisaation sitouttamisessa lähtökohtana oli tutkia keinoja, joilla voidaan parantaa tietoisuutta sitouttamiseen vaikuttavista asioista ja tuoda selkeästi esiin laadukkaan toiminnan edellytykset ja johtajuutta vahvistavat edesauttavat tekijät, joilla yrityksen johtamista voidaan ryhdittää ja tehostaa. Toimeksiantaja yrityksessä tulokset lähinnä kannustavat jatkamaan viestintää visioista ja yhteisistä tavoitteista sekä huolehtimaan siitä, että viestintä on selkeää sekä varataan mahdollisuus myös palautteen antamiselle. Kaiken kaikkiaan viestintää vaikeuttaa suuri etätyön määrä, jolloin luonnollisia tilaisuuksia kommunikaatioon on vähemmän. Lisäksi viestintään halutaan käyttää mahdollisimman vähän aikaa, joten helposti viestintä keskittyy vain ajankohtaisiin asioihin, joita tarvitaan tehtävien suorittamisessa. Suosittelen, että laatujohtaminen nivotaan kirjallisessa muodossa yritykseen viikko- ja kuukausipalaverien esityslitoihin. Tutkimusaineiston perusteella on laadittu kuviot, joilla halutaan ohjeistaa johtamista ja sitouttamista tehostavia asioita. Lisäksi on haluttu tuoda esiin sitouttamista edistävät ja toimintaa tehostavat johtamisen vaikutustekniikat, jotka parantavat esihenkilö-alaissuhdetta. Toimitusjohtaja käyttää jo johtamisessa esitettyjä vaikutustekniikoita. Tuloksen tarkoitus on lähinnä muistuttaa niiden vaikutuksesta ja esihenkilö-alaisuuden tärkeydestä. Sitoutumiseen vaikuttavat myös eri tekijät kuten työn luonne ja työsuhteen pituus, jotka kannattaa huomioida työhön ohjauksessa.

Tutkimuksessa kävi selvästi ilmi, että organisaation sitouttamisessa (KUVIO 8) tärkein tekijä on jatkuva panostus kommunikaatioon ja viestintään. Alla olevassa kaaviossa esitetään tehokkaan kommunikaation ja viestinnän tekijät, jotka mahdollistavat organisaation sitouttamisen. Sanomaan (visio, strategia, tavoitteet) tulee panostaa niin, että esitysvaiheessa viesti on looginen, selkeä ja yksiselitteinen. Viestin pääkohtien ja yhteenvetojen esittäminen auttaa jäsentämään viestiä ja toistaminen tehostaa viestin ymmärtämistä sekä vaikuttavuutta. Viestinnän tulee olla päivittäin toistuvaa. Viestin välittämiseen tulee käyttää useampi metodeja ja kanavia. Merkittävässä roolissa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa ovat aktiivinen kuuntelu ja palautteen antaminen, joilla on mahdollisuus varmistaa, että viesti on oikein ymmärretty ja vielä syventää ymmärtämistä. Konfliktitilanteet ovat väistämättömiä ja tarvitaan kykyä selvittää ja kohdata ne. (Silvestrini & Burke 2017, 56–57.) Johtamistaidon sekä kaikilla tasoilla toteutuvan johtamisen varassa on se, että organisaatio (tiimit) saadaan toimimaan tehokkaasti. Tehokkaan toiminnan taustalla on tavoitteiden selkeys, molemminpuolinen odotusten ymmärtäminen, riittävä resurssointi, tarvittavat tiedot laadun tuottamiseen ja asianmukaiset välineet. (Silvestrini & Burke 2017, 57.) Tehokkaiden tiimien muodostuksessa tarvitaan toisiaan täydentäviä kompetensseja ja sosiaalisia vahvuuksia kuten ystävällisyys, analyttisyys, ohjaavuus ja ilmaisevaisuus. Esihenkilön ja tiimijäsenten tulee ymmärtää toistensa vahvuuksia (Darling 1990).

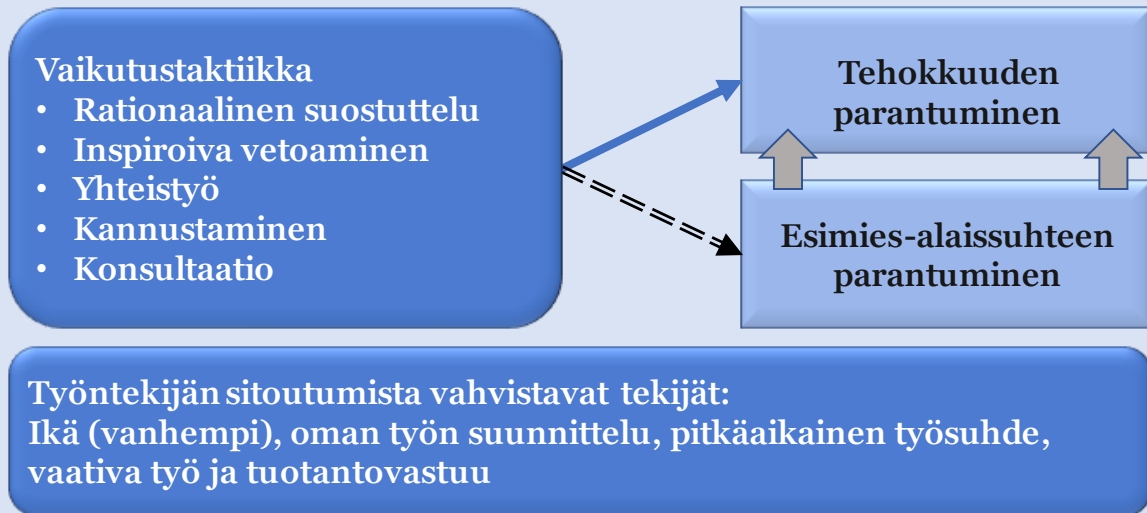
Sitouttaminen tehokkaalla viestinnällä ja johtamisella



KUVIO 8. Sitouttamisen edellytykset (mukaillen Silvestrini & Burke 2017, 56–57; Darling 1990).

Merkittävin rooli johtamisen vaikuttavuuden lisäämisessä (KUVIO 9) oli esihenkilö-alaissuhteella, jonka hyvä taso heijastuu suoraan jatkuvan parantamisen tehokkuuteen. Esihenkilö-alaissuhteen parantamisessa ja jatkuvan parantamisen tehostamisessa onnistuneiksi vaikutustekniikoiksi osoittautuivat johtajan kyky yhteistyöhön, konsultointiin, kannustamiseen, inspiroivaan vetoamiseen ja rationaaliseen suostutteluun. (Lam ym. 2015, 211.) Johtamisessa on syytä ottaa huomioon myös tekijät, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen laatuun. Vanhempi työntekijä sitoutuu laatuun helpommin. Sitoutumista vahvisti mahdollisuus oman työn suunnitteluun, ajoitukseen ja menetelmien valintaan. Samoin pitkäaikainen työsuhde, työn henkinen vaativuus, tuotantovastuu ja mahdollisten virheiden kustannusmerkittävyys vahvistivat kohtalaisesti sitoutumista. (Jackson 2004, 723.)

Johtamista tehostavat vaikutustaktiikat ja sitoutumistekijät

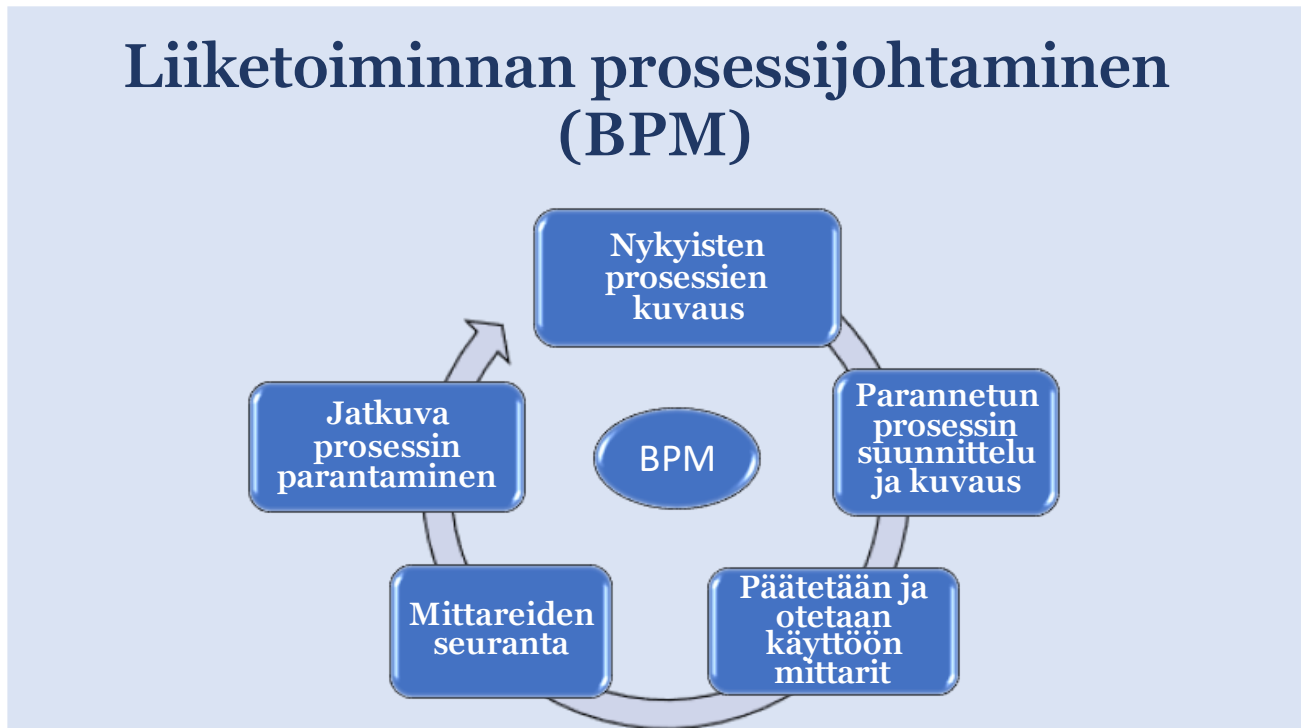


KUVIO 9. Johtamista tehostavat vaikutustekniikat ja sitoutumistekijät (mukaillen Lam ym. 2015, 210; Jackson 2004, 723).

6.2.3 Prosessien parantaminen ja laatutavoitteet

Toimeksiantajayrityksessä tuotteina ovat konsultointi, koulutus ja digitaaliset sovelluspalvelut. Toimitajia on vähän, alihankkijoita enemmän ja yhteistyökumppaneita useita. Toimeksiantajayritykselle eniten olisi hyötyä kokonaisprosessien ajantasaisuuden tarkastelusta. Mittareita on määritetty lähinnä myynnille ja asiakastyytyväisyydelle ja seuraava vaihe olisi lisätä mittareita. Lisäksi yrityksen kasvustrategian vuoksi yrityksellä on tarvetta saada apua tiimikoon muutoksiin ja pullonkaulojen tunnistamiseen sekä mahdollisiin automatisointeihin, ja siihen metodiksi soveltuu liiketoiminnan prosessijohtaminen (BPM). Laadunhallintajärjestelmän jatkuvan parantamisen ylläpitämiseksi on alla kuvattu liiketoiminnan prosessijohtaminen prosessien kehittämistä varten. BPM:n jälkeen on kuvattu pienelle yritykselle tärkeä laadunhallinta prosessi, joka auttaa mittareiden määrittämisessä vähän eri näkökulmasta ja muistuttaa laadunhallintajärjestelmän jatkuvasta parantamisesta ja antaa sille selkeät vaiheet.

Liiketoiminnan prosessijohtaminen (BPM) (KUVIO 10) perustuu siihen, että nykyiset prosessit kuvataan alusta loppuun. Prosessin tehostaminen suunnitellaan ja kuvataan. Määritetään mittarit. Testataan prosessi määritetyillä mittareilla. Otetaan muutokset ja mittarit käyttöön ja jatketaan kehittämistä ja optimointia. (Laoyan 2023.)



KUVIO 10. Liiketoiminnan prosessijohtamisen vaiheet (mukaillen Laoyan 2023).

Pienen yrityksen laadunhallintaprosessissa on tärkeää pitää yllä mahdollisimman korkeaa laatua, koska resurssit ovat hyvin rajalliset ja virheitä tulee välttää. Laatujohtaminen on prosessi (KUVIO 11), jota tulee säännöllisesti ylläpitää, valvoa ja kehittää. Prosessin tarkoitus on korkean laadun ja asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen. Laadun saavuttamiseksi on oltava strategiset tarkat laatutavoitteet. Asetettujen tavoitteiden toteutuminen tulee auditoida säännöllisesti. Tulosten perusteella tehdään suunnitelma korjaustoimenpiteistä, jotka toteutetaan, että tavoitteet voitaisiin tulevaisuudessa saavuttaa. Korjaustoimenpiteistä tulee olla määritettynä, mitä tehdään, paljonko korjaaminen vie aikaa, korjaustehtävät ja tehtäville tekijät sekä määräaika korjaustoimenpiteiden valmistumiselle. (Quality Guru.)

Laadunhallinnan prosessi pienessä yrityksessä



KUVIO 11. Laadunhallinnan prosessi pienessä yrityksessä (Quality Guru).

6.2.4 Henkilö- ja toimintaympäristöresurssit

Resurssit voidaan jakaa henkilö-, toimintaympäristö- sekä pätevyys- ja tietoisuusresursseihin. Henkilö- ja pätevyysresurssit ovat pienen yrityksen toiminnassa kriittisiä. Resurssien tulisi riittää laatujärjestelmän käytännön toimenpiteiden toteuttamiseen, prosessien toimintaan ja ohjaukseen, laadun mittaukseen ja seurantaan, mittausten jäljitettävyyteen ja mittauslaitteiston kalibrointiin toimivuuden varmistamiseen (SFS-EN ISO 9001 2015, 16–17). Suurin osa yrityksen toiminnan jatkuvasta parantamisesta lankeaa johtajan harteille. Resursseja on vähän ja pätevien työntekijöiden löytäminen, motivointi ja pitäminen saattaa olla vaikeaa. Yrityksen kasvun onnistumisen (KUVA 12) kannalta olisi tärkeää, että johtaja oppii delegoimaan valtuuksia ja kehittämään rakenteet, politiikat ja käytännöt, jotka mahdollistavat työntekijöiden vastuunottoa ja osallistumista. (Mazzarol 2003. 27, 47.) Henkilökunnan pätevyyden laajentamisen ja nostamisen kanssa toimeksiantajayrityksessä on jo tehty töitä ja vastuuta osittain jaettu. Yrityksen tulisi tulevaisuudessa kasvutavoitteen onnistumiseksi ja johtajan taakan normalisoidumiseksi panostaa delegointiin sekä vastuunoton ja osallistumisen edellytysten vaatimien valtuutuksien tuekseen vaatimia rakenteiden, käytäntöjen ja politiikkojen kehittämiseen.

Kasvustrategian onnistumisen edellytykset



KUVIO 12. Kasvustrategian onnistumisen edellytykset (Mazzarol 2003, 27, 47.)

Toimeksiantajayrityksessä seurataan työntekijöiden pätevyyttä aktiivisesti ja tiedetään, mitä palveluiden laadukkaaseen tuottamiseen vaaditaan. Kasvustrategiaa ajatellen yrityksen olisi syytä kehittää tulevaisuudessa resurssien kohdistamista projekteille, mikä onnistuu helpommin, kun projektille ja sen yksittäisille projektitehtäville on määritetty laatuvaikutustekijät ja erotettu rajalliset jaetut työvoimaresurssit taitotason perusteella eri projekteille (Liang, Xu & Chen 2021, luku 6).

Henkilökunta on tietoinen laatupolitiikasta ja -tavoitteista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on parantaa henkilökunnan osallistumista hallintajärjestelmän vaikuttavuuden lisäämiseen. Työntekijöiden suuri etätyön osuus tarkoittaa hajautettua infrastruktuuria sekä etäyhteyteen perustuva tieto- ja viestintätekniikkaa. Prosessikuvaukset ja laadunhallintajärjestelmä ovat kaikki saatavilla ja tasa-arvoisesti järjestettyjä. Vastuu fyysisistä olosuhteista on työntekijällä etätyöpisteessä. Yrityksen toimitilassa fyysisistä olosuhteista on huolehdittu. Käytössä on mm. sensori ilmanlaadun seuraamiseen.

6.2.5 Johdon kommentit laatuja järjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijöistä

Pienessä yrityksessä toiminnan kehittäminen niin, että resurssit ovat tehokkaasti käytössä ja toimitusvarmuus säilytetään, on tärkeää. Laatuja järjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuudentekijöissä on haettu

tutkimustuloksia, joilla voidaan yrityksen toiminnan kasvustrategiaa ja resurssien allokointia palveluiden toimituksissa parantaa.

Johdolle tehtiin puolistrukturoitu haastattelu, jonka tarkoituksen oli selvittää, miten opinnäytetyön tuloksena esitettyjen luvun 6.2 Laatujärjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijät johdon käsityksen mukaan sopivat toimeksiantajayrityksen tilanteeseen ja laatujärjestelmän kehittämiseen. Haastattelussa koko aineisto käytiin ensin pikaisesti läpi yleiskuvan saamiseksi. Seuraavaksi käytiin läpi tutkimusosa ja lopuksi tutkimustulokset ja haastattelukysymykset, joihin saatiin lyhyet sekä suulliset että kirjalliset palautteet.

Kysymykset laatujärjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijöistä:

- Antoivatko tutkimustulokset selkeyttä toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijöistä?
- Oliko tutkimuskysymyksissä jotain uutta tietoa?
- Onko tutkimustulosten avulla mahdollista tehostaa yrityksen toimintaa?

Opinnäytetyön laajuus herätti luottamusta ja innosti tutustumaan sisältöön. Yleiskuva opinnäytetyöstä oli selkeä ja looginen. Erityisesti kuviosarja koettiin yhtenäiseksi ja johdonmukaiseksi. Kuvioilla pyrittiin tutkimustuloksia merkittävästi selkeyttämään ja nopeuttamaan esitetyn asian hahmottamista. Kaiken kaikkiaan kuviot selkeyttivät toimivuuden ja vaikuttavuuden tekijöitä huomattavasti ja saivat yhtenä vyyhtenä olleet asiat asettumaan paikoilleen.

Johdolle oli mieluisaa havaita, että tutkimustulokset oli kohdistettu yllättävän hyvin ja asianmukaisesti toimeksiantajayrityksen tarpeisiin, jolloin uuden tiedon osuus kokonaisuudessa oli luontevaa käsittää ja yhdistää aineistossa esitettyyn jo tuttuun tietoon. Mitään kriittistä palautetta ei tullut. Laatujärjestelmä on laaja kokonaisuus. Johdon oli hieman vaikea hahmottaa täydennyksien ja auditoinnin yhteyttä, mutta se johtunee siitä, että aikaa työn lukemiseen oli vähän.

Johto katsoi, että tutkimustuloksia voidaan soveltaa yrityksen laatujärjestelmän ja toiminnan tehostamiseen. Tulosten katsotaan auttavan vaiheittaisen ja suunnitelmalliseen kehittämiseen. Opinnäytetyöstä saatu tuki laatujärjestelmän ja toiminnan kehittämiseksi oli tärkeä tekijä ja kehitysmahdollisuudet nähtiin jännittävinä mahdollisuuksina. Resurssien riittävyyteen, auditointiin ja seurantaan aiotaan ottaa avuksi delegointi pätevälle henkilölle, joka pystyy tukemaan johtoa ja työntekijöitä sekä mahdollistamaan organisaation oppimisprosessin.

Tutkimustulosten hyödyntäminen yrityksessä resurssien rajallisuuden vuoksi tulee todennäköisesti olemaan vaiheittaista. Johdolla on päärooli laatujärjestelmän toimivuuden ja vaikuttavuuden parantamisessa. Siksi juuri johdon toimintaa koskevat tutkimustulokset johto voisi hyödyntää välittömästi viestinnässä ja sitouttamisessa. Kasvustrategian onnistumisen edellytykset antavat selkeyttä siihen, miten toimitusjohtajan työmäärää voitaisiin normalisoida. Prosessien ja laadunvalvonnan kehittämiskaavioiden avulla ja delegoinnin onnistumisen tekijöiden huomioimisella voidaan tulevaisuudessa ryhdittää toimintaa ja allokoita resursseja tasaisemmin.

6.3 Yrityksen laatujärjestelmän täydentäminen

Tulokset laatujärjestelmän täydentämistä varten esitetään kuvioina tai taulukkomuodossa tutkimuskohdan 5.4 perusteella. Tutkimuksessa nousi kysymyksiä asioista, jotka johdon tulee päättää. Siksi tulokset on esitetty ohjeina ja taulukkomuotoisena mallina, jota on helppo yrityksessä muokata. Tulokset perustuvat tutkimukseen ja auditoinnissa 2022 kirjattuihin havaintoihin. Liitteissä on taulukoista vastaavat käännökset toimeksiantaja yrityksen laatujärjestelmän vaatimusten mukaan englanniksi. Tulokset on ryhmitelty riskien ja mahdollisuuksien määrittelyyn, olennaisimpiin sidosryhmiin ja vaatimuksiin, prosessien ylläpitoon ja jatkuvaan kehittämiseen, yrityksen palveluihin, sisäiseen auditointiohjelmaan ja johdon katselmukseen. Lopuksi on johdon haastattelu tulosten sopivuudesta yrityksen käyttöön.

6.3.1 Riskien ja mahdollisuuksien määrittely

Riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen ja hallinta on merkityksellinen yrityksen jatkuvuudelle, kassavirralle, toiminnan vakaudelle ja luotettavuudelle rahoittajien näkökulmasta (Risk Management for a Small Business). Riskiperusteisen ajattelun ja mahdollisuuksien tunnistamisen tulee kattaa koko laadunhallintajärjestelmän (SFS-EN ISO 9001 2015, 14).

Toimeksiantajayrityksessä laadunhallintajärjestelmä osoittautui syksyn 2022 auditoinnissa edellisen ISO 2008 -standardin mukaiseksi ja riskejä ei siellä ole huomioitu ollenkaan. Puuteen korjaamiseksi opinnäytetyön luvussa 5.4.1 Riskien ja mahdollisuuksien määrittely pienessä yrityksessä on eri lähteistä tutkittu, mitä riskiryhmiä ja riskejä on sekä miten niihin voidaan varautua ja tarkkailla. Tulok-

sisäisiä ja ulkoisia riskiryhmät, riskit, riskeihin varautuminen ja toteutumisen tarkkailu. Sisäisiä riskiryhmiä ovat työntekijät, yrittäjä, laite- ja informaatioteknologia, toimipisteriskit ja yksipuolisuusriski. Ulkoiset riskiryhmät ovat yhteiskunta ja ympäristö, luonto-olosuhteet, kilpailijat, toimittajat, alihankkijat, vuokranantaja, omistaja/henkilökunta, sosiaalinen näkyvyys, liika tyytyväisyys, vahingot, sopimukset, oikeusturva ja tietoturva. (Businesscredit 2019.) Kullekin riskiryhmälle on kohdistettu potentiaalinen riski, riskiin varautuminen ja mahdollinen tarkkailukohde/keino. Riskeihin varautuminen voidaan jakaa riskien pienentämiseen, riskien välttämiseen, riskien hajauttamiseen monipuolistamalla, riskien siirtämiseen sopimuksella tai vakuutuksella ja pienien riskien pitämiseen omalla vastuulla (Yrityksen riskien hallinta 2022). Riskien tarkkailu koostuu velkaantumisasteen, kassavirran ja erilaisten tarkastuslitojen täsmäytykseen ja seurantaan, joista ilmenevät täsmäytyserot, käyttöoikeudet, siirrot, dokumentoinnit, hyväksymiset, henkilöstön vaihtuvuus (Risk Management for a Small Business). Tietoturva vaatii koko henkilökunnan jatkuvaa seurantaa, varovaisuutta linkkien, viestien ja puheluiden kanssa, ohjelmistojen ja laitteiden päivitystä ja suojausta sekä monivaiheista tunnistautumista (Omatieto Media 2022).

6.3.2 Olennaisimmat sidosryhmät ja vaatimukset

Olennaisimmat sidosryhmät ja vaatimuksen kuuluvat myös riskien ja mahdollisuuksien määrittelyyn ja siten ne puuttuivat yrityksen laatujärjestelmästä. Sidosryhmiä tutkittiin luvussa 5.4.1. Esimerkkinä sidosryhmien ja sidosryhmävaatimusten muodostamisessa käytettiin toimi- ja liiketiloja myyvän ja välittävän Spondan vastuullisuuskatsauksessa 2022 on mainittuja sidosryhmiä ja sidosryhmien odotuksia. Yhteiskunta ja viranomaiset odottavat, että lakeja ja viranomaisvaatimuksia noudattamista, verojen maksua, vastuullista toimintaa ja halukkuutta yhteiskunnan ilmastotavoitteita. Asiakkaat odottavat laadukkaita ja muuttuvien tarpeiden mukaisia palveluja ja tuotteita, erinomaista asiakaspalvelua, vastuullista toimintaa ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Toimittajat odottavat tasapuolista kohtelua, sopimusten noudattamista, selkeitä prosesseja ja toimintamalleja sekä pitkäaikaisia toimittajasuhteita. Muut sidosryhmät odottavat harjoittelupaikkojen ja opinnäytetyömahdollisuuksien tarjoamista. Henkilöstö odottaa, että työnantaja on haluttu ja hyvämaineinen, että se tarjoaa turvalliset työskentelyolot, ja mahdollisuuden työssä kehittymiseen, että henkilöstöä kohdellaan tasa-arvoisesti ja että keskusteluilmapiiri on avoin. Media odottaa aktiivista, avointa ja nopeaa viestintää ja luotettavaa tietoa yrityksestä. (Sponda 2023.)

Yrityksen toimintaan sopivat sidosryhmät ja heidän vaatimuksensa on muodostettu tutkimuksen perusteella ja kerätty taulukkoon (LIITE 2/1) Sisäiseen sidosryhmään kuuluvat omistajat, johtajat ja työntekijät. Ulkoiseen sidosryhmään kuuluvat rahoittajat, asiakkaat, toimittajat, alihankkijat, jälleenmyyjät, yhteistyökumppanit, viranomaiset, yhteiskunta ja kilpailijat (Businesscredit 2019). Heidän vaatimuksensa on mietitty käytännön tilanteen mukaan, jossa toivotaan että molemmat sopimusosapuolet noudattavat sopimuksia.

6.3.3 Prosessien ylläpito ja jatkuva kehittäminen sekä laatutavoitteiden saavuttaminen

Toimeksiantajayrityksen laatujärjestelmässä on kokonaisprosessikuvaus, prosessikuvauksia, toimintaohjeita (standardeja) sekä toimitusten tietovirranhallinnan kuvaus. Prosesseja ylläpidetään tällä hetkellä tarpeen mukaan. Kokonaisvastuu jää pitkälti kahdelle henkilölle. Lähtötietona on lait ja määräykset ja tuotoksena palvelu sekä kriteerinä asiakastyytyväisyys, jota seurataan kyselyillä ja saadulla palautteilla. Kaikkien toimintojen ja prosessien tavoite on standardin mukainen toiminta eli virheettömyys ja virheiden estäminen sekä dokumentoinnin hallinta ja löydettävyys. Yrityksellä on tarve parantaa prosessien ylläpitoa ja ajantasaisena pitämistä. Prosessien jatkuvan ylläpidon ja jatkuvan kehittämisen resurssoinnille saadaan apua auditointiohjelmasta, jonka avulla vastuuta prosessien ylläpidosta ja kehittämisestä on jaettu laajemmalle organisaatiossa eli jalkautettu. Prosessien kehittämiskaavio selkeytti prosessien kehittämistä ja toi esiin, että kehittämiskohteiden työntekijöiden pitäisi olla mukana kehittämistyössä.

Yrityksen olisi prosessien luomisessa ja kehittämisessä aloittaa prosessin kehittäminen (KUVIO 13) määrittelemällä haluttu tavoite. Seuraavaksi laaditaan työvirtakuvaus, josta selviää kuka tekee, mitä, milloin ja millä välineillä. Kun työvirtakuvaus prosessista on laadittu, tarkastellaan voitaisiinko prosessia vielä yksinkertaistaa tai automatisoida. Sen jälkeen testataan prosessi käytännössä. Korjataan virheet ja otetaan prosessi käyttöön. Ylläpitovaiheessa prosessia seurataan ja tehdään muutoksia tarpeen mukaan. (@successwise.) Prosessin resurssoinnin määrittelyn yhteydessä saadaan lista dokumenteista, tarvikkeista, työohjeista ja turvallisuustekijöistä (Team Laamanen 2020).



KUVIO 13. Prosessien luominen, ylläpito ja kehittäminen (mukaillen @succeswise; Team Laamanen 2020).

6.3.4 Yrityksen palvelut

Toimeksiantajayrityksessä palvelut ovat enimmäkseen räätälöityjä. Palveluita kehitetään jatkuvasti asiakastarpeiden mukaan. Uusilla palveluilla pyritään kokonaisvaltaisempaan palveluun. Palveluiden parantamiseksi yritys päätti ottaa käyttöön toimitusten päätteeksi tehtäviä tyytyväisyyskyselyjä sekä laajempia toimituksen laatua koskeva tapaustutkimuksia, jolloin asiakkaalle lähetetään tapaustutkimuslomake, jossa kuvataan asiakasyritys, palvelun sisältö, miksi ja mihin tarpeeseen on valittu yrityksen palvelut, mikä palvelussa oli hyvää, miten osallistuja ovat palvelua kommentoineet ja miten palvelun vaikutus näkyy palvelun loppumisen jälkeen.

Toiminnan jatkokehittämisen ja palveluiden parantamisen kannalta on hyvä jatkaa dokumentointia jo aloitetuilla palvelukuvauksilla, joista selviää, mitä palvelu sisältää ja mitä hyötyä asiakkaalle palvelusta on. Seuraavassa vaiheessa palveluiden sisällöt kannattaa jakamaa prosesseihin, jotka auttaisivat yritystä konkretisoimaan palvelun sisältöä ja kustannusta asiakkaalle ja arvioimaan myös tarvittavia resursseja. Lisäksi samalla voitaisiin selkeämmin havaita mahdollisuudet vakiointiin tai modulointeihin, joilla voitaisiin toimintaa tehostaa ja säästää resursseja.

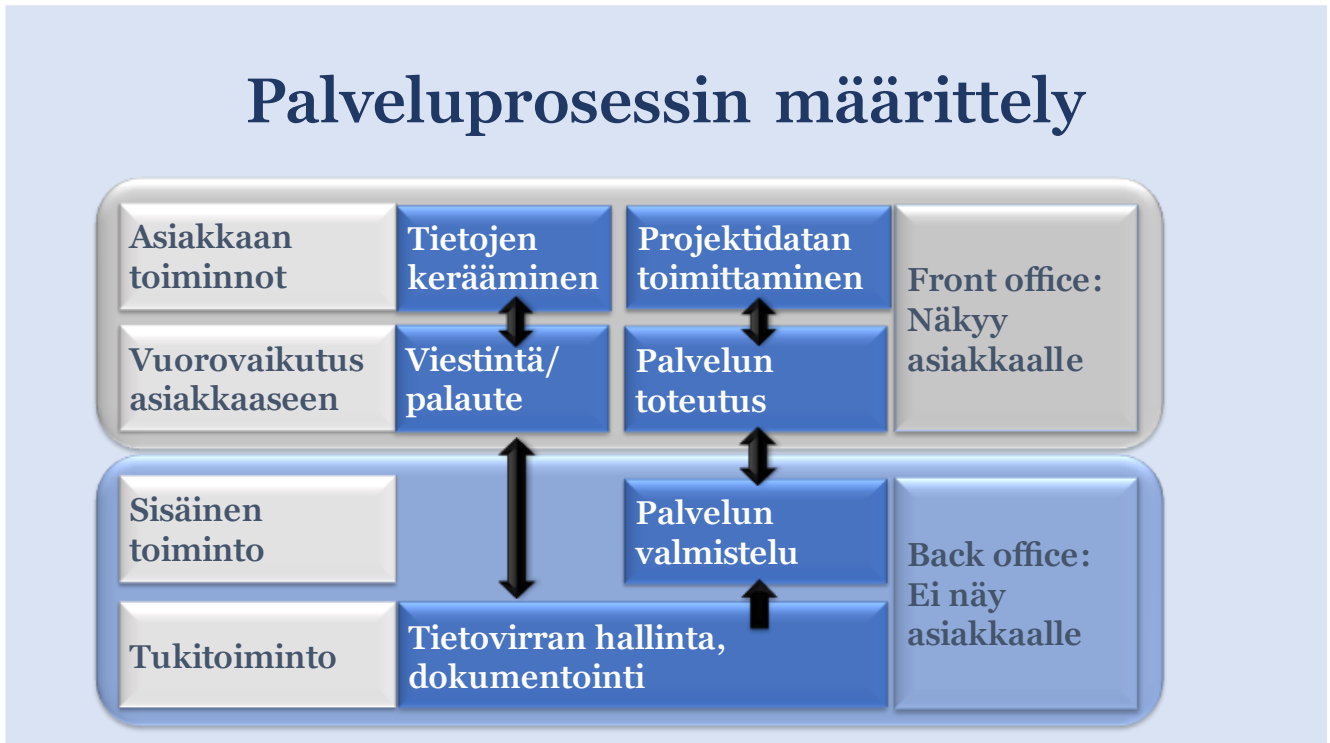
Toimeksiantajayrityksen tuotteiden kuvaaminen voidaan toteuttaa seuraavan ohjeen mukaisesti (KUVIO 14). Tuotteiden ja palveluiden kuvaus on tehtävä, ylläpidettävä ja dokumentoitava (SFS-EN ISO 9001 2015, 20). Palvelun kuvauksessa kerrotaan sisältö, käyttötarkoitus, toteuttamistapa ja asiakkaan saama hyöty. Palvelun sisältö voidaan jakaa oleelliseen ydinpalveluun, käytettävyydelle välttämättömään tukipalveluun ja vaihtoehtoja laajentavaan lisäpalveluun. (Jaakkola ym. 2009, 11–12.)



KUVIO 14. Palvelun sisällön määrittely (mukaillen Jaakkola ym. 2009, 11–12).

Yrityksen strategisen valinnan mukaan palvelut ovat joko vakioituja, moduloituja ja/tai kokonaan tai osaksi räätälöityjä. Palvelun toteuttamisvaihe (KUVIO 15) määrittellään ensin mahdollisimman tarkasti ja kuvataan sen jälkeen prosessina, jossa erotetaan toisistaan asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa tehtävä prosessi ja sisäiset (”back office”) prosessit, jotka eivät näy asiakkaalle. Tukitoiminnot ovat sisäisen prosessin osa, joka sujuvoittaa palvelua ja vaikuttaa palvelun laatuun. Palveluprosessin avulla on helpompi hallita resurssointia, kun tiedetään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen ja kuinka pitkään. Suunnitelmallisuus auttaa myös yhteistyötä ja aikatauluttamista mahdollisesti projektiin osallistuvien kolmansien osapuolien kanssa. (Jaakkola ym. 2009, 15–16, 19–20.) Asiakkaan olisi hyvä nähdä palvelun tuottamisen kokonaisprosessi, johon sisältyy asiakkaalle näkymättömät toimet, jotka ovat välttämättömiä palvelun laadulle ja sujuvuudelle. Alla olevassa kuviossa on palveluprosessia on muokattu toimeksiantajayrityksen toimintaan sopivaksi malliksi.

Palveluprosessin määrittely



KUVIO 15. Palvelukuvaus määriteltynä palveluprosessina (mukaillen Jaakkola ym. 2009, 15–16, 19–20).

6.3.5 Sisäinen auditointiohjelma ja johdon katselmus

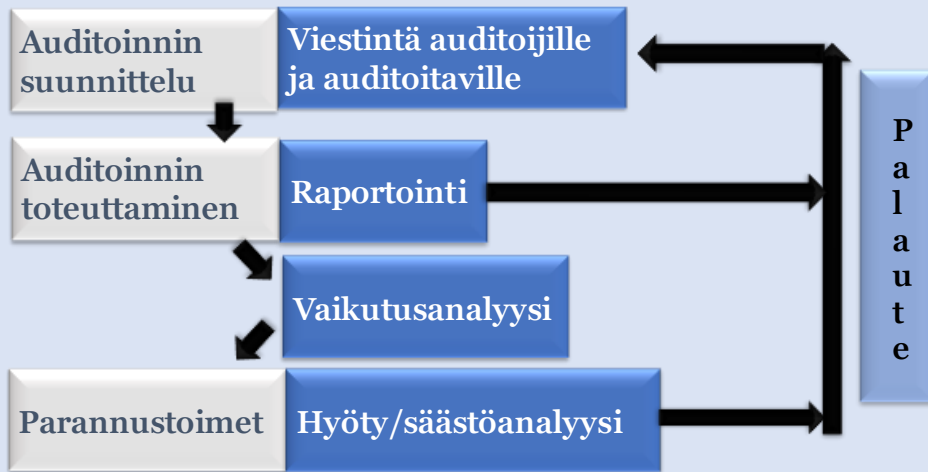
Toimeksiantajayrityksessä ei ole vielä auditointiohjelmaa eikä johdon katselmusta, kuten yrityksen ensimmäinen auditointi 2022 osoitti. Luvussa 5.4.4 Sisäinen auditointiohjelma ja johdon katselmus tutkittiin, millainen auditointiohjelman tulee olla ja miten auditoinnista viestitään tehokkaasti. Tutkimuksen perusteella ja yritykseen toiminnan ja tarpeet huomioiden muodostettiin yritykselle auditointiohjelman ja johdon katselmuksen mallipohjat, jotka liitettiin vuoden 2023 auditointitaulukkoon. Alla on ohje auditointiohjelman ja johdon katselmuksen muodostamisesta.

Auditointi tulee ensin suunnitella, ja sen mukaan toteuttaa. Auditoinnin toteutus tulee dokumentoida, tehdä korjaus/toimenpide-ehdotukset ja raportoida. Korjaukset tulee tehdä kohtuullisessa ajassa. Auditointiohjelmaan tulee määrittää auditoinnin ajankohdat, menetelmät, vastuut, suunnitteluvaatimukset, raportointi, kriteerit, soveltamisala ja auditoijat. Auditoinnissa pyritään objektiivisuuteen ja puolueettomuuteen. (SFS-EN ISO 9001 2015, 28.)

Pienissä suoraviivaisissa yrityksissä voidaan auditointiohjelmaa yksinkertaistaa ja suunniteltu edesauttamaan yrityksen tavoitteita (SFS-EN ISO 19011:2018, 13). Tämän periaatteen mukaisesti toimeksiantajayrityksen sisäinen auditointiohjelma muodostettiin liitteen 3 mukaiseksi (LIITE 3/1). Lähtökohdana on toiminnan tarkastelu objektiivisesti ja puolueettomasti. Tavoitteena on varmistaa laatujärjestelmän ajantasaisuus ja toiminnan standardinmukaisuus ja laadukkuus. Auditointikriteerinä on auditointi suhteessa laadunhallintajärjestelmästandardin vaatimuksiin. Kirjataan riski- ja mahdollisuusarvio auditointiohjelmaan liittyvistä riskeistä. Soveltamisala rajataan yrityksen laatujärjestelmään ja sitä vastaaviin dokumentointitiedostoihin sekä mahdollisiin havaintoihin myynti- ja toimitustilanteista. Sisäinen auditointi tapahtuu kerran vuodessa elokuun ensimmäisellä viikolla ja kestää 5 tuntia viiden päivän kuluessa (myynti- ja toimitustilanteiden järjestyminen voi vaikuttaa ajankohtaan). Auditointiryhmä valitaan tehtävien perusteella. Auditoitava on toiminnon päävastuullinen ja auditoija toisesta toiminnasta. Olennainen dokumentoitu tieto löytyy yrityksen tietokannasta toimintojen alta. Auditointiryhmä arvioi auditointiohjelmaa ja auditointia jokaisen auditoinnin jälkeen ja tekee muutokset ohjelmaan tarpeen mukaan. Auditointi voidaan enimmäkseen toteuttaa etänä. Myynnin ja toimitusten havainnointi paikan päällä tai haastatteluna. Auditointimenetelmänä käytetään dokumentoinnin tarkastelua, havainnointia, joka vastaa näytteenottoa. Auditointi suoritetaan yrityksen auditointilomakkeistolle, joka toimii raporttina kaikille muillekin auditointitapahtumille kuten aloitus- ja lopetuspalaveri, ja siihen kirjataan myös toimenpide-ehdotukset ja aikataulu korjaustoimenpiteiden suorittamiselle. Auditointiohjelman käyttöönottovaiheessa suunnitteluvastuu on toimitusjohtajalla. Suunnittelu ja viestintä auditoinnille aloitetaan kesän strategiapäivänä. Kaksi viikkoa ennen auditointien alkamista päätetään auditoinnin aloituspalaveri ja määritetään auditointiryhmät.

Tehokkaaseen auditointiprosessiin (KUVIO 16) kuuluvat suunnittelu ja viestintä auditoitaville ja myös auditioijille, koska suunnittelun tekee johto. Viestinnän tulee kulkea vaiheesta toiseen ja palautteen auditoinnin suorittamisesta ja parannustoimista auditoinnin suunnitteluun. Auditoinnin motivoimiseksi suositellaan tehtäväksi auditoinnissa havaituista epäkohdista vaikutusanalyysi ja parannuksen jälkeen hyöty- ja säästöanalyysi. (Elliott, Dawson & Edwards 2007, 555.)

Sisäisen auditoinnin prosessimalli



KUVIO 16. Sisäisen auditoinnin prosessimalli (mukaillen Elliott, Dawson & Edwards 2007, 555).

Pienen yrityksen toimintaan sopii, että johdon katselmus (LIITE 4/1) suoritetaan kerran vuodessa vuoden viimeisellä viikolla. Suunnitelma käsittää laatu järjestelmän soveltuvuuden, tarkoituksen mukaisuuden, vaikuttavuuden sekä strategian yhdenmukaisuuden tarkastelun. Kohteena on laadunhallintajärjestelmä ja sen suorituskyky, jonka mittareina ovat asiakastyytyvyys ja palaute olennaisimmilta sidosryhmiltä. Sisäisen auditoinnin tulokset ja ulkoisten toimittajien suorituskyky sekä resurssien riittävyyden, riskien sekä mahdollisuuksien tarkastelu. Katselmus dokumentoidaan ja siitä kirjataan tehdyt päätökset parannuksista, muutostarpeista ja resurssitarpeista.

6.3.6 Johdon kommentit laatu järjestelmän puutteiden ja poikkeaminen täydennyksistä

Puutteiden ja poikkeamien täydennykset on esitetty muodossa, jonka on ajateltu vastaavan toimeksiantajayrityksen tarpeisiin. Johdon kommentteilla halutaan selvittää, miten opinnäytetyön tarkoitus on toteutunut. Yrityksen johdon tarkempia määräytyksiä tarvitaan joka tapauksessa, kun opinnäytetyönä muodostetut ohjeita ja malleja viimeistellään ennen käyttöönottoa.

Johdolle tehtiin haastattelu, jossa selvitettiin, miten opinnäytetyön tuloksena esitettyjen laatujärjestelmän kehityskohteiden ja lievien puutteiden täydentämiseksi laaditut ohjeet ja taulukkomallit olisivat yrityksen tarpeisiin sovellettavissa. Tulokset käytiin ensin läpi kokonaisuudessaan, minkä jälkeen saatiin vastukset haastattelukysymyksiin.

Kysymykset laatujärjestelmän täydennyksistä olivat:

1. Mikä on saamasi yleisvaikutelma kohdasta 6.3 Yrityksen laatujärjestelmän täydentäminen?
2. Miten hyvin arvoit mallien ja ohjeiden soveltuvan yrityksen käyttöön?
3. Riittivätkö opinnäytetyön tuloksena syntyneet ohjeet ja mallit saavuttamaan tavoitteen täydentää sisäisessä laatujärjestelmän auditoinnissa 2022 havaittuja puutteita ja poikkeamia?

Johdon mukaan laatujärjestelmän täydennyksistä tulokset sopivat hyvin yrityksen toimintaan ja ne on esitetty loogisesti ja selkeästi. Ohje- ja mallitaulukot olivat helppolukuisia ja selkeitä, jolloin niillä oli helpottavan selkeyttävä vaikutus esitettyyn asiaan. Ohjeissa käytetyt kuviot olivat miellyttäviä silmälle ja niitä oli helppo lukea sekä ymmärtää.

Johto katsoi ohjeiden ja mallien soveltuvan yrityksen käyttöön hyvin. Tulokset on esitetty taulukoissa vielä karkealla tasolla ja vaativat täydennystä, mutta antavat käyttökelpoisen rungon, jota on helppo taulukoissa täydentää, mikä edesauttaa jatkokehittämistä. Koska taulukot voidaan suoraa liittää yrityksen auditointilomakkeistoon, säästää se yrityksen resursseja ja poistaa tuplatyön.

Haastattelussa tehdyn opinnäytetyön tulosten katselmuksen perustella johto uskoo, että opinnäytetyössä esitetyt ohjeet ja mallit riittävät pienessä yrityksessä saavuttamaan tavoitteen laatujärjestelmän täydentämisestä ja saattamaan sen ISO 9001 -standardin mukaiseksi taulukoiden osalta.

Vaikka osa puuttuvista tiedoista esitettiin tuloksissa ohjeina, voidaan opinnäytetyön tuloksia jatkossa hyödyntää nyt jo käynnissä olevien palvelukuvausten laatimisessa. Tulevaisuudessa voidaan toimintaa tehostaa palveluprosessin laatimisoheella. Kaiken kaikkiaan tulokset voidaan kaikki hyödyntää toimeksiantaja yrityksen laatujärjestelmän ja myös toiminnan kehittämisessä.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää tekijöitä, joilla voidaan kehittää laatujärjestelmää toimivammaksi ja vaikuttavammaksi. Tärkeimpiä tekijöitä toimivuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseksi löydettiin. Kaikkein keskeisimmiksi tekijöiksi nousi johtajan ja johtamisen, viestinnän ja sitouttamisen onnistuminen. Tulokset esitettiin tiiviisti kuvioilla havainnollistettuna ja niitä voi käyttää ohjeena ja muistutuksena. Näin saatiin vastaus tutkimuksen pääkysymykseen: mitkä ovat pienen yrityksen vaikuttavan ja toimivan laatujärjestelmän tekijät?

Toisena tavoitteena oli lisätä puuttuvat kehityskohdeosiot ja täydentää lievät puutteet. Tavoite saavutettiin tutkimalla lähteitä yrityksen omia tietoja. Tulokset kuten sisäiset ja ulkoiset riskit, sidosryhmät ja auditointiohjelma esitettiin taulukkoina ja prosessien tehostaminen kuvioina. Taulukoita yrityksen on helppo tarpeen mukaan muokata ja liittää yrityksen nykyiseen laatujärjestelmään. Yrityksen oman, syksyllä käytetyn auditointilomakkeiston kehittämistä ja tuotekuvauksien tekoa jatketaan vielä tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tutkimuksen mukaisilla ohjeilla. Tutkimuksen alakysymykseen, millaisia laatujärjestelmän auditoinnissa syksyllä 2022 havaittujen puutteiden ja poikkeamien täydennykset ovat, saatiin vastaus.

Kolmantena tavoitteena oli helpottaa ja lisätä suunnitelmallisuutta yrityksen omatahtoiseen laatujärjestelmän ja toiminnan kehittämiseen jatkossa sekä säästää toimitusjohtajan ja organisaation hyvin rajallisia resursseja. Tavoite säästää resursseja saavutettiin, koska kaikki täydennykset ovat toimeksiantajan tavoitteiden mukaisia ja tukevat sekä strategista suunnittelua että operatiivista toimintaa, koska ne auttavat yritystä ottamaan paremmin huomioon toimintaympäristön vaatimukset ja toiveet ja riskit ja mahdollisuudet. Prosessien ja toimintojen kehittämisellä ja tavoitteiden asettamisella sekä tuotteiden kuvauksen tarkastelulla ja laatutavoitteilla autetaan yritystä ryhdittämään ja kehittämään toimintaansa.

Empiirinen laadullinen tutkimus sopi tutkimuksen aiheeseen ja toimeksiantajan tarpeisiin varsin hyvin. Lähteenä käytetyt laatukäsikirjat, ISO 9001 -standardi, tutkimusartikkelit ja pienten yritysten ohjesivustot yhdistivät sopivalla tavalla ohjeet ja käytännön kokemukset, joiden perusteella saatiin muodostettua ISO 9001 -standardin vaatimusten mukaiset tulokset. Tutkimuksessa käsiteltiin keskeisimmät tutkimuksen tavoitteiden mukaiset asiat ja tulokset vastaavat pienen yrityksen näkökulmaan ja tarpeisiin asianmukaisesti. Tavoitteiden saavuttamisesta kertoo myös johdon haastattelun tulos, jossa johto

vahvistaa, että opinnäytetyön tulokset vastaavat yrityksen tarpeisiin ja taulukkomallit voidaan ottaa laatujärjestelmässä käyttöön ja ohjeita soveltaa jatkokehityksessä.

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys ovat hyväksyttävällä tasolla seuraavista syistä. Aineistoissa tietopohjasta ei löytynyt ristiriitaista tai poikkeavaa tietoa ja se lisäsi luotettavuutta. Käytetty käsitteistö oli alan kirjallisuuden mukaista ja siten sopi tutkimukseen. Kirjallisuuden syvempään tutkimiseen ja käytännön havaintoihin perustunut tutkimus sopi tutkimuksen tavoitteisiin. Johtopäätökset perustuivat loogisesti kirjalliseen materiaaliin, tutkimusartikkeleihin ja ohjeisiin. Yleispätevyyttä rajaa hieman toimeksiantajan tarpeen mukainen tutkimusnäkökulma, mikä vaikutti myös tutkimuksen tuloksena syntyneeseen materiaaliin.

Jatkuvan kehittämisen tärkeys tuli esiin jo auditoinnin aikana syksyllä 2022. Yrityksellä on pieneksi yritykseksi varsin hyvä johtamisjärjestelmä, joka vuoden 2022 alussa siirrettiin uudelle alustalle (Wiki). Vanhaan järjestelmään tutustuin auditoinnin yhteydessä, ja oli mielenkiintoista havaita, kuinka nopeasti työohjeet vanhenevat jatkuvasti kehittyvissä käytännöissä ja sovelluksissa, jos ohjeita ei päivitetä jatkuvasti. Prosessikaaviot täydennettynä tietovirtakuvauksella ovat pelkkää tekstiä parempia havainnollistamisessa ja helpompia ylläpitää. Olen ollut työntekijänä noin vuoden ja yhdyin näkemykseen, että laatujärjestelmä ajantasaisena ja sisällöltään asianmukaisena on loistava väline perehdytyksessä. Etätyötä tekeväille jatkuva soittaminen, tekstiviestien tai sähköpostin lähettäminen tiedon saamiseksi voi olla hidaste tai jopa este työn oppimiselle.

ISO 9001 -standardin on arvokas tuki yrityksen kehityksen rakentamisessa ja ylläpidossa. Sisäinen auditointiohjelmavaatimus voi tuntua hankalalta ja kalliilta rakentaa, mutta sen avulla voidaan ylläpito ja auditointi jalkauttaa organisaatioon. Yllättävää oli havaita, että abstraktilta kuulostava ISO 9001 -laatujärjestelmä osoittautui varsin toimivaksi käytännön soveltamiseen laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa. ISO-standardien ohjeet ja vaatimukset ovat kuitenkin monisyisiä ja laajoja. Pelkästään auditoinnista on varsin tarkka ohjeistus, jonka soveltaminen voi pienessä yrityksessä tuntua työläältä.

Pienessä yrityksessä rajoittavimmat tekijä laatujärjestelmän ylläpidossa ja kehittämisessä ovat resurssit ja pätevyystaso. Selkeästi pienet yritykset tarvitsisivat sekä taloudellista että tietotaidollista tukea laatujärjestelmän rakentamiseen. Opinnäytetyön tutkimustulokset laatujärjestelmän toimivuutta ja vaikuttavuutta edistävästä tekijöistä auttaa yritystä nostamaan operatiivisen johtamisen, sitouttamisen, viestinnän, prosessien kehittämisen ja resurssien allokoinnin uudelle tasolle. Parannukset tulevat tulevai-

suudessa auttamaan toimeksiantajayritystä strategisessa suunnittelussa ja laatujärjestelmänsä ylläpidossa, kehittämisessä ja vaikuttavuuden lisäämisessä, jolloin myös toiminnan jatkuva kehittäminen ja liiketoiminnan kasvu saisi tarpeellisen tuen laatujärjestelmältä.

Laatujärjestelmän kehittäminen on tärkeä asia ja jatkossa laatujärjestelmän ylläpidon jalkauttaminen auditointiohjelmalla auttaa resurssien tasaisemman jakautumisen myötä sen ylläpidossa ja kehittämisessä sekä vaikuttavuuden lisäämisessä. Kaikki opinnäytetyön tuloksena syntyneet täydennykset tulisi ensikädessä integroida laatujärjestelmään ja niitä tulisi muokata, että niiden vaikutus saadaan aktivoitua. Auditointiohjelmalla voidaan tulevaisuudessa huolehtia suunnitelmallisesti laatujärjestelmän tarkoituksenmukaisuudesta ja ajantasaisuudesta. Resurssien rajallisuuden huomioiden on järkevää ottaa pieniä edistysaskeleita kerrallaan mutta toistuvasti.

Kun pienen yrityksen toimintaa leimaa etätyö ja yhteistyökumppanit, jatkuva viestintä on lähes mahdotonta. Viikko- ja kuukausietäpalavereissa sekä yrityksen lähistrategiapäivinä on luonnollinen tilaisuus nostaa esiin visioon, arvoihin ja strategiaan perustuvaa laatupolitiikkaa. Koska viestin toistaminen on erittäin tärkeä asia, olisi käytännössä hyvä integroida laatupolitiikka viikkokokousten esityslistaan, jolloin asia tulisi luonnollisesti esiin ja sitä voitaisiin muutamalla sanalla muistuttaa. Muuten vaarana on, että asia hautautuu muiden ajankohtaisten ja akuuttien asioiden alle.

Aluksi oli hankala löytää työaikataulun, muiden tutkintoon liittyvien kurssien ja kahden viikon sairastelun vuoksi tilaa opinnäytetyön tekemiselle, ja siksi suunniteltu aikataulu ei aivan toteutunut. Aineistoa ei enää kirjoina lähikirjastoista saa. Google Scholar osoittautui tehokkaaksi e-aineistomateriaalien haussa. Laatujärjestelmien täydentämisen kohdalla luovuin alkuperäisestä ajatuksesta käyttäen benchmarking-menetelmää mallien saamiseksi toisilta yrityksiltä, koska täydennettäviä asioita koskevaa tietoa oli julkisesti saatavilla vain sidosryhmistä ja -odotuksista.

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle pienten etenemisaskelten ja tutkimuksen voiman. Tutkimuksen tekeminen oli hyvin opettavaista ja laatujärjestelmän laajan vaikuttavuuden vuoksi laaja-alaista. Tietoperustan soveltaminen käytäntöön oli jossain määrin haastavaa. Tutkimusartikkeleiden myötä tustuin monen erilaisen yrityksen laadunhallintaan liittyviin asioihin. Lisäksi sain kantapään kautta oppia, että havaintoihin perustuvassa laatujärjestelmän, tietovirran ja dokumentoinnin auditointitarkastelussa kannattaa ottaa kuvakaappauksia. Riskien ja mahdollisuuksien sekä auditointiohjelman ottaminen mukaan laatujärjestelmään oli merkittävä askel laatujärjestelmän saattamiseen ISO 9001 -standardin mukaiseksi.

Opinnäytetyön tekemistä edisti se, että olin ollut jo vuoden toimeksiantajayrityksessä työssä ja tunsin toiminnan ja toimintamenetelmät toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi laatujärjestelmän kehittämisen tarve oli yrityksessä tunnistettu, toimitusjohtaja osallistui kehittämiseen aktiivisesti ja yhteistyö hänen kanssaan oli sujuvaa. Tarpeeseen tehty opin näytetyö oli paljon motivoivampaa ja hauskeempaa toteuttaa. Lisäksi ISO-standardeihin perehtyneestä ohjaajastani Sakari Kinnuselta sain asiantuntevaa ohjausta.

LÄHTEET

@successwise. 2023. Busiensss process 101: How to build a Business process in 8 steps. Saatavissa: <https://successwise.com/how-to-build-business-process/>. Viitattu 4.5.2023.

Alič, M. & Rusjan, B. 2010. Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 27 no. 8, 916–937. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.centria.fi/insight/content/doi/10.1108/02656711011075116/full/pdf?title=contribution-of-the-iso-9001-internal-audit-to-business-performance>. Viitattu: 8.5.2023.

Azimovna, M., Shokhrukhovich, U. & Sodirovich, U. 2022. Problems in the Implementation of Quality Management Systems in Small Business Enterprises. *Eurasian Research Bulletin*. Volume 7, 54–57. ISSN: 2795–7365 Saatavissa: <https://geniusjournals.org/index.php/erb/article/view/1017/902>. Viitattu 10.3.2023

Businesscredit. 2019. Keitä ovat yrityksen tärkeimmät sidosryhmät? Saatavissa: <https://www.businesscredit.fi/blog/keita-ovat-yrityksen-tarkeimmat-sidosryhmat>. Viitattu: 2.5.2023.

Dale, B.G. & Lightburn, K. 1992. Continuous quality improvement: Why some organisations lack commitment. *International Journal of Production Economics*. Volume 27, Issue 1, 57–67. Saatavissa: [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(92\)90126-R](https://doi.org/10.1016/0925-5273(92)90126-R). Viitattu: 4.4.2023

Darling, J. 1990. Team Building in The Small Business Firm. *Journal of Small Business Management*. Volume 28, 86–91. Saatavissa: <https://www.proquest.com/docview/220993810?parentSessionId=6Io8l0%2BsWUIZluKECdDmjTeVm5Db4MzOIJP5DWE9iSk%3D&pq-origsite=primo&accountid=10007>. Viitattu: 28.4.2023.

Elliott, M., Dawson, R. & Edwards, J. 2007. An improved process model for internal auditing. *Managerial Auditing Journal*. Volume 22 Issue 6, 552–565. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.centria.fi/insight/content/doi/10.1108/02686900710759370/full/pdf?title=an-improved-process-model-for-internal-auditing>. Viitattu: 6.5.2023.

Empiirinen tutkimus. Koppa. Saatavissa. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmaphttps://isoupdate.com/olku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>. Viitattu 3.1.2023.

Hautanen, J. 2018. Sidosryhmäanalyysin 5 vaihetta. Sujuvuutta Selkeydellä, Systeme. Saatavissa: <https://www.juttahautanen.fi/sidosryhmaanalyysin-5-vaihetta/>. Viitattu 2.5.202.

Hoyle, D. 1994. *ISO 9000 Quality Systems Handbook*. Oxford. Butterworth-Heinemann. Saatavissa: https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=rA8BBQAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=ISO+9000+Quality+Systems+Handbook&ots=BwHZxKf2Gl&sig=EX_XNbcZw4OyNuXvLJBj1x6nrLI&redir_esc=y#v=onepage&q=ISO%209000%20Quality%20Systems%20Handbook&f=false. Viitattu: 13.3.2023.

ISO Update. Differences between ISO 9001:2008 and ISO 9001:2015. Saatavissa: <https://isoupdate.com/resources/5-differences-iso-90012008-iso-90012015/>. Viitattu 28.2.2023.

Jaakkola, E., Orava, M. ja Varjonen, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille*. Tekes. 4.painos. Helsinki. Saatavissa: <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>. Viitattu: 6.5.2023.

Jackson, P. 2004. Employee commitment to quality: Its conceptualisation and measurement. *International Journal of Quality and Reliability Management*. Volume 21 Issue 7, 714-730. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.centria.fi/10.1108/02656710410549073>. Viitattu 4.4.2023.

Janson, K. 2022. *Quick Guide: Process Thinking in Operations Management*. KaiNexus. Saatavissa: <https://blog.kainexus.com/improvement-disciplines/lean/lean-software/manufacturing/the-tenets-of-process-thinking-in-operations-management>. Viitattu 17.4.2023.

Laadullinen tutkimus. Koppa. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Viitattu 3.1.2023.

Lam, R., O'Donnell, M., Robertson, D. 2015. Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 35, Iss. 2, 201-215. Saatavissa: [10.1108/ijopm-03-2013-0134](https://doi.org/10.1108/ijopm-03-2013-0134). Viitattu 10.4.2023

Laoyan, S. 2023. 7 types of process improvement methodologies you should know about. Asana. Saatavissa: <https://asana.com/resources/process-improvement-methodologies>. Viitattu 10.4.2023.

Latest Quality. History of ISO 9001. Saatavissa: <https://www.latestquality.com/iso-9001-history/>. Viitattu 28.2.2023.

Liang, G., Xu, L., Chen, L. 2021. Optimization of Enterprise Labor Resource Allocation Based on Quality Optimization Model. *Complexity*, vol. 2021, 1–10. Saatavissa: <https://www.hindawi.com/journals/complexity/2021/5551762/>. Viitattu 21.4.2023.

Lotich, P. 2022. How To Develop A Quality Management System. *Thriving Small Business*. Saatavissa: <https://thethrivingsmallbusiness.com/quality-management-system/>. Viitattu 10.4.2023.

Mazzarol, T. 2003. A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Volume 9 Issue 1, 27–48. Saatavissa: <https://www.emerald-com.ezproxy.centria.fi/insight/content/doi/10.1108/13552550310461036/full/html>. Viitattu: 28.4.2023.

Näppärä, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Spoken”. 12.4.2017. Saatavissa: <https://spoken.fi/haastattelun-lajityypit/>. Viitattu 21.4.2023.

Omatieto Media. 2022. 3 yleisintä tietoturvariskiä ja asiantuntijoiden vinkit niiden välttämiseen. Tiedote 12.10.2022. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/omatieto/fi/artikkelit/20221012160000.Viitattu>: 26.4.2023.

Quality Gurus. Quality Management Strategies for Small Businesses. Saatavissa: <https://www.quality-gurus.com/quality-management-strategies-for-small-businesses/>. Viitattu 24.3.2023.

Risk Management. *Financial Education Curriculum*. Saatavissa: https://www.sba.gov/sites/default/files/files/RISK_MANAGEMENT.pptx. Viitattu 26.4.2023.

- Risk Management for a Small Business. *Financial Education curriculum*. Saatavissa: https://www.sba.gov/sites/default/files/files/PARTICIPANT_GUIDE_RISK_MANAGEMENT.pdf. Viitattu 24.4.2023.
- Rosca, D., Banica, L. & Sirbu, M. 2010. *Building Successful Information Systems – a Key for Successful Organization*. Analele Universității "Dunărea de Jos" Galați. Fascicula I. Economie și informatica aplicata, 101–108. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/6313771.pdf>. Viitattu 30.3.2023.
- Sekki, A. & Niemi, M. 2016. *Menesty yrittäjänä*. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/IAGBHXCTEB#kohta:VII\(\(20\)LAATU-\(\(20\)JA\(\(20\)PROESSIAJAT-TELU\(\(20\):\(60\(\(20\)Jalkauta\(\(20\)laatuajattelu\(\(20\)organisaation\(\(20\)toimintaan\(\(20\)\(\(272d\)\(\(20\)piste:b2858](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/IAGBHXCTEB#kohta:VII((20)LAATU-((20)JA((20)PROESSIAJAT-TELU((20):(60((20)Jalkauta((20)laatuajattelu((20)organisaation((20)toimintaan((20)((272d)((20)piste:b2858). Viitattu: 3.1.2023.
- SFS. 2020. Laadunhallinnan periaatteet ISO 9000 -sarja. Saatavissa: <https://sfs.fi/osallistu-ja-vai-kuta/aihealueet/johtaminen/laadunhallinnan-periaatteet/>. Viitattu 19.4.2023.
- SFS-EN ISO 9001. 2015. Suomen Standardisoimisliitto SFS. *Laatujärjestelmät*. Vaatimukset. Saatavissa: <https://online.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/9/394310.html.stx>. Viitattu: 3.1.2023.
- SFS-EN ISO 19011. 2018. Suomen Standardisoimisliitto SFS. *Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet*. Saatavissa: <https://online.sfs.fi/fi/index/tuotteet/SFS/CENISO/ID2/1/795610.html.stx#>. Viitattu: 12.5.2023.
- Silvestrini, R. & Burke, S. 2017. *The Certified Quality Engineer Handbook*. Milwaukee, Wisconsin. American Society for Quality, Quality Press. Saatavissa: https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=3lTsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=The+Certified+Quality+Engineer+Handbook&ots=3UWsC2deNp&sig=pMe1jZSF3Vn7IgKg9MpLI3Ox3i8&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Certified%20Quality%20Engineer%20Handbook&f=false. Viitattu: 2.2.2023.
- Sponda. 2023. Sponda Vastuullisuuskatsaus 2022. Saatavissa: https://sponda.fi/wp-content/uploads/2023/04/sponda_vastuullisuuskatsaus_2022secured.pdf. Viitattu: 4.5.2023.
- Taormina, T. 2019. The history and future of the ISO 9000 series of standards. Advisera. Saatavissa <https://advisera.com/9001academy/blog/2019/04/15/history-of-the-iso-9000-series-of-standards-and-what-to-expect-next/>. Viitattu 17.4.2023.
- Team Asana. 2022. What is lean project management? 5 principles explained. Asana. Saatavissa: <https://asana.com/resources/lean-project-management>. Viitattu 20.4.2023.
- Team Laamanen. 2020. Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata? Saatavissa: <https://teamlaamanen.fi/prosessien-kuvaaminen/>. Viitattu 4.5.2023.
- Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys. Koppa. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/meneta-mapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. Viitattu: 19.4.2023.
- Williams, K. 2019. *Benefits of a Certified Quality Management System*. Platinum registration. Saatavissa: <https://platinumregistration.com/benefits-of-a-certified-quality-management-system>. Viitattu 21.4.2023.

Yrityksen riskien hallinta. 2022. Yritystoiminta. Saatavissa: <https://www.osaavayrittaja.fi/yrityksen-riskienhallinta>. Viitattu 2.5.2023.

Sisäiset ja ulkoiset riskit ja mahdollisuudet

Sisäiset riskit ja mahdollisuudet

Riskiryhmät	Riskit	Varautuminen	Tarkkailu
Työntekijät/yrittäjä	Kuolema/sairastuminen	Varahenkilö	
	Työkyvyttömyys	Varahenkilö	
Työntekijät	Petos/varkaus	Turvajärjestelmät (liikkuminen, lukitus)	Epäsäännöllisyyksien tarkkailu
	Sabotaasi	Työtyytyväisyyden seuranta	Epäsäännöllisyyksien tarkkailu
Laite- ja informaatioteknologia	Rikkoutuminen	Vakuutukset	
	Vanhentuminen	Käyttöäns seuranta	
	Yhteensopimattomuus	Varmistus ennen hankintaa	
	Tietoturva	Ohjeet, oikeuksien rajoittaminen, rajoitettu pääsy tietoihin (vain tarvittavat tiedot)	Epäsäännöllisyyksien tarkkailu
	Tietojen tuhoutuminen	Varmuuskopiot	Epäsäännöllisyyksien tarkkailu
Toimipisteriskit	Käyttöomaisuus ja varastot	Vakuutukset	
	Huolto	Seuranta ja ennakointi	
	Vahingot/vammat/haitat	Vakuutukset	
	Kassavirta	Seuranta ja ennakointi	Positiivinen kassavirta, velkaantumisaste
Yksipuolisuus	Haavoittuvuus/liian suuri riski	Monipuolistaminen	Useampi toimittaja, asiakas, tuote

Ulkoiset riskit ja mahdollisuudet

Riskiryhmät	Riskit	Varautuminen	Tarkkailu
Yhteiskunta, viranomaiset ja ympäristö	Lait	Seuranta ja ennakointi	
	Teknologia	Seuranta ja ennakointi	
	Talous	Seuranta ja ennakointi	
	Rakennemuutokset	Seuranta ja ennakointi	
Sää ja luonto	Toiminnan keskeytyminen	Vakuutus	
	Omaisuuksien vahingoittuminen	Vakuutus	
Kilpailijat	Markkinaosuuksien menetys	Useampi asiakas/uudet tuotteet	
Toimittajat/alihankinta	Kustannusten nousu	Seuranta ja ennakointi	
	Toiminnan keskeytyminen	Useampi toimittaja	
Vuokranantaja	Vuokran nousu	Seuranta ja ennakointi	
Kilpailijalle siirtyvä työntekijä	Asiakkaiden menetys	Sopimukset	
	Henkilökohtaiset konfliktit	Sijainen	
Omistaja/työntekijät	Menetetty aika suurempi kuin hyöty	Seuranta ja ennakointi	
Sosiaalinen näkyvyys	Menetetyt mahdollisuudet	Kasvu/kehityspaine	
Omahyväisyys/tyytyväisyys	Vastuu/korvausvelvollisuus	Vakuutus	
Vahingot ulkopuoliselle	Epäedulliset ehdot	Tarkat ja selkeät sopimukset	
Sopimukset	Tulkintaristiriidat	Tarkat ja selkeät sopimukset	
	Sopimusrikkomukset	Tarkat ja selkeät sopimukset	
	Oikeusriita	Vakuutus	
Tietoturva	Tietojen kalastelu	Koko henkilökunnan varovaisuus	Epäsäännöllisyyksien tarkkailu
	Suojaamattomat laitteet	Suojaukset kuntoon	Epäsäännöllisyyksien tarkkailu
	Päivittämättömät laitteet	Päivitykset ajan tasalla	Epäsäännöllisyyksien tarkkailu
	Tietokonevirukset	Koko henkilökunnan varovaisuus + torjunta	Epäsäännöllisyyksien tarkkailu
	Vakoilu- ja haittaohjelmat	Koko henkilökunnan varovaisuus + torjunta	Epäsäännöllisyyksien tarkkailu
	Tietojen tuhoutuminen	Koko henkilökunnan varovaisuus + torjunta	Epäsäännöllisyyksien tarkkailu
	Tietojen joutuminen väärin käsiin	Koko henkilökunnan varovaisuus + torjunta	Epäsäännöllisyyksien tarkkailu

Internal and external risks and opportunities

Internal risks and opportunities

Risk groups	Risks	Precautions	Observation
Employees/entrepreneur	Death/Illness	Substitute	
	Disability	Substitute	
Employees	Fraud/theft	Security systems (movement, locking)	Observation of irregularities
	Sabotage	Job satisfaction monitoring	Observation of irregularities
Device and information technology	Damage	Insurances	
	Obsolescence	Service life monitoring	
	Incompatibility	Verification before purchase	
	Information security	Instructions, limitation of rights, limited access to information (only necessary information)	Observation of irregularities
	Destruction of information	Backups	Observation of irregularities
Site risks	Fixed assets and inventories	Insurance	
	Maintenance	Monitoring and anticipation	
	Damages/injuries/disadvantages	Insurance	
	Cash flow	Monitoring and anticipation	Positive cash flow, debt ratio
One-sidedness	Vulnerability / excessive risk	Diversification	More suppliers, customers, new products

External risks and opportunities

Risk groups	Risks	Precautions	Observation
Society, authorities, and the environment	Laws	Monitoring and anticipation	
	Technology	Monitoring and anticipation	
	Economy	Monitoring and anticipation	
	Structural changes	Monitoring and anticipation	
Weather and nature	Interruption of operations	Insurance	
	Property improvement	Insurance	
Competitors	Loss of market shares	More customers/new products	
Suppliers/subcontracting	Rising costs	Monitoring and anticipation	
	Interruption of operations	Multiple suppliers	
Lessor	Rent increase	Monitoring and anticipation	
An employee transferring to a competitor	Loss of customers	Contracts	
Owner/Employees	Personal conflicts	Substitute	
Social visibility	The time lost outweighs the benefit	Monitoring and anticipation	
Complacency/satisfaction	A lost opportunity	Growth/development pressure	
Damages to outsiders	Liability/reimbursement obligation	Insurance	
Contracts	Unfavourable terms	Accurate and clear contracts	
	Conflicts of interpretation	Accurate and clear contracts	
	Breach of contract	Accurate and clear contracts	
Legal protection	Legal dispute	Insurance	
Information security	Phishing	The caution of the entire staff	Observation of irregularities
	Unprotected devices	Protections in order	Observation of irregularities
	Out dated devices	Updates up to date	Observation of irregularities
	Computer viruses	Caution + prevention by the entire staff	Observation of irregularities
	Spyware and malware	Caution + prevention by the entire staff	Observation of irregularities
	Destruction of data	Caution + prevention by the entire staff	Observation of irregularities
	Information falling into the wrong hands	Caution + prevention by the entire staff	Observation of irregularities

Olennaisimmat sidosryhmät ja heidän vaatimuksensa**Sisäinen sidosryhmä**

		Sidosryhmän hallinta- keinot
Omistajat	Tulostavoitteiden saavuttaminen	
Johtajat	Tasapuolinen kohtelu, sopimusten noudattaminen ja omistajien tuki	
Työntekijät	Tasapuolinen kohtelu, sopimusten noudattaminen, turvallinen työympäristö, asianmukaiset välineet ja tiedot	

Ulkoinen sidosryhmä**Vaatimukset**

Rahoittajat	Sopimusehtojen noudattaminen	
Asiakkaat	Sopimuksen mukainen toimituksen ajoitus, sisältö ja korkea laatu, erinomainen asiakaspalvelu, vastuullinen toiminta	
Toimittajat	Tasapuolinen kohtelu, toimivat prosessit, viestintä ja sopimusten noudattaminen	
Alihankkijat	Tasapuolinen kohtelu, toimivat prosessit, nopea viestintä ja sopimusten noudattaminen	
Jälleenmyyjät/suosittelijat	Molemminpuolinen kunnioitus ja arvostus	
Koulut	Harjoittelupaikkoja ja opinnäytetyömahdollisuuksia	
Yhteistyökumppanit	Selkeät sopimukset ja sopimusten noudattaminen	
Kilpailijat	Suoraselkäistä toimintaa ja kunnioitusta	
Yhteiskunta ja viranomaiset	Päätösten, lakien ja säännösten noudattaminen	

The most relevant stakeholders and their demands

Internal stakeholder	Demand	Means for stakeholder management
Owners	Achieving performance targets	
Management	Fair treatment, contract compliance and owner support	
Employees	Equal treatment, compliance with contracts, safe working environment, appropriate tools and information	
External stakeholders		
Funders	Compliance with the terms of the contract	
Customers	Delivery timing as agreed, content and high quality, excellent customer service, responsible operation	
Suppliers	Equal treatment, effective processes, communication, and compliance with agreements	
Subcontractors	Equal treatment, working processes, fast communication, and compliance with contracts	
Resellers/recommendations	Mutual respect and appreciation	
Schools	Internships and thesis opportunities	
Co-workers	Clear agreements and compliance with agreements	
Competitors	Fair actions and respect	
Society and authorities	Compliance with decisions, laws, and regulations	

Sisäinen auditointiohjelma

Luotu: 16.5.2023

Tekijä: RRI RRI

Päivitetty:

Auditoinnin taajuus ja ajoitus:	Kerran vuodessa, elokuun ensimmäisellä viikolla
Kesto:	5 h viiden päivän kuluessa per auditointi
Responsible:	Toimitusjohtaja
Auditoinnin tavoitteet	Selvitetään Eduleanin nykyinen vaihe suhteessa ISO 9001 -standardiin. Organisaation ja laadunhallintajärjestelmän Edulean jatkuvan parantamisen varmistaminen. Auditoinnista saatu organisaation oppimishyöty.
Auditointijat ja auditointitavat ja heidän vastuualueensa	Vastuualueet kulkevat käsi kädessä työntekijöiden tehtävien kanssa yrityksessä ja auditointijat valitaan eri toiminnoista tukemaan sisäistä oppimista. Toimitusjohtaja vastaa tilintarkastuksen suunnittelusta tai suunnittelun delegoinnista.
Auditoinnin suorittaminen	Auditointi suoritetaan etänä vertaamalla laatuja järjestelmää ISO 9001 standardiin. Laadunhallinnan autenttisten tilanteiden havainnointi tapahtuu joko todellisissa tilanteissa tai tiedostoista. Se, tehdäänkö tarkastus etänä vai paikalla, riippuu siitä, mikä palvelee tilannetta parhaiten. Jos todisteita ei voida esittää, se voidaan korvata haastattelulla (myynti ja toimitus).
Auditointiperiaatteet	Seuraavien periaatteiden mukaisesti: • rehellisyys, täsmällisyys, huolellisuus • luottamuksellisuus • puolueettomuus • näyttöön perustuvat päätökset
Soveltamisala	Auditoinnin laajuus rajoittuu seuraaviin kohteisiin: S-Sales ja D-Deliver, R-Develop, A-Admin ja pääprosessit laadunhallintajärjestelmässä, dokumentaatiotiedostot sekä mahdolliset havainnot toimitus- ja myyntitilanteista. (Virtuaalinen/fyysinen paikka, laajuus ja rajat)
Auditointikriteerit	Laatuja järjestelmän standardeja käytetään kriteereinä yhtiön toimintojen auditoinnissa. Laatuja järjestelmän auditoinnin kriteerinä käytetään ISO 9001 -standardia. (Auditointi suoritetaan suhteessa laatuja järjestelmästandardissa määriteltyihin vaatimuksiin, keskeisten sidosryhmien määrittelemiä toimintaperiaatteisiin ja vaatimuksiin)
Auditointimetodit	Auditoinnissa käytettäviä menetelmiä ovat todellisten tilanteiden havainnointi haastattelua varten ja dokumenttien katselu. (Haastattelut, havainnot, asiakirjojen katselu, kyselylomakkeiden ja tarkistuslistojen täyttö ja näytteenotto, vierailut, data-analyysi)
Viestintä ja kommunikaatio auditoinnin aikana	Auditoinnin suunnittelu ja tiedottaminen alkaa strategiapäivänä kesäkuussa. Kaksi viikkoa ennen tarkastuksen alkamista asia käsitellään viikkokokouksessa. Osallistujat ja aloituskokouksen aika ilmoitetaan. Aloituskokouksen tarkastussuunnitelmassa päätetään tarkastusaikataulu, auditointiryhmä ja loppukokouksen aika. Jokainen tilintarkastaja ja tarkastettava sopivat tilintarkastuksen ajankohdasta keskenään. Sähköpostia käytetään viestintään. Raportit johtopäätöksineen ja parannusehdotuksineen lähetetään toimitusjohtajalle ja tallennetaan myös auditointitiedostoon. Kaikille työntekijöille esitetään palaute auditoinnista auditointia seuraavan vuoden strategiakokouksessa.
Auditoinnin riskit ja mahdollisuudet	On olemassa riski, että tarvittavaa näyttöä ei löydy tai tilintarkastajien pätevyys ei ole riittävä. Riskienhallintaa varten tilintarkastuksen suorittamista koskevat ohjeet ja tarkastussuunnitelma esitetään tilintarkastajille aloituskokouksessa.
Luottamuksellisuus	Kaikkilla auditointijilla on salassapitosopimus.
Pätevyys	Auditointia pidetään oppimisprosessina. Osaamista kootaan asteittain yhdessä tarkastajaa ohjaavien tarkastussuunnitelman ja auditointitiedostojen avulla.

Internal audit program

Created: 20230516

Author: RRI

Updated:

Audit frequency: Once a year, first week of August

Durance: 5 h during five days per auditor

Responsible: CEO

Auditing goals	Finding out the current stage of the quality system in relation to the ISO 9001 standard. Ensuring the continuous improvement of the organization and quality system. Organizational learning benefit from auditing.
Auditors and areas of responsibility	Areas of responsibility go hand in hand with employees' tasks in the company, and auditors are selected from different functions to support internal learning. The CEO is responsible for planning the audit or delegating the planning.
Performing the audit	The audit is performed distantly in comparing quality management system to ISO 9001 standard. The observation of authentic situations in quality management happens either in actual situations or from files. Whether the audit is done distant or at place depends on which serves the situation best. If it is impossible to show proof it can be replace by an interview (sales and delivery).
Audit principles	According to the following principles: • honesty, preciseness, carefulness • confidentiality • impartiality • evidence based desicions
Scope of application	The scope of the audit is limited to following targets: S-Sales ja D-Deliver, R-Develop, A-Admin and Main prosesses in the quality mangement system, the documentation files and possible observations from delivery and sales situations.(virtual/fysical places, scope and limits)
Audit criteria	Quality system standards are used as criteria in auditing the functions of the company. ISO 9001 -standard is used as criteria in auditing quality management system. (The audit is carried out in relation to the requirements defined in the quality management system standard, the operating principles and requirements defined by your essential stakeholders)
Audit methods	The methods used in auditing are obsevation of real situations or interviews and document viewing. (Interviews, observation, document viewing, filling in questionnaires and check lists and taking samples, visits, data analysis)
Informinen about audits and communication	The planning and communication of the inspection starts on the strategy day in June. Two weeks before the start of the inspection, the matter is discussed at the weekly meeting. The participants and the time of the kick-off meeting will be announced. In the inspection plan of the opening meeting, the inspection schedule, the audit team and the time of the final meeting are decided. Each auditor and auditee mutually agree on the time of the audit. Email is used for communication. Reports with conclusions and suggestions for improvement are sent to CEO and also saved in the audit file. Feedback on the audit is presented to all employees in the strategy meeting of the year following the audit.
Risks and possibilities of the audit	There is a risk that the needed evidence is not found or the competence of auditors is not adequate. For the risk management the instructions conseming performing the audit and the audit plan are presented to the auditors in the kick-off meeting.
Confidentiality	All auditors have NDA agreement.
Competence	The audit is considered as a learning process. The competence is built up together gradually with the help of auditing plan and auditing files planned to guide the auditor.

Johdon katselmus		Luotu: 16.5.2023 Tekijä: RRI
Auditoinnin taajuus:	Kerran vuodessa, viikolla 52	Päivitetty: 8.6.2023
Durance:	5 h	
Responsible:	CEO	
Aiempien katselmusten toimepiteiden tilanne		
Laadunhallintajärjestelmän kannalta olennaisimmat ulkoisten ja sisäisten asioiden muutokset		
Laadunhallintajärjestelmän suorituskyky ja vaikuttavuus arviointi	Laatu järjestelmän sovellettavuuden, tarkoituksenmukaisuuden, vaikuttavuuden ja strategian mukaisuuden tarkastelu. 1. Asiakastyytyväisyys ja palaute olennaisilta sidosryhmiltä 2. Yrityksen tavoitteiden saavuttamisen taso 3. Prosessien suorituskyky ja tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuus 4. Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet 5. Seurannan ja mittauksen tulokset 6. Auditointien tulokset 7. Ulkoisten toimittajien suorituskyky	
Resurssien riittävyys		
Riskien ja mahdollisuuksien käsittelytoimenpiteiden vaikuttavuus		
Parantamismahdollisuudet		
Johdon katselmuksen tulokset (Parantamismahdollisuudet, laatu järjestelmän muutokset, resurssitarpeet)		
Katselmuksen dokumentointi (Katselmus dokumentoidaan ja parannuksia, muutoksia ja resurssitarpeita koskevat tehdyt päätökset kirjataan.)		

Management review for quality system		Created: 16.5.2023
		Author: RRI
Audit frequency:	Once a year, last week of the year	Updated: 8.6.2023
Durance:	5 hours	
Responsible:	CEO	
The status of actions from previous views		
From the point of view of the quality management system, the most essential changes in external and internal matters		
Evaluation of the performance and effectiveness of the quality management system	Examining the quality system's applicability, appropriateness, effectiveness and compliance with the strategy. 1. Customer satisfaction and feedback from relevant stakeholders 2. The level of achievement of the company's goals 3. Performance of processes and conformity of products and services 4. Deviations and corrective measures 5. Monitoring and measurement results 6. Results of audits 7. Performance of Third Party Suppliers	
Adequacy of resources		
Effectiveness of risk and opportunity handling procedures		
Possibilities for improvement		
Results of the management review (Improvement opportunities, quality system changes, resource needs)		
Documenting the inspection (The inspection is documented and the decisions made regarding improvements, changes and resource needs are recorded.)		