

Saija Heikkinen

LAATUJÄRJESTELMÄN LUOMINEN

Leipomoalan yritykselle

**Opinnäytetyö
CENTRIA ammattikorkeakoulu
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2012**

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
2 MITÄ LAATU ON?	2
2.1 Laadun käsite ja merkitys	2
2.2 Laatuominaisuudet	4
2.3 Laatukustannukset	5
2.4 Johdon rooli laadunkehittämisessä	8
2.5 Laatujärjestelmä	10
2.5.1 Hyöty laatujärjestelmästä	12
2.5.2 ISO 9001 – standardin mukainen laatujärjestelmä	12
2.5.3 Laatukäsikirja	13
2.5.4 Laatujärjestelmän rakentaminen	14
2.6 Sisäinen auditointi	15
3 MITÄ LAATU ON POHJANMAAN LEIPOMO OY:SSÄ	17
3.1 Asiakastyytyväisyys	17
3.2 Leipomon toimitusprosessi	18
3.3 Henkilöstön johtaminen	18
4 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ	20
5 JOHDON VASTUU	24
6 RESURSSIENHALLINTA	30
7 TUOTTEEN TOTEUTTAMINEN	32
8 MITTAUS, ANALYSOINTI JA PARANTAMINEN	34
9 KOKONAISKUVA LAATUJÄRJESTELMÄKSI	37
10 YHTEENVETO	38
LÄHTEET	39
LIITTEET	

Yksikkö CENTRIA Ammattikorkeakoulu	Aika Joulukuu 2012	Tekijä/tekijät Saija Heikkinen
Koulutusohjelma Tuotantotalouden koulutusohjelma		
Työn nimi Laatujärjestelmän luominen leipomoalan yritykselle		
Työn ohjaaja Tapio Malinen	Sivumäärä 43 +3	
Työelämäohjaaja Jarmo Matikainen		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli luoda runko laatujärjestelmän luomiseksi Pohjanmaan leipomo Oy:lle. Pohjanmaan leipomo on aloittanut toimintansa 2009. Aloittavana yrityksenä heillä ei ole vielä täydellistä laatujärjestelmää. Opinnäytetyössä käytiin läpi yrityksen tiedot, toimintatavat ja henkilöiden vastuualueet sekä nykyinen laatutilanne.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytiin läpi laadun merkitys ja käsite, laatuominaisuudet, laatukustannukset ja laatujärjestelmään luomiseen liittyviä ISO-9001 -standardeja. Laatujärjestelmän toteuttamisen vaiheet ovat kuvattuna myös tässä työssä.</p> <p>Laatujärjestelmän runko luotiin ISO 9001 -standardien mukaisesti. Yrityksen prosessit jaettiin ydinprosessiin ja tukiprosesseihin. Yksittäisiä prosesseja tarkastelemalla saatiin niiden ongelmakohdat esille ja niihin voitiin miettiä ratkaisuja. Tietoja työhön saatiin haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa ja heidän asiakirjoja tutkimalla.</p>		

Asiasanat

ISO-9001- standardi Laatu, Laatujärjestelmä,

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	Dante December 2012	Author Saija Heikkinen
Degree programme Industrial management		
Name of thesis Creating a quality control system to bakery company		
Instructor Tapio Malinen		Pages 43+3
Supervisor Jarmo Matikainen		
<p>The objective of this thesis was to create a quality control system for Pohjanmaan leipomo Oy. Pohjanmaan leipomo Oy has started its operations in 2009. As a Start-up companies they do not have yet a complete quality control system. In the thesis the company's information, its practices and the responsibilities of different people as well as the current situation of quality were looked through.</p> <p>The theoretical part discussed the concept of quality as well as its importance quality costs and ISO 9001 standards related to establishing a quality control system. The steps required in the process of creating a quality control system are described in this work.</p> <p>The quality frame was created according to ISO 9001 standards. The processes of the company were divided into the core processes and the supporting processes. By looking into individual processes the problem areas were found out and solutions to these problems could be considered. Information for the study was collected by interviewing the managing director of the company and by studying the company documents.</p>		

<p>Key words ISO-9001-standard Quality, quality control system,</p>
--

1 JOHDANTO

Pohjanmaan leipomo Oy on perustettu kesällä 2009 ja ensimmäiset koeleivonnat käynnistettiin marraskuun lopulla 2009. Samassa kiinteistössä toimiva myymälä ja kahvila avattiin niin ikään marraskuussa 2009. Ensimmäiset toimitukset Ylivieskan kauppoihin aloitettiin joulukuussa 2009 ja 2010 aloitettiin tuotteiden toimitukset vähittäiskauppoihin lähialueelle. Tyypillisesti kuljetusmatkat ovat noin 100 km säteellä. Työntekijöitä leipomolla on noin 20 joista 15 on vakituisia.

Aloittavana yrityksenä Pohjanmaan leipomo ei ole vielä rakentanut, dokumentoinut omaa laatujärjestelmää. Toki tiettyjä kokonaisuuksia löytyy. Tuotteiden valmistuksessa tarvittavat reseptit ja toimintaohjeet ovat olemassa, samoin omavalvonnan menettelytavat ovat olemassa. Pohjanmaan leipomo Oy:n tavoitteena on rakentaa leipomolle sopiva laatujärjestelmä, joka selkeyttää ja jämäköittää leipomon toimintaa. Se antaa myös luotettavuutta yritykselle. Laatujärjestelmä helpottaa asiakastyytyväisyyden seurantaa ja helpottaa palautteen antamista, sekä parantaa tuotteiden ja palvelun laatua.

Tässä opinnäytetyössä on käyty läpi yrityksen prosessit. Prosessien tarkastelulla on saatu esiin eri prosessien ongelmakohdat ja näin niihin voidaan etsiä ratkaisuja.

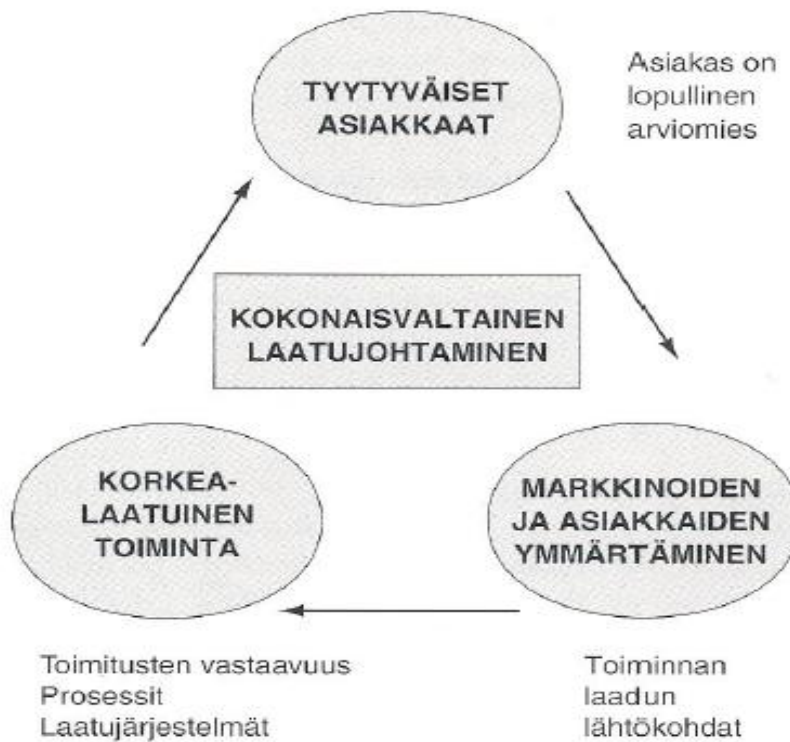
Työn tavoitteena oli luoda Pohjanmaan leipomo Oy:lle laatujärjestelmän malli, jonka avulla leipomo voi kehittää omaa toimintaansa ja tavoitella korkeaa asiakastyytyväisyyttä. Laadunhallintajärjestelmän malli on ISO 9001 -standardin mukainen. Laadunhallintajärjestelmästä malli on kuvattuna kohdassa 9, sivulla 32.

2 MITÄ LAATU ON?

2.1 Laadun käsite ja merkitys

Laatu on moniulotteinen ja suhteellinen käsite. Tämän vuoksi sitä voi olla vaikea hahmottaa. Todellisuudessa laadussa ei ole mitään epäselvää, kunhan osaa ajatella asioita eri näkökulmista ja ymmärtää suhteellisuuden. Laadun koko kuvaa ei saa yhdestä suunnasta katsomalla. Suhteellisuudella tarkoitetaan, että laatu kertoo vertailujen tuloksia. Toteutunutta verrataan tavoitteisiin, rakennetta verrataan suorituskyykyyn ja tarvetta verrataan tyydytykseen. Mitä lähempänä ne ovat toisiaan, niin sen parempi on laatu. Sekavalla ajattelulla saadaan vaan aikaiseksi sekavia suunnitelmia ja toiminta on hallitsematonta. (Lillrank 1998, 19)

Laadulla on monta näkökulmaa ja tulkintaa. Laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä ja yritys pyrkii tähän mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. Laatuun liittyvää suoritustasoa pyritään myös kehittämään mahdollisimman nopeasti, kuin kehitys sen sallii. Oma systemaattinen laatutyö ja ulkopuolinen maailma antavat kehittämisimpulsseja. Laadulle asetetaan aivan uudenlaisia vaatimuksia, mikä johtuu innovaatiosta, yhteiskunnan ja markkinoiden muutoksista sekä kilpailijoiden toiminnasta. Laadussa pyritään jo alusta lähtien siihen, ettei virheitä tehdä. Tärkeämpää on kokonaislaadun kannalta oikeiden asioiden tekeminen, kuin virheettömyys. Tuote voi olla asiakkaan mielestä ylilaatua, kun se on yrityksen mielestä erinomaisen täydellinen. Asiakas ei välttämättä ole valmis maksamaan tällaisesta tuotteesta. Laatukolmion kaikkien sivujen pitää olla kunnossa. Kuvassa 1 on kokonaislaatu kolmiomallilla kuvattuna. Kokonaislaatu jää syntymättä, jos yksikin sivu pettää (Lecklin 2002, 19-20)



KUVIO 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta. (Lecklin 2002, 19)

Kokonaiskustannuksia saadaan alennettua, kun investoidaan laatuun. Tulokset näkyvät asiakastyytyväisyydessä, virheiden vähenemisenä, tuotteiden parantumisenä ja imagon ja talouden parantumisenä. Myös henkilökunnan vaihtelevuus pienenee ja työ on mielekästä. Laatuun investoiminen on kaikkein tuottoisin investointi yrityksissä. Laadulla saadaan tyytyväisempiä asiakkaita. Maineen yritys voi menettää helposti, koska huono maine kiirii nopeammin kuin hyvä maine. Suurin osa tyytymättömistä asiakkaista ei tee reklamaatiota, mutta yrityksen on luotava asiakkaalle laaja mahdollisuus kertoa yrityksen poikkeavasta laadusta. Kun tuotteen laatu on hyvä, niin yritys voi pyytää tuotteesta hieman korkeampaa hintaa, jonka laatutietoiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tyytyväinen asiakas kertoo tuotteesta ja yrityksestä muillekin. Tyytyväiset asiakkaat ovat paras mainos yritykselle. (Lipponen 1993, 17)

Yrityksen imago on myös keskeinen tekijä laadunparannustyössä. Yritys joka antaa asiakkaiden muodostaa vapaasti odotuksia yrityksen tuotteista ja palveluista, se tuo myöhemmin ongelmia toteuttaessaan odotettuja lupauksia. Yrityksestä on rakennettava todenmukainen kuva ja kehittäminen kytketään muihin toiminnallisiin tavoitteisiin. (Lipponen 1993, 17)

Laadulla on suuri merkitys Pohjanmaan leipomolla, mutta laatu ei saa vaikuttaa liikaa leipomom toimintaan. Laadulla on merkitystä hintaan, etenkin konditoriatuotteissa. (Matikainen, 2012)

2.2 Laatuominaisuudet

Laadulla on useita ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä. Ominaisuudet ovat toisiaan täydentäviä, eivät poissulkevia. Ne tukevat toisiaan.

- **Valmistuslaatu** keskittyy tuotteen valmistukseen ja tuotteet pyritään valmistamaan määritysten mukaan. Kehittämällä prosessia pyritään välttämään ja ennakoimaan virheet.
- **Tuotelaadussa** suunnittelulla on suurin osuus tuotteen laadun määrityksessä.
- **Arvolaadussa** tuotteella on korkein laatu ja se antaa parhaimman kustannus-hyötysuhteen.
- **Kilpailulaadussa** laadun on oltava yhtä hyvää kuin kilpailijoilla. Tällöin laatu on riittävä. Tätä parempi laatu on ylilaatua.
- **Asiakaslaatu** perustuu asiakastyytyväisyyteen ja pyritään asiakkaat pitämään tyytyväisinä.
- **Ympäristölaatua** voidaan mitata ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Tuotteen suunnittelussa tulee ottaa huomioon sen elinkaari, resurssien käyttö ja hävittäminen.

Käytännössä kaikki näkökulmat ovat edustettuina. Asiakaslaatu on avainasemassa, kun se pakottaa sitomaan muita näkökulmia toisiinsa, eikä korosta vaan yhtä laadun ulottuvuutta. (Lecklin 2002, 20.)

Edellä mainituista laatuominaisuuksista Pohjanmaan leipomom on painostettava asiakaslaatuun, joka on tärkein laatuominaisuus leipomolle. Valmistuslaatu on myös hyvin tärkeä laatuominaisuus Pohjanmaan leipomom Oy:lle. (Matikainen, 2012)

2.3 Laatukustannukset

Laatukustannukset johtuvat puutteellisesta laadusta tai tavoitteista poikkeamiseen. Kun asioita ei ensimmäisellä kerralla tehdä oikein, tulee kuluja, jotka ovat laatukustannuksia. Yritys voi käyttää laatukustannuksia tukena johtamisessa monin tavoin. Laatukustannuksen avulla saadaan selville laatuongelmien esiintyminen ja niiden merkitys taloudellisesti. Laatukustannusten seuranta parantaa laatua ja motivoi sekä ohjaa ihmisiä kehittämään toimintaa. Nyrkkisääntönä julkisissa keskusteluissa on esitetty, että laatukustannukset ovat 20 % teollisuusyrityksen liikevaihdosta ja palveluyrityksessä jopa kaksinkertainen. Nyrkkisäännön pätevyys epäilyttää, koska useimpien kustannuslaskentajärjestelmien raportoimat laatukustannukset ovat vain 4-5 %.

PAF – malli on yleisin tapa lähestyä laatukustannuksia, joka jakaa kustannukset neljään ryhmään, jotka ovat:

- huonon laadun kustannus
- huonon laadun seurannan kustannus
- laatuvirheiden korjaamisesta yrityksessä aiheutuva kustannus
- laatuongelmien hyvittämisestä asiakkaalle aiheutuva kustannus

Näitä neljää mallia apuna käyttäen voidaan laskea tai arvioida huonon laadun kokonaiskustannus esimerkiksi hukkatyön tuntimääränä, energia- ja työkustannuksina, laatutoimen yleiskustannuksina, sekä reklamaatioiden takuuvastuiden hoitamisen kustannuksina. (Lillrank 2003, 180)

Ongelmia tässä lähestymistavassa on kolme. Ensimmäkin nykytilaa verrataan tavoitetilaan laatukustannusten arvioinnissa. Tavoitetila jää helposti määrittelemättä ja onko siihen edes realista päästä. Laatukustannuksista saadaan hirvittäviä summia jos tavoitetila on sellainen, jossa ei virheitä tapahdu koskaan, eikä kukaan työntekijä erehdy koskaan. Laatukustannusten määrittely järkevästi onnistuu, kun sovitaan tavoitetila ensin. Toinen ongelma tässä lähestymistavassa on kyvyttömyys ottaa huomioon menetettyjä tuottoja. Kustannukset määritellään taloudelliseksi uhrukseksi, joka on aiheutunut jostakin toimenpiteestä. Täydellä kapasiteetillä toimittaessa huonon laadun kustannukset ei ole ainoastaan menetetyt valmistuskustannukset, vaan myös menetetty kate. Kolmantena ongelmana on menettelyn

rajoittamiseen vain kustannuksissa. Kun pyritään arvioimaan laatuhankeiden taloudellisia vaikutuksia jää positiiviset asiakastyytyväisyydet ja niiden vaikutus tuottoihin tarkastelun ulkopuolelle. (Lillrank 2003, 180)

Laatukustannukset syntyvät, kun yritys varmistaa, että tuotteen vastaavat asiakkaiden vaatimuksia. Kustannukset voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: 1) laadun edistäminen, jolloin pyritään virheiden ennaltaehkäisyyn ja eliminointiin ja 2) huonon laadun kustannukset. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat kehittämiseen tehdyt investoinnit kuten laatu järjestelmän luominen. Toinen ryhmä aiheutuu tehdyistä virheistä ja vääristä asioista. Laadun määrittämiselle ei ole yhteistä kaavaa, vaan yritys itse arvioi ja sovittelee oman tarkastelutavan. Laatukustannukset vaativat uudenlaista ajattelua ja kustannuslaskelmaa, koska laatukustannukset eivät ole selvästi luettavissa. Ulkoisia virhekustannuksia on asiakkaan reklamaatioiden korjaaminen. Virhe on päässyt asiakkaalle asti ja laadunvarmistus on pettänyt. Kaikkein vaarallisempia ovat ulkoiset virheet, jotka vaikuttavat yrityksen imagoon ja virheiden korjaaminen on kalliimpaa. Esimerkkejä ulkoisista virhekustannuksista ovat:

- takuukustannukset
- vahingonkorvaukset
- myöhästymissakot
- rästitoimitusten kustannukset
- viivästymiskorot
- alennukset tuotevirheissä
- menetetyt tuotot
- asiakkaiden havaitsemien virheiden korjauskustannukset
- valitusten käsittelykustannukset
- palautettujen tuotteiden kustannukset
- luottotappiot

Sisäisiä virhekustannuksia ovat yrityksen sisällä huomattavat virheet ja ne korjataan ennen asiakkaalle toimittamista. Kustannuksia tuo huono suunnittelu. Työntekijöiden laatu tuotteet tuovat lisäkustannuksia. Esimerkkejä sisäisistä virhekustannuksien aiheuttajista:

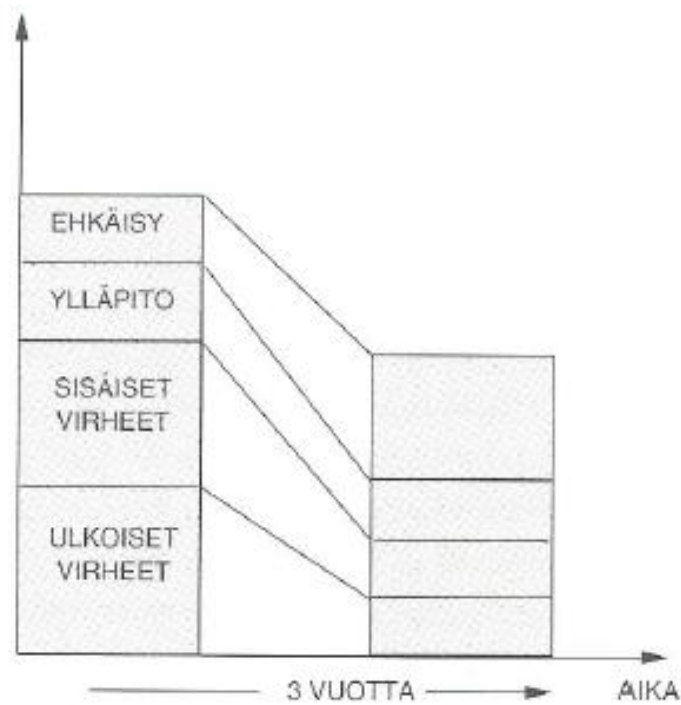
- sisäisesti havaittujen virheiden korjaaminen
- virheiden tekeminen
- ylityöt ja joutoaika

- tyhjät kiinteistöt
- korjauslinjat ja selvitysosastot
- tietojärjestelmähäiriöt
- virhekappaleet
- aiheettomat poissaolot
- toimittajien huono laatu

Laatukustannuksia ovat myös ylläpitokorvaukset, koska jos laatua ei pidetä yllä tulee enemmän virhekustannuksia. Laadunylläpito liittyy esimerkiksi tuotannon loppuvaiheeseen, jossa lopputuotteiden laatu tarkastetaan ja varmistetaan. Virhelähteiden ja laaturisikien poistamista ennakolta kutsutaan ehkäisykustannuksiksi. Ennakkomenetelmät ovat suunnittelu, koulutus ja kehittäminen. (Lecklin 2002, 178)

Laatutoiminnan tavoitteena on pienentää laatukustannuksia. Kun yritys haluaa hallita laatukustannuksia, niin silloin on oltava seurantajärjestelmä. Erilaiset projektit helpottavat kustannusten vähentämisessä. Prosessien tarkkailu auttaa pienentämään laatukustannuksia prosessikohtaisesti. Virheiden vähentäminen ja prosessisyklin nopeuttaminen ovat laatukustannuksia vähentäviä tekijöitä. Turhien välivaiheiden poistaminen ja prosessin nopeuttaminen vähentää virheitä. Ehkäisykustannuksia lisäämällä saadaan laatukustannusten kokonaissummaa alemmaksi. Virhekustannusten osuus on tyypillisesti 70-80 % kokonaiskustannuksista yrityksellä, joka ei ole vielä laatu-tietoisesti herännyt. Kuva 2 kertoo, että laatu-järjestelmää kehittäessä virhekustannukset on mahdollista puolittaa kolmessa vuodessa (Lecklin 2002, 180-182)

Laatukustannuksia ei ole varsinaisesti seurattu leipomolla, mutta seuranta on tulossa, koska järjestelmää ollaan rakentamassa. Hyvitystilastoja ja raaka-ainehävikkejä seurataan jo. (Matikainen, 2012)



KUVIO 2. Laatumuutosten rakenne ja kehitys (Lecklin 2002, 181)

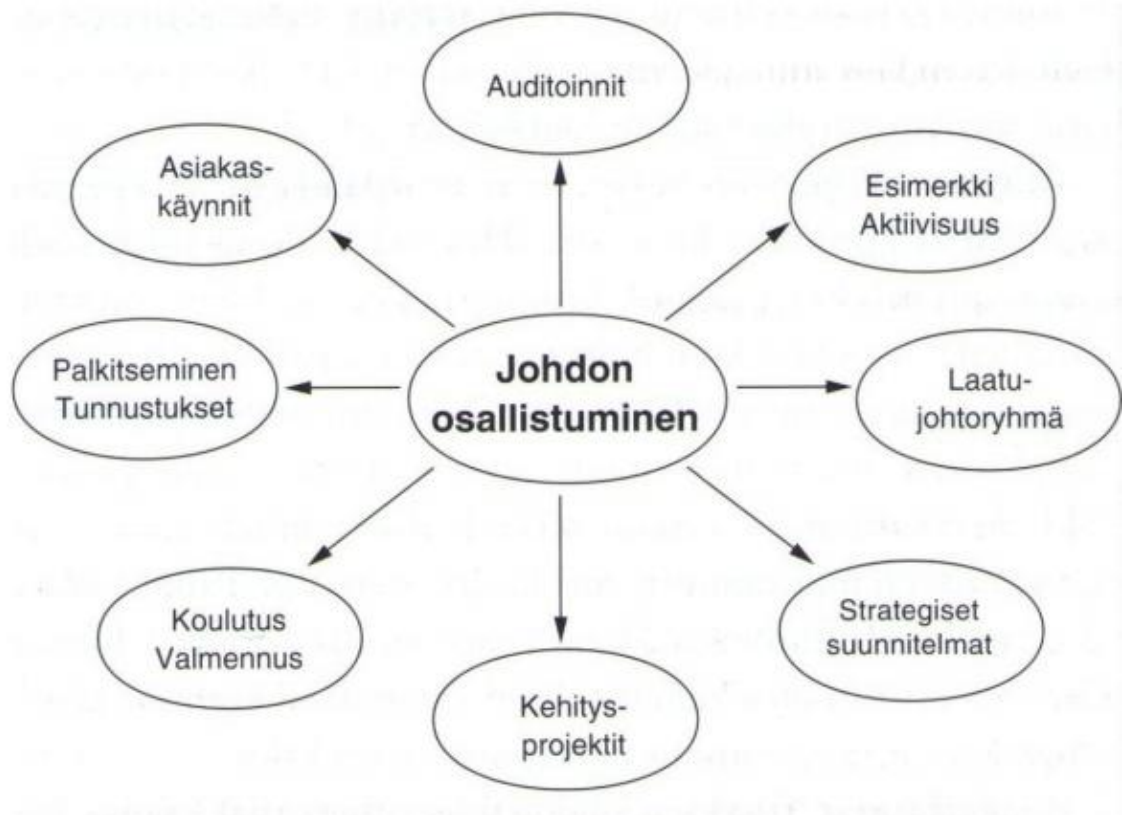
2.4 Johdon rooli laadunkehittämisessä

Yrityksen johtamisen yksi osa on laadun johtaminen. Laatu on vietävä läpi koko yrityksen perusarvoista lähtien, jotta se voi toimia menestystekijänä. Menestystekijä on tietty asia tai toiminto, joka edesauttaa yrityksen toimintaa ja kehitystä positiiviseen suuntaan. Perusarvoja ovat ne, joiden ympärille koko toiminta rakennetaan. Perusarvot rakentavat yrityksen selkärangan ja ne voivat olla hyvinkin erilaisia eri yrityksissä. Yleensä ne ovat liiketoimintaan liittyviä tärkeitä asioita. IBM on määritellyt kolme perusarvoa, jotka ovat,

- yksilön kunnioitus
- paras asiakaspalvelu
- erinomaisuus toiminnassa

Laatu on yrityksen keskeinen elementti ja sitä kuvaavat parhaiten sanat paras ja erinomainen. Edellytykset menestymiseen on, jos näitä perusarvoja voidaan muuntaa henkilöstön toiminnaksi. Monella yrityksellä ei ole kirjattu näitä perusarvoja, vaan ne ovat vain johdon tiedossa. Olisi hyvä kirjata ne ja kertoa koko henkilöstölle, jolloin kaikille syntyy yhtenäinen käsitys siitä, mikä on tärkeää ja miten pystytään pyrkimään yhdensuuntaiseen toimintaan.

taan. Johdon osallistuminen on sidoksissa kaikkiin laadunkehittämisen osa-alueisiin, kuten kuviossa 3 on nähtävillä. (Lecklin 2002, 37)



KUVIO 3. Johdon osallistuminen laadunkehittämiseen (Lecklin 2002, 64)

Kun laatua tarkastellaan kokonaisvaltaisesti johtamisen näkökulmasta, käytetään ilmaisua TQM (TQM = Total Quality Management), joka jakautuu laatujohtamiseen ja laatujohtajuuteen. Laatujohtamisen tarkoituksena on tehdä järjestelmällisesti asiat oikein ja laatujohtajuuden tarkoituksena on taas tehdä oikeita asioita.

Laatujohtamisen periaatteet hyväksytään yrityksissä, mutta usein yrityksen johto siirtää sen laatuosaston tehtäväksi, jolloin he samalla laiminlyövät toteutusta. Laatujohtaminen tulisi nähdä sitoutumisena toiminnan parantamiseen. Laatujohtaminen ei ole pelkästään tekninen toimenpide. Ei riitä että nimetään johdon puolesta laadunvalvontapäällikkö, joka jää yksin asian kanssa. Lähtökohdana laadun parantamisessa on johtajan ymmärtäminen laadun merkitys kilpailutekijänä. (Lipponen 1993, 51)

Johdolla on suuri rooli laadunkehittämisessä, kun tähdätään kannattavaan liiketoimintaan. Se näkyy tuotteissa ja kokonaistoiminnassa. Pohjanmaan leipomon johto osallistuu laadunkehittämiseen kaikilta osin, kuten kuvassa 3 on esitetty. (Matikainen, 2012)

2.5 Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmä on tapa ohjata ja johtaa organisaatiossa toimintoja, jotka liittyvät suoraan asiakasvaatimusten toteuttamiseen. Organisaatiossa on rakenne, joka käsittää suunnittelun, prosessit, dokumentoinnin ja resurssit. Näiden avulla saavutetaan laatutavoitteita ja täytetään asiakasvaatimuksia, sekä voidaan kehittää laatujärjestelmää. Nämä asiat johtavat tuotteiden parantamiseen, joka lisää myyntiä ja asiakastyytyväisyyttä.

Laatujärjestelmät ovat tarkoitettu kaikille yrityksille, niin pienille kuin suurillekin. Laatujärjestelmän organisaatiossa on kyse johtamisesta. Laatujärjestelmää voidaan soveltaa kaiken kokoisiin yrityksiin ja yrityksen osa-alueisiin, kuten markkinointiin, myyntiin ja rahoitustoimintoihin. (ISO 9001 pk-yrityksille 2012, 15)

Laatujärjestelmä on rakenne jonka avulla johdon tahtotila viedään koko organisaation läpi. Johtamisjärjestelmässä se on toiminnan pelisäännöt sisältävä osa. Laatujärjestelmällä tavoitellaan

- järjestelmällisyyttä
- asiakastyytyväisyyden varmistamista
- tuotteiden korkeaa ja tasaista laatua
- työn tuottavuuden parantamista
- työnohjauksessa ja henkilöstön koulutuksessa tukemista
- luomaan yhtenäinen käytäntö
- johdon kehittämistä
- dokumentoimaan hyväksytyt menettelytavat

On kuitenkin otettava huomioon että tavoitteet ovat yrityskohtaisia ja tilanteista riippuvia. Laatujärjestelmästä ei saa tehdä liian raskasta ja erillistä, jolloin se jää helposti käytännölle vieraaksi. (Lecklin 2002, 31)

”ISO 9001–standardin vaatimukset ovat yleisiä ja ne on tarkoitettu kaikille organisaatioille soveltuviksi niiden tyypistä, koosta ja niiden tuottamista tuotteista riippumatta.” (ISO 9001 pk-yrityksille 2012, 15)

Asiakastyytyväisyyttä ja organisaation kilpailukykyä voidaan parantaa laatujärjestelmän ja standardien avulla. Monelle yritykselle ISO 9000–sarjan standardit ja laatujärjestelmäkäsite eivät ole tuttuja ja tuotteiden laadun varmistamisen ja laadunhallinnan välinen ero on epäselvä. Laatujärjestelmän luominen ja käyttöönotto eivät saa aiheuttaa liikaa paperitöitä, joustamattomuutta eikä lisätä byrokratiaa. Yrityksillä on oma tapa toimia ja johtaa yritystä ja todennäköisesti yritys tekee jo monia standartissa vaadittuja asioita, vaikka niitä ei ole määritelty. (ISO 9001 pk-yrityksille 2012, 15)

Laatujärjestelmä voi olla parhaimmassa tapauksessa selkeä tarkoituksenmukainen ja yksinkertainen, mutta pahimmassa tapauksessa se on rönsyilevä, sekava ja voi vahingoittaa organisaation toimintaa (Lillrank 2003, 132)

Laatujärjestelmän luomisessa ja pitämisessä yrityksillä voi ilmetä ongelmia. Yrityksessä halutaan saada aikaan jotakin, mutta se ei synny itsestään ja asian eteen ei olla valmiita tekemään mitään. Aina on laadittava jonkinlainen järjestelmä. Ja tähän on monien mielestä tylsää puuhaa. Ongelmia tulee, jos laatujärjestelmää sovelletaan väärin asioihin tai se tehdään liian yksityiskohtaisesti. Täytyy huomata, ettei laatujärjestelmä parane, vaikka kuinka laatuksikirjaan lisätään sivuja samassa suhteessa. Organisaation optimaalinen laajuus kertoo organisaation luonteen. Optimaalista laajempi käsittely alkaa tuottaa haittoja. Jos asiakkaan reklamaatio aiheuttaa joka kerta ongelmia ja annetaan katteettomia lupauksia, sekä tehdään päällekkäin töitä, on syytä istua miettimään, miten asiat hoidetaan.

Hyvän laatujärjestelmän ominaisuuksia ovat

- prosessien dokumentointi, jossa todetaan vaatimukset asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi
- ihmisten kouluttaminen laatujärjestelmää soveltamaan siten, että he ymmärtävät proseduurin tarkoituksen
- tapa mietitty valmiiksi, että laatujärjestelmä toimii ja sen oikeinkäyttö
- laatujärjestelmän kehittäminen. (Lillrank 2003, 134)

2.5.1 Hyöty laatujärjestelmästä

Onko laatujärjestelmästä yritykselle hyötyä vai tuoko se vaan yritykselle lisää paperihomia? Massiivinen laatujärjestelmä turhauttaa henkilöstön ja laskee motivaatiota sekä saa laatuliikkeen tuntumaan negatiiviselta. Laatujärjestelmä on oikein rakennettuna yrityksen apuväline, josta ilmenee yrityksen strategia ja suunnitelma. Se helpottaa koko yrityksen toimintaa ja menestyvillä yrityksillä on toimiva laatujärjestelmä. Yrityksen koolla ei ole merkitystä laatujärjestelmän tarpeellisuuteen, vaan kaiken kokoisille yrityksille se on hyödyksi. Pienemmillä yrityksillä laatujärjestelmä ei ole niin laaja kuin suuremmilla yrityksillä. Laatujärjestelmästä löytyy yrityksen keskeisimmät prosessit ja systematisoi ja määrittää toiminnan. Laatujärjestelmän avulla saadaan myös pienennettyä laatukustannuksia. (Lecklin 2002, 35)

Laatujärjestelmä antaa luotettavuutta yritykselle ja monet asiakkaat vaativatkin sitä yritykseltä. On useita syitä laatujärjestelmän ylläpidolle, kuten

- organisaation parantaminen
- keskittyminen tavoitteisiin ja asiakkaiden odotuksiin
- asiakkaiden vaatimukset ja odotukset täyttävä tuote- ja palvelulaadun jatkuva toteuttaminen
- asiakastytyväisyyden paraneminen
- luottamus siihen, että haluttu laatu saavutetaan
- näyttö asiakkaille, miten heitä palvellaan
- uusien markkina-alueiden valtaaminen
- sertifiointi
- pääsy samaan kilpailuasetelmaan suurorganisaatioiden kanssa

Laatujärjestelmä auttaa organisaatiota näiden tavoitteiden saavuttamisessa. On kuitenkin huomioitava että laatujärjestelmä ei pelkästään ratkaise kaikkia ongelmia, mutta antaa järjestelmällisemmän tavan auttaa tavoitteisiin pääsemisessä. (ISO 9001 pk-yrityksille 2012, 17)

2.5.2 ISO 9001-standardin mukainen laatujärjestelmä

ISO 9000–standardisarjan tärkeimmät voimassa olevat standardit ovat seuraavat:

- ISO 9000, jossa määritellään laadunhallintajärjestelmien käsitteet, perusteet ja sanasto
- ISO 9001, jossa esitetään vaatimukset
- ISO 9004, jossa opastetaan, kuinka organisaatio voi luoda edellytykset jatkuvaan menestykseen noudattamalla laadunhallintaan perustuvaa toimintamallia
- ISO 19011, jossa annetaan ohjeistusta laadunhallintajärjestelmien (sekä ympäristöasioiden hallintajärjestelmien) auditointiin.

Järjestelmän tarkoituksena ei ole muuttaa organisaation toimintatapoja täysin. Kun yrityksessä aloitetaan ISO 9001 –standardin soveltaminen, on mahdollista ja todennäköistä, että se saa aikaan suunnitellun tuloksen, vaikkakin epävirallisen ja sitä ei ole määritelty asiakirjoissa. (ISO 9001 pk-yrityksille 2012, 16)

2.5.3 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja ei ole pakollinen, mutta hyödyllinen yritykselle ja käytännössä tärkeä apuväline. ISO 9000 vaatii, että yritys laatii ja ylläpitää kirjaa. Minkälainen on sitten hyvä laatukäsikirja? Lähtökohtana kirjan laatimisessa on yrityksen omat tarpeet. Rakenne ja sisältö on hyvä saada mahdollisimman hyvin niitä palveleviksi. On otettava huomioon ISO 9000 -laatustandardit, jos sen mukaan halutaan toimia. Jos laatukäsikirja on hyvä, niin se auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena. Laatukäsikirja toimii apuvälineenä työn perehdyttämisessä ja työn suorittamisessa. Asiat on jaoteltava selvästi ja lyhyesti kaavioiden avulla. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla liian yksityiskohtainen, vaan mukana on ohjauksen kannalta vain tärkeimmät asiat. Käyttöönotto ja voimassa oleva versio sekä niiden hyväksyjä ja hyväksyntäpäivämäärä on oltava nähtävillä laatukäsikirjassa. (Lecklin 2002, 34)

2.5.4 Laatu järjestelmän rakentaminen

Laatu järjestelmän luominen alkaa siitä, että muodostetaan käsitys siitä millaisia laatu järjestelmät ovat ja mitä vaatimuksia siinä on. Tarkoitus ei ole muuttaa kokonaan organisaation johtamistapoja, vaan käydään läpi oman organisaation nykyiset toimintatavat. Välttämättä ei ole tarpeen lisätä paperitöitä tai muuttaa toimintatapoja. Aluksi on hyvä selvittää mitä standardin vaatimuksia on jo organisaatiossa käytetty ja onko niistä asiakirjoja. Usein riittävät vain pienet muutokset nykyisiin käytäntöihin, jolloin standardin vaatimukset täyttyvät. Laatu järjestelmä on toteutettava huolellisesti, niin saadaan kaikki hyöty irti järjestelmästä. (ISO 9001 pk-yrityksille 2012, 19)

Laatu järjestelmän toteuttaminen onnistuneesti vaatii seuraavat toimenpiteet

Vaihe 1 Johdon osallistuminen

Vaihe 2 Tärkeimpien laatu tavoitteiden määrittäminen ja niihin tarvittavat prosessit

Vaihe 3 Laatu järjestelmä ja sen prosessien toteutus ja hallinta

Vaihe 4 Organisaatiolle rakennetaan oma ISO 9001 -standardiin perustuva laatu järjestelmä

Vaihe 5 Laatu järjestelmän toteutus, organisaation henkilöstön koulutus ja todetaan että, prosessit tuottavat tulosta

Vaihe 6 Laatu järjestelmän hallinta

Vaihe 7 Voidaan tarvittaessa hakea laatu järjestelmälle sertifiointi kolmannelta osapuolelta tai laaditaan oma standardi. (ISO 9001 pk-yrityksille 2012, 148)

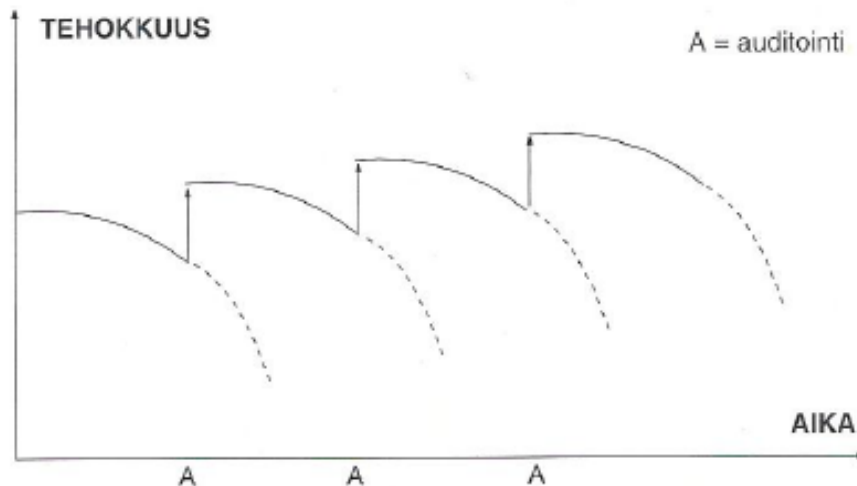
Ensimmäisessä vaiheessa määritellään useita asioita organisaatiosta. Määritellään miksi halutaan käyttöön ISO 9001, organisaation toiminta-ajatus ja visiot, sekä arvot, sidosryhmät, laatu politiikka ja organisaation tavoitteet. Mietitään kuitenkin ensimmäisenä, että mitkä organisaation tuotteet todella ovat. Toisessa vaiheessa määritellään tärkeimmät prosessit organisaatiossa, joilla saavutetaan laatu tavoitteita. Prosessien välinen vuorovaikutus mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. Kolmannessa vaiheessa toteutetaan laatu järjestelmä ja sen prosessit, sekä hallitaan niitä. Varmistetaan että, organisaation laatu järjestelmä toteutuu oikein ja sen toimintoja ohjataan suunnitellun mallin mukaisesti. Neljännessä vaiheessa rakennetaan oma ISO 9001 -standardiin perustuva laatu järjestelmä organisaatioon. Tässä vaiheessa perehdytään ISO 9001 vaatimuksiin ja verrataan vaatimuksia organisaation laatu järjestelmään niiltä osin kuin se on mahdollista. Määritellään puutteet, eli mitä vaatimuksia laatu järjestelmä täyttää ja mitä ei. Lisätään laatu järjestelmän prosesseihin tar-

vittavat toiminnot, menettelyt ja ohjaustoimenpiteet. Vaiheessa viisi toteutetaan laatujärjestelmä. Organisaation henkilökunta koulutetaan ja huolehditaan, että suunnitelmat toteutuvat prosessissa. Organisaatiossa on määriteltävä henkilöstön koulutus oikein, kun laatujärjestelmää ryhdytään toteuttamaan. Organisaatiosta valitaan henkilöt eri tehtäviin ja heidät koulutetaan sen mukaan. Koulutuksen myötä varmistetaan jokaisen henkilön vastuu ja työtehtävien ymmärtäminen omassa työtehtävässä. Vaiheessa kuusi organisaatio hallitsee laatujärjestelmää. Tällöin panostetaan asiakastyytyväisyyteen ja tehdään mittauksia ja seurataan toimintaa laatujärjestelmässä. Aina pyritään parantamaan ja harkitaan toiminnan parantamista organisaatiossa erinomaisuuden mallien mukaan. Organisaatiossa järjestetään säännöllisesti sisäisiä auditointeja. Seitsemännessä vaiheessa voidaan hakea sertifiointia, jonka kolmas osapuoli myöntää tai organisaatio voi laatia oman ilmoituksen siitä, että laatujärjestelmä on ISO 9001 -standardin mukainen. (ISO 9001 pk-yrityksille 2012, 149)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään vaiheisiin 1 ja 2 sekä hieman vaiheeseen 3. Vaiheet 4, 5, 6 ja 7 jää yrityksen hoidettavaksi.

2.6 Sisäinen auditointi

Yrityksen johto käyttää apuna laatujärjestelmän auditointia laadunkehittämistyössä. Sisäisessä laatuauditoinnissa yritys itse tekee laatujärjestelmän arviointia. Tavoitteena on selvittää yrityksen toiminta käytännössä ja selvittää mitkä asiat on kunnossa ja missä on parannettavaa. Ulkopuolinen voi suorittaa myös laatuauditoinin, mutta silloin se on luonteeltaan virallisempi ja palvelee jotain tiettyä tarkoitusta, kuten laatusertifikaatin hankintaa. Hyvä auditointi parantaa laadunkehittämistyötä ja laatujärjestelmän tehokkuutta. Laatujärjestelmää on seurattava säännöllisesti, ettei se pääse rapistumaan. Jos laatuun ei kiinnitetä huomiota henkilöstö palaa entisiin laadun kannalta huonoihin työtapoihin, kuten kuvio 4 kertoo. (Lecklin 2002, 80)



KUVIO 4. Auditoinin vaikutukset (Lecklin 2002, 81)

Laatuauditoinilla pyritään parantamaan prosessia jatkuvasti. Laadunparannustyössä laatu-auditoinneilla varmistetaan riittävä tuki. Auditointi parantaa informaation kulkua organisaatiossa. Virallisesti auditointi aloitetaan aloitusistunnolla, jossa esitellään auditoinnin tarkoitus ja sen toteuttaminen käytännössä. Käydään läpi toimintoihin liittyvät ohjeet ja kuvaukset. Tämän jälkeen katsotaan, vastaako työnteko ohjeita ja kirjataan havainnot. Lopuksi pidetään päätösisistunto, jolloin sovitaan raportoinneista ja todetaan havainnot. Parannustoimenpiteet kirjataan auditointiraportteihin. (Lipponen 1993, 71)

Pohjanmaan leipomolla auditointi suoritetaan johdon ja työnjohdon toimesta. Auditointi tehdään standardien ISO 9001 mukaisesti. Leipomoon on tulossa valmistukseen tuote, jolla pyritään valtakunnalliseen valikoimaan. Tämän vuoksi on myös tulossa auditointi yrityksen ulkopuolelta. (Matikainen, 2012)

3 MITÄ LAATU ON POHJANMAAN LEIPOMOSSA

Pohjanmaan leipomon nykytilanteen ja nykyisen laadullisen toiminnan tiedot olen saanut sähköpostin kautta ja haastatteleamalla toimitusjohtaja Jarmo Matikaista. Opinnäytetyön kolmannessa osassa kerrotaan saamani tiedot yrityksestä toimintatavoista.

3.1 Asiakastyytyväisyys

Laadun valvontaa eli laatua ylläpidetään omavalvontasuunnitelmalla, jonka laki määrää tekemään elintarvikealalla. Asiakastyytyväisyyttä seurataan tällä hetkellä asiakkaiden ja ostajien kanssa käytävissä palavereissa ja kuluttajien tyytyväisyydestä tehdyillä kyselyillä. Kahvilassa on tehty kysely keväällä 2012. Tyytyväisyyttä seurataan myös leipomon omien nettisivujen kautta. Asiakaspalautteet tallennetaan järjestelmään ja arkistoidaan. (Matikainen, 2012)

Reklamaatiot saapuvat pääsääntöisesti sähköpostin kautta ja myynti vastaa reklamaatioihin. Reklamaatiot välitetään myös tuotantoon. (Matikainen, 2012)

Pohjanmaan leipomo Oy:n liiketoiminnan keskeisimmät kohdat ovat:

- a) tuotannon riittävä volyymi, jotta liiketoiminta on kannattavaa.
- b) markkinaosuutta ja myymäläpeittoa kasvatetaan valituilla markkina-alueilla.
- c) tuote-mixin läpikäyminen ja kehittäminen
- d) tuotanto, jakelu ja tehokas myynti
- e) jatkuva kehitys
- f) luotettava taloushallinto ja tuloksien seuranta

Edellä mainitut liiketoiminnan keskeisimmät kohdat ovat kriittisiä menestystekijöitä leipomon toiminnalle. (Matikainen, 2012)

3.2 Leipomon toimitusprosessi

Leipomo toimittaa ja leipoo tuotteita 7 päivänä viikossa ja kuormat lähtevät pääsääntöisesti aamulla klo 7.00 – 10.00 välisenä aikana. Pohjoiseen ja Pohjanmaalle menevät kuormat toimitetaan iltapäivisin kolmena päivänä viikossa. Näin tuotteet saadaan kuluttajille vähittäiskauppoihin klo 5.00 – 11.00 välisenä aikana. Tilauskanta on vajaa vuorokausi. Toimintavarmuuden tavoitteena on 100 %, joka ei kuitenkaan ole toteutunut ja siihen on syynä ollut:

- a) epäkurantti tuote (rikkoutunut yms.)
- b) puuttuva määrä
- c) väärin pakattu
- d) näppäilyvirhe järjestelmään

Toimintavarmuuden toteutumista seurataan toiminnanohjauksen kokouksella, joka pidetään kerran viikossa tai tarvittaessa jopa päivittäin. Tuotteita tulee poistumaan vuoden vaihteessa, jolloin seuranta pystytään toteuttamaan paremmin, kun tuotteita on valikoimassa vähemmän. Näin myös seuranta jämäköityy. Toimintavarmuuden parantamiseksi käyttöön tullaan ottamaan pareto-analyysi. (Matikainen, 2012)

Pareto-analyysi on menettelytapa, jolla voidaan seurata merkittävimpien tekijöiden vaikutukset suuremmasta havaintoryhmästä. Sitä käytetään vika-analyysien teossa työkaluna. Menettelytapa on yksinkertainen käyttää ja tulokset voidaan esittää havainnollisessa muodossa. Sen avulla saadaan suurimmat virheiden aiheuttajat selville. (Entersol Oy)

3.3 Henkilöstön johtaminen

Henkilöstön tyytyväisyyttä ei ole varsinaisesti mitattu tai tehty kyselyä, mutta tyytyväisyydestä huolehditaan yhteisillä palavereilla ja henkilökohtaisilla keskusteluilla mm. kehityskeskustelut. Työntekijöille järjestetään myös tyky-päiviä. Haasteena työntekijöillä on yrityksen nopea kasvu. Sisäisiä sekaannuksia mahtuu matkaan ja tässäkin haasteena yrityksen nopea kasvu. Sekaannuksia tuo myös tiedon kulun täsmällisyys ja oikea-aikaisuus. Henkilöstöpalavereita tullaan tihentämään ja vastuuta tämän asian tiimoilta tullaan jakamaan

keskijohdolle. Näin ollen on paremmat mahdollisuudet ottaa huomioon työntekijöiden toiveet ja heidän hyvinvointi. (Matikainen, 2012)

4 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen perustuu ISO 9001- standardeihin. Standardien yleisten vaatimusten mukaan luodaan, dokumentoidaan ja toteutetaan laadunhallintajärjestelmä. laadunhallintajärjestelmää ylläpidetään ja parannetaan jatkuvasti. Tämä laadunhallintajärjestelmä rakennetaan ISO 9001 -standardien sisällysluettelon mukaan. Sisällysluettelo on liitteenä. (ISO 9001 pk–yrityksille)

Yleisten vaatimusten mukaan laadunhallintajärjestelmää rakentaessa on määriteltävä organisaation prosessit. Prosesseja tulee hallita näiden kansainvälisten standardin vaatimusten mukaan. Prosessien keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus tulee myös määrittää. Prosessien toimintaan ja seurantaan määritetään toimintaan vaikuttavat kriteerit ja menetelmät. Prosesseja tulee mitata ja analysoida jos se on mahdollista. Toimenpiteitä toteutetaan, joilla saavutetaan tuloksia ja prosesseja pystytään parantamaan. Prosessit on määritelty kohdassa 5. Ulkoistettujen prosessien, jotka vaikuttavat tuotteen vaatimustenmukaisuuteen, organisaation täytyy varmistaa prosessien ohjaus. (ISO 9001 pk-yrityksille, 48)

Laadunhallintajärjestelmässä dokumentoidaan laatupolitiikka ja laatutavoitteet. Dokumentointiin kuuluu myös laatukäsikirja, standardien edellyttämät menettelyohjeet, tallenteet, ja asiakirjat. Dokumentointi voidaan toteuttaa esimerkiksi sähköisessä muodossa, jolloin sitä on helppo hallita. Organisaatiolla on oltava menettelyohjeet seuraaviin kohtiin:

- asiakirjojen hallinta
- tallenteiden hallinta
- sisäinen auditointi
- poikkeavan tuotteen ohjaus
- korjaava toimenpide
- ehkäisevä toimenpide

(ISO 9001 pk–yrityksille, 52-53)

Edellä mainittuihin kohtiin täytyy organisaatiolla olla menettelyohjeet. Muiden menettelyohjeiden laatimisesta ja tarpeista organisaatio päättää itse. Dokumentaatiosta tulee selvittää riittävän tarkasti, kuka tekee mitä, missä, milloin ja millä tavoin. Laadunhallintajärjestelmää ja dokumentaatiota tehdessä on otettava mukaan organisaation henkilöstöä heidän

kykyjensä mukaan, jotta järjestelmän yksityiskohdat vastaisivat vallitsevia käytäntöjä. (ISO 9001 pk-yrityksille, 54)

Vaatimuksena on, että organisaatio laatii laatukäsikirjan ja ylläpitää sitä. Laatukäsikirja tulee sisältää:

- laadunhallintajärjestelmän soveltamisala sekä sen mahdollisten rajausten yksityiskohdat ja perustelut
- laadunhallintajärjestelmää varten laaditut menettelyohjeet tai viittaukset niihin
- kuvaus laadunhallintajärjestelmän prosessien välisestä vuorovaikutuksesta. (ISO 9001 pk-yrityksille, 55)

Laatukäsikirjaan voidaan sisällyttää organisaation tarkoitus, laadunhallintajärjestelmän prosessit, laatupolitiikka, kuvaukset vastuista ja valtuuksista, kuvaus organisaatiosta, asiakirjoihin liittyvät käytännöt ja tarvittavien toimintaohjeiden säilytyspaikka sekä organisaatiossa käytettävien erikoistermien määritelmät. Jos edellä mainittuja asioita ei haluta sisällyttää laatukäsikirjaan, voidaan laatukäsikirjassa kertoa mistä asiakirjat löytyvät. Laatukäsikirjan muodon organisaatio saa valita toiminnallensa sopivaksi. Laatukäsikirja ei saa olla standardin kopio, vaan sen tulisi olla aidosti käytössä oleva asiakirja. Ei pelkästään näyttelyesine. (ISO 9001 pk-yrityksille, 56)

Laadunhallintajärjestelmän vaativia asiakirjoja tulee hallita. Laaditaan menettelyohjeet joissa ilmenee asiakirjojen soveltuvuus, että ne voidaan julkaista. Asiakirjat päivitetään ja katselmoidaan sekä päivitykset hyväksytään. Asiakirjojen muutokset ja voimassa olevien versioiden tunnistettavuus myös varmistetaan. On hyvä, että asiakirjat säilyvät helppoluokuisina ja helposti tunnistettavina. Näin voimassa olevat asiakirjat on helppo saada esille. Vanhat asiakirjat on merkittävä selkeästi, ettei niitä tahattomasti käytetä. Asiakirjat organisaatiossa voivat olla tarpeellisia ja riittäviä, jolloin riittää, että niistä mainitaan laatukäsikirjassa. Asiakirjoja on esimerkiksi:

- menettelyohjeet
- työohjeet
- käyttöohjeet
- viranomaisten vaatimukset

- aikataulut
- määräykset
- standardit
- tuotantokaaviot (ISO 9001 pk-yrityksille, 56-57)

Jokaisessa organisaatiossa on tallenteita. Tallenteet sisältävät tietoja, joiden avulla organisaation tehokas johtaminen helpottuu. Tallenteita tulee hallita ja niille on laadittava menettelyohjeet. Menettelyohjeissa määritellään tallenteiden tunnistaminen, arkistointi, suojaus, esille saanti, säilyttäminen ja hävittäminen. Tallenteet tulee olla helposti saatavilla ja niiden on säilyttävä helppolukuisina ja helposti tunnistettavina. Esimerkkejä tallenteista ovat:

- suunnitteluasiakirjat ja laskelmat
- asiakastilaukset ja sopimusten katselmoinnit
- kokousten muistiinpanot
- sisäisten auditointien raportit
- poikkeamaselonteot
- korjaustoimenpiteiden raportit
- ennaltaehkäisevän toiminnan raportit
- ostotilaukset
- toimittajiin liittyvät asiakirjat
- prosessin ohjaukseen liittyvät yksityiskohdat
- tarkastusten ja testausten tulokset
- mittaus- ja seurantaraportit
- koulutustiedot
- tiedot vastaanotetuista ja toimitetuista tavaroista

Tallenteet, luettelot ja arkistot voivat olla missä muodossa tahansa, mutta sähköisessä muodossa niitä on helppo hallita. (ISO 9001 pk-yrityksille, 60-61)

Dokumentointi Pohjanmaan leipomolla on suoritettu pääsääntöisesti sähköisessä muodossa, mutta osa on paperiversiona ja ne on arkistoitu. Pohjanmaan leipomolla dokumentoidaan tällä hetkellä säilytyslämpötilat, toimintaohjeet, aikataulut, perehdyttämisopas ja ensisijaiset toimittajat. Työohjeet ovat vielä kesken ja niitä hiotan laadunhallintajärjestel-

mään rakentamisen myötä. Menettelyohjeita, taloushallintoa lukuun ottamatta ei Pohjanmaan leipomolla ole. Asia tullaan korjaamaan laadunhallintajärjestelmän luomisen myötä. (Matikainen 2012)

5 JOHDON VASTUU

Järjestelmän rakentaminen aloitetaan vaiheesta yksi, jossa selvitetään johdon osallistuminen järjestelmän rakentamiseen. Leipomon missiona on tehdä tuotteita kannattavasti ja toimittaa vähittäiskauppoihin tuorein leipävalikoima seitsemänä päivänä viikossa. Tulevaisuudennäkymä eli visiona on olla vuonna 2015 oman markkina-alueensa paras tuorelevän toimittaja ja markkinajohtaja Pohjois-Pohjanmaan alueella.

Yrityksen arvot ovat:

- tuloksellisuus, kannattavuus
- perinteinen leipomotyön ja käsityötaidon arvostus ja kunnioittaminen
- vastuullisuus (yhteiskunnallinen vastuu)
- muutosvalmius
- yhdessä tekeminen; yhdessä eteenpäin

Yrityksen johdon on määriteltävä asiakkaan vaatimukset ja täyttää ne. Näin lisätään asiakastytyväisyyttä. Yrityksen on ajateltava että laadunhallintajärjestelmän lähtökohtana ovat asiakkaiden vaatimukset. Sen vuoksi ovat vaatimukset oltava tiedossa ja tarvittavat resurssit käytettävissä. Asiakasvaatimusten täyttämiseksi voidaan toimia seuraavanlaisesti:

- keskustelemalla asiakkaiden kanssa
- tekemällä asiakaskyselyjä ja markkinakyselyjä
- toimialakohtaisten raporttien hankinta
- uusien markkinarakojen etsintä

(ISO 9001 pk-yrityksille, 64)

Pohjanmaan leipomon asiakasvaatimukset on määritelty ja täytetty perustasolla nykyiseen markkina-alueeseen. Keskusliikkeeltä on tulossa ulkoinen auditointi, koska Pohjanmaan leipomo tavoittelee valtakunnallisia markkinoita uudella tuotteella tulevaisuudessa.

Yrityksen johdon tulee varmistaa että laatupolitiikka soveltuu yrityksen toimintaan. Se muodostaa perustan laatutavoitteiden asettamiselle ja katselmoinnille, sekä sitä täytyy katsoa jotta jatkuva sopivuus toteutuu. Laatupolitiikka vaatii sitoutumisen, että vaati-

mukset täyttyvät ja vaikuttavuus paranee. Laatu politiikka muodostaa perustan laatutavoitteiden asettamiselle. (ISO 9001 pk-yrityksille, 65)

Pohjanmaan leipomon laatu politiikka on keskeinen osa yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen johto laatii ja määrittelee Pohjanmaan leipomon laatu politiikan, johon henkilökunta opastetaan ja sitoutetaan.

Nykyinen lautilanne on omavalvontasuunnitelman varassa. Elintarvikelainsäädäntö velvoittaa yrityksiä tekemään omavalvontasuunnitelman. Suunnitelmassa tulee näkyä toimijan riittävät ja oikeat tiedot tuottamastaan, jalostamastaan ja jakelemastaan elintarvikkeesta. Toimijan täytyy tuntea elintarvikkeeseen ja sen käsittelyyn liittyvät terveysvaarat. Toimijan on luotava kirjallinen suunnitelma omavalvonnasta ja noudatettava sitä. Omavalvontasuunnitelman toteutumisesta tulee pitää kirjaa, sekä kuvata elintarvikelain 19 §:ssä tarkoitetut kriittiset kohdat ja niihin liittyvien riskien hallinta.

Leipomolla on käytössä elintarvikelainsäädännön mukainen omavalvontasuunnitelma. Leipomon omassa suunnitelmassa on määritelty vastuuhenkilöt, jotka vastaavat omista osa-alueista. Suunnitelman osa-alueissa on määritelty vastuualueet ja puhelin numero vastuuhenkilöille.

Vastuualueet	Vastuuhenkilöt	Varahenkilöt
Myymälä-kahvila palvelut	1. myymälä-kahvila-vastaava	2. myymälä-kahvila-vastaava
myynti ja markkinointitoiminnot	myynti ja markkinointipäällikkö	myynti ja markkinointisih-teeri
leipomoprosessi	leipomon tuotantopäällikkö	työvuoro ja lähettämö esimies

Ulkoisia palveluita on:

- terveystarkastajan palvelut
- siivouspalvelu

- laitos- ja huoltomiespalvelut
- kiinteistöhuolto
- jätehuolto
- tuholaiistorjunta

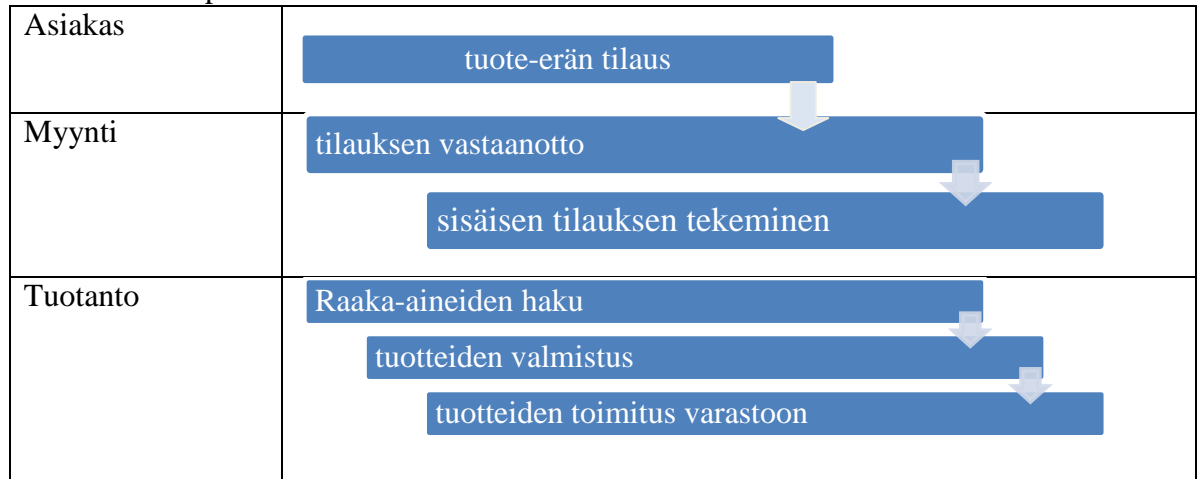
Elintarvikelainsäädäntö vaatii terveystarkastajan käynnin säännöllisesti. Terveystarkastaja valvoo omavalvontasuunnitelmaa. Käyntejä tehdään satunnaisesti ennakkoon ilmoittamatta.

Omavalvontasuunnitelmassa on eritelty riskialueet ja niiden ehkäisy, jolloin osataan työvaiheiden kohdalla tiedostetut riskit ennaltaehkäistä.

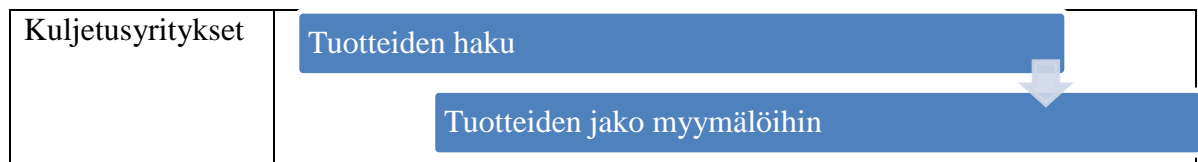
Vaiheen kaksi mukaisesti leipomossa on määritelty tärkeimmät laatutavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat yrityksen prosessit. Yrityksen prosessit jaotellaan tavanomaisemmin ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin, jotka tarvittaessa voidaan edelleen jakaa osaprosesseihin.

Pohjanmaan leipomossa on ydinprosessiksi tunnistettu tilaus- ja toimitusprosessi. Prosessi käynnistyy asiakkaan tilauksesta, jolloin myynnin vastuuhenkilöt ottavat tilauksen vastaan ja välittävät tilauksen tuotantoon. Tuotannossa tilaus valmistetaan ja lähetetään valmisvarastoon, kuten kuvassa 5 on kuvattu prosessien eteneminen.

Tilaus-toimitusprosessi



Logistiikkaprosessi



KUVIO 5. Prosessit

Ydinprosessi on leipomon toiminnan tärkein osa-alue, johon kuuluvat tilausten vastaanotto, tilausten tekeminen, tuotteiden valmistus ja toimitus. Toimitusjohtajan mukaan tilaus-toimitusprosessin ongelmana on ns. sähköinen tiedonkulku. Asioita hoidetaan päivittäin tietokoneiden kautta, mutta aina tieto ei kulje. Tähän ongelmaan ei vielä ole löydetty ratkaisua. Sähköisiin ongelmiin ainoana parannuksena on äärimmäinen huolellisuus asioita hoidettaessa. Internetin toimiminen ei ole johdosta riippuva asia. Tietokoneiden huolto ja niiden ajan tasalla pito ehkäisee ongelmia ja parantaa niiden toimivuutta. Pohjanmaan leipomolla ei ole käytössä ongelmanratkaisumenetelmää. Menetelmässä ongelmat tunnistetaan, analysoidaan, suunnitellaan ratkaisu, testataan ja havainnoidaan.

Tukiprosesseista tärkein on raaka-aineiden hankinta ja säilytys. Leipomoon tuleva jokainen tavaraerä tarkastetaan visuaalisesti, tavara palautetaan, jos pakkauksessa tai tuotteessa on vikaa. Tuotteiden lämpötilan on oltava sallituissa rajoissa ja päiväykset tuotteissa ei saa olla vanhat tai menossa pian umpeen. Tavarantoimittaja huolehtii tavarantoimituksesta ja virheiden kirjaamisesta, jos virheitä ilmenee. Hyväksytyt tavarat järjestetään varastoon niin, että vanhimmat ovat aina ensimmäisenä.

Elintarvikkeet säilytetään asianmukaisella tavalla. Kylmälaitteiden lämpötiloja mitataan kerran viikossa ja lukemat tarkastetaan silmämääräisesti joka päivä. Lukemat kirjataan lämpötilojen seuranta-kaavakkeisiin. Jos lämpötiloissa ilmenee ongelmia, otetaan yhteys huoltomieheen. Elintarvikkeiden säilytyslämpötilat ovat määriteltäviä tietyn mukaisiksi. Esimerkiksi maitotuotteet ja muut helposti pilaantuvat elintarvikkeet säilytetään +6 °C. Suolaiset leipomotuotteet, esimerkiksi karjalanpiirakat säilytetään +8 asteessa. +8 asteen lämpötila säilytykseen kuuluvat myös konditoriatuotteet. Pakasteiden säilytyslämpötila on -18 °C.

Tuotannon virheitä pyritään vähentämään ennaltaehkäisevällä toiminnalla. Ennaltaehkäisevä toiminta on koneiden huoltamista ja seuranta-kaavakkeiden täyttämistä. Ennaltaehkäisevää toimintaa on henkilöstön koulutus ja heidän hyvinvointi.

Logistiikka on toinen tukiprosessi. Logistiikkapalvelut ostetaan muualta, jolloin se ei kuulu leipomon laatu-järjestelmään.

Markkinointi on Pohjanmaan leipomon kolmas tukiprosessi. Markkinoinnilla on suuri merkitys tuotteiden hyvään myyntiin.

Organisaation johdon tulee määrittää johtoon kuuluva henkilö, jolla on valmiudet ja vastuu varmistaa, että laadunhallintajärjestelmässä prosessit luodaan, ja että niitä ylläpidetään. Tehtäviin kuuluu tarkkailla laadunhallintajärjestelmän suorituskykyä ja parannustarpeita, sekä saattaa kaikkialle organisaatioon tietoisuus asiakasvaatimuksien edistämisestä. (ISO 9001 pk-yrityksille, 70)

Pohjanmaan leipomolla laatu-päällikkö tulee olemaan toimitusjohtaja, joka luo laadunhallintajärjestelmän ja valvoo sitä.

Laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuteen organisaation sisällä on huolehdittava asianmukaisesta viestinnästä ja asiaan liittyvistä asioista tiedotetaan. Asianmukainen ja hyvä tiedottaminen on tärkeää, jotta halutut tulokset saavutetaan. Johtoportaan ja henkilöstön välinen viestintä tulee olla hyvin suunniteltu. (ISO 9001 pk-yrityksille, 71)

Viestintä tapahtuu Pohjanmaan leipomolla pääsääntöisesti sähköpostin kautta, mutta tiedotteita viedään myös taukotilaan ja pidetään myös palavereita tärkeistä asioista.

6 RESURSSIENHALLINTA

Yrityksen on varattava ja määriteltävä riittävät resurssit laadunhallintajärjestelmän toteuttamiseen ja sen ylläpitämiseen. Vaikuttavuutta on myös jatkuvasti parannettava. Resursseja on myös oltava asiakastytyväisyyden parantamiseksi ja täyttämään asiakkaiden vaatimukset. (ISO 9001 pk-yrityksille, 76)

Johdon resurssit ovat olleet rajalliset tähän saakka ja leipomon toiminnan käynnistäminen on vienyt kaikki resurssit. Uusien lisätilojen käyttöönoton jälkeen on resursseja enemmän käytössä. (Matikainen, 2012)

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan kehityskeskusteluilla, joita suositellaan tehtävän vähintään kerran vuodessa. Parempiin tuloksiin päästään, jos kehityskeskusteluja tehtäisiin kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelu on alaisen ja esimiehin välinen keskustelu. Keskustelussa käydään läpi alaisen työtä, osaamista, ja työtilannetta. Keskustelu auttaa kehittämään edellä mainittuja asioita. Kehityskeskustelussa päätökset kirjataan ja niitä seurataan. Tarkoitus on, että keskustelu ei jää vain keskustelun tasolle ja kokonaisuutena voidaan tarkastella työntekijän työtä ja tilannetta. Näin kehityskeskustelu eroaa päivittäisistä keskusteluista.

Laadunhallintajärjestelmää luodessa on määriteltävä henkilökunnan koulutus, pätevyys ja tietoisuus. Tuotevaatimusten täyttämiseksi on työntekijöillä oltava pätevyys leipomoalalle. (ISO 9001 pk-yrityksille, 78)

Pohjanmaan leipomon leipureista suurimmalla osalla ei ole pätevää koulutusta, mutta osa leipureista on ollut alalla jo useita vuosia ja heillä on työkokemuksen kautta tullut ”rautainen” ammattitaito. Pohjanmaan leipomon johto arvostaa suuresti työntekijöiden omaloitteista kouluttautumista ja työn ohella opiskelua kannustetaan.

Henkilöstön koulutus ja virkistäytymispäivät lisäävät myös tuotannon laatua. Henkilöstöä koulutetaan tarpeen mukaan. Tämä ennalta ehkäisee virheiden syntymistä. Koulutus motivoi työntekijöitä tekemään työnsä parhaansa mukaan ja vaihtelu virkistää. Nämä asiat on hyvä olla kunnossa yrityksen sisällä.

Työympäristö tulee määrittää ja sitä täytyy hallita. Työympäristön määrittäminen sisältää seuraavia asioita:

- Työpisteiden lämpötila, kosteus, valaistus, ilmanvaihto ja melu työpisteissä ja ovatko ne asianmukaisessa hallinnassa.
- Puhtaanapidosta ja hygieniasta täytyy huolehtia riittävän hyvin (ISO 9001 pk-yrityksille, 82)

Työympäristö Pohjanmaan leipomolla on hyvin määritelty ja leipomon tiloja on laajennettu. Uudet tilat saadaan pian käyttöön. Työtilat on määritelty jo silloin kun on laadittu työturvallisuuskortit. Työtilojen määrittely kuuluu työsuojelutoimikunnan tehtäviin. (Matiainen 2012)

7 TUOTTEEN TOTEUTTAMINEN

Organisaation prosessit tulee suunnitella ja kehittää, jotta tuotteiden toteutus onnistuu. Suunnittelun täytyy olla yhdenmukainen laadunhallintajärjestelmän muiden prosessi vaatimusten kanssa. Organisaation tulee suunnitellessaan tuotteen toteutusta määrittää soveltuvin osin

- tuotteen laatutavoitteet ja laatuvaatimukset
- tuotekohtaiset tarpeet luoda prosessit, laatia asiakirjat ja hankkia resurssit
- tuotekohtaisesti tarvittavat todentamis-, kelpuutus-, seuranta-, mittaus-, tarkastus- ja testaustoimenpiteet sekä tuotteen hyväksymiskriteerit
- tallenteet, joita tarvitaan, jotta voidaan osoittaa, että tuotantoprosessit ja niistä syntyvät tuotteet täyttävät asetetut vaatimukset (ISO 9001 pk-yrityksille, 84)

Suunnittelut tuotteiden toteuttamiseksi Pohjanmaan leipomo on tehnyt silloin kun leipomon toiminta on alkanut vuonna 2009. Laadunhallintajärjestelmää varten on yrityksen uudelleen käytävä läpi suunnitelmat, jotta ne olisivat standartin mukaiset. Standartin mukaiseen toteuttamiseen kuuluu:

- asiakkaaseen liittyvät prosessit
- tuotteeseen liittyvien vaatimusten katselmus
- viestintä asiakkaiden kanssa
- suunnittelu ja kehittäminen, sekä niiden lähtötiedot
- suunnittelun ja kehittämisen tulokset ja katselmus
- suunnittelun ja kehittämisen todentaminen ja kelpuuttaminen
- suunnittelun ja kehittämisen muutosten ohjaus
- ostotoiminta ja ostotiedot
- ostetun tuotteen todentaminen
- tuotanto ja palveluiden tuottaminen
- tuotanto- ja palvelujentuottamisprosessien kelpuutus
- tunnistettavuus ja jäljiteltävyys
- asiakkaan omaisuus
- tuotteen säilytys
- seuranta- ja mittauslaitteistojen ohjaus (ISO 9001 pk-yrityksille, 84-117)

Edellä mainituista kohdista suurin osa on mainittu Pohjanmaan leipomon omavalvontasuunnitelmassa. Ne sisältyvät Pohjanmaan leipomon ydin- ja tukiprosesseihin. Prosessit on kuvattuna kohdassa 5. johdon vastuu. Omavalvontasuunnitelma on ajan tasalla ja sitä valvoo terveystarkastaja. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen vaatii Pohjanmaan leipomon johdolta edellä mainittujen asioiden läpi käymistä, jolloin omavalvontasuunnitelma saadaan standardin mukaiseksi.

8 MITTAUS, ANALYSOINTI JA PARANTAMINEN

Organisaation tulee suunnitella ja toteuttaa mittaus, seuranta, analysointi ja parantamisprosessit. Edellä mainituilla asioilla on helpompi parantaa vaikuttavuutta laadunhallintajärjestelmässä (ISO 9001 pk-yrityksille, 124)

Laadunhallintajärjestelmää luodessa on otettava käyttöön mittareita, joilla seurataan tietoja palautteesta. Palautteiden avulla saadaan käsitys siitä miten yritys on onnistunut täyttämään asiakkaan vaatimukset. Asiakkaan mielipidettä on käytettävä mittarina, jolloin kuvataan laadunhallintajärjestelmän tehokkuutta. Yrityksellä on monen tyyppisiä asiakkaita ja asiakasryhmiä, joilla on erilaisia vaatimuksia. On tarpeen toteuttaa kaikkien asiakasryhmien vaatimukset, jotta tuotteet käyvät hyvin kaupaksi. (ISO 9001 pk-yrityksille, 125)

Leipomolla ei ole käytössä tällä hetkellä minkäänlaisia indikaattoreita. Indikaattori on ilmaisoin, osoitin tai tilastollinen luku, jonka avulla voidaan tieto tiivistää helpommin ymmärrettäväksi. Indikaattori on laadullinen mittari, joka antaa laajoja ja monimutkaisia tietoja yksinkertaisemmassa muodossa. Sitä käytetään apuvälineenä tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa, suunnittelussa ja päätöksenteossa. Asiakastytyvääisyyttä ja tuotannon laatua voidaan parantaa indikaattorien avulla. Mittareiden avulla saadaan myös selville tuotannon laadussa hävikkien määrä ja asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan lisätä.

Olisi hyvä ottaa käyttöön asiakkaiden tyytyväisyyttä, ja tuotannon laatua mittaavia mittareita leipomolle. Tämä parantaa leipomon laatua vielä entisestään.

Sisäisiä auditointeja on yrityksen tehtävä suunnitelluin aikavälein. Näin määritellään onko laadunhallintajärjestelmä suunniteltujen järjestelyjen ja kansainvälisten standardien, sekä yrityksen vaatimusten mukainen. Auditointi suunnitelma tulee tehdä niin, että auditoitavien alueiden ja prosessien tila ja tärkeys sekä aiemmat tulokset auditoinneista otetaan huomioon. Määritellään kriteerit, laajuus, suoritustaajuus ja menettelyt auditoinnissa. Auditoinnit eivät saa auditoida omaa työtään. Yritys laatii menettelyohjeet auditointiin. Menettelyohjeissa tulee olla määritelmät auditointien suunnitteluun ja tekemiseen, tallenteiden luomiseen ja tulosten raportoimiseen liittyvät vastuut ja vaatimukset. Auditointi on hyvä tehdä vähintäänkin kerran vuodessa ja siihen kuuluu kaikki laadunhallintajärjestelmän osa-alueet.

Auditointiprosessiin tulee kuulua:

- sisäisten auditointien suunnittelu
- asiaankuuluvien laadunhallintajärjestelmän asiakirjojen läpikäynti
- muun asiaan liittyvän informaation ja muiden asiakirjojen, laatusuunnitelmien, seuranta- ja mittaussuunnitelmien läpikäynti
- auditoinnin toteuttaminen
- tulosten raportointi
- korjaavien toimenpiteiden todentaminen.

Prosesseja tulee seurata ja mitata. Seurantaan ja mittaukseen käytetään yritykselle sopivia menetelmiä. Menetelmien tulee osoittaa prosessien kyky saavuttaa tulokset, joita on suunniteltu. Korjaustoimenpiteet tehdään jos tuloksia ei saavuteta, mitä on suunniteltu. Mittaus ja seuranta toteutetaan myös tuotteille, jotta tuotevaatimukset tulee täytettyä. (ISO 9001 pk-yrityksille, 124- 131)

Jos tuote ei vastaa tuotevaatimuksia, täytyy yrityksen huolehtia että sen tahaton käyttö ja jakelu estetään. Yrityksen on määriteltävä menettelyohjeet kuinka toimitaan poikkeavan tuotteen kanssa ja kuinka sitä käsitellään. (ISO 9001 pk-yrityksille, 135)

Jotta laadunhallintajärjestelmän soveltuvuutta ja vaikuttavuutta voidaan osoittaa, täytyy yrityksen määrittää, kerätä ja analysoida tarkoituksenmukaista tietoa, sekä arvioida millä laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta voidaan parantaa. Tietoja analysoidaan, jotta saadaan aikaan informaatiota. informaatio saadaan:

- asiakastytyväisyydestä
- tuotevaatimusten täyttymisestä
- toimittajilta
- prosessien ja tuotteiden ominaisuuksista ja kehityssuunnista (ISO 9001 pk-yrityksille, 138)

Laatupolitiikkaa, laatutavoitteita, auditointien tuloksia, tietojen analysointia, sekä korjaavia ja ehkäiseviä toimenpiteitä hyväksikäyttämällä yrityksen on parannettava jatkuvasti laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta. (ISO 9001 pk-yrityksille, 140)

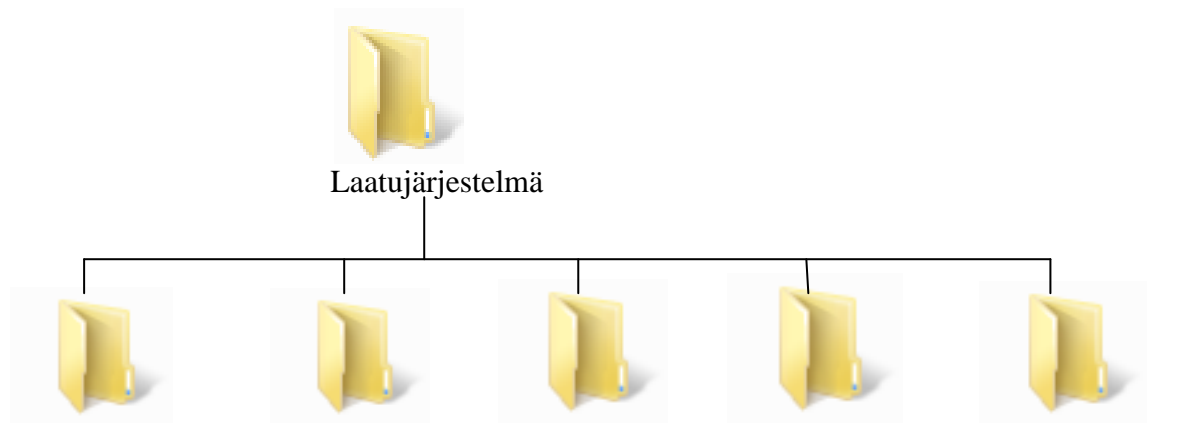
Poikkeamien korjaamiseksi tulee laatia menettelyohjeet, joilla määritellään vaatimukset, jotka koskevat:

- poikkeamien katselmointia
- poikkeamien syiden selvittäminen
- toimenpiteet, ettei poikkeamat toistu
- tarvittavan toimenpiteen määrittäminen ja toteutuminen
- suoritettujen toimenpiteiden tulosten tallentaminen
- korjaavien toimenpiteiden vaikuttavuuden katselmointi (ISO 9001 pk-yrityksille, 141)

Poikkeamien syntymistä ehkäistäkseen tulee yrityksen määrittää toimenpiteet. Toimenpiteiden tulee olla tarkoituksenmukaisia mahdollisten ongelmien vaikutuksiin nähden. Yrityksen tulee laatia menettelyohje, jossa määritellään vaatimukset jotka koskevat:

- mahdollisten poikkeamien ja niiden syiden selvittämistä
- poikkeaman estämistoimenpiteen tarpeen arvioimista
- tarvittavatoimenpiteen määrittämistä ja toteutumista
- suoritettujen toimenpiteiden tulosten tallentamista
- suoritettujen ehkäisevien toimenpiteiden vaikuttavuuden katselmointia (ISO 9001 pk-yrityksille, 144)

9 KOKONAISKUVA LAATUJÄRJESTELMÄKSI



Laadunhallinta - järjestelmä	Johdon vastuu	Resurssit	Prosessit	Mittaus, analysointi ja parantaminen
Menettely-ohjeet:	Sitoutuminen laatuun:	Resurssien varraaminen:	Tuotteen toteuttaminen:	Seuranta ja mittaus:
asiakirjojenhallinta	johdon sitoutuminen	henkilöresurssit	tuotteen toteuttaminen ja suunnittelu	poikkeavan tuotteen ohjaus
tallenteiden hallinta	asiakaskeskeisyys	pätevyys, koulutus ja tietoisuus	asiakkaaseen liittyvät prosessit	tiedon analysointi
sisäinen auditointi	laatupolitiikka Suunnittelu	Työympäristö	ostotoiminta	parantaminen
poikkeavan tuotteen ohjaus	laatutavoitteet	infrastruktuuri	tuotanto ja palveluiden tuottaminen	
korjaava toimenpide	laadunhallinta-järjestelmän suunnittelu		seuranta- ja mittauslaitteistojen ohjaus	
ehkäisevä toimenpide	vastuut ja valtuudet			
	johdon edustaja			
	sisäinen viestintä			
	johdon katselmus			

KUVIO 6. Malli laatujärjestelmän luomiseksi

10 YHTEENVETO

Pohjanmaan leipomo Oy:llä on hallussa laadulliset asiat, mutta hyvän laatujärjestelmän luomiseksi tarvitsee hioa vielä yrityksen omavalvontasuunnitelmaa. Leipomon toiminta perustuu omavalvontasuunnitelmaan, jossa on määritelty laadunhallintajärjestelmään liittyviä asioita. Pohjanmaan leipomo voi luoda laatujärjestelmän kokonaan uudelleen tai täydentää omavalvontasuunnitelmaa. Pohjanmaan leipomon omavalvontasuunnitelmassa on jo paljon laadunhallintajärjestelmässä tarvittavia asioita. Kohdassa 9 on kuvattu minkälaisen laatujärjestelmän Pohjanmaan leipomo voi esimerkiksi luoda. Laatujärjestelmä on hyvä luoda sähköiseen muotoon, jolloin asioiden päivittäminen on mahdollista. Paperisena versiona laatujärjestelmä vanhenee äkkiä. Prosessien tarkastelu kertoo ongelmakohtat, joihin on mahdollista tehdä parannuksia ISO 9001 -standardien vaatimusten mukaan.

Leipomon tulisi ensin selvittämään mitä dokumentointeja on jo tehty. Dokumentoinnit tule järjestää ja listata kuvion 6 mukaisesti. Tarvittavat puuttuvat dokumentoinnit tulee lisätä tarvittaessa dokumentointikansioon. Tämän jälkeen yrityksen laatu päällikkö kirjaa esimerkiksi kuvion 6. mukaan laadunhallintajärjestelmän Pohjanmaan leipomolle.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielestäni haastava, mutta erittäin mielenkiintoinen kokemus. Työn tekemisen myötä laadunhallintajärjestelmän luominen tuli tutuksi. Kiinnostukseni kohteena oli laatuun liittyvät asiat, joten tämän työn tekeminen oli todella antoisa oppimisen vuoksi. Arvostan yrityksiä, jotka haluavat panostaa laatuun.

Laadulla on suuri merkitys erityisesti asiakaspalvelualalla. Myös henkilöstön hyvinvointia voidaan parantaa ja heidän toiveensa tulee paremmin esille laadunhallintajärjestelmää luodessa ja ylläpitäessä.

LÄHTEET

Lipponen, Toivo. 1993. Laatujohtaminen. Kuopio: A. Financier Oy QMB –Books

Entersol Oy. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.qualitas-forum.fi> Luettu 19.11.2012

ISO 9001 pk-yrityksille. 2010 Kuinka toimia. Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176

Lecklin, Olli. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Lillrank, Paul. 2003. Laatuajattelu. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Jarmo Matikainen 2012 Kysely lähetetty sähköpostin kautta ja haastattelemalla paikan päällä Pohjanmaan leipomossa.

Kysymykset lähetetty sähköpostilla 19.6.2012

Tietoa yrityksestä ja tavasta toimia. Koska yritys on perustettu, paljonko on työntekijöitä, jne?

-liiketoiminnallisen tilanteen keskeisimmät kohdat?

Nykyinen laatutilanne?

Asiakkaiden tyytyväisyys?

Reklamaatiot

-Kuinka tulee ja kuinka käsitellään?

Toimitusajat?

-Saadaanko tuotteet toimitettua ajoissa?

Henkilöstön tyytyväisyys?

-Onko tehty tyytyväisyys kysely?

Ja onko sisäisiä sekaannuksia?

Kysymyksiä Pohjanmaan leipomo Oy:lle

15.11.2012

Laadun käsitys ja merkitys? Onko laadulla merkitystä hintaan? Ovatko laatutietoiset asiakkaat valmiita maksamaan hieman korkeampaa hintaa?

Tärkein laatuominaisuus Pohjanmaan leipomoilla? Mikä laatuominaisuus painottuu leipomon toiminnassa?

Minkälaiset laatuksennukset? Onko laatuksennuksista seuranta? Kustannukset mahdollista puolittaa kolmessa vuodessa.

Johdon rooli laadunkehittämisessä? Minkälainen laatuksennuspolitiikka Pohjanmaan leipomolla?

Sisäinen auditointi leipomolla? Miten toteutetaan?

Mitkä on kriittisiä tekijöitä Pohjanmaan leipomolla?

Dokumentoidaanko tai analysoidaanko asiakaspalautteet ja miten?

Seurataanko toimintavarmuuden toteutumista ja kuinka seurataan/tilastoidaan?(Pareto?)

Miten parannetaan henkilöstön johtamista?

Minkälaiset resurssit johdolla on tehdä laatuksennusjärjestelmä?

Kysymyksiä Pohjanmaan leipomolle

23.11.2012

Miten asiakirjojen dokumentointi tapahtuu ja mitä asiakirjoja dokumentoidaan?

Miten asiakirjoja ja tallenteita hallitaan?

Määrittele laatu politiikka. Miten johto sitoutuu laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen?

Minkälaiset ovat laatu tavoitteet?

Onko työpisteet määritelty?

Onko asiakkaiden vaatimukset määritelty ja täytetty?

Kuka varmistaa laadunhallintajärjestelmän toimivuutta ja valvoo sitä?

Miten tiedonkulku on järjestetty organisaation sisällä?