

Sarlotta Vähäkangas

LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN UUDISTAMINEN

ISO 9001:2015 – standardi

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2017**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2017	Tekijä/tekijät Sarlotta Vähäkangas
Koulutusohjelma Tuotantotalous		
Työn nimi LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN UUDISTAMINEN. ISO 9001:2015 – standardi.		
Työn ohjaaja Tapio Malinen	Sivumäärä 26 + 27	
Työelämäohjaaja Kalevi Dunder		
<p>Opinnäytetyössä on käsitelty palveluita tuottavan yrityksen laadunhallintajärjestelmän uudistusprojektiä. Yrityksen vanha ISO 9001:2008 – standardin mukainen laatukäsikirja päivitettiin ISO 9001:2015 – standardin vaatimusten sekä muutosten mukaiseksi. Laatukäsikirja oli vanhentunut uudistuneen standardin myötä vuonna 2015.</p> <p>Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin sertifiointi sekä siihen liittyvät ulkopuoliset auditoinnit. Laadunhallintajärjestelmän uudistusprojektin käynnistämiseksi lähdettiin tavoittelemaan tehokkaampia prosesseja sekä toimintatapoja. Lisäksi projektin myötä tarkoituksena oli löytää yrityksen yhteiset toimintatavat sekä varmistaa asiakastyytyväisyys hyvän laadun myötä.</p> <p>Yritysten tulee koko ajan osoittaa tehokkuus sekä luotettavuus kilpailukykyisenä toimijana markkinoilla. ISO-standardin mukaisen järjestelmän myötä yritys viestii toimintansa olevan taloudellisesti, sosiaalisesti sekä ympäristön kannalta kestävä ja tehokasta. Järjestelmä antaa mahdollisuuden yritykselle osoittaa, että sen sisäiset asiat ovat kunnossa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosiossa perehdytään laatuun, laadunhallintaan ja standardiin sekä niihin liittyviin käsitteisiin, vaatimuksiin sekä muutoksiin. Teoriaosiossa käsitellään syvemmin laadun olemusta sekä sen periaatteita ja toimintoja.</p> <p>Projektin tärkeimpänä saavutuksena ja tuloksena syntyi organisaation koko toiminnan kattava toimintajärjestelmä. Toimintajärjestelmä vie johdon tahtotilan läpi koko organisaation. Järjestelmä koostuu toimintakäsikirjasta sekä siihen kytkeytyvistä toiminnan kannalta tärkeistä laadudokumenteista ja -talenteista. Toimintajärjestelmä on salassa pidettävä, joten en esittele sitä tässä asiakirjassa.</p>		
Asiasanat Laadunhallintajärjestelmä, ISO 9001:2015, toimintajärjestelmä		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2017	Author Sarlotta Vähäkangas
Degree programme Industrial Management		
Name of thesis Reform of the quality management system. ISO 9001:2015 – standard.		
Instructor Tapio Malinen	Pages 29 + 27	
Supervisor Chief Executive Officer (CEO)		
<p>The thesis deals with the reform project of the quality management system of the service producing company. The company's old quality system based on the standard ISO 9001:2008 and it was updated to meet the requirements and changes to the new ISO 9001:2015 -standard. The quality management system was outdated after launching the new standard in 2015. Outside of the thesis has delimited certification and the related external audits.</p> <p>The quality management system reform project started with the aim of seeking more efficient processes and operating methods. In addition, the aim of the project was to find common business practices and to ensure customer satisfaction with good quality.</p> <p>Businesses must always demonstrate efficiency and reliability as a competitive player on the market. With the quality system based on ISO standard the company communicates that it has operations are economically, socially and environmentally sustainable and efficient. The system enables the company to demonstrate its internal affairs to be in order.</p> <p>The theoretical part of the thesis focuses on quality, quality management and standard and related concepts, requirements and changes. The theoretical part deals with the essence of quality as well as its principles and functions.</p> <p>The most important achievement of the project and the result was the whole organization's comprehensive management system. The management system takes the management's intent throughout the organization. The system consists of the Operations Manual and related qualitydocuments and records important to the operation. The management system must be kept secret, so I will not present it in this document.</p>		

<p>Key words Quality management system, ISO 9001:2015, operating system</p>
--

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Laatu

Tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja piirteitä, joilla täytetään asiakkaan vaatimukset.

Laadunhallintajärjestelmä

Tietyt toimenpiteet, jolla organisaatiota ohjataan ja suunnataan laatuasioissa.

Toiminnanhallintajärjestelmä

Johtamisjärjestelmä, jolla viedään johdon tahtotila läpi koko organisaation.

Standardisointi

Yhteisten toimintatapojen laatimista helpotukseksi viranomaisille, elinkeinoelämälle ja kuluttajille.

ISO (International Organization for Standardization)

Kansainvälisten standardien laatimisorganisaatio, joka kokoaa 163 standardointi elintä yhteen ympäri maailman kehittääkseen standardeja.

ISO 9000 – standardisarja

Standardiperhe, jonka eri osat käsittelevät laadunhallintaa eri osa-alueilla. Sisältää tunnetuimmat ISO – komitean laatimat standardit.

ISO 9001:2015 – standardi

Auttaa varmistamaan johdonmukaisten sekä laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden tuottamisen. ISO-standardisarjan ainoa tuote, joka voidaan sertifioida.

ISO 9001:2008 – standardi

Vanhempi versio ISO 9001:2015-standardista.

Sertifikaatti

Todiste, jolla osoitetaan laadunhallintajärjestelmän vastaavaan standardin vaatimuksia.

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
2 LAATU KÄSITTEENÄ	3
2.1 Laadun tarkastelunäkökulmat ja ulottuvuus	3
2.2 Laadun merkitys	4
3 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ	6
4 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ ISO 9001	7
4.1 ISO 9001:2015.....	7
4.2 Laadun johtaminen	8
4.3 Laadunhallintajärjestelmän periaatteet	9
4.4 Prosessimainen toimintamalli	10
4.5 Jatkuva parantaminen.....	11
4.6 PDCA-malli (demingin ympyrä).....	12
4.7 Riskiperusteinen ajattelu.....	13
4.8 Mittaaminen.....	15
4.9 Auditointi	16
4.10 Johdon katselmus	16
5 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN UUDISTUSPROJEKTI	18
5.1 Tietoa yrityksestä	18
5.2 Projektin kulku.....	18
5.3 Tulokset.....	21
6 YHTEENVETO	23

**LÄHTEET
LIITTEET**

1 JOHDANTO

Yrityksillä on nykypäivänä koko ajan enemmän suurempi taloudellinen ja ympäristöllinen paine osoittaa luotettavuutensa tehokkaana tuotteiden ja palveluiden tuottajana sekä kilpailukykyisenä toimijana markkinoilla. Lisäksi yhä useampi asiakas sekä yhteistyökumppani tai kilpailija on jo alallaan laatuorientoitunut ja näin ollen vaatii yhteistyökumppaniltaan tai palveluiden ja tuotteiden tuottajiltaan tietyn osoituksen hyvästä ja kannattavasta laadusta sekä yritystoiminnasta.

Laadusta tinkiminen ei ole yritykselle eduksi, mutta ei myöskään ylilaadun tuottaminen. Niinpä yrityksen kannattavuuden sekä tuotteiden ja palveluiden laadun ei tule pois sulkea toisiaan. Laatu on positiivista markkinoilta erottautumista sekä asiakkaiden toiveiden, odotusten sekä vaatimusten kuuntelemista. Asiakas määrittelee viime kädessä tuotteen laadukkuuden.

Tässä opinnäytetyössä on käsitelty palveluita tuottavan yrityksen laadunhallintajärjestelmän uudistamisprojektiä sekä käyttöönottoa ISO 9001:2015 -standardin mukaisin toimintatavoin sekä vaatimuksin. Vanha laatukäsikirja vanhentui standardiuudistuksen myötä syksyllä 2015. Tämä uudistusprojekti oli hyvin ajankohtainen vanhan standardin ISO 9001:2008 uudistuttua. Yritys lähti liikkeelle projektiin myös henkilöstömuutosten sekä toiminnan tehokkuuden ylläpitämisen vuoksi. Ilmoille nousi tarve toiminnan yhtenäistämiseksi ja prosessien läpikäymiseksi, tehokkuutta silmällä pitäen.

Opinnäytetyön teoriaosiossa on perehdytty yleisellä tasolla laatuun, laadunhallintajärjestelmään sekä niiden käsitteisiin ja syvempiin tarkoituksiin. Teoriaosiossa syvennettiin laadun ominaisuuksiin sekä tarkastelunäkökulmiin ja ulottuvuuksiin. Osiossa syvettiin laadunhallintajärjestelmän merkitykseen aina ISO -standardin vaatimuksiin ja odotuksiin asti. Tarkemmin käytiin läpi ISO 9001:2015 -standardia ja sen vaatimukset sekä muutokset, niin teoriassa kuin myöhemmässä osiossa itse laatukäsikirjan uudistamisprojektissa.

Itse projektivaiheessa rakennettiin yrityksen toimintaa tukeva ja osoittava kokonaisvaltainen toiminnanhallintajärjestelmä. Tuotoksena syntyi toimintakäsikirja sekä sisäinen toiminnanhallintajärjestelmän dokumentaation sekä päivittäisten prosessien tuotoksina syntyvien laatutallenteiden arkistointi sekä käyttöliittymä. Näiden sekä lakien, direktiivien ja asetusten mukaan yritys toimii päivittäisessä toiminnassaan.

Opinnäytetyölle asetettiin tietyt rajaukset laajuuden käsiteltävyyden vuoksi. Ulkopuolelle rajattiin kokonaisuudessaan vastuu käyttöönotosta. Lisäksi sertifiointiin ja siihen liittyviin auditointeihin sekä sertifiointielinten kilpailuttamisiin sisältyvät osiot. Sertifiointi tullaan suorittamaan myöhemmin yrityksen oman laatutiimin johdolla. Opinnäytetyö käsitti toimintakäsikirjan uudistustyön, johon sisältyvät prosessien läpikäynti sekä kuvaaminen sekä toimintojen, dokumentointien sekä ohjeistuksien laatiminen.

Työtä ohjasi yrityksen toimitusjohtaja sekä Centria ammattikorkeakoulun ohjaava opettaja Tapio Malinen. Opinnäytetyön lopputulos on salassa pidettävä, eikä siksi toiminnanhallintajärjestelmää esitetä konkreettisesti tai mitään yritystoiminnan asioita tässä dokumentissa.

2 LAATU KÄSITTEENÄ

Käsite laatu on monesti vaikeasti hahmotettavissa. Määritelmänä se ei ole yksiselitteinen. Maailmalla laatua määritellään seuraavasti:

- Laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen. (Joseph M. Juran)
- Laatu on kykyä täyttää asiakkaan tarpeet (George D. Edwards)
- Laatu tuo tyytyväisyyttä ja rahaa (Mikel Harry)

Laatukonsultti Heikki Pesosen mukaan laatu voidaan määritellä seuraavasti; Tuotteen tai palvelun kaikki ominaisuudet sekä piirteet, joilla asiakkaan odotukset, vaatimukset ja tottumukset täytetään ovat laatua. (Pesonen 2007, 36-37.).

Yritykset ymmärtävät koko ajan enemmän ja enemmän laadun merkityksen yrityksen menestystekijänä. Laatu on osana kaikkia yrityksen toimintoja. Sidosryhmät ovat laatuajattelun lähtökohtana. Laadun keskiössä ovat asiakkaan tarpeet, vaatimukset sekä odotukset, jotka yrityksen tulee täyttää mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laadukkaan yrityksen tunnistaa tyytyväisistä asiakkaista, silti asiakastyytyväisyyteen ei tule pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Asiakkaan odotukset tulee ylittää, mutta ei tehdä ylilaatua. Ylilaatu ei ole se tekijä, joka tuo yritykselle kilpailuedun. Parhaiten laadun kokonaisvaltaiseen hallintaan sopii Joseph Juranin määritelmä: Laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen. (Lecklin 2006, 18-19.). ISO9000 -standardin mukaan laatu on se, missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset.

2.1 Laadun tarkastelunäkökulmat ja ulottuvuus

Eri tarkastelunäkökulmista riippuen laatu sisältää useita eri ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä. Yksi ominaisuus ei poissulje laadulta toista ominaisuutta. Ominaisuudet ennemminkin ovat toisiaan täydentäviä. Paul Lillrankin mukaan laatua voi tarkastella kuudesta eri näkökulmasta, jossa asiakaslaatu on korkeimmassa avainasemassa, sillä se ajaa laadun eri ulottuvuuksia yhteen.

1. Valmistuslaatu

Valmistusprosessin aikainen laatunäkökulma varmistaa tuotteen valmis-tuksen tapahtuvan tuotespesifi-kaatioita noudattaen.

2. Tuotelaatu

Tuotelaatu kiteytyy suunnitteluvaiheen tärkeyteen.

3. Arvolaatu

Parhaimman kustannus-hyötysuhteen takaava laatu on arvokasta, sillä se tuo tuotteeseen sijoitetulle pää-omalle suurimman arvon.

4. Kilpailulaatu

Tuotetaan juuri sen verran laadukas tuote, mitä kilpailijat tuottavat, näin ei tuhjata resursseja eikä tehdä ylilaatua.

5. Asiakaslaatu

Täytetään asiakkaan tarpeet, odotukset ja vaatimukset, jolloin aikaan-saadaan hyvää laatua.

6. Ympäristölaatu

Ympäristöä ja yhteiskuntaa ajatellen otetaan jo tuotteen kehittelyvaiheessa esille sen elinkaari sekä re-surssit suunnitteluvaiheesta hävittämiseen saakka. (Lecklin 2006, 20.)

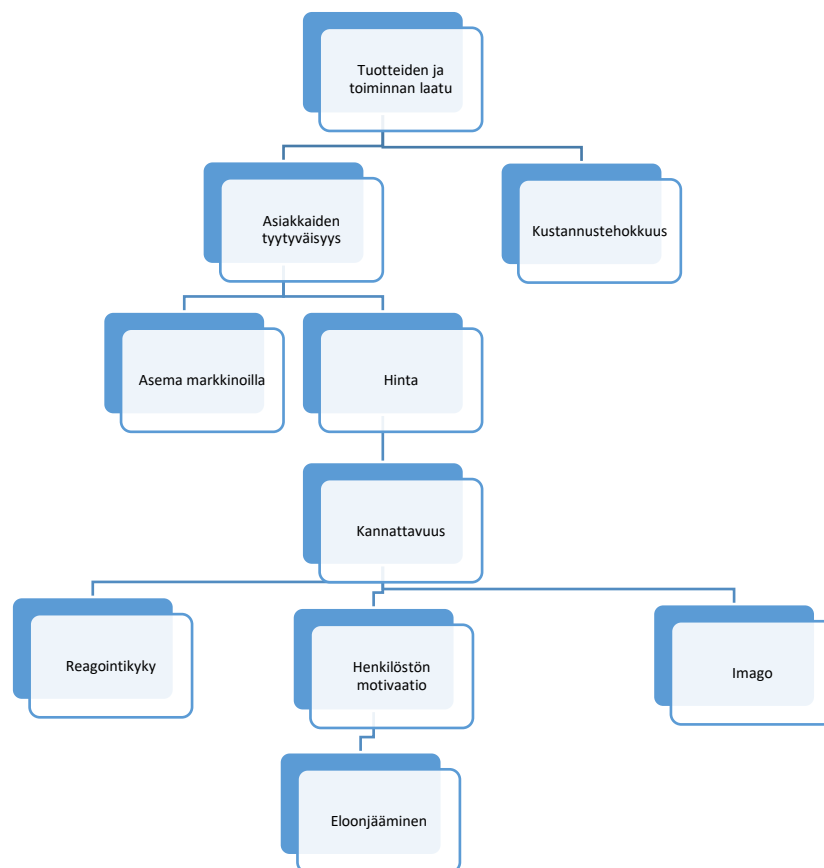
2.2 Laadun merkitys

Useasti mietitään, milloin laatua pidetään yrityksen kriittisenä menestystekijänä ja miten se on todistet-tavissa. Lisäksi mikä on se raja, milloin yrityksen kannattaa keskittää voimiaan kohti parempaa laatua. Asian tarkastelussa voi apuna käyttää kuviota 1 Laadun merkitys.

Yrityksen sisällä laadullisina merkityksinä pidetään tuotteiden virheettömyyttä ja matalia laatukustan-nuksia, jonka myötä kustannustehokkuus nousee yhdeksi laadun merkitykseksi. Tämä kaikki vaikuttaa myönteisesti yrityksen kanteeseen sekä kannattavuuteen. Hyvän laadun merkitys markkinoilla näkyy positiivisesti asiakastarpeiden, vaatimusten ja odotusten täyttämässä sekä asiakastyytyvyyden li-sääntyminen, jonka myötä positiiviset asiakkaat tekevät ostoksia yrityksessä uudelleen sekä jakavat

positiivista viestiä potentiaalisille asiakkaille yrityksestä. Hyvän laadun vaikutus mahdollistaa yrityksen vapaamman tuotteiden hinnoittelun, jolloin tuotteet saadaan myytyä paremmalla katteella. Näin laatu vahvistaa yrityksen markkina-asemaa. Laadukas toiminta, niin sisäisesti kuin ulkoisesti nostaa yrityksen kannattavuutta ja mahdollistaa pitkäjänteisen toiminnan sekä seuraavat tavoitteet:

- kilpailuedun saavuttaminen kohdemarkkinoilla
- johtajuus markkinoilla
- paremman yrityskuvan luominen
- nopeamman ympäristömuutosten reagoitakyvyn
- muutosten läpiviennin joustavasti
- motivoitunut ja osallistuva henkilöstö
- hyvän yhteiskuntajäsenen ja työnantajan kuva (Lecklin, 23 – 25.).



KUVIO 1. Laadun merkitys. (Lecklin, 25).

3 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Pitkällä tähtäimellä laadunhallinta merkitsee yrityksen eloonjäämistä ja työpaikkojen säilymistä. Kokonaisvaltainen laadunhallinta on yritystoiminnan yksi tärkein menestystekijä, niin teollisuus- ja palveluyrityksissä kuin myös julkisen sektorin organisaatioissa. Laadunhallinta on tiettyjä toimenpiteitä, joilla organisaatiota suunnataan ja ohjataan laatuasioissa. Laadunhallintajärjestelmä on johtamisjärjestelmä, apuväline, jolla organisaatiota suunnataan ja ohjataan laatuasioissa. (Lecklin 2006, 25 - 29).

Nykyään ei puhuta enää pelkästään erillisestä laadunhallintajärjestelmästä, vaan johtamisjärjestelmästä eli toiminnanhallintajärjestelmästä. Järjestelmä auttaa johtoa viemään systemaattisesti tahtonsa läpi koko organisaation. (Lecklin 2006, 29). Järjestelmällä kerätään tietoa, jonka pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja reagoidaan, mikäli on tarvetta reagoida. (Pesonen 2007, 50.)

Johtamisjärjestelmällä tavoitellaan seuraavia asioita:

- toiminnanohjauksen järjestelmällisyys ja valvonta
- asiakastyytyväisyyden varmistaminen
- tuotteiden, palveluiden ja prosessien korkean ja tasaisen laadun varmistaminen
- työn tuottavuuden parantaminen
- henkilöstön koulutuksen ja työnohjauksen tukeminen
- uusien innovatiivisten menetelmien ja ratkaisujen kehittäminen
- yhtenäisen käytännön luominen
- hyväksytyjen menetelmätapojen dokumentointi (Lecklin, 29-30.).

Lisäksi laadunhallintajärjestelmä auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa, hallitsemaan sen prosesseja ja resursseja sekä reagoimaan tehtyjen päätösten vaikutuksiin nopeasti, niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Järjestelmällä yritys lisää luotettavuuttaan markkinoilla ja osoittaa asiakkaalle olevansa tehokas ja luotettava ammattilainen. (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry 2015.)

Oikeaoppinen laadunhallintajärjestelmä pitää sisällään toimintaprosessien lisäksi toiminnan parantamisen prosessit. Laadunhallintajärjestelmä voi olla kumminkin sellainen kuin organisaatio kokee sen hyväksi. Kaikissa yrityksissä on jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä, vaikka se ei heti ulospäin olisi esillä. Organisaatioilla on erilaisia keinoja laadun hallitsemiseksi, miten haluttu lopputulos saadaan aikaan. (Pesonen 2007, 16-17.)

4 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ ISO 9001

Pyörää ei kannata aina keksiä uudelleen, sillä käyttöön voidaan ottaa jo ulkomailla ja muissa yrityksissä keksitty, kokeiltu ja hyväksi havaittu järjestelmä tai sen osia, kuten ISO 9001. (Pesonen 2007, 17).

Kyseessä on maailmanlaajuisen kansallisten standardisoimisjärjestöjen liiton ISO:n (International Organization for Standardization) teknisen komitean ISO/TC 176 (Quality management and quality assurance) laatima laadunhallintajärjestelmä. (SFS-EN ISO 9001:2015, 3-4).

ISO-järjestön teknisen komitean työryhmät koostuvat liike-elämän ja eri organisaatioiden asiantuntijoista, jotka toimivat eri puolilta maailmaa. ISO 9000 -standardit ovat lähtöisin vuodelta 1986 ja niitä kehitetään jatkuvasti. Tällä hetkellä keskeisimmät laadunhallinnan standardit ovat:

- ISO 9000:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto
- ISO 9001:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset
- ISO 9004:2009 Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli
- ISO 19011: 2012 Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry 2015.)

4.1 ISO 9001:2015

Standardin ISO 9001:2015 suomennos valmistui marraskuussa 2015. Uudistettu standardi on parannettu versio ISO 9001:2008 standardista. ISO 9001:2015 -standardi nostaa esille kokonaisvaltaisen toimintaympäristön sekä toimintojen tärkeyden osana laadunhallintajärjestelmää. Standardissa huomioidaan olennaisesti johtaminen. Päätöksiä tehdään riskiperusteisesti, kun vanhassa järjestelmässä ei juuri perehdytty riskeihin. (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry 2015.)

ISO 9000-sarjan periaatteet eli laadunhallinnan perusteet uudistettiin samalla. Prosessilähtöisyyttä selkeytettiin ja se kuvataan edelleen standardin perustana. Lisäksi uudessa versiossa huomioituun palveluiden tuottajat ja ei-valmistavien yritysten osuus standardin kuluttajina. (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry 2015.)

Standardi tuo organisaatioille hyötyjä monin tavoin, kuten asiakastyytyväisyyden ja -vaatimukset takaavat sekä viranomaisten ja lakien säännöksiä noudattavat johdonmukaisesti tuotetut tuotteet ja palvelut. Järjestelmällä voidaan lisätä asiakastyytyväisyyttä. Sen avulla voidaan reagoida toimintaympäristön ja tavoitteiden riskeihin ja mahdollisuuksiin sekä osoittaa laadunhallintaan liittyvien vaatimusten noudattaminen. (SFS-EN ISO 9001:2015, 8)

TAULUKKO 1. Eroavaisuudet standardien välillä (SFS-EN ISO 9001:2015, 31).

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Tuotteet	Tuotteet ja palvelut
Rajaukset	Ei käytetä (Kohdassa A.5 on selvennetty, mitä sovellettavuudella tarkoitetaan)
Johdon edustaja	Ei käytetä (Standardissa on määritetty samanlaisia vastuita ja valtuuksia, mutta siinä ei ole yksittäistä johdon edustajaa koskevaa vaatimusta)
Dokumentointi, asiakirjat, laatukäsikirja, dokumentoidut menettelyt tai menettelyohjeet, tallenteet	Dokumentoitu tieto
Työympäristö	Prosessien toimintaympäristö
Seuranta- ja mittauslaitteisto	Mittauksen ja seurannan resurssit
Ostettu tuote	Ulkoisesti tuotetut tuotteet ja palvelut
Toimittaja	Ulkoisen toimittaja

4.2 Laadun johtaminen

Laatuorganisaation tunnistaa siitä vallitsevasta kulttuurista. Organisaation käytös, asenteet, toiminnat ja prosessit tuottavat koko ajan asiakkaille ja olennaisille sidosryhmille tarpeiden ja odotusten täyttämisen myötä arvoa.

ISO 9000 -sanastossa laatu määritellään laadunhallintajärjestelmä johtamisjärjestelmäksi. Organisaatiota suunnataan ja ohjataan laatuun liittyvissä asioissa järjestelmän avulla.

4.3 Laadunhallintajärjestelmän periaatteet

ISO standardien mukaiset laadunhallinnan periaatteet ovat Morozovan ja Tahvanaisen mukaan seuraavat.

Asiakaskeskeisyys

Asiakkaat vievät yrityksen menestykseen. Niinpä organisaation on tunnettava asiakkaansa tämänhetkiset sekä tulevat tarpeet. Lisäksi sen on täytettävä asiakkaidensa vaatimukset ja pyrittävä ylittämään asiakkaan asettamat odotukset. (Morozova ja Tahvanainen 2015.)

Johtajuus

Johdon tehtävä on yhteisten toimintatapojen ja suunnan määrittäminen. Henkilöstön täysipainoinen osallistuminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi vaatii myös oikeaa sisäistä ilmapiiriä, jota johdon tulee luoda ja ylläpitää. (Morozova ja Tahvanainen 2015.)

Henkilöstön täysipainoinen osallistuminen ja sitoutuminen

Viime kädessä ihmiset toimivat ja tekevät tuloksen. Ihmisten täysipainoinen osallistuminen ja sitoutuminen edesauttavat jokaisen henkilön osaamisen ja kykyjen hyödyntämistä organisaation hyväksi. (Morozova ja Tahvanainen 2015.)

Prosessimainen toimintamalli

Tehokkaimmin tavoitteisiin päästään, kun organisaatio johtaa toimintoja sekä resursseja asiakaskeskeisinä yksittäisinä prosesseina. Organisaation tulee tunnistaa prosessien väliset yhteydet sekä suhteet. Systemaattinen toiminta syntyy prosessimaisella toimintamallilla. (Morozova & Tahvanainen 2015.)

Näyttöön perustuva päätöksen teko

Merkittävimmät päätökset perustuvat aina analysoituun tietoon ja mittaustuloksiin (Morozova & Tahvanainen 2015.)

Jatkuva parantaminen

Kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen tulisi olla organisaatiossa pysyvä tavoite. (Morozova & Tahvanainen 2015.)

Järjestelmäkeskeinen johtamistapa

Organisaatio muodostaa järjestelmän eli prosessien kokonaisuuden. Kokonaisuuden tunnistamalla, ymmärtämällä sekä johtamalla organisaatio parantaa vaikuttavuuttaan, tehokkuuttaan sekä auttaa pysymään sekä saavuttamaan tavoitteensa. (Morozova & Tahvanainen 2015.)

Suhteiden hallinta

Hyvä toimittaja ymmärtää ja tukee asiakkaansa liiketoimintaa. Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tehdä tulosta ja tuottaa lisäarvoa. (Morozova ja Tahvanainen 2015.)

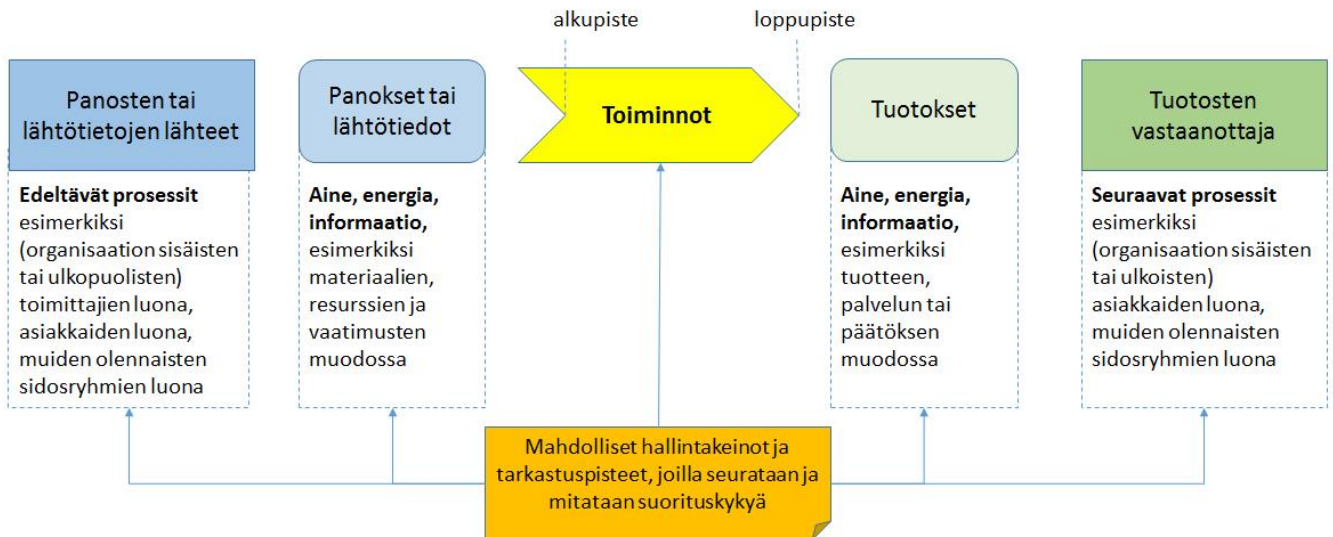
4.4 Prosessimainen toimintamalli

Laadunhallintajärjestelmässä on organisaation kuvattava sen prosessit, niiden keskinäiset vaikutukset ja soveltaminen koko organisaatiossa. (SFS ISO-EN 9001:2015, 12). Prosessimainen toimintamalli auttaa organisaatiota prosessien ja niiden vuorovaikutusten suunnittelemisessa. Prosessimaisen toimintamallin osana toimivat PDCA-malli (suunnittele, toteuta, arvioi, toimi) sekä riskiperusteinen ajattelu. (SFS-EN ISO 9001:2015, 8).

Aikaisemmin laadun periaatteet toivat jo esille prosessimaisen toimintamallin vaikuttavuuden organisaation systemaattiseen toimintaan. Organisaation toiminnot jaetaan toisiinsa liittyviin prosesseihin. Prosessit toimivat yhtenäisenä järjestelmänä, jolloin työ tulee tekijästä riippumatta tehtyä samalla tavalla, mikä parantaa organisaation tuotteiden ja palveluiden tasalaatuisuutta. (Suomen Standardisointiliitto SFS Ry 2015.)

Usein nähdään prosessimaisen toimintamallin sekoittuvan prosessien kuvaamiseen, mitkä ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Prosessimainen toimintamalli eli prosessiajattelu yleistää ja selkeyttää kohdetta sen suunnittelussa, ohjauksessa ja parantamisessa. Prosessimainen ajattelu auttaa niin organisaation kuin asiakkaan vaatimuksien täyttämisen varmemmin, sillä se ohjaa ajattelemaan tarvelähtöisesti eli mitä prosessi tarvitsee tuottaakseen sille määrätyn tuotoksen. (Piirainen 2016.)

Parhaimmillaan prosessimainen toimintamalli parantaa laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta, tehostaa asiakkaan vaatimuksien toteuttamista, lisää asiakastyytyväisyyttä sekä parantaa organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta, sekä auttaa sitä saavuttamaan halutut tulokset ja systemaattisen toiminnan. Prosessimaisella toimintamallilla organisaation kokonaisvaltaista suorituskykyä voidaan parantaa, koska toimintamalli mahdollistaa prosessien välisten suhteiden ja riippuvuuksien ohjaamisen.



KUVIO 2. Yksittäinen prosessi osina (Piirainen 2016).

4.5 Jatkuva parantaminen

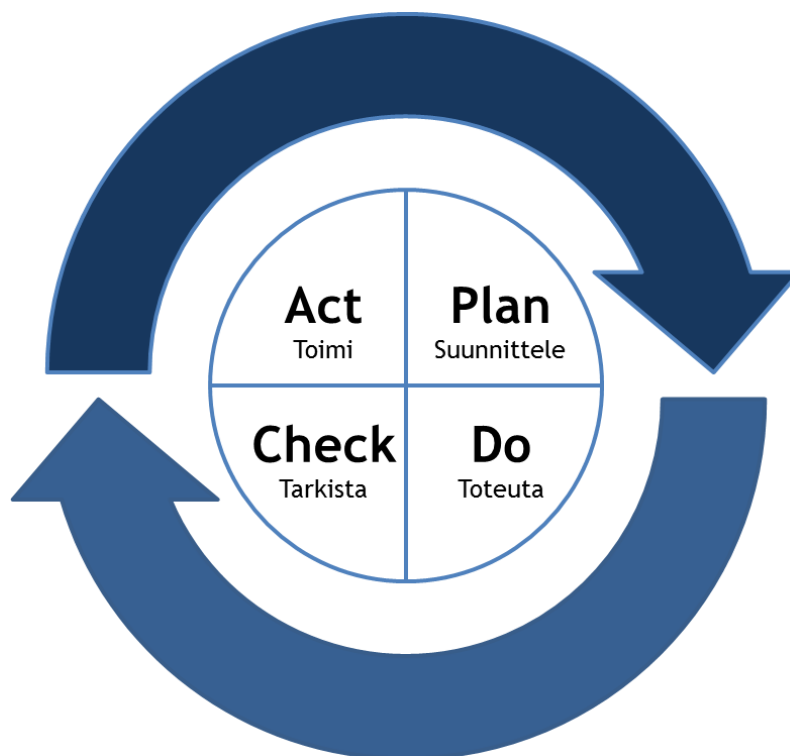
Jatkuvan parantaminen on tiivisosa laadukasta laatutyötä. Suurempienkaan kehitysprojektien jälkeen ei voi jäädä paikoilleen, vaan laatutyötä on jatkettava ja pidettävä yllä koko ajan. Kehittämisen ja kehittämisen periaatteita ovat palautejärjestelmät, katselmukset, menetelmien ja välineiden arviointi ja kehittäminen sekä toimintojen ulkopuolisen maailman seuraaminen. (Lecklin 2007, 28.)

Jatkuvan parantamisen periaatteina pidetään systemaattista toiminnan jatkuvaa aktiivista kehittämistä ja ongelmien ratkaisemista, joiden tuloksena on kehitys. Jatkuva parantaminen tarvitsee tietyn asenteen omaavan organisaatiokulttuurin sekä yleispositiivisen suhtautumisen jatkuvaan parantamiseen. Kaizenin mukaan kehitystä johdetaan systemaattisesti tavoitteiden asettamisella, tarjoamalla uusia menetelmiä, apuneuvoja, edellytyksiä (aika ja kokoontumistilat), palkkioita ja avoimuuden kehitysideoille sekä menettely aloitteiden ja ideoiden käsittelylle, arvioimiselle, toimeenpanolle, seurannalle sekä palkinnalle. Laadun johtamisen periaate on työntekijöiden osallistuminen laadun kehittämiseen jatkuvan parantamisen kautta. (Lillrank 1998,138.)

4.6 PDCA-malli (demingin ympyrä)

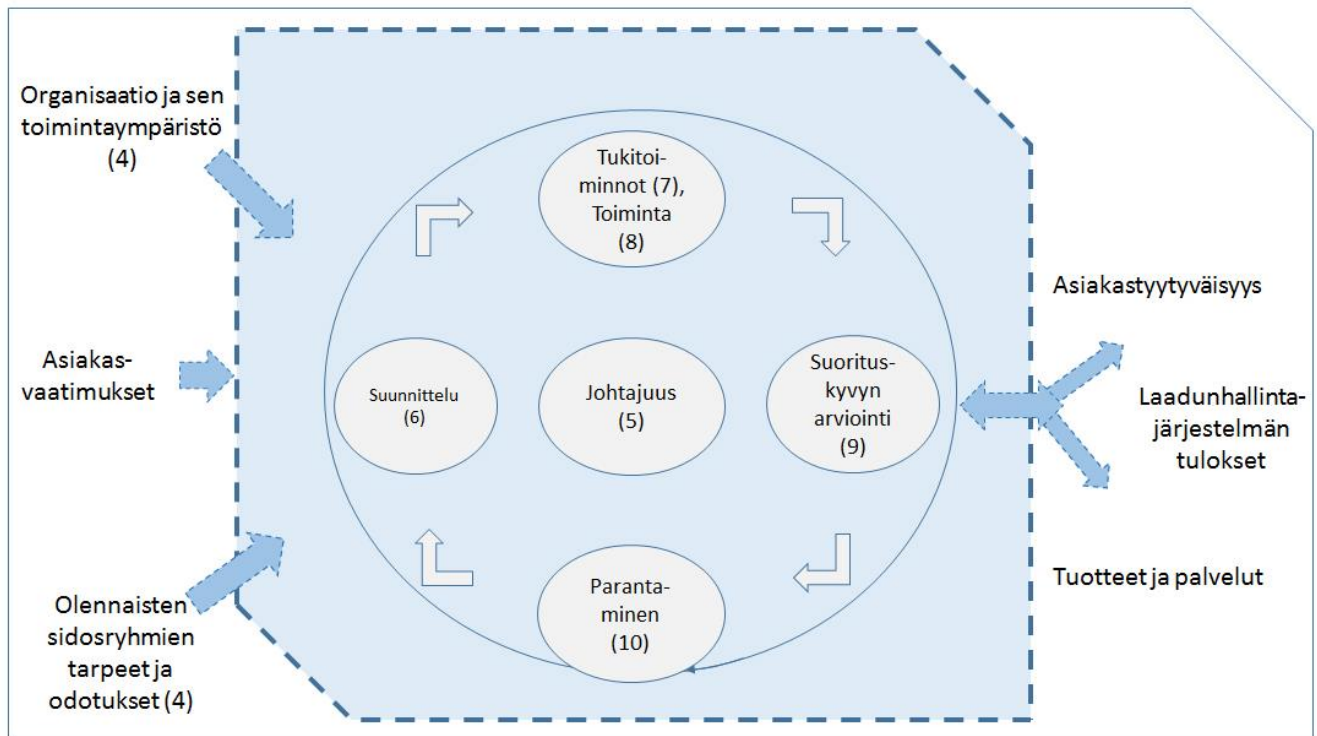
Suunnittele, toteuta, arvioi, toimi eli PDCA (plan, do, check, act) tai toiselta nimeltään Demingin ympyrä. Kyseessä on Edward Demingin kehittämä malli jatkuvaan laadun parantamiseen. Demingin opein liiketoiminnan prosesseja tulee analysoida ja mitata niin, että aikaansaadaan palautetta prosesseista jatkuvasti. Näin löydetään parantamista vaativat prosessit tai niiden osat. (Hietanen 2006.)

Ensimmäiseksi suunnitellaan (Plan) prosessia tai katselmointia tulosten parantamiseksi. Sen jälkeen tulee vaihe toteutus (Do). Kerätään prosessista tietoa sekä mietitään ideoiden ja teorioiden toimivuus. Tarkista-vaiheessa (Check) arvioidaan mittareita sekä tehdään raportointi päätöksentekijöille. Viimeisessä vaiheessa kehitä (Act) tehdään toimenpiteet uusien ideoiden ja teorioiden toteuttamiseksi. (Hietanen 2006.)



KUVIO 3. PDCA-malli (Perheyrittäjyys 2015.)

Mallin tarkoituksena ja tavoitteena on varmistaa organisaation prosessien riittävät resurssit ja hallinta sekä parantamismahdollisuuksien määrittäminen ja hyödyntäminen organisaation toiminnassa.



KUVIO 4. Laadunhallintajärjestelmä (SFS-EN ISO 9001:2015 2015.)

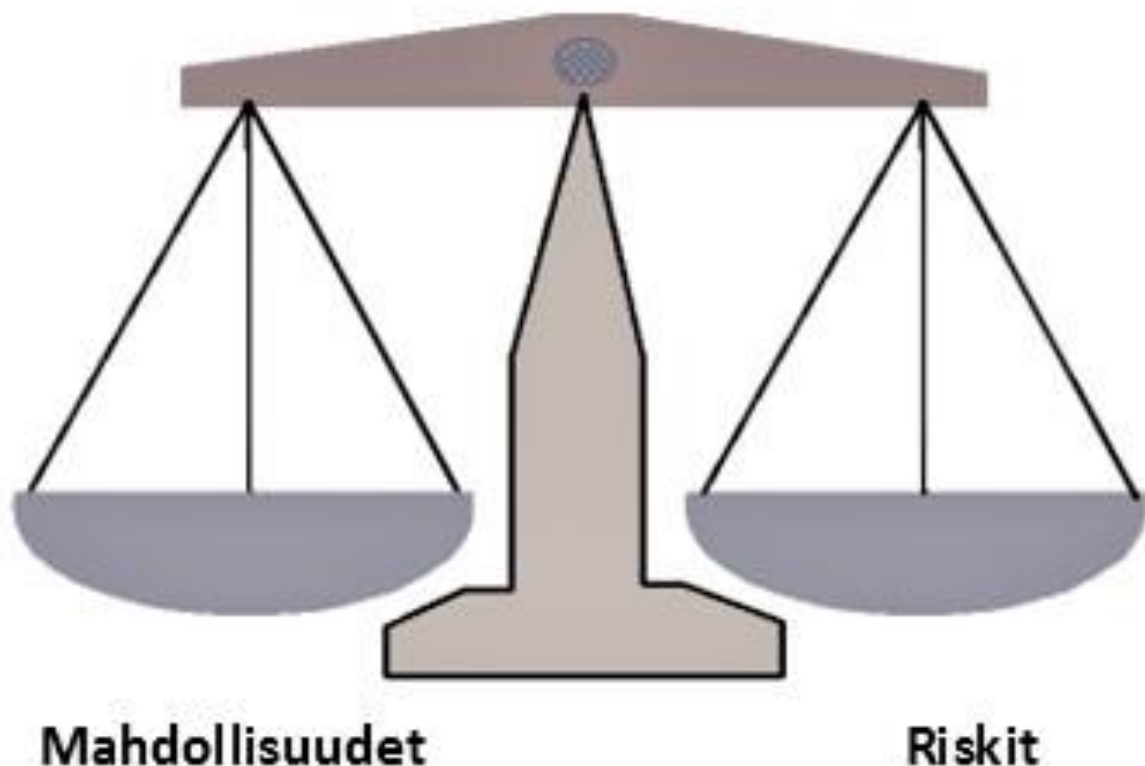
Kuvio 4 osoittaa kuinka PDCA-mallia voidaan käyttää kaikissa organisaation prosesseissa ja koko laadunhallintajärjestelmässä.

4.7 Riskiperusteinen ajattelu

Organisaation kaikessa toiminnassa tulee käyttää riskiperusteista ajattelua. Riskiperusteisen ajattelun tavoite on hyödyntää mahdollisuuksia ja estää ei-toivotut tulokset. Riskiperusteisessa ajattelussa määritetään organisaation ne tekijät, jotka voivat olla vaikuttamassa prosessien ja laadunhallintajärjestelmän poikkeamiin halutuista tuloksista. Riskiperusteisen ajattelun kautta voidaan organisaatiossa ottaa käyttöön ehkäiseviä hallintakeinoja. Hallintakeinoilla haitalliset vaikutukset pyritään ehkäisemään ja ilmentyvät mahdollisuudet hyödyntämään. (SFS-EN ISO 9001:2015, 8-9).

Riskiperusteinen ajattelu ymmärretään yleensä negatiiviseksi (downside risk). Kumminkin positiivinen puoli käsitteessä riski on, että se voi olla auttamassa tunnistamassa mahdollisuuksia (upside risk). Riskiperusteinen ajattelu kulkee läpi kaikki standardin vaatimukset kohta kohdalta. (Pirainen, A.) Esimer-

kiksi kohta 4:n mukaan organisaation tulee määrittää riskit, mitkä ovat vaikuttamassa organisaation kykyyn täyttää järjestelmän tavoitteet. Yrityksen tai yhteisön tulee määrittää toiminnan ympäristönsä määrälliset ja laadulliset riskiseikat. ISO 9001:2015 – standardin mukaan riskiperusteisen ajattelun tulee noudattaa PDCA-mallia. Kohta 5 painottaa, että ylimmän johdon tulee osoittaa johtajuutta ja sitoutumista edistämällä prosessimaista toimintamallia sekä riskiperusteisen ajattelun käyttöä. Organisaatiota painotetaan standardin kohdassa 6 tekemään työtä riskien ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi. Riskit, mahdollisuudet ja näihin liittyvät toimenpiteet tulee käsitellä. Kohdassa 6 tunnistettujen kohtien myötä kohdassa 8, jossa käsittelyssä ovat toiminnallinen suunnittelu ja ohjaus, tulee organisaation laatia suunnitelma, soveltaminen sekä ohjaus. Organisaation tulee analysoida ja arvioida seurannan ja mittauksen tuottamat tiedot riskien ja käsittelytoimenpiteiden vaikuttavuuden kannalta kohdassa 9. Kohta 10 määrittää ja valitsee parannusmahdollisuudet ja toteuttaa tarvittavat toimenpiteet ei-toivottujen vaikutusten korjaamiseksi, estämiseksi ja vähentämiseksi. (Karjalainen 2016.) Organisaation sekä sen johdon on sitouduttava riskiperusteiseen ajatteluun.



KUVIO 5. Riskin puolet – Upside risk ja downside risk (Karjalainen 2016.)

4.8 Mittaaminen

”Sitä saat, mitä tilaat” todetaan vanhassa sloganissa. Mikäli halutaan saavuttaa tietyt luvut, niin on seurattava jotakin asiaa. Tällöin se alkaa kääntyä kohti haluttua suuntaa. Seuraamalla ja tarkastelemalla tiettyjä asioita saadaan henkilöstö tajuamaan niiden merkittävyys. Joskus asia voi menettää merkityksen myös henkilöstön parissa, jos johto ei osoita selvää kiinnostusta asiaa kohtaan. Tämä on yksi syy mittaamisen tärkeydelle. (Pesonen 2007, 155).

Toinen mittaamisen tuoma yhtä tärkeä asia on tilannetaju, tietous siitä kuka on ja missä on. Realististen tavoitteiden asettamisen tärkein oivallus. Mikäli yrityksellä ei ole tavoitteita, ei mittaamisesta ole minikäänlaista hyötyä, koska kaikki arvot ovat silloin oikein. Ilman tavoitteita ei kannata tehdä mitään, koska mahdollisesti olet jo tavoitteessa. (Pesonen 2007, 155).

Toiminnan kehittyminen voidaan osoittaa mittareiden avulla. Mittaaminen tuo tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksen esille. Mittaamisella voidaan osoittaa myös organisaation osaaminen ja taso, niin organisaation sisällä kuin ulkopuolisille tahoille, kuten asiakkaat, yhteistyökumppanit, toimittajat tai yhteiskunta.

Johdon on hallittava organisaatio kokonaisuutena, tunnettava sen nykytila, asetettavat tavoitteet sekä seurattava kehittymistä. Niinpä on kehitetty BSC = Balance Score Card, suomeksi tasapainotettu tuloskortti. Tuloskorttia käytetään yleisesti myös alemmilla organisaation tasoilla, kun tulosvastuu on yhdellä henkilöllä tai yhden johtoryhmän jäsenellä. (Pesonen 2007, 155-156).

Nykyään organisaatiota ei johdeta enää pelkästään numeroiden kautta, jotka ovat tärkeässä asemassa edelleen. Numeroiden seurannan vierelle on tullut kolme muuta näkökulmaa. Tämän päivän tasapainotetun tuloskortin neljä tarkastelunäkökulmaa ovat tulokset, jotka liittyvät:

1. Asiakkaaseen
2. Henkilöstöön
3. Prosesseihin
4. Talouteen.

Tasapainotetussa tuloskortissa jaetaan organisaation strategia näille neljälle alueelle, jonka avulla löydetään ne toimenpiteet kullakin alueella, jotta strategia kokonaisuudessaan tulee onnistumaan. Tämä

laittaa johdon pohtimaan omaa strategiaansa, joka on koko toiminnan suunnittelun ydin. (Pesonen 2007, 156).

4.9 Auditointi

Organisaatiossa tulee suorittaa sisäinen auditointi tietyin aikaväleihin. Sisäisen auditoinnin tarkoituksena on määrittää laadunhallintajärjestelmän sen hetkinen vaatimusten mukaisuus oman organisaation kannalta sekä mikäli ISO 9001:2015 standardia noudatetaan, niin standardin mukaisuus. (SFS-EN ISO 9001:2015, 28)

Auditointiprojektiin lähdettäessä on mietittävä auditoinnin kriteerit, soveltamisala, taajuus, menetelmät, vastuut, suunnitteluvaatimukset sekä raportointi. Varmistetaan, että auditointi sujuu puolueettomasti ja objektiivisesti, joten auditointijat valitaan sen mukaan. Lisäksi projektin aikana on otettava huomioon organisaatio prosessien tärkeys, muutokset, jotka tulevat vaikuttamaan organisaatioon ja edellisten auditointiprojektien tulokset. Raportointi suoritetaan asiaankuuluvalla johdolle. Kaikki toteuttamismenetelmät sekä tulokset dokumentoidaan. (SFS-EN ISO 9001:2015, 28.)

Auditoinnin työkalupakki koostuu seuraavista dokumenteista:

1. suunnittelulomake
2. kysymyslomake
3. havaintolomake
4. auditointiraportti
5. kevyt ohjeistus auditoinnin pohjaksi. (Lecklin & Laine 2009, 189.)

4.10 Johdon katselmus

Organisaation johdon tulee järjestää suunnitelluin väliajoin johdon katselmuksia. Tarkoituksena on, että arvioimalla johtamisjärjestelmän parannuksien mahdollisuuksia sekä muutostarpeita varmistetaan sen asianmukaisuus, soveltuvuus ja vaikuttavuus. Arvioinnit pitävät sisällään mission, arvot, vision sekä muut organisaation perustiedot. (Lecklin & Laine 2009, 187.)

Katselmuksen suunnittelussa otetaan huomioon entisten katselmuksien käynnistämät projektit. Lisäksi on otettava huomioon organisaation sisäiset ja ulkoiset muutokset, jotka ovat laadunhallintajärjestelmän kannalta merkittäviä. Laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuden sekä suorituskyvyn merkittävyysinformaatiota tarkastellaan myös johdon katselmuksessa. Sitä selvitetään myös seuraavien kohtien kautta:

1. olennaisten sidosryhmien asiakastyytyväisyys ja palaute
2. organisaation tavoitteiden saavuttamisen taso
3. prosessien suorituskky ja tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuus
4. poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet
5. seurannan ja mittauksen tulokset
6. auditointien tulokset
7. ulkoisten toimittajien suorituskky (SFS-EN ISO 9001:2015, 29.)

Johdon katselmuksien tulokset koostuvat tehdyistä päätöksistä ja toimenpiteistä koskien parantamismahdollisuuksia, johtamisjärjestelmän mahdollisia muutostarpeita sekä resurssitarpeita. Johdon katselmuksien dokumentoitu tieto arkistoidaan ja se toimii tarvittaessa näyttönä suoritetuista katselmuksista. (SFS-EN ISO 9001:2015, 29.)

5 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN UUDISTUSPROJEKTI

5.1 Tietoa yrityksestä

Palveluita tuottava kohdeyritys tarjoaa asiakkailleen asiantuntemusta ja kokemusta usein niin monimutkaisten vakuutusasioiden hoitoon.

Yhtiön kolme päätuotetta ovat:

1. Vakuutusten kilpailutus
2. Vakuutusten hoito ja
3. Sijoitustuotteet

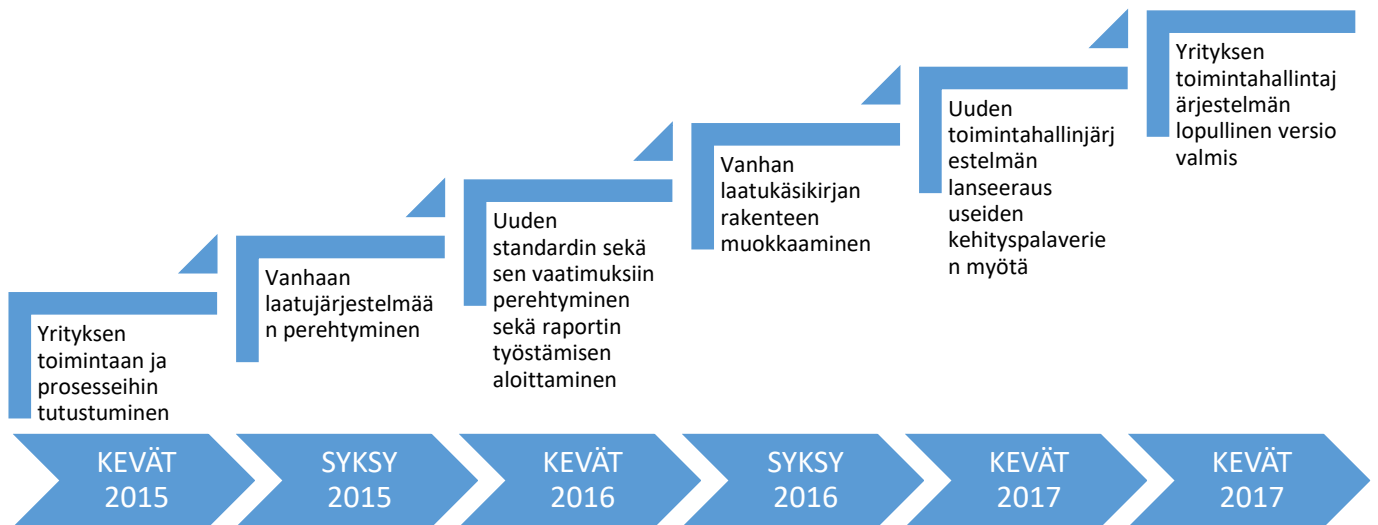
Lisäksi yritys tuottaa riskienhallintapalveluita.

Yrityksen palvelut / tuotteet tuotetaan erilaisilla sähköisillä järjestelmillä, jotka yrityksellä on markkinoiden tehokkaimpia. Tämä edesauttaa yritystä tänä päivänä säilyttämään kilpailukyvyn, tehokkuuden ja hyvän suorituskyvyn koko ajan kiristyvässä kilpailutilanteessa.

5.2 Projektin kulku

Sopimus projektin toteuttamisesta solmittiin keväällä 2015. Jatkuva suorituskyvyn parantaminen ja tietoisuus vanhentumaan jääneestä laatukäsikirjasta saivat yrityksen liikkeelle uudistusprojektissa. Aloituspalaverissa määriteltiin projektin tavoitteet, toimintatavat sekä rajaukset. Projektin tavoitteet tarkennettiin ja selkeytettiin seuraaviksi:

1. Organisaation toiminnan ja toimintatapojen yhtenäistäminen
2. Toiminnan dokumentoinnin ja hallinnoinnin parantaminen
3. Uudistuneen standardin mukaisuus
4. Selkeys sekä sopivuus käyttötarkoitukseen



KUVIO 6. Työn eteneminen

Yrityksen toiminnan ja toimialan uutuuden sekä tuntemattomuuden vuoksi lähdin projektissa liikkeelle yrityksen prosessien kuvantamisella prosessikaavioille. Kävin kaikki pääprosessit sivuprosesseineen läpi ja kuvasin ne kaavioille. Tämä oli erittäin kattava, hyvä ja tehokas tapa saada luotettava kokonaiskuva yrityksen toimialasta, toiminnasta, toimintatavoista sekä eri järjestelmistä. Työstin samalla myös muita laadun parantamiseen liittyviä toimenpiteitä kohti parempaa laatua. Lähes kaikki yrityksen dokumenttipohjat kokivat muodonmuutoksen sekä henkilökunta sai lisää ohjeistuksia järjestelmien käyttöön-otosta ja yrityksen toimintatavoista. Lisäksi laatukäsikirjaan liittyen myös myyntireskontra sai oman uudistamisprojektinsa, jonka toteutin.

Seuraavaan vaiheeseen eteneminen kesti hieman, sillä vasta vuoden 2016 puolella kaikki prosessit oli saatu kuvattua. Lisäksi yrityksen yleisesti kiireisin aika vuoden vaihteen molemmin puolin painoi päälle. Niinpä työkiireiden sekä toimintaan tutustumisen vuoksi laadunhallintajärjestelmän uudistaminen jäi hetkeksi taka-alalle. Vasta vuoden 2016 keväällä koin olevani valmis perehtymään vanhaan laatukäsikirjaan.

Kohdeyrityksen entinen laatukäsikirja oli ISO 9001:2008 standardin mukainen. Laatukäsikirjalle ei koskaan oltu haettu laatusertifikaattia. Nykyinen laadunhallintajärjestelmä oli hyvin puutteellinen ja täynnä vanhentunutta tietoa yrityksen toiminnasta sekä prosesseista. Pääprosessien tuloksina syntyneiden tietojen jonkinlainen dokumentointi sekä hallinnointi olivat olemassa. Myös joistakin toiminnoista oli ajan-

tasaiset prosessikaaviot sekä päivittäisestä toiminnasta eli pääprosessien joitakin osia toimi vielä laatu-käsikirjan mukaan. Muuten kaikki tiedot olivat täysin hajallaan, eikä järjestelmää käytetty millään tavoin päivittäin. Itse laatu-käsikirjaa ei oltu päivitetty valmistumisvuoden 2009 jälkeen. Ihmisten sekä käyttö-järjestelmien sekä -liittymien vaihtumisen ja muuttumisen vuoksi laatu-käsikirja oli täynnä aukollisia vastuualueita sekä toimintatapoja. Näiden lisäksi koko järjestelmä on vanhentunut uudistuneen ISO 9001:2015 – standardin myötä. Oli siis erittäin oikea aika tehdä laatu-järjestelmän päivitys sekä tehdä siitä uuden standardin mukainen kattava sekä yhteneväinen kokonaisuus.

Uudistuneen SFS-EN ISO 9001:2015 sertifikaatin käsittely alkoi syksyllä 2016. Perehdyin sertifikaattiin sekä sen vaatimukseen ja aloitin raportin työstämisen. Tarkoitukseni oli edetessäni standardissa sekä muiden lähteiden työstämisessä korjata ja täydentää yrityksen varsinaista laatu-käsikirjaa. Totesin pian, että oli paras tarttua kiinni suoraan itse ongelmaan. Aloin rakentaa laatu-käsikirjan rakennetta suoraan ISO 9001:2015 standardin rakenteen mukaisesti, vaikka se ei ole standardin vaatimusten mukaista. Taulukosta 2 voi todeta kuinka suuren rakenteellisen muutoksen entinen laatu-käsikirja koki ensimmäisessä uudistusvaiheessa.

TAULUKKO 2. Laatu-käsikirjan rakenteen muutos.

Entinen laatu-käsikirja	ISO 9001:2015 mukainen laatu-käsikirja	Uudistettu laatu-käsikirja
	0 Johdanto	0 Johdanto
	1 Soveltamisala	
	2 Velvoittavat viittaukset	
	3 Termit ja määritelmät	
1. Yleistä	4 Organisaation toiminta ympäristö	1 Yrityksen esittely
2. Yritys Oy	5 Johtajuus	2 Yrityksen toimintaympäristö
3 Laadunhallintajärjestelmä	6 Suunnittelu	3 Johtaminen
4 Johdon vastuu	7 Tukitoiminnot	4 Suunnittelu
5 Resurssien hallinta	8 Toiminta	5 Tukitoiminnot
6 Toiminta	9 Suorituskyvyn arviointi	6 Toiminta
7 Mittaaminen, analysointi ja parantaminen	10 Parantaminen	7 Suorituskyvyn arviointi
		8 Parantaminen

Lähes valmis rakenne helpotti työhön paneutumista ja työssä etenemistä. Lukuisten laatu-palavereiden myötä työstin laatu-käsikirjaa lisää ja rakenne koki taas muutosta, jota voi seurata taulukosta 3. Käsikirja

sai muutosten myötä nimekseen toimintakäsikirja, sillä nimi on kuvaavampi koko toiminnan käsittävän järjestelmän käsikirjalle. Toimintakäsikirjasta haluttiin vielä selkeämpi, joten rakennetta muokattiin sen mukaan. Käsikirja alkoi muotoutua ja löytää lopullisen versionsa. Kokonaisuudessaan siitä kasvoi 27 sivuinen opas yrityksen toiminnan saloihin. Prosessit nostettiin johtajuuden yläpuolelle käytännöllisyyden vuoksi. Johdon vastuu selkeytettiin ja sijoitettiin resurssienhallinnan ja toiminnan jatkuvan parantamisen yläpuolelle sekä prosessien alapuolelle ohjaamaan koko toimintaa. Kaikille prosesseille sekä toimintoille määriteltiin tavoitteet sekä vastualueet ja mittarit. Lisäksi kaikki prosessit kuvattiin tarkasti ja niiden tuotoksina syntyville laatatulleille laadittiin tarkat dokumentointiohjeet.

TAULUKKO 3. Toimintakäsikirjan rakenne

ISO 9001:2015 mukainen laatu-käsikirja	Uudistettu laatu-käsikirja	Toimintajärjestelmä
0 Johdanto		
1 Soveltamisala	0 Johdanto	0 Johdanto
2 Velvoittavat viittaukset		
3 Termit ja määritelmät		
4 Organisaation toiminta ympäristö	1 Yrityksen esittely	1. Yrityksen esittely
5 Johtajuus	2 Yrityksen toimintaympäristö	2. Toimintajärjestelmä
6 Suunnittelu	3 Johtaminen	3. Prosessit
7 Tukitoiminnot	4 Suunnittelu	4. Johdon vastuu
8 Toiminta	5 Tukitoiminnot	5. Resurssienhallinta
9 Suorituskyvyn arviointi	6 Toiminta	6. Toiminnan jatkuva parantaminen
10 Parantaminen	7 Suorituskyvyn arviointi	
	8 Parantaminen	

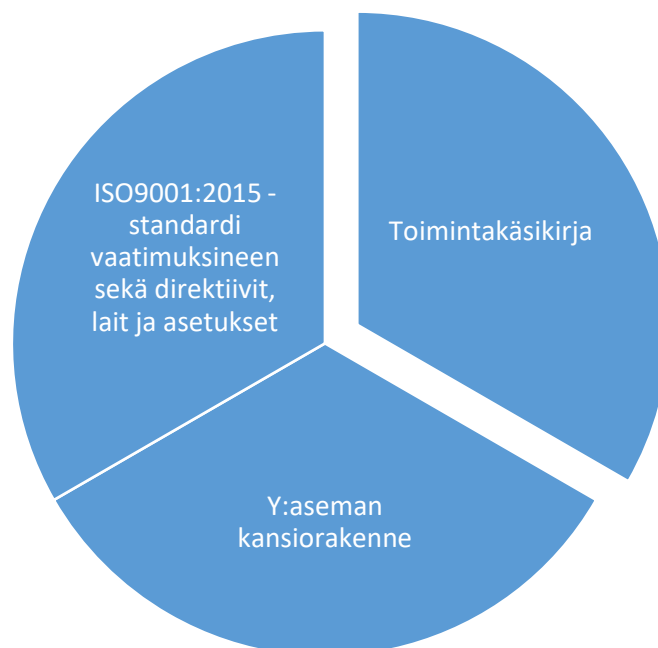
5.3 Tulokset

Projektin tuloksena valmistui koko yrityksen toiminnan kattava yhtenäinen toimintajärjestelmä, jonka rakenne selviää kuviosta 7. Uuden järjestelmän rakenne noudattaa ISO 9001:2015 – standardin vaatimuksia. Toimintajärjestelmä tulee enää ottaa käyttöön osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa, vaikka yritys toimiikin jo pitkälti järjestelmän prosessien mukaan.

Toimintakäsikirjassa viitataan tärkeisiin yrityksen kannalta merkittäviin liitetiedostoihin eli dokumentteihin (työ- ja toimintaohjeet, koulutus- ja henkilöstörekisterit sekä eri viranomaisraportit) ja prosessien lopputuotoksena syntyviin laatutallenteisiin. Näille dokumenteille rakennettiin ulkoiselle palvelimelle kansiorakenne, joka kattaa koko yrityksen toiminnan dokumentaation ja on sieltä yrityksen henkilöstön ja johdon käytettävissä määritellyin valtuuksin. Kansiorakenteessa on myös toimintajärjestelmälle paikkansa, jonne toimintakäsikirja talletetaan ja päivitetään. Toimintajärjestelmälle tullaan nimittämään myös vastuuhenkilö, joka ylläpitää, seuraa, päivittää sekä hallinnoi itse toimintajärjestelmää.

Projektin loppupuolella aloitettiin jo myös toimintajärjestelmään perehdyttäminen ja kouluttaminen eli käyttöönottovaihe. Järjestimme yrityspäivät ja tuon päivän aikana saatiin henkilöstö koulutettua kansiorakenteen käyttöön sekä tietoisuuteen toimintajärjestelmän tarkoituksesta sekä vaatimuksista. Yrityksen henkilöstö työskentelee pitkälti toimintajärjestelmän mukaan, mutta vielä tarkennettavaa ja kehitettävää jokaisen toiminnasta löytyy. Yrityksellä on lähitulevaisuudessa tavoite sertifioida toimintajärjestelmänsä, joten sen tulee osoittaa järjestelmän päivittäinen käyttö, tehokkuus ja standardin vaatimusten mukaisuus.

Tietoturvallisuuden sekä liikesalaisuuksien vuoksi en esittelen toimintajärjestelmää sen tarkemmin tai syvällisemmin, vaan näin yleispätevästi projektin kulun yhteydessä. Liitteessä 1 esittelen sen sisällysluettelon.



KUVIO 7. Yrityksen toimintajärjestelmän rakenn

6 YHTEENVETO

Mielenkiintoisen, haastavan ja ajankohtaisen aiheen sekä yritykselle konkreettisesti hyötyä tuovan projektin myötä, koin hyvin mielekkääksi työstää opinnäytetyötä. Uskon, että lopputuloksena syntynyt toiminnanhallintajärjestelmä tuo yritykselle hyötyä jokapäiväiseen toimintaan sekä mahdollisesti antaa tietynlaista etua kilpailukykyiseen asemaan markkinoilla.

Laadunhallintaan ja ISO -standardiin perehtyminen ovat varmasti myös itselleni hyödyksi tulevaisuudessa. Monet asiat muistuvat mieleen opiskeluista ja vähäinen tietotaito korvaantui matkalla kirjallisuuteen ja standardiin syventyessä. Projektin eteenpäin vieminen oli lähes täysin minun vastuulla ja koin suurimmaksi vaikeudeksi löytää aikaa kiireisen täysipäiväisen työn ja muun elämän keskeltä projektille. Myös alkuun yritystoiminnan sekä koko alan tuntemattomuus toivat omat haasteensa sekä söivät ison osan ajallisesti koko opinnäytetyöprojektista.

Projektin eteneminen oli lähes koko ajan täysin minun vastuullani, eikä yrityksessä oltu juurikaan kiinnostuneita sen etenemisestä. Vasta siinä vaiheessa, kun sain ensimmäiset konkreettiset muutokset aikaan, myös innostus yrityksen sisällä heräsi. Tämän jälkeen oli helppo sopia ja järjestää uusia tapaamisia johdon kanssa. Nuo palaverit veivät isoin askelin aina projektia eteenpäin ja olivat hyvin antoisia, siitä huolimatta, että itselläni oli jo tuossa vaiheessa hyvin tarkka osaaminen yritystoiminnasta. Minulla oli ollut alkuun suuria vaikeuksia ymmärtää standardin tarkoituksia ja vaatimuksia juuri tämän palveluita tuottavan yrityksen toiminnan kohdalla; Mitä nuo yleispätevät ohjeet todellisuudessa tarkoittivat tämän kohdeyrityksen toiminnassa?

Toimintajärjestelmän kehityspalavereissa yritystoiminta ja ISO 9001:2015 -standardin vaatimusten tarkoitukset lopulta kolahtivat paikalleen. Osittain kiitos kuuluu toimitusjohtajalle, jolla itsellään on suuri tuntemus laatuasioista sekä -järjestelmistä, mutta ei aikaa dokumentoida niitä. Mikä osoittaa sen, että suurin osa toiminnanhallintajärjestelmästä toimii jo käytännössä, mutta sen dokumentointi sekä kirjallinen ohjeistus auditointineen sekä mittauksineen oli vielä kehitysvaiheessa. Vanhasta laatukäsi-kirjasta pystyttiin hyödyntämään joitakin osia, mutta pitkälti sitäkään ei oltu viety käytäntöön, vaan suurilta osin siinä oli kuvattu, miten asioiden tulisi olla.

Tämä uusi standardin mukainen rakenne toi toimintajärjestelmään lisää entistä enemmän prosesseille seuranta ja mittaamista päivittäiseen toimintaan. Niinpä on yrityksen johdon suuri vastuu muokata yrityskulttuuria avoimemmaksi toimintajärjestelmälle ja osoittaa esimerkkiä halustaan ja sitoumuksestaan järjestelmän ylläpitämiselle ja kehittämiselle.

Olenkin tyytyväinen opinnäytetyöhön kokonaisuutena. Matka oli pitkä ja todellinen tuotoksen merkitys voidaan todeta vasta myöhemmin sen käyttöönoton ja sertifiointin onnistumisen jälkeen. Kummin-kin projektin edetessä monet asiat yrityksessä kokivat konkreettisen muutoksen parempaan. Myös itse opin työstä paljon ja uskon hyödyntäväni niitä oppeja vielä pitkään tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Hietanen, P. 2006. Keksitkö pyörän uudelleen?. Artikkel. Saatavissa: <http://www.sytyke.org/lehtiar-kisto/kirj/st20062/ST062-22A.pdf>
- International Organization for Standardization. 2017. All About ISO. Saatavissa: <https://www.iso.org/standards.html>.
- Karjalainen E. 2016. Riskiperusteinen ajattelu – Risk Based Thinking (RBT). Artikkel. Saatavissa: <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/rbt/>
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lecklin, O., & Laine, R. 2009. Laadun kehittäjän työkalupakki. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Lilrank, P. 1998. Laatuajattelu. 1.-2.painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Morozova, A., & Tahvanainen, J. 2015. ISO 9001:2015 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän rakentaminen Joensuun CNC-Machining Oy:lle. Opinnäytetyö. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/88072>
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaatioiden laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Perheyrittäjäys. 2015. PDCA-malli. Kuva. Saatavissa: <http://tutkimu.blogspot.fi/2015/12/lean-ja-lean-startup.html>
- Piirainen, J. 2016. Prosessimainen toimintamalli ja ISO 9001:2015. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/prosessimainen-toimintamalli/>
- SFS-EN ISO 9001:2015. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. 2015. ISO 9000 Laadunhallinta. Artikkel. Saatavissa: http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. 2015. ISO 9001 Laadunhallintajärjestelmän hyödyt. Artikkel. Saatavissa: https://issuu.com/sfs.fi/docs/9001-hyodyt_web?e=22111471/32039815.
- SixSigma 2016. Kuva. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/prosessimainen-toimintamalli/>

TOIMINTAKÄSIKIRJAN SISÄLLYSLUETTELO

0. JOHDANTO	3
0.1 Yleistä	
1. Yritys.....	3
1.1 Yritysesittely	3
1.2 Toiminta-ajatus ja periaatteet	4
1.3 Arvot, visio ja yhteiskuntavastuu.....	6
1.4 Tavoitteet	7
2. ToimintaJÄRJESTELMÄ	8
2.1 Yleistä	
2.2 Toimintajärjestelmän soveltamisalan määrittäminen.....	8
2.3 Toimintajärjestelmä ja sen prosessit	9
2.4 Pääprosessit	10
2.5 Tiedonhallinta.....	10
3. PROSESSIT	13
3.1 Asiakashankintaprosessi	13
3.2 Kilpailutusprosessi	14
3.3 Ylläpito- ja hoitoprosessi.....	15
3.4 Postin käsittely sekä asiakaslaskutus	16
3.5 Kuukausittainen laskutusprosessi.....	17
4. JOHDON VASTUU.....	17
4.1 Sidosryhmät	17
4.2 Strateginen suunnittelu ja johtaminen.....	18
4.3 Johdon vuosikello	20
4.4 Johtoryhmätyöskentely.....	20
4.5 Sisäinen viestintä	20
4.6 Organisaation roolit, vastuut ja valtuudet	21
4.7 Johdon katselmus	22
5. Resurssien hallinta.....	23
5.1 Resurssien suunnittelu ja varaaminen.....	23
5.2 Henkilöstöresurssien suunnittelu	23
5.3 Työvälineiden, laitteiden, tilojen huolto ja kunnossapito	24
5.3.1 Infrastrukturi	24
5.3.2 Prosessien toimintaympäristö.....	25
Tietojärjestelmät	25
5.4 Talous ja hallinto.....	25
6. TOIMINNAN JATKUVA PARANTAMINEN	25
6.1 Toiminnan tulosten seuraaminen ja parantaminen	25
6.2 Asiakastytyväisyyden seuraaminen ja parantaminen	26
6.3 Henkilöstötytyväisyyden seuraaminen ja parantaminen	26
6.4 Prosessien suorituskyvyn seuraaminen ja parantaminen	26
6.5 Poikkeamien käsittely ja korjaavat toimenpiteet	26
6.6 Sisäinen auditointi	27