



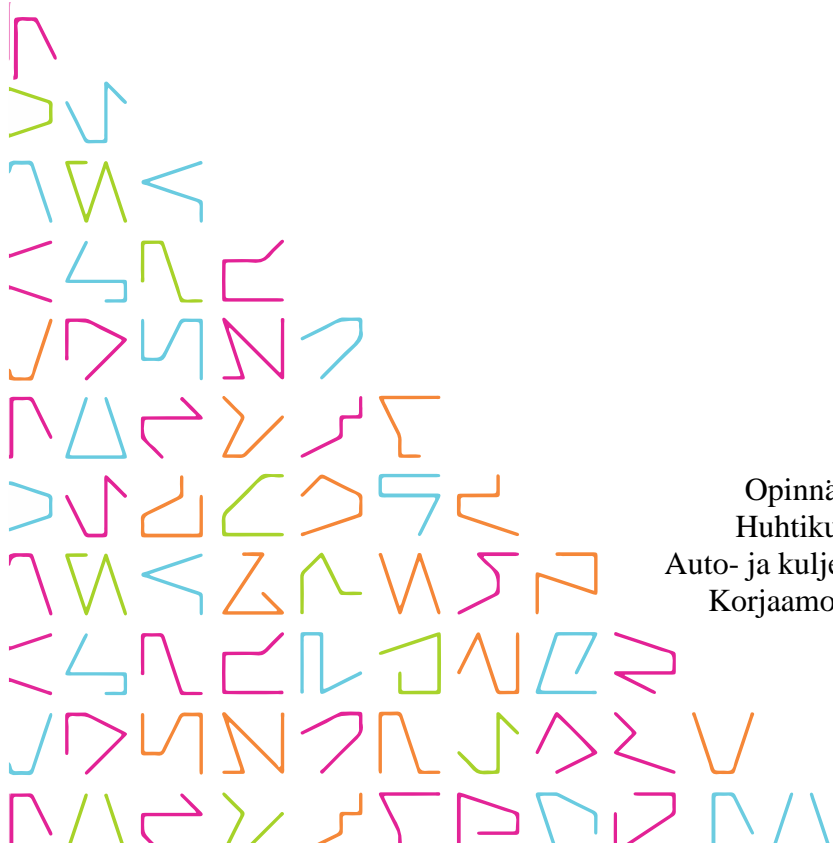
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ISO 9001:2018 LAATUJÄRJESTELMÄN PÄIVITTÄMINEN ISO 9001:2015 VERSIOON KATSASTUSORGANISAATIOSSA

Lempäälän Autokatsastus Oy

Pyry Suvanne

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2018
Auto- ja kuljetustekniikka
Korjaamotekniikka



TIIVISTELMÄ

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Auto- ja kuljetustekniikka
Korjaamotekniikka

SUVANNE PYRY

ISO 9001:2008 laatujärjestelmän päivittäminen ISO 9001:2015 versioon
katsastusorganisaatiossa.

Lempäälän Autokatsastus Oy

Opinnäytetyö 61 sivua, joista liitteitä 14 sivua
Huhtikuu 2018

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli päivittää vanhentunut ISO 9001:2008 -standardin mukainen laatujärjestelmä uudistuneen ISO 9001:2015 -standardin mukaiseen laatujärjestelmään katsastusorganisaatiossa. Opinnäytetyössä vertaillaan standardin painoksia vuosilta 2008 ja 2015 sekä selvitetään keskeisimmät muutostarpeet uuteen laatujärjestelmään siirryttäessä.

Opinnäytetyö toteutettiin Lempäälän Autokatsastus Oy:n katsastusorganisaatiolle, joka tarjoaa ajoneuvojen katsastus-, vakuutus- ja rekisteröintipalveluja. Sen lisäksi että kohdeyrityksen vanhentunut laatujärjestelmä kokee merkittäviä parannuksia uudistuneen 2015 -version myötä, on laatujärjestelmän päivitys luonteeltaan pakonomainen ISO 9001 -sertifikaatin säilymisen näkökulmasta johtuen, sillä uuden version siirtymäaika on kolme vuotta.

Teoriaosuudessa tarkastellaan laatua käsitteenä, sekä sen historiaa aina osa-alueisiin ja laadunvalvontaan saakka. Työn teoreettinen viitekehys koottiin laatujohtamisen ammattikirjallisuudesta, ISO 9001 laadunhallintastandardin eri painoksista sekä kohdeyrityksen johtoportaan haastatteluista.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi päivitetty versio ISO 9001 -standardin mukaisesta laadunhallintajärjestelmästä, joka on mukautettu palvelemaan juuri katsastusorganisaation laadunhallintatarpeita. Tuloksissa tarkastellaan laatujärjestelmän keskeisimpiä muutoskohteita sekä niiden toteuttamista.

Asiasanat: standardi, katsastus, laatujärjestelmä, laadunvalvonta, sertifikaatti

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Automobile and Transport Engineering
Garage Engineering

SUVANNE PYRY:

Updating the ISO 9001:2008 Quality System to ISO 9001:2015 Version in Vehicle Inspection Organization.

Lempäälän Autokatsastus Oy

Bachelor's thesis 61 pages, appendices 14 pages

April 2018

The meaning of this bachelor's thesis was to update the outdated quality management system ISO 9001:2008 -standard to reincarnation of ISO 9001:2015 -standard in vehicle inspection organization. Editions of the standards from 2008 to 2015 are compared in this thesis as well as the study of the most central variation needs while shifting to a new quality system.

This thesis was created for Lempäälän Autokatsastus Oy -vehicle inspection organization, which provides vehicle inspections-, insurance-, and registration services. Besides that the target company's outdated quality system has been undergoing significant improvements since the 2015 -version was taken into use, the update of quality system is compulsory by its nature due to perspective of remaining the ISO 9001 -certificate, since period of transition to the new quality system takes three years.

In theory part of this thesis, quality has been studied as a concept, as well as its history, all way through to different sectors and supervision of quality. Theoretical framework of this thesis was gathered from professional literature of quality management and different editions of ISO 9001 -quality management standards, together with management interviews of the target company.

As the result of the bachelor's thesis, updated version of the ISO 9001 quality management standard was and has been assimilated to serve the very needs of vehicle inspection organizations quality management. The most essential transition points and their implementations of the quality system are examined in the results.

Keywords: standard, vehicle inspection, quality system, quality control, certificate

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	LEMPÄÄLÄN AUTOKATSASTUS OY	8
3	LAATU	10
3.1	Mitä on laatu?	10
3.2	Laadun historia	12
3.3	Laadun osa-alueet	15
3.4	Laadunvalvonta.....	16
4	LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ	19
4.1	International Organization for Standardisation.....	20
4.1.1	ISO 9000 - standardisarja.....	20
4.1.2	ISO 9001 -laadunhallintastandardi	21
4.2	ISO 9001:2015 -laadunhallintastandardi	25
4.2.1	Organisaation toimintaympäristö.....	27
4.2.2	Johtajuus	27
4.2.3	Riskilähtöisyys	28
4.2.4	Prosessilähtöisyys	30
4.2.5	Jatkuva parantaminen	32
4.2.6	Suhteiden hallinta	35
4.2.7	Asiakaskeskeisyys	36
5	ISO 9001:2015 LAADUNHALLINTASTANDARDIN TOTEUTUS	38
5.1	Eteneminen	38
5.2	Tulokset	40
5.2.1	Muutokset liiketoimintaympäristössä	40
5.2.2	Sidosryhmien tarpeet ja odotukset	42
5.2.3	Viestintäsuunnitelma	42
6	POHDINTA	44
	LÄHTEET	46
	LIITTEET.....	48
	Liite 1. ISO 9001:2015 – standardin mukaisesti laadittu laatukäsikirja	48
	Liite 2. Laatukäsikirjan muutosrekisteri	50
	Liite 3. Katsastusorganisaation konsortiokaavio	51
	Liite 4. Riskien ja mahdollisuuksien analysointi (Laatukäsikirjan uusi kohta 1.3.3) ...	52
	Liite 5. Sidosryhmien tarpeet ja odotukset (Laatukäsikirjan uusi kohta 1.3.4)	60

Liite 6. Viestintäsuunnitelma (Laatukäsikirjan päivitetty kohta 2.2)	61
--	----

LYHENTEET JA TERMIT

Asiakas	Henkilö tai organisaatio, joka ostaa tuotteen
Kuluttaja	Tuotteen tai palvelun ostaja
Laatupoikkeama	Ennalta asetetun laatutavoitteen täyttämättä jättäminen
Manufaktuuri	Nykyaikaisten tehtaiden edeltäjä. Tila, jossa valmistettiin organisoidusti ja tehokkaasti suhteellisen suuria määriä käsitöitä ennen teollista vallankumousta.
Homo habilis	Käteväihminen. Varhaisvaihe ihmisestä, joka osasi jo käyttää työkaluja
Auditointi	Objektiivinen arviointi siitä, ovatko organisaatiolle asetetut tavoitteet täyttyneet
Sertifikaatti	Todistus siitä, että laadunhallintajärjestelmä on auditointien edellyttämien tavoitteiden mukainen
ISO	International Organization For Standardization
Laadunhallintajärjestelmä	Yrityksen tapa toimia
Standardi	Yleisesti hyväksytty toimintatapa
YKL	Yksityisten katsastustoimipaikkojen liitto

1 JOHDANTO

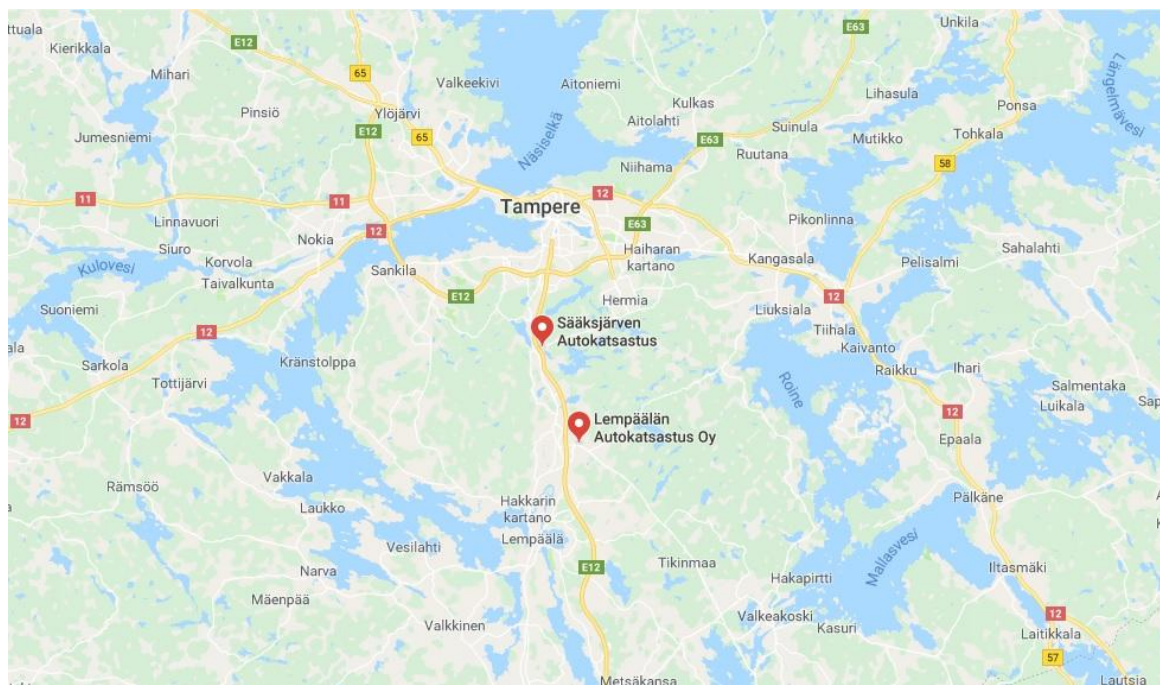
Tämä opinnäytetyö tehtiin Lempäälän Autokatsastus Oy - katsastusorganisaatiolle, joka käsittää Marjamäen sekä Sääksjärven toimipisteet. Opinnäytetyö aloitettiin tammikuussa 2018 ja sen oli määrä valmistua toukokuun loppuun mennessä. Tällöin oli myös oma henkilökohtainen tavoitteeni valmistua kesäkuussa Tampereen Ammattikorkeakoulusta ajoneuvo- ja kuljetustekniikan insinööriksi.

Opinnäytetyöni aiheeksi sain yrityksellä jo käytössä olleen ISO 9001:2008 - laadunhallintastandardin mukaisen laatukäsikirjan päivittämisen uuteen ISO 9001:2015 - standardin mukaiseen laatukäsikirjaan. Ajatus opinnäytetyöni aiheeseen kumpusi laatujärjestelmän uudistetun version kolmen vuoden siirtymäajasta, joka oli menossa umpeen vuoden 2018 syyskuussa. Näin ollen uutta laatukäsikirjaa ei tarvinnut alkaa työstää alusta alkaen uudestaan, vaan vanha käsikirja tarvitsi pakolliset uudistukset ja lisäykset jotka ISO 9001:2015 -versio toisi mukanaan.

Opinnäytetyössä käydään läpi laadun merkitys tämän päivän markkinataloudessa, sekä selvitetään laadun syvin olemus aina käsitetasolta laadunvalvontaan saakka. Tämän päivän laatuajattelussa esiin nousee vahvasti asiakastyytyväisyys jonka vuoksi ISO 9001:2015 -sertifikaatti on toimiva keino yritykselle erottua edukseen nykypäivän kilpailutilanteessa.

2 LEMPÄÄLÄN AUTOKATSASTUS OY

Lempäälän Autokatsastus Oy on joulukuussa vuonna 2008 perustettu ketjuihin kuulumaton, täysin suomalainen yritys, josta merkinä on Suomalaisen Työn Liiton myöntämä avainlippu. Lempäälän Autokatsastus Oy tarjoaa asiakkailleen laadukkaita ajoneuvojen katsastus-, vakuutus- ja rekisteröintipalveluja sekä Marjamäen toimipisteessä aivan Ideaparkin monipuolisten ja kehittyvien palveluiden vieressä, kuin myös aputoiminimellä Sääksjärven toimipisteessä (kuva 1).



KUVA 1. Lempäälän Autokatsastus Oy:n toimipisteet kartalla (Google Maps 2018)

Lempäälän Autokatsastus Oy on osa katsastusorganisaatiota, jotka ovat konsortioyhteenliittymän kautta yhteyksissä toisiinsa. Konsortio on vapaamuotoinen ei-juridinen yrittämisen muoto, jossa osapuolet ovat täysin riippumattomia toisistaan. Konsortion päätoteuttajat vastaavat sen suunnitelman mukaisesta toteuttamisesta. Toisin sanoen konsortion katsastusorganisaatiot toimivat omina yrityksinään ja niillä on jokaisella oma y-tunnus, vaikka niillä on samat omistajat. Katsastuskonsortion muut osapuolet (liite 3) ovat Lempäälän Autokatsastus Oy:n lisäksi Kolme Jiitä Oy, Oriveden Autokatsastus Oy, Nokian Autokatsastus Oy sekä Tuurin Autokatsastus Oy.

Katsastuskonsortion laatujärjestelmä koostuu kahdesta fyysisesti erillisestä kansiosta; Laatu käsikirja-kansio ja Laatu järjestelmä-kansio. Laatu käsikirja-kansio on toimipaikkakohtainen ja kaikkien organisaation toimihenkilöiden käytettävissä. Laatu järjestelmä-kansio sen sijaan pitää sisällään mm. henkilöstön työsopimukset eikä näin ollen ole kuin katsastuskonsortion johdon käytettävissä.

3 LAATU

3.1 Mitä on laatu?

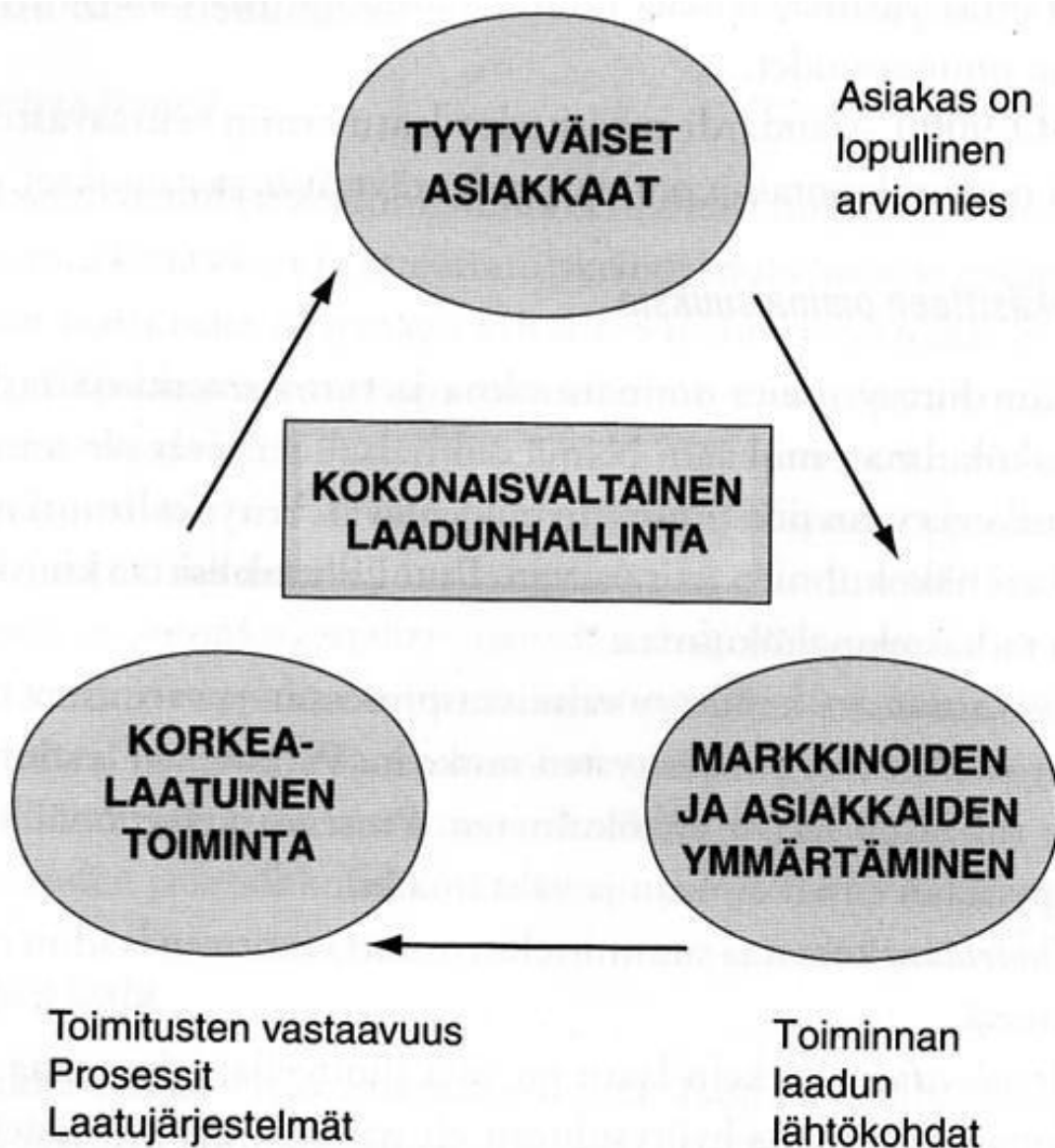
Laatu on käsitteenä hyvin laaja-alainen ja vaikeasti määriteltävä, lukuisien eri osa-alueiden summa. Laatu on siis käsitteenä ns. moniulotteinen, jonka vuoksi laadun tarkkaa määritelmää on jopa mahdotonta kiteyttää yhdeksi yksinkertaiseksi lauseeksi. Erilaisten tuotteiden ja palvelujen laatu on myös vahvasti sidoksissa itse kuluttajan henkilökohtaisiin näkemyksiin.

Tästä johtuen laatu on siis kaikkine ominaisuuksineen ja piirteineen sellainen, että tuote tai palvelu täyttää mahdollisimman laaja-alaisesti asiakkaan odotukset, vaatimukset ja tottumukset. Laadun täytyy täyttää asiakkaan odotukset riippumatta siitä, ovatko ne ilmaistuja tai piilossa olevia. Ilmaistuilla ja piilossa olevilla odotuksilla, vaatimuksilla tai totumuksilla tarkoitetaan sitä, onko asiakas esittänyt mahdollisesti toiveitaan tuotteeseen tai palveluun liittyen. Erityishuomiota kannattaa kiinnittää piilossa oleviin, eli asiakkaan ilmaisemattomiin odotuksiin tuotteen tai palvelun laadusta, sillä tämä johtaa asiakaslähtöiseen laatuajatteluun. (Pesonen 2007, 36.)

Aikaisemmin laatu on käsitteenä ymmärretty ennemminkin soveltuvuutena tuotteen käyttötarkoitukseen ja virheettömyyteen. Voidaan siis sanoa, että aikaisemmin laatu on ymmärretty valmistuskeskeistä laatuajattelua silmälläpitäen. Nykyään laadun käsite on kuitenkin muuttunut valmistuskeskeisestä laatuajattelusta ja tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaisemmaksi liikkeen johdon käsitteeksi. Nykyään koko laadun käsite pitää sisällään hyvin laaja-alaisen yrityksen kehittämisen ja johtamisen, jolla tavoitellaan asiakastyytyväisyyttä (asiakaskeskeinen laatuajattelu), kannattavaa liiketoimintaa (arvokeskeinen laatuajattelu) sekä kilpailukyvyn säilyttämistä ja kasvattamista (kilpailukeskeinen laatuajattelu). Laadun käsite pitää nykyään sisällään kaiken yrityksen toiminnan tuotteen prosessitoiminnasta aina asiakasyhteyksien kehittämiseen asti ja määrittellään yleisesti kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. (Silén 2001, 15.)

Laadun moniulotteisuudesta johtuen laatukäsitettä voidaan tulkita monin eri tavoin riippuen siihen kohdistuneista tarkastelunäkökulmista. Yleisesti ottaen laatu käsitteenä ymmärretään tämän päivän laatuajattelussa yrityksen kykynä täyttää asiakkaan tarpeet mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Huolimatta siitä, että asiakaskeskeinen laatuajattelu on suuressa roolissa nykypäivän laatuajattelua, ei asiakastyytyväisyys itsessään ole laadun päämäärä johon yritykset pyrkivät hinnalla millä hyvänsä. Esimerkiksi pankin asiakkaat olisivat varmasti tyytyväisiä, jos he kaikki saisivat minkä tahansa lainan nollakorolla. Tämä olisi asiakaskeskeisesti ajateltuna varmasti erittäin kannattavaa ja laadukasta, mutta jos asiaa pohditaan arvokeskeisen laatuajattelun näkökulmasta, ei pankin toiminta olisi laadukasta ensinkään koroista saatujen tuottojen ollessa olemattomat. Pankin kannattavuus kärsisi saamatta jäävien tuottojen seurauksena kriittisesti. (Lecklin 2002, 18–19.)

Tänä päivänä laadusta puhuttaessa jalustalle nousee siis vahvasti asiakaslähtöisyys ja asiakastyytyväisyys (kuva 2). Näin ollen kun tuote tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia, on tuote laadukas. Tällaista ajattelumallia kutsutaan asiakaskeskeiseksi laatuajatteluksi ja se on yksi laadun moniulotteisuuden osa-alue.



KUVA 2. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2002, 19)

3.2 Laadun historia

Laadun alkuhistoria sijoittuu ajalle, jolloin ensimmäiset ihmiset ovat osanneet tehdä työtä ja valmistaa työkaluja. Jo 2-2,5 miljoonaa vuotta sitten Homo habilis, ”kätevä ihminen”, osasi valmistaa ensimmäisiä työkaluja kivistä. Myös tällöin on työkalujen valmistuksessa ollut laatu läsnä omalla tavallaan. Työkalujen on täytynyt palvella käyttötarkoitustaan, sekä olla kestäviä. On siis ollut laadukkaampaa valmistaa työkaluja kivistä, kuin

esimerkiksi puusta. Sittemmin ihmislajin evoluutiota on lähtenyt kehittämään yksilöiden kyky valmistaa kulloista tarvetta parhaiten vastaavia työkaluja. Tällainen tuotokeskeinen laatuajattelu on voimassa vielä tänäkin päivänä. Eriytyneen ja systematisoituneen laatu toiminnan tuloksena syntyi teollistumisen kehitys ja lopulta 1800-luvulla mahdollisuus siirtyä manufaktuureista käsityöläistehtaista teolliseen sarjatuotantoon. (Laatuakatemia, 6.7.2010, Laadun historia)

Samaan aikaan kun kätevä ihminen ”Homo habilis” alkoi kehittää ensimmäisiä työkaluja noin 2,5 miljoonaa vuotta sitten, kehittyi varhaisihmisen kyky puheeseen. Kommunikaatiokyky oli valtaisa harppaus myös laatuajattelussa, sillä puhekyvyn kehittyessä mahdollistui myös laadun keskeisten elementtien ja moniulotteisuuksien syntyminen. Aivot kehittyivät ja kädet erikoistuivat enemmän ja enemmän vaativampiin tehtäviin. Vuorovaikutustaitojen kehittymisen myötä syntyivät työnjakoprosessit sekä sosialisointiprosessit. Puheen kehitys mahdollisti omien tarpeiden ja toiveiden kuvailemisen, jonka myötä mahdollistui luonnollisesti myöskin toisten tarpeisiin vastaaminen. Edellä mainittu asiakkaan tarpeiden ja toiveiden täyttäminen on tuttua myöskin tämän päivän laatuajattelusta puhuttaessa ja sitä kutsutaan asiakaskeskeiseksi laatuajatteluksi, joka on yksi tärkeimmistä laadun moniulotteisuuden osa-alueista tämän päivän laatuajattelusta puhuttaessa. Työkalujen valmistus ja riistan metsästyksen vaativat suunnitelmallisuutta sekä tiimityöskentelyä. Ihmisestä alkoi kehittyä sosiaalinen olento. (Laatuakatemia, 6.7.2010, Laadun historia)

Vaihdantatalouden aikana kaupankäynnin osapuolet olivat välittömässä yhteydessä toistensa kanssa tutustuessaan kaupankäynnin kohteeseen. Kaupankäyntihetkellä myyjä esitteli tuotteensa ja sen ominaisuudet asiakkaalle, jonka jälkeen asiakas totesi tuotteen laadun paikan päällä kauppapaikalla ja teki ostopäätöksensä sen pohjalta. Hinta määräytyi oravannahkoina tai muina sen ajan kaupankäynnin maksuvälineinä sen perusteella, kuinka laadukkaaksi tuote paikanpäällä asiakkaan mielestä osoittautui. Laadulla on siis ollut jo vaihdantatalouden aikana suuri merkitys kaupankäynnissä, paljon ennen nykyisen järjestäytyneen yhteiskuntamme syntymistä. (Lecklin 2002, 15.)

Talouselämän kehittyessä laatu ja laadunvalvonta saivat aikaisempaa keskeisemmän roolin käsityöläisammattikunnissa. Nuoria miehiä koulutettiin ammatteihin niin sanotulla

mestari-kisälli-oppipoikajärjestelmällä, jossa mestari vastasi oppipojan ammattitaidon kehittymisestä, sekä myös tuotteiden laadun valvonnasta ja edistyksestä. Tuotteiden ja palveluiden laatu oli tuolloin sidoksissa vahvasti tuotteen valmistajan kunniaan tehdä virheettömiä ja käyttötarkoitukseensa parhaiten soveltuvia tuotteita. Suutari- ja kelloseppämestareille oli siis pikemminkin kunnia-asia myydä virheettömästi valmistettuja kenkiä ja kelloja, jotka valmistuskeskeisellä laadullaan takasivat tyytyväiset asiakkaat. Voidaan myös sanoa, että samaan aikaan laadun moniulotteisuuksista kilpailukeskeinen laatuajattelu nosti ensikertaa päätään, sillä jokainen tuotteen valmistaja halusi erottua kilpailijoistaan edukseen tuotteiden laadulla. (Lecklin 2002, 15–16.)

Tuotteiden laatu koki kovan kolauksen teollisen vallankumouksen jälkeen, kun niitä alettiin valmistaa koneellisesti erillisissä niihin tarkoitetuissa tehtaissa. Tuotteiden valmistukseen ei enää uhrattu yhtä paljon aikaa ja vaivaa kuin mestari-kisälli-oppipoikajärjestelmän aikaan vaan tuotteita valmistettiin koneellisesti pitkinä sarjoina liukuhihnamenetelmällä, jonka vuoksi tuotteiden valmistamiseen oli palkattava paljon kouluttamatonta työvoimaa. Tällainen tuotteiden tuottamisen maksimointi puolestaan johti vääjäämättä siihen, että tuotteiden valmistuskeskeinen laatu lähti jyrkkään alamäkeen. Tuotteiden suunnittelu ja valmistaminen erotettiin toisistaan, jonka seurauksena syntyi koulukunta, joka pyrki laadun varmistamiseen tarkastusten avulla. Tätä koulukuntaa kutsuttiin perustajansa Frederick Taylorin mukaan taylorismiksi. Työt päädyttiin pilkkomaan osiin, joita tekivät osittain ihmiset ja osittain koneet. Ongelmaksi muodostui tuotepoikkeamien kasvaminen ja virheiden syntyminen oli tavallista kokonaisnäkömyksen puuttuessa. Virheiden vähentämiseksi syntyi laaduntarkastajien ammattikunta, jonka tehtävänä oli tarkkailla tuotteiden valmistusprosessia sekä varmistaa, että tuotteille asetetut vaatimukset täyttyvät. (Lecklin 2002, 16.)

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että tuotteiden kysynnän noustessa hurjaa vauhtia, täytyi tuotevalmistajien kehitellä tehokkaampia valmistusratkaisuja tuotteilleen. Tästä johtuen tuotteiden laatu ei enää ollut läheskään samalla tasolla kuin ennen massateollisuuden aikakautta. Näin ollen massateollisuuden noustessa suureen suosioon markkinataloudessa, täytyi laatu-poikkeamien minimoimiseksi perustaa erillinen laaduntarkastajien ammattiryhmä, jotta tuotteiden laatu nousisi jälleen kuluttajille mieluisaksi, sekä valmistajille tuottoisaksi. Tätä voidaan kutsua yhdeksi

merkittävimmäksi askeleeksi laadun historiassa kohti tämän päivän nykyisiä laadunhallintajärjestelmiä.

3.3 Laadun osa-alueet

Kuten aiemmin todettiin, tuotteen tai palvelun laatua tarkasteltaessa täytyy ottaa huomioon monta eri laadun tarkastelunäkökulmaa. Japanissa pitkälti kehitetyn Total Quality Control – ajattelun mukaan laatu tarkoittaa toiminnan keskeistä periaatetta organisaation kaikkien jäsenten toiminnassa. Tällöin laadun moniulotteisuus huomioon ottaen kaikki laadun tarkastelukulmat tulee ottaa huomioon. (Silén 2001, 16.)

Tuotteiden ja palveluiden laadun eri osa-alueet voidaan jakaa kuuteen keskeisimpään tarkastelunäkökulmaan, jotka ovat Silénin (1997) ja Garvinin (1984) mukaan esimerkiksi seuraavat:

- **Valmistuskeskeinen laatu** viittaa virheiden määrään.
- **Tuotokeskeinen laatu** tarkoittaa, että tuotteen ominaisuudet määrittelevät sen laadun
- **Arvokeskeinen laatu** on kohteen käyttöarvo eli kyse on hinta/laatu-suhteesta tai hyötyarvosta, jolloin tuote täyttää täysin käyttäjän tarpeet.
- **Kilpailukeskeinen laatu** tarkoittaa, että laatu on vähintään yhtä hyvä kuin kilpailijoilla.
- **Asiakaskeskeinen laatu** on tuotteen kyky tyydyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet
- **Yhteiskuntakeskeinen laatu** määritellään sen mukaan, mikä on yrityksen toiminnan laadun kokonaisvaikutus ympäröivään yhteiskuntaan ja luontoon. (Silén2001, 16.)

Voidaan siis ajatella, että laatuun kohdistuu erilaisia vaatimuksia riippuen siihen kohdistuneesta tarkastelunäkökulmasta. Tällaisesta laadun moniulotteisuudesta johtuen on tämän päivän laatujärjestelmiin kehitetty standardeja, joilla voidaan jäsenellä paremmin laatuun kohdistuvia vaatimuksia, sekä yhdenmukaistamaan organisaation kaikkien jäsenten toimintaa.

3.4 Laadunvalvonta

Laatujärjestelmän auditointi on objektiivinen arviointi yrityksen toiminnasta ja se on laadun kannalta elintärkeä apuväline johdonlaadunkehittämistyössä. Auditoinnin keskeisin tehtävä on arvioida onko yrityksen toiminta täyttänyt sille asetetut vaatimukset. Laadun auditointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen auditointiin. Hyvin suoritetun laatuauditoinnin tuloksena pitkällä aikavälillä on laadun kehittämistyön paraneminen ja laatujärjestelmän tehokkuuden nousu, kuten kuvassa 3 on esitetty. Laatujärjestelmän valvomisen laiminlyönti puolestaan heikentää organisaation toiminnan laatua. (Lecklin 2002, 80–81.)

Sisäisessä laatuauditoinnissa on kyse eräänlaisesta omavalvonnasta, jossa yritys suorittaa itse oman laatujärjestelmänsä arvioinnin. Tällaisen sisäisen auditoinnin tavoitteena on arvioida yrityksen käytännön toimintaa sekä sujuvuutta. Sisäisen auditoinnin suorittamiseksi yrityksen tulisi kouluttaa esimiestasoa niin, että sillä olisi valmius suorittaa toisten yksiköiden auditointia. Painoarvo tarkastelussa kiinnittyy niin kunnossa oleviin, kuin parannusta vaativiin osa-alueisiin sillä periaatteella, että jokaisen sisäisen auditoinnin jälkeen yrityksen toiminta olisi laadullisesti parempaa kuin aiemmin. Sisäinen auditointi toteutetaan yleensä laatufunktion toimesta ja tuloksia hyödynnetään vähintään kahdesti vuodessa järjestettävissä johdon katselmuksissa, joissa yrityksen johtohenkilöstö kokoontuu keskustelemaan yrityksen toiminnasta. (Lecklin 2002, 80.)

Ulkoisessa auditoinnissa on kyse yrityksen ulkopuolisen tahon suorittamasta laadun tarkastelusta. Ulkopuolisen tahon suorittama laatuauditointi poikkeaa sisäisestä auditoinnista paitsi suorittajien osalta, kuin myös yleiseltä luonteeltaan sekä tarkoitusperiltään. Ulkoinen laatuauditointi on yleensä ottaen mittavasti virallisempi kuin sisäinen auditointi ja se palvelee tiettyä käyttötarkoitusta varten. Tällaisia käyttötarkoituksia voivat olla esimerkiksi laatusertifikaatin hankinta tai alihankkijan hyväksyminen. Vaikka yritys ei välttämättä toiminnassaan tarvitsisikaan ulkoista auditointia, on sen hyvä aika-ajoin tällainen suorittaa ulkopuolisen näkemyksen saamiseksi. (Lecklin 2002, 80–81.)

Ennen varsinaista auditointia pidetään suunnittelukokous, johon osallistuu yrityksen johdon edustajia ja laatutoiminnasta vastaava sekä auditoinnin suorittava ryhmä.

Suunnittelukokouksessa sovitaan muun muassa:

- auditoinnin tavoitteet
- auditointitekniikka
- laajuus
- suoritusajankohta
- auditointiryhmän kokoonpano
- läpikäytävät toiminnot
- haastateltavat henkilöt
- raportointi (Lecklin 2002, 82.)

Auditointikäynti yrityksessä alkaa aloituskokouksella, jossa on mukana yrityksen johdon, laatufunktion ja keskeisten toimintojen edustajat sekä auditoidijat. Kokouksessa käydään läpi muun muassa:

- auditoinnin tarkoitus ja auditoidijien tehtävät
- auditointiperusteet ja tekniikka
- aikataulut
- oppaat ja heidän roolinsa
- käytännön järjestelyt
- raportointi (Lecklin 2002, 82–83.)

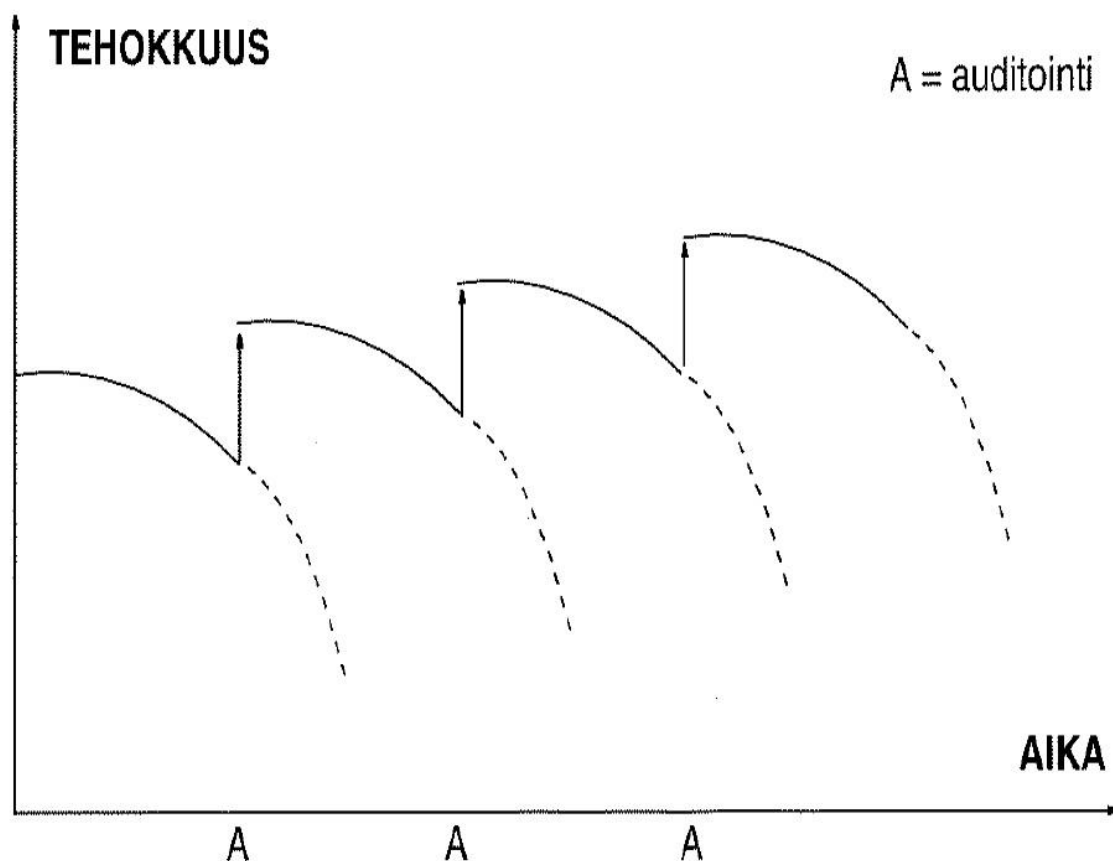
Kokouksen jälkeen lähdetään seuraamaan käytännön toimintaa osastoilla. Tehtäviin kuuluvat muun muassa:

- toimintaprosessien seuraaminen ja todentaminen
- henkilöiden haastattelut
- asiakirjojen ja tehtyjen toimenpiteiden tarkastaminen
- havaintojen ja poikkeamien kirjaaminen (Lecklin 2002, 83.)

Auditoinnista laaditaan loppuraportti joko välittömästi arvioinnin suorittamisen yhteydessä tai sen jälkeen, kun auditoidijat ovat analysoineet käynnin tulokset ja muodostaneet käsityksen auditoidun yrityksen laatutilanteesta. Raportissa esitetään:

- auditoinnin tausta
- auditoinnin suoritustapa
- yhteenveto laatupoikkeamista
- muita huomioita
- johtopäätökset
- kehittämissuosituksia (Lecklin 2002, 84.)

Auditointiin liitetään usein suppea seuranta-arviointi, jossa tarkastellaan ne kohdat, joissa laatupoikkeamia havaittiin. Tavoitteena on varmistaa, että poikkeamat on korjattu. Sertifiointiarvioinneissa poikkeamien korjaaminen on sertifikaatin myöntämisen edellytys. (Lecklin 2002, 84.)



KUVA 3. Laatujärjestelmän auditoinnin vaikutukset (Lecklin 2002, 81)

4 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Ennen syventymistä ISO 9001 – laadunhallintajärjestelmään ja sen eri standardeihin, on hyvä tietää mitä käsite ”laadunhallintajärjestelmä” oikeastaan pitää sisällään. Yksinkertaistettuna laadunhallintajärjestelmää voidaan kuvailla yrityksen tapana toimia. Laadunhallintajärjestelmä on järjestelmä, jonka avulla yrityksen toimintaa ohjataan oikeaan suuntaan siten, että kuluttaja on mahdollisimman tyytyväinen ostamaansa tuotteeseen tai palveluun.

Laadunhallintajärjestelmää voidaan verrata niin ikää samanlaiseksi johtamisen järjestelmäksi, kuin kaikki muutkin johtamisen järjestelmät, kuten vaikkapa talousjärjestelmä on. Järjestelmän tehtävänä on tuottaa tietoa, jonka avulla kaikki organisaatioon kuuluvat elimet ja asianomaiset voivat tehdä johtopäätöksiä yrityksen toiminnasta. Ideaalitulanteessa laadunhallintajärjestelmä toimii niin, että mahdollisten poikkeamien ja puutteiden ilmetessä asiaan reagoidaan välittömästi, jotta yrityksen toiminnan taso pysyy noususuhdanteisena. (Pesonen 2007, 50.)

Koska laadunhallintajärjestelmää voidaan kuvata yrityksen tapana toimia, on luontevaa ajatella että jokaisella yrityksellä myöskin on jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä. Ennen kuin työntekijälle määrätään yrityksessä työtehtävä, käydään perehdytyksessä usein johdon kanssa läpi organisaatiolle tärkeät toimintatavat ja asioiden oikeintekemiset. Tällainen työtehtäviin perehdyttäminen tapahtuu yleensä suullisesti, mutta se voi olla myös kirjallista yritysten toimintatavoista ja työtehtävistä riippuen. Laadunhallintajärjestelmän avulla asioita seurataan ja tarvittaessa asioihin puututaan. Yleensä asioihin puuttumisista tai toiminnan parantamisista ei kuitenkaan jää mitään jälkeä. Pahin skenaario laadunhallintajärjestelmän toiminnan kannalta olisi, että laatupoikkeama huomataan mutta asioista ei keskustella. Näin ollen virheet korjataan aina jonkun pelastajan toimesta viime tipassa, asia lakaistaan maton alle ja mitään ei opita. Hyvin todennäköistä siis on, että sama ongelma toistuu myös lähitulevaisuudessa uudelleen eikä laatupoikkeamien esiintymistiheys harvene näin ollen lainkaan. (Pesonen 2007, 51.)

4.1 International Organization for Standardisation

ISO- lyhenne muodostuu englannin kielen sanoista ”International Organization for Standardisation” ja tarkoittaa suomeksi kansainvälistä standardisointijärjestöä. ISO:n keskussihteeristö sijaitsee kuitenkin Genevessä. Lyhenne ISO tulee alun perin kreikan kielen sanasta ”isos” joka tarkoittaa suomeksi yhdenvertaista. ISO on perustettu vuonna 1947 ja se on kansainvälisellä tasolla tarkasteltuna maailman laajin standardisointijärjestö pitäen sisällään eri standardisointijärjestöjä 163:sta eri maasta. (Kansainvälinen standardisointi. Suomen Standardisointiliitto SFS ry.)

ISO ei ole minkään tietyn valtion omistuksessa, vaan se on täysin riippumaton ja itsenäinen järjestö. ISO:lla on teknisiä komiteoita yhteensä noin 200 ja kaikilla jäsenjärjestöillä on osallistumisoikeus komiteoiden työhön. Standardit eivät ole varsinaisesti määräyksiä, mutta niiden vaatimuksia noudatetaan ympäri maailmaa ja ne ovat organisaatioiden tuotteiden tai palveluiden lähtökohtia. Jokainen ISO:ssa vaikuttava jäsenmaa voi vahvistaa ISO-standardit kansallisiksi standardeiksi, joskin niiden vahvistaminen on vapaaehtoista. Yhteensä jo voimassaolevia ISO-standardeja on yhteensä yli 18 000. (Kansainvälinen standardisointi. Suomen Standardisointiliitto SFS ry.)

4.1.1 ISO 9000 - standardisarja

Kansainvälisen standardisointijärjestön ISO:n (International Organization for Standardisation) laadunvarmistusta käsittelevät ISO 9000 – sarjan perusstandardit on hyväksytty kansallisiksi laatustandardeiksi ympäri maailmaa. Niihin pohjautuvia laatusertifikaatteja on myönnetty organisaatioille yli sadassa maassa. ISO 9000 – standardisto koostuu seuraavista standardeista:

SFS-EN ISO 8402	Sanasto kuvaa laatuun liittyvää erikoistermistöä.
SFS-EN ISO 9001-1	Käyttöohjeisto kertoo, mistä ISO 9000:ssa on kysymys.
SFS-EN ISO 9001	Laadunvarmistusmalli sisältää laatu järjestelmän osia koskevia vaatimuksia ja kattaa organisaation toiminnot suunnittelusta huoltoon.

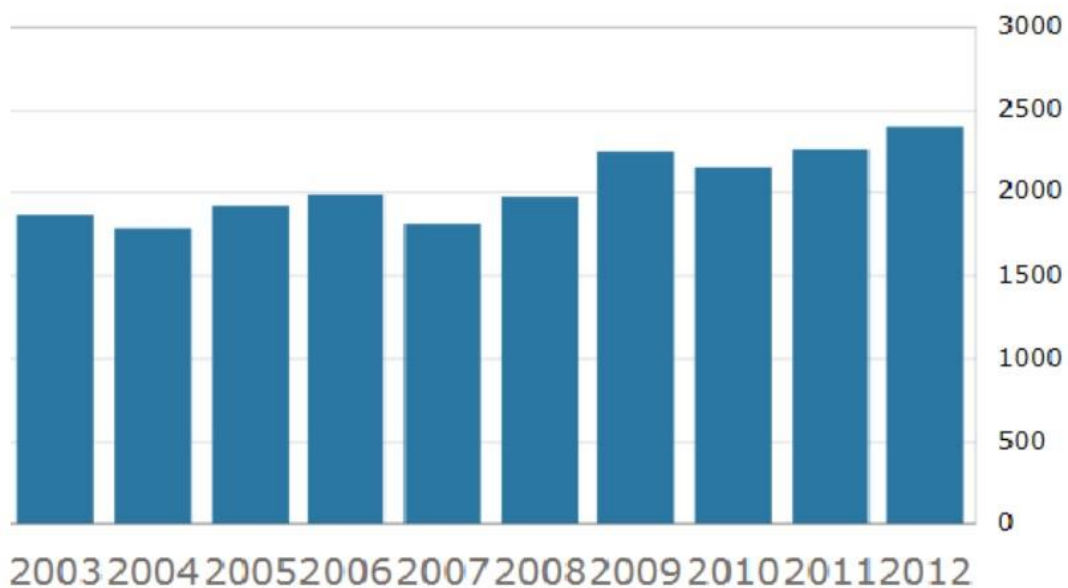
SFS-EN ISO 9002	Laadunvarmistusmalli vastaa ISO 9001:tä mutta ei sisällä suunnittelua koskevia vaatimuksia.
SFS-EN ISO 9003	Laadunvarmistusmalli on suppeampi kuin ISO 9001 ja 9902 ja keskittyy lopputarkastukseen ja testaukseen.
SFS-EN ISO 9004-1	Sisältää laatujärjestelmää koskevia ohjeita laatujärjestelmän rakentamiseksi. (Silén 2001, 18–19.)

”Kirjainyhdistelmät SFS, EN, ISO jne. ilmoittavat organisaation, jossa standardin teksti on vahvistettu. Suomessa vahvistetun standardin tunnus on SFS, eurooppalaisessa standardisoimisjärjestössä CEN:ssä vahvistetun EN ja kansainvälisessä standardisoimisjärjestössä ISO:ssa julkaistun ISO. Tunnusyhdistelmä SFS-EN tarkoittaa, että sama standardi on voimassa sekä Suomessa että Euroopassa, SFS-ISO puolestaan sitä, että standardi on voimassa Suomessa ja ISO:ssa, mutta sitä ei ole vahvistettu CEN:ssä. SFS-EN ISO tarkoittaa, että standardi on vahvistettu kaikissa kolmessa organisaatiossa.” (SFS, EN, ISO? Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.)

Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään edellä mainituista ISO – standardeista ainoastaan ISO 9001 -standardia, joten muiden standardien käsittely on aiheeton.

4.1.2 ISO 9001 -laadunhallintastandardi

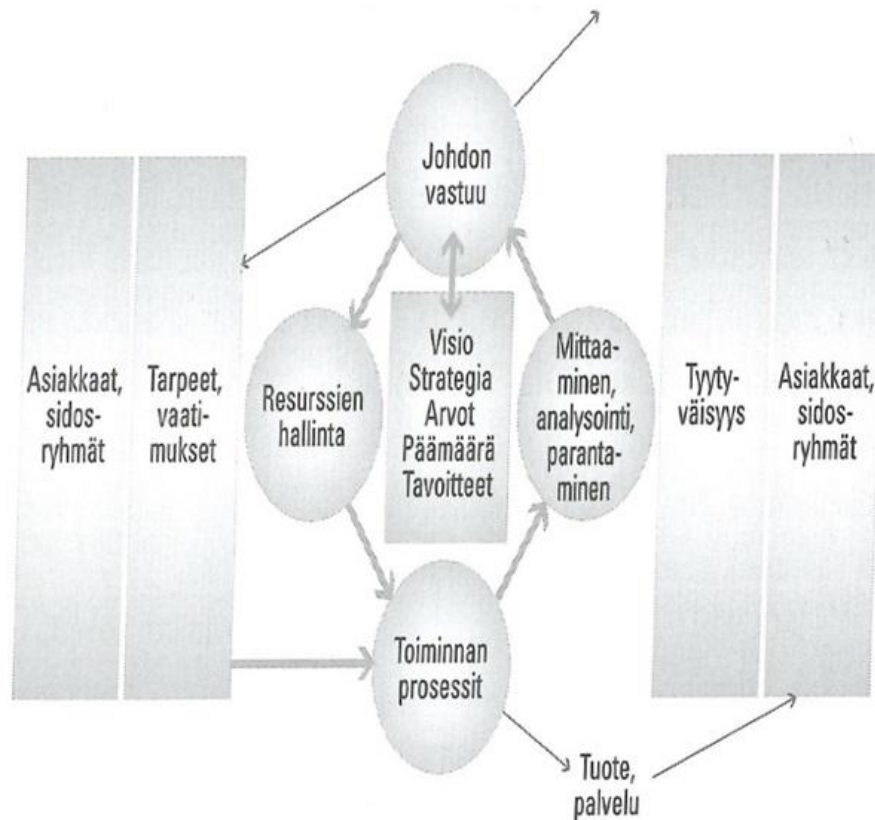
ISO 9001 on laadunhallintaperheen kansainvälisesti ylivoimaisesti tunnetuin laadunhallintastandardi ja käytetyin johtamismalli, jolla pyritään pitämään yritysten ja organisaatioiden toiminnan jatkuva parantaminen sekä asiakastyytyväisyys noususuhdanteisina. ISO 9001 – sertifikaattien määrää Suomessa voidaan tarkastella kuvaajassa 1. Koska kestävän liiketoiminnan keskeisimpiä avaintekijöitä ovat luotettavuus, asiakastyytyväisyys sekä jatkuva parantaminen, on laatujärjestelmän sertifiointi tehokas vaihtoehto parantaa yrityksen menestystä. Laatujärjestelmän sertifiointi ISO 9001:een edellyttää yrityksen sitoutumista edellä mainittuihin seikkoihin, joten kuluttajan on helpompi luottaa saamaansa tuotteeseen tai palveluun. (ISO 9001 - Laadunhallintajärjestelmä. DNV-GL.)



KUVAAJA 1. ISO 9001 – sertifikaattien määrä Suomessa 2003 – 2012 (Inspecta Sertifiointi Oy 2014.)

ISO 9001 -standardia voidaan soveltaa ylipäätään kaikissa organisaatioissa sen kokoon tai toimialaan katsomatta. ISO 9001 -standardi käsittää laajuudeltaan viisi pääotsikkoa ja 50 alaotsikkoa, jonka vuoksi se on pikemminkin luettelo asioista joiden täytyy olla kunnossa yrityksen laatujärjestelmässä, kuin määräämisestä kuinka asiat kuuluu hoitaa. Tällaisia vaatimuksia ovat esimerkiksi vaatimukset toiminnallisille prosesseille kuten suunnittelu, myynti ja viestintä, hankinnat ja tavaroiden tai palveluiden tekeminen. Koska asiakas ja asiakkaan vaatimukset ovat hyvin keskeisessä roolissa ISO 9001:ssä, on merkille pantavaa, että ISO:n vaatimuksissa on asioita jotka vaikuttavat suoraan siihen miten ja mitä asiakas saa. Näin ollen hankkimalla ISO 9001 -sertifikaatin, yritys varmistaa asiakkaan saavan sen mitä asiakas uskoo saavansa. (Pesonen 2007, 74–75.)

Kuvassa 4 voidaan tarkastella edellä mainittujen asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden ja vaatimusten merkityksellisyyttä tämän päivän ISO 9001 -standardin mukaisessa laadunhallintajärjestelmässä. Asiakkaat ovat siis organisaation toiminnallisten prosessien edellytys ja samalla avain yrityksen menestykseen. Johdon vastuulla on resurssien hallinta, joka yhdessä prosessien kanssa muodostavat valmiin tuotteen tai palvelun, johon asiakas on joko tyytyväinen tai ei.



KUVA 4. ISO 9001 laadunohjausjärjestelmä ja jatkuva parantaminen (Pesonen 2007, 76)

ISO 9001 -standardin vaatimukset pohjautuvat laadunhallinnan kahdeksaan periaatteeseen, jotka ovat hyväksytyt kaikkialla maailmassa johtaviksi laadunhallinnan ajatuksiksi. Nämä kahdeksan laadunhallinnan johtavaa periaatetta ovat pysyviä, eivätkä näin ollen muutu vaikka itse ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä päivittyikin noin 7-10 vuoden välein. Kahdeksan laadunhallinnan johtavaa periaatetta ovat:

1. Asiakastyytyväisyys

Yritys tai organisaatio on riippuvainen asiakkaistaan, joten asiakkaiden tarpeet on huomioitava laaja-alaisesti yritystoiminnassa riippumatta siitä, ovatko tarpeet näkyviä vai piilossa olevia. Asiakkaiden tarpeet on käännettävä organisaatiossa yritysielelle niin, että kaikki asianomaiset sen ymmärtävät. (Pesonen 2007, 79.)

2. Johtajuus

Johtajien keskeisimpiä tehtäviä on luoda organisaatiolle suunnat ja tavoitteet joihin tähdätä. Yrityksen johto luo ympäristön, joka edesauttaa henkilöstöä täyttämään asetetut

tavoitteet. Sen lisäksi että johdon täytyy itse haluta laatua, on sen vastuulla myöskin suunnittelu, toimeenpano, seuranta, ohjaus sekä parantaminen.(Pesonen 2007, 79.)

3. Henkilöiden huomioiminen

Ihmiset ovat kaiken toiminnan ydin, mukaan lukien oma henkilöstö, joka on niin ikään yksi asiakasryhmä. Juhlapuheissa pidetyt teesit on muutettava todellisuudeksi. Kun oma henkilöstö on tyytyväinen, mahdollistetaan samalla myös tyytyväiset asiakkaat. Sen sijaan mikäli tyytymättömyyttä ilmenee, leikkaa se suuren osan henkistä kapasiteettia. Laatu syntyy tekemisen aikana, ei jälkitarkasteluna.(Pesonen 2007, 79.)

4. Prosessimainen ajattelutapa

Yrityksen toimintaa sekä resursseja ohjataan tapahtumasarjoina. Prosessimaisessa ajattelussa työn kulku kuvataan vaiheittain, jolloin jokainen työvaihe johtaa toiseen ja lopulta lopputulokseen. Prosesseja ohjataan reaaliajassa ja mittaamalla saadaan selville toimiiko prosessi suunnitellusti. Prosessia parannetaan pitkäjänteisesti ja sillä pyritään yksilöiden itseohjautuvuuteen sekä kokonaisuuden ymmärtämiseen. (Pesonen 2007, 79.)

5. Systemaattiajattelu

Organisaation resurssien joukko on tiedossa ja prosessit muodostavat verkoston, joiden keskinäinen vaikutus tiedetään. Systemaattiajattelussa on olemassa ydin-, tuki- ja avainprosesseja. Kokonaisuutena ajatellen systemaattiajattelussa pyritään edellä mainittuja keinoja käyttäen asiakastyytyväisyyden kasvuun. (Pesonen 2007, 80.)

6. Jatkuva parantaminen

Yrityksen pysyvänä tavoitteena tulee olla jatkuvan parantamisen periaate. Tiedossa on oikea suoritustapa kullekin yksittäiselle prosessille ja työlle. Prosesseja pyritään jatkuvasti parantamaan tavoitteiden toteutumisen edellytyksenä. Parannusta voi tapahtua jatkuvilla pienillä parannuksilla kerrallaan, sekä ajoittaisina suurina harppauksina. (Pesonen 2007, 80.)

7. Päätöksenteko perustuu faktoihin

Kaikki merkittävät päätökset perustuvat mittausten ja havainnointien tuomiin faktatietoihin. Päätöksenteossa yritys tietää tarkalleen missä mennään, eikä näin ollen tee päätöksiä "musta tuntuu" -periaatteella. (Pesonen 2007, 80.)

8. Yhteistyösuhteet

Yritys pyrkii toiminnallaan edistämään yhteistyökumppaneidensa kanssa partnership-ajattelua, jossa kaikki osapuolet pyrkivät hyötymään toistensa osallistumisesta yhteistyöhön. Yhteistyösuhteet lisäävät kaikkien osapuolien kykyä tuottaa lisäarvoa yritykselleen. Tämä edellyttää saumatonta tiedon jakamista sekä läpinäkyvyyttä osapuolten välillä. (Pesonen 2007, 80.)

4.2 ISO 9001:2015 -laadunhallintastandardi

ISO 9001:2015 -standardi on uudistettu versio ISO 9001:2008 -standardista ja sen on ensimmäisen kerran julkaissut kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO syyskuussa 2015. Uudistetun standardin suomenkielinen versio näki päivänvalon ensimmäisen kerran saman vuoden marraskuussa. Uudistuksen myötä standardiin on tehty monia merkittäviä parannuksia (kuva 5), jotka edesauttavat yrityksen pyrkimyksiä kohti kestävästä kehityksestä ja suorituskyvyn parantamista. ISO 9001:2015 on vahvistettu eurooppalaiseksi standardiksi ja Suomen Standardisoimisliitto SFS on puolestaan vahvistanut sen kansalliseksi standardiksi tunnuksella SFS-EN ISO 9001. (ISO 9001:2015. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.)

Standardin uudistettu versio noudattaa ISO:n laatimaa Annex SL sisältörakennetta, joka on edellytys kaikille uusille ja uudistetuille ISO -johtamisjärjestelmästandardeille. Sen sijaan, että Annex SL sisältörakenne tarjoaisi pelkän mallipohjan yrityksen laatujärjestelmälle, on sen tarkoituksena ennemminkin esittää laatujärjestelmävaatimukset rationaalisemmin ja yhdenmukaisemmin. Organisaatiot joilla on jo entuudestaan käytössään ISO 9001 -yhteensopiva laatujärjestelmä, ei tarvitse muuttaa nykyisen laatujärjestelmänsä terminologiaa tai rakennetta. ISO 9001 -standardi sopii yhteen myös muiden johtamisjärjestelmästandardien kanssa. (ISO 9001:2015 -päivitys. SGS.)

Päivitetty ISO 9001:2015 -standardi painottaa organisaatioiden keskittymistä sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin osana riskipohjaista lähestymistapaa. Uudistettu versio korostaa myös laatujohtamisen käyttöön ottamista organisaation strategisena päätöksenä. (ISO 9001:2015 -päivitys. SGS.)

Uudistetussa ISO 9001 -standardin mukaisessa laadunhallintajärjestelmässä edellytetään laadunhallinnan toimintojen ja tavoitteiden sisällyttämistä osaksi organisaation toimintastrategiaa, sekä vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Aikaisempaan ISO 9001:2008 -standardiin verrattuna on uuteen ISO 9001:2015 -standardiin tehty jonkin verran selviä muutoksia, sekä joitain asioita on korostettu aikaisempaa enemmän. Vanhan ISO – version mukaiset termit ”asiakirja” ja ”tallenne” ovat myös korvattu uuden ISO 9001:2015 – version mukaan termillä ”dokumentoitu tieto”, joka on määritelty tiedoksi, jota organisaation tulee hallita. Kuitenkin organisaatio päättää itse siitä, minkä tasoista ja tyyppistä dokumentaatiota se haluaa laatujohtamukseensa sisällyttää. (ISO 9001:2015 -päivitys. SGS.)

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015	PDCA
1 Scope	1 Scope	
2 Normative references	2 Normative references	
3 Terms and definitions	3 Terms and definitions	
4. Quality Management System	4. Context of the organization	PLAN
5 Management responsibility	5 Leadership	PLAN
	6 Planning	PLAN
6 Resource Management	7 Support	PLAN
7 Product Realization	8 Operation	DO
8 Measurements, analysis and Improvement	9 Performance evaluation	CHECK
	10 Improvement	ACT

KUVA 5. Rakennemuutokset ISO 9001:2015 (Inspecta Sertifiointi Oy, 2014, 13)

4.2.1 Organisaation toimintaympäristö

Laadunhallintajärjestelmällä ja organisaation kokonaisvaltaisella toimintaympäristöllä tulee olla selkeä yhteys niin suunnittelu- kuin käyttöönottovaiheessa. Organisaation poliittiset ja strategiset tavoitteet tulee sisällyttää kiinteäksi osaksi yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.)

Yrityksen tulee tunnistaa organisaation sisäisten ja ulkoisten seikkojen vahvuudet toimintaympäristössään ja kyetä reagoimaan muutoksiin tarvittaessa. Organisaation sisäisen toimintaympäristön puitteissa on kyettävä tunnistamaan vahvuudet ja puutteet henkilöstön pätevyyksissä ja osaamisissa, kuten myös kaikissa muissa toimintaympäristöön liittyvissä seikoissa. Tuotteiden ja palveluiden prosessit ja niiden vaikutukset on otettava myös huomioon organisaation sisäistä toimintaympäristöä kehitettäessä. (Inspecta Sertifiointi Oy. 2014, 15.)

Organisaation ulkoisten seikkojen vaikutuksissa tulee yrityksen johdon ottaa huomioon prosessien kannalta elintärkeät resurssit ja niiden saatavuudet. Huomion arvoista on ottaa huomioon myös resurssien mahdolliset vaihtelut. Uudistettu ISO 9001 -versio painottaa ottamaan huomioon organisaation ulkoisen sijaintipaikan kartalla, sekä keskittymään sen vaikutuksista johtuviin mahdollisiin hyötyihin ja haittoihin. Näin ollen yrityksen menestyksen kannalta on erityisen tärkeää huomioida myös liikenne- ja tietoliikenneyhteydet. Kilpailutilanteiden vaikutukset ja muutokset kuuluvat myös organisaation ulkoisen toimintaympäristön tarkasteltaviin kohteisiin, kuin myös mahdollisten alihankintaverkostojen saatavuudet ja vaikutukset. (Inspecta Sertifiointi Oy. 2014, 15.)

4.2.2 Johtajuus

Uudistetussa ISO 9001:2015 – laadunhallintastandardissa painotetaan organisaation johdon sitoutumista laadunhallintajärjestelmään sekä osallistumista kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen. Uudistetun standardin näkökulmasta johtajuus tarkoittaa jatkuvan parantamisen edistämistä sekä laatu politiikan toteutumista. Organisaation johdon tulee

tiedottaa prosessimaisen toiminnan eduista ja ohjata henkilöstöä edistämään laatujärjestelmän tavoitteiden saavuttamista omalla panoksellaan. Johdon täytyy myöskin varmistaa politiikan ja laatutavoitteiden yhteensopivuus liiketoimintastrategiaan ja samalla tukea muuta johtoa johtajuuden osoittamisessa. (Inspecta Sertifiointi Oy. 2014, 22.)

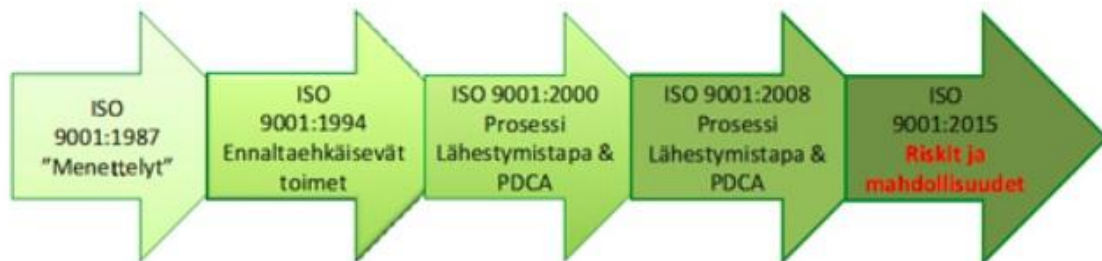
Sitoutumalla uudistettuun laatujärjestelmään, organisaation ylin johto varmistaa resurssien riittävyyden sekä ottaa vastuun laatujärjestelmän tehokkuudesta. ISO 9001:2015 – standardi edellyttää organisaation johdolta myöskin yhteensopivuuden varmistamista laatujärjestelmän vaatimusten ja liiketoimintaprosessien välillä sekä vastaamista siitä, että järjestelmä saavuttaa asetetut tavoitteet. (Inspecta Sertifiointi Oy. 2014, 22.)

Sen lisäksi, että noudattamalla edellä mainittuja ISO 9001:2015 -standardin tuomia laatujohtamisen uudistuksia, yrityksen johto rohkaisee toiminnallaan organisaatiota toimimaan tavoitteellisesti. Näin saadaan järjestelmä myös oikeasti palvelemaan liiketoiminnan tarpeita sekä toteuttamaan liiketoimintastrategiaa. Kun organisaation ylin johto osoittaa johtajuutta sekä sitoutumista laatujärjestelmään, paranee johtoryhmän yhtenäisyys ja näin ollen johdon viestit tavoittavat paremmin koko organisaation. Resurssi- ja asiakastarpeet hallitaan paremmin uudistetun laatujohtamisen myötä, sekä vastuu ymmärretään siellä minne se kuuluu. Järjestelmä ja prosessit muodostavat hallittavan kokonaisuuden jossa niiden tehokkuutta sekä tuloksellisuutta voidaan seurata ja kehittää. Riskiperusteinen ajattelu saadaan toimimaan tehokkaasti ja palvelemaan liiketoiminnan tarpeita. (Inspecta Sertifiointi Oy. 2014, 22.)

4.2.3 Riskilähtöisyys

Maailma on täynnä riskejä ja mahdollisuuksia. Toteutammekin riskilähtöistä ajattelua joka päivä vaikka emme sitä itse tiedostaisikaan. Toivomme parasta ja pelkäämme pahinta. Luonnollisesti riskilähtöinen toiminta-ajattelu on myös merkittävä osa yritysmaailmaa, jonka vuoksi se on sisällytetty myös ISO 9001 -laadunhallintastandardiin. Riskiperusteinen ajattelu on ollut osa ISO 9001-standardia jo sen perustamisvuodesta 1987 lähtien, joskin itse riskilähtöisyys ja riskit on otettu keskeiseksi temaksi

uudistuneessa ISO 9001:2015 -standardissa kuvan 6 mukaisesti. (Qualityknowhow Karjalainen Oy. 2016.)



KUVA 6. ISO 9001 -standardin kehittyminen (Qualityknowhow Karjalainen Oy. 2016.)

Kun puhutaan riskeistä käsitteenä, tulee usein mieleen pelkästään negatiivisia asioita. ISO 9001:2015 -standardin riskiajattelu pitää kuitenkin sisällään riski -käsitteen kaksi eri puolta. Jo tunnettujen negatiivisten riskien (downsiderisk) lisäksi on olemassa mahdollisuuksia (upsiderisk), jotka tunnetaan riskien positiivisina puolina. (Qualityknowhow Karjalainen Oy. 2016.)

Vaikka ISO 9001:2015 -laadunhallintastandardi ei vaadi mitään muodollisia riskianalyysijä, tulee organisaatiolla kuitenkin olla valittuna menetelmä jolla tunnistaa ja hallita riskejä ja mahdollisuuksia. Kuten jatkuvan parantamisen periaatteissa, myös riskiajattelussa voidaan soveltaa kuvan yhdeksän mukaista PDCA -mallia. Ensimmäisessä suunnitteluvaiheessa (PLAN) on yrityksen johdon tunnistettava, analysoitava ja priorisoitava riskit, joita organisaatio pitää tulevaisuudessa hyväksyttävänä ja mikä taas vastaavasti ei ole hyväksyttävää. Kun suunnitelmat on päätetty, on riskien toimintojen selvittämiseksi hyvä pohtia toteutusvaiheessa (DO), kuinka suunnitteluvaiheessa nimetyt riskit voitaisiin välttää ja eliminoida tai ainakin lieventää niiden vaikutukset. Tämän jälkeen on aika toimeenpanna suunnitelmat arviointi- (CHECK) ja toiminta- (ACT) vaiheissa. Sovelletaan aikaisemmin luotuja suunnitelmia ja tehdään suunnitellut toimenpiteet. Riskiajattelussa on niin ikään syytä mitata tulosten hyvyttä ja tarkastella toimintavaiheen tehokkuutta. Saatujen tulosten perusteella opitaan kokemuksista ja näin sykli on taas valmis alkamaan alusta jatkuvan parantamisen periaatteita noudattaen. (Qualityknowhow Karjalainen Oy. 2016.)

Riskienhallintamenetelmä ja siihen liittyvät menettelyt tulee uudessa ISO 9001 -standardin versiossa sisällyttää osaksi organisaation toimintaprosesseja ja niitä tulee soveltaa organisaation sisäisissä toiminnoissa, sisäisissä- sekä ulkoisissa toimintaympäristöissä sekä asiakas- ja sidosryhmävaatimuksissa. Riskien hallinta edesauttaa asiakastyytyväisyyden pysymistä noususuhdanteisena, jolla on yleensä merkittävä rooli liiketoiminnan tuloksen kannalta. Epätoivotut vaikutukset laadunhallintajärjestelmässä voidaan minimoida riskien hallinnan avulla, sekä mahdollisuuksien tavoitteellisella hyödyntämisellä voidaan vaikuttaa laadunhallintajärjestelmän saavuttamiin tavoiteltuihin tuloksiin positiivisesti. Kun riskienhallintamenetelmä otetaan onnistuneesti organisaation prosesseissa käyttöön, se varmistaa omalta osaltaan onnistumisen ja toimii ehkäisevänä tekijänä kaikkialla. Mitä nopeammin riskit ja mahdollisuudet pystytään organisaatiossa havaitsemaan, sitä tehokkaammin niitä pystytään hyödyntämään ja tämä näkyy yrityksen tuloksissa. (Inspecta Sertifiointi Oy. 2014, 25.)

4.2.4 Prosessilähtöisyys

Jotta laatu järjestelmän prosessilähtöisyyttä päästään syvemmin tarkastelemaan, on hyvä tietää mitä prosessi oikeastaan tarkoittaa. Prosessi on kaikki työ jota teemme. Prosessia voidaan kuvata tapahtumasarjana joka koostuu vaiheista. Ensin tehdään jotakin, jotta saavutetaan jotakin, jonka jälkeen tehdään jotakin, jotta työ saadaan valmiiksi. (Pesonen 2007, 129.)

Prosessin toimiessa oikein, täytyy organisaatiolla olla heti aluksi selvä visio siitä mitä halutaan tehdä. Yrityksen on kannattavaa keskittää huomionsa prosessin alkuvaiheessa asiakkaaseen, jolla on omat tarpeensa ja vaatimuksensa. Näin ollen asiakas luo yrityksen prosessille ns. syötteen (input), jolloin on selvää mitä prosessissa lähdetään tekemään. Asiakkaan luoman syötteen merkitystä prosessille on havainnollistettu kuvassa 7. (Pesonen 2007, 129.)

Kun asiakkaan vaatimukset ja tarpeet on selvitetty, täytyy organisaatiolla olla resursseja toteuttaa asiakkaan toiveet. Kun asiakkaan toiveet ja yrityksen resurssit yhdistetään

oikealla tavalla, kuvataan tätä tapahtumasarjaa termillä ”temput” jota on kuvattu kuvassa 7 toimintaprosesseina. (Pesonen 2007, 129.)

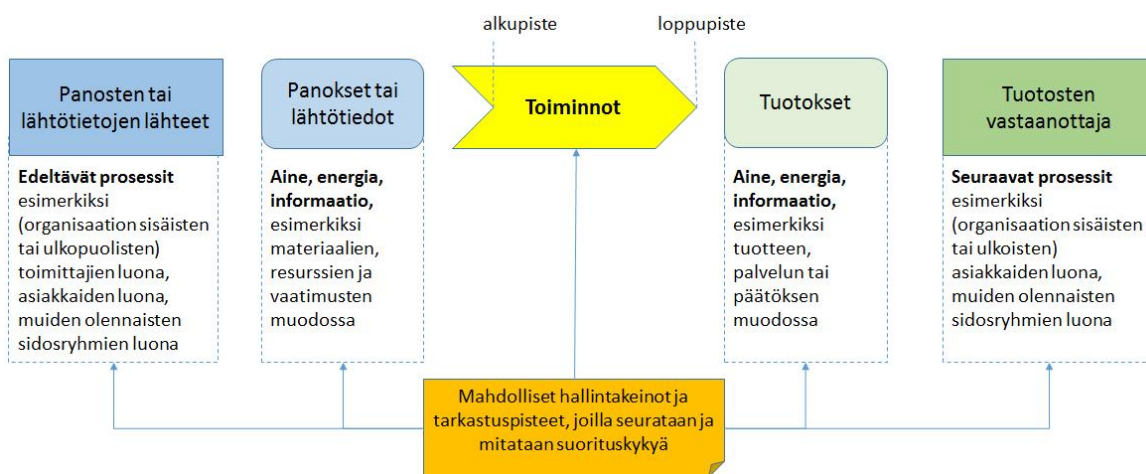
Asiakkaan toiveiden ja yrityksen resurssien yhdistämisestä syntyy prosessin tuotos eli ”output”. Näin ollen kuvan 7 prosessikaaviota voidaan sanallisesti kuvata yksinkertaisesti input -> temput -> output. Koko prosessin hyvyttä mittaa pääasiallisesti asiakas itse, joka ilmenee asiakastyytyväisyytenä organisaation palveluun ja tuotteen laatuun. Prosessi on siis asiakastyytyväisyyden näkökulmasta toimiva, mikäli asiakas on saanut sen mitä odotti saavansa. Toisaalta myös itse prosessin mittaaminen lopputuloksen, tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta on arvokeskeisesti ajateltuna yritykselle merkittävää. Onko prosessin tuote syntynyt kustannustehokkaasti sekä yritykselle tuottoisasti? (Pesonen 2007, 129.)



KUVA 7. Prosessiajattelun kaavio (Pesonen 2007, 51)

Laadunhallintajärjestelmän suomat tulokset saavutetaan tehokkaammin kun organisaation toimintaa käsitellään pieninä prosesseina, jotka taas toimivat toistensa kanssa yhtenäisenä järjestelmänä. Laadunhallintajärjestelmä koostuukin näin ollen toisiinsa liittyvistä prosesseista, joiden ansiosta koko järjestelmä ja sen suorituskyky voidaan optimoida. (Lean six sigma. 2016.)

Prosessimaisella toimintamallilla pyritään tarkasteltavan kohteen yleistämiseen ja selkeyttämiseen suunnitteluvaiheessa, ohjauksessa sekä parannuksissa. Prosessiajattelun tarkoituksena on ohjata asianomaisia ajattelemaan tarvelähtöisesti ketkä prosessissa hyötyvät, mitä prosessilta halutaan, millälaisen syötteen prosessi tuotoksensa luomiseen tarvitsee, mitkä ovat syötteiden lähteet sekä millaisia resursseja ja tietoja prosessi toimiakseen tarvitsee. Kaikkien edellä mainittujen seikkojen selkeyttämiseksi on organisaation hyvä luoda itsellensä prosessikaavio, kuten kuvassa 8 on esitetty. Kuvassa 8 nähdään kaavio yksittäisen prosessin osista, jota käytännössä jokainen prosessi sovelletusti noudattaa. (Lean six sigma. 2016.)



KUVA 8. Kaavio yksittäisen prosessin osista (Lean six sigma. 2016.)

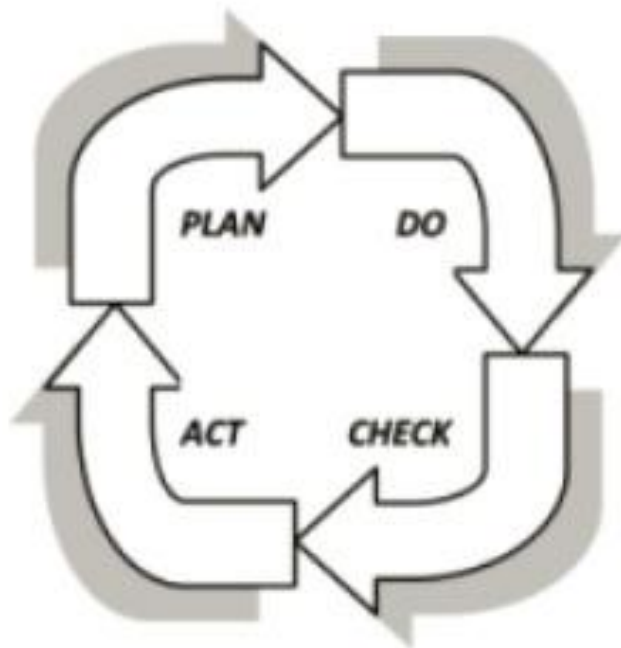
Kun organisaatio jakaa toimintansa prosesseihin, tulee yrityksen toiminnasta systemaattisempaa joka edesauttaa työn suorittamisen yhtenäistä tekemistä tekijästä riippumatta. Sama työ tehdään siis kutakuinkin samalla tavalla vaikka tekijä olisikin eri henkilö. Prosessiajattelun kannalta on myös tärkeää mitata prosessin hyvyttä, sekä arvioida jokaiseen prosessin osaan liittyvät mahdolliset riskit.

4.2.5 Jatkuva parantaminen

Organisaation toiminnan jatkuvaa parantamista tapahtuu päivittäin yrityksen eri toimintojen prosesseissa. Toiminnan parantamisen ei tarvitse tapahtua suurina sykkäyksinä vaan jatkuvaa parantamista voi tapahtua pieninä askelina kerrallaan. Toiminnan jatkuva

parantaminen edellyttää organisaatiolta luovuutta, sekä tilannetajua ymmärtää tilanne ja luoda siihen sopivia ratkaisuja. Ratkaisujen tulee perustua faktatietoihin, joita organisaatio voi itselleen haalia eri mittareita hyväksikäyttäen, kuten esimerkiksi kuvassa 9 on esitetty. Ratkaisut ovat pitkäjänteisen mittaamisen, kokeilemisen ja oivaltamisen tulos. Näin ollen jatkuvan parantamisen periaatteen tarkoituksena ei ole kerralla löytää yleispätevää ratkaisua, joka antaisi avaimet joka ongelmaan ja toimisi ikuisesti kaikkialla. (Arter Oy. 2017.)

Yksi tunnetuimmista jatkuvan parantamisen prosessikaavioista on kuvan 9 mukainen Demingin laatuympyrä, joka pitää sisällään PDCA -ongelmanratkaisumenetelmän. PDCA -mallin loi alun perin Walter Shewhart, jonka myöhemmin tunnetuksi teki Edward Deming. Demingin laatuympyrä ei ole sovellettavissa nopeaan ja kertakäyttöiseen organisaation pikafiksaukseen, vaan ennemminkin sitä pidetään jatkuvan parantamisen mallina, jonka vuoksi sitä käytetään myös ISO 9001 -standardissa kuvan 5 mukaisesti. Yksinkertaistettuna PDCA -mallin konsepti toimeenpanee neljän vaiheen syklin, joka oikein toteutettuna ja toistettuna johtaa välittömiin parannuksiin organisaation toimintaprosesseissa. (Advisera Expert Solutions Ltd. 2018.)



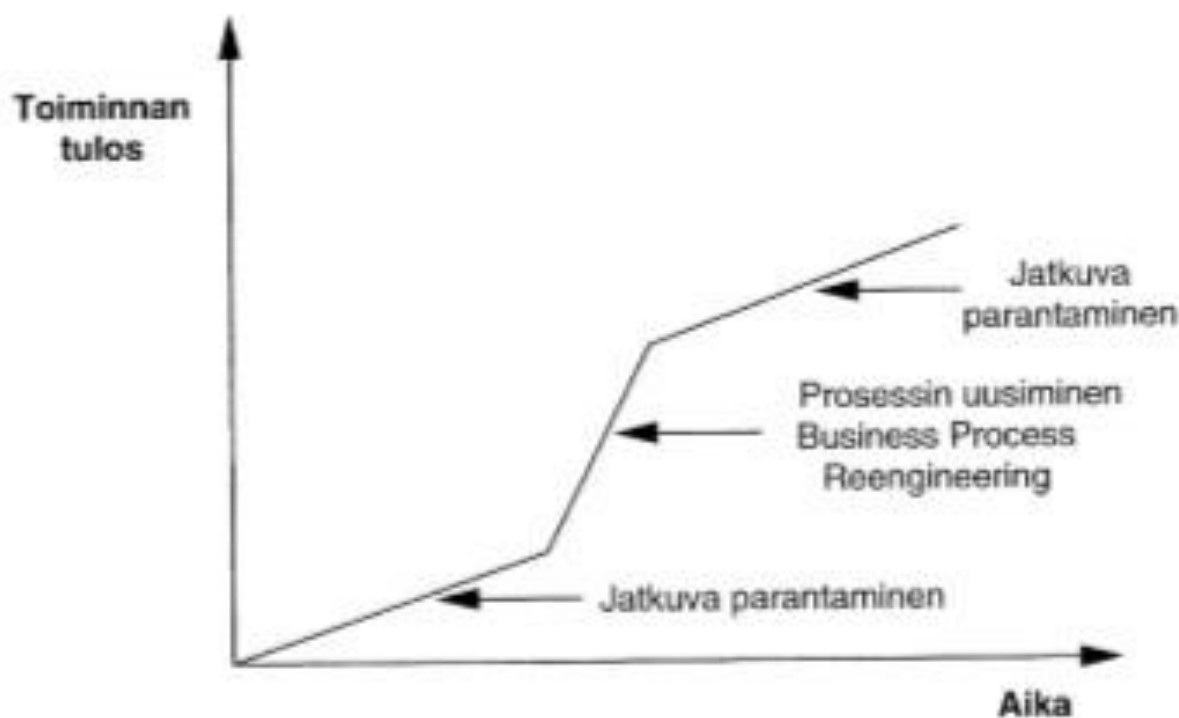
KUVA 9. Demingin laatuympyrä (Advisera Expert Solutions Ltd. 2018.)

- **Suunnittelu (PLAN):** Suunnittelu on yksi laadunhallintajärjestelmän suurimmista ja tärkeimmistä osuuksista. Suunnittelussa organisaation täytyy ottaa huomioon yrityksen toimintaympäristö, resurssit ja asiakastarpeet. Riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on myös yksi osa suunnitteluvaihetta. Suunnittelussa organisaation tulee tunnistaa ja toimeenpanna rakenne, jolla se voi saavuttaa tavoitteensa.
- **Toteutus (DO):** Toteutus on suunnittelun jälkeen seuraava vaihe PDCA -mallissa. Toteutusvaiheessa nimensä mukaisesti organisaatio toteuttaa suunnitelmansa ja valmistaa tuotteensa tai palvelunsa asiakkailleen.
- **Arviointi (CHECK):** ISO 9001:2015 -standardissa on useita vaatimuksia prosessien laadunhallintaan liittyen, jonka vuoksi toimintaprosessia täytyy jatkuvasti tarkkailla, mitata, analysoida ja arvioida jotta tuotteet täyttävät niille asetetut vaatimukset. Organisaation sisäisissä auditoinneissa arvioidaan koko prosessin tehokkuutta ja myöhemmin johdon katselmuksessa päätetään mitä asioita saatujen informaatioiden pohjalta täytyy tehdä.
- **Toiminta (ACT):** Toimintavaiheessa organisaatio toimeenpanee asiat, jotka täytyy muuttaa arviointivaiheessa tehtyjen johtopäätösten perusteella. Toimintavaiheen tavoitteena on yksinkertaistettuna tehdä parannuksia toimintaansa PDCA -mallin aiempien portaiden pohjalta. (Advisera Expert Solutions Ltd. 2018.)

Kun organisaatio on saanut kaikki edellä mainitut vaiheet laadunhallintajärjestelmässään suoritettua, alkaa sykli tämän jälkeen alusta. Tämä johtuu siitä että PDCA -mallilla pyritään nimenomaan jatkuvaan parantamiseen. Kun organisaatio on löytänyt parannuskohteita sisäisen auditoinnin myötä CHECK -arviointivaiheessa, ovat ne todennäköisesti aiheuttaneet parannuksia ACT -toimintavaiheeseen. Tämän vuoksi PLAN -suunnitteluvaiheeseen on tehtävä lisäyksiä saatujen parannusten myötä, jotta ne voidaan toimeenpanna vastaavasti seuraavassa DO - toteutusvaiheessa. (Advisera Expert Solutions Ltd. 2018.)

PDCA -mallin toiminta perustuu siis pitkäaikaisiin tarkasteluihin laadunhallintajärjestelmässä sekä organisaation toimintaprosesseissa. Yrityksen toiminnan jatkuva parantaminen Demingin laatuympyrää hyväksi käyttäen edellyttää siis

organisaatiolta hyvin systemaattista lähestymistä ongelmiin sekä riittävää perehtymistä asioihin ja niiden aiheuttajiin. Tulosten seuranta ja analysointi on hyvin merkittävässä roolissa ennen PDCA -mallin täysmittaista käyttöönottoa, jotta järjestelmän onnistuminen ja kestävät tulokset voitaisiin taata. Ideaalitulanteessa organisaation toiminnan jatkuva parantaminen toimii kuten kuvassa 10, jolloin jokaisen PDCA -syklin jälkeen toimintaprosessi uusiutuu ja näin yrityksen toiminnan tulos kasvaa ajan funktiona.



KUVA 10. Jatkuvan parantamisen merkitys. (Pesonen 2007, 228)

4.2.6 Suhteiden hallinta

Jotta organisaatio voisi taata menestyksensä, tarvitaan siihen olennaisia sidosryhmiä tukemaan yrityksen liiketoimintaa. Sidosryhmät voivat olla niin ikään sisäisiä tai ulkoisia sidosryhmiä. Ulkoisia olennaisia sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi toimittajat ja media joiden avulla markkinoida yritystään kuluttajille tai vaikkapa kilpailijat ja viranomaiset. Sisäisillä olennaisilla sidosryhmillä tarkoitetaan lähinnä yrityksen omistajia ja työntekijöitä. Suhteiden hallinta sidosryhmiin on aina vuorovaikutteista ja organisaation täytyy pyrkiä ratkaisuihin jossa molemmat osapuolet hyötyvät toisistaan.

Olenaiset sidosryhmät, niin sisäiset kuin ulkoiset, ovat aina suoraan yhteydessä organisaation suorituskykyyn. Kun organisaatio hallitsee onnistuneesti suhteitaan kaikkiin sidosryhmiinsä, saavutetaan yrityksen jatkuva menestys huomattavasti todennäköisemmin. Onnistuneella suhteiden hallinnalla organisaatio voi optimoida sidosryhmiensä vaikutukset suoraan suorituskykyynsä, joka vaikuttaa yrityksen tuloksiin positiivisella tavalla. On ensiarvoisen tärkeää että organisaatio hallitsee suhteensa ulkoisiin sidosryhmiin, kuten toimittajaverkostoihin ja yhteistyökumppaniverkostoihin. (Suomen standardisoimisliitto SFS Oy. 2016.)

Kun organisaatio onnistuneesti hallitsee suhteensa olennaisiin sidosryhmiin, paranee niin itse organisaation kuin myös siihen liittyvien sidosryhmien suorituskyky. Tämä tosin edellyttää kuhunkin sidosryhmään liittyvien mahdollisuuksien ja rajoitteiden välitöntä reagoitua. Suhteiden hallinnalla mahdollistetaan sidosryhmien keskuudessa yhteisymmärrys organisaation tavoitteista ja arvoista, joka mahdollistaa hyvin hallinnassa olevan toimitusketjun joka tuottaa tasaisesti tuotteita ja palveluja. (Suomen standardisoimisliitto SFS Oy. 2016.)

4.2.7 Asiakaskeskeisyys

Asiakastyytyväisyys on yksi laadunhallinnan keskeisimmistä tavoitteista sekä yksi laadunhallinnan periaatteista ja kulmakivistä. Asiakkaalla on omat odotuksensa ja vaatimuksensa, jotka yrityksen on tärkeä saada ylitettyä tai vähintäänkin täytettyä menestyksensä turvaamiseksi. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden ymmärtäminen edesauttaa organisaation menestystä, jonka vuoksi ISO 9001:2015 – laadunhallintastandardin yksi uudistuksista painottaakin nimenomaan asiakaskeskeisyyden tärkeyttä laadunhallintajärjestelmässä.

Uusi ISO 9001:2015 – laadunhallintastandardi edellyttää organisaation sitoutumista asiakaskeskeisyyteen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä että asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimukset tulee selvittää ja ennen kaikkea ymmärtää. Kun vaatimukset ja toiveet on selvitetty, on ne hyvä kirjata ja ylläpitää, jotta niiden saavuttaminen voidaan

myöhemmin todeta. Asiakastyytyväisyyttä tulee jatkuvasti seurata ja parantaa jatkuvan parantamisen periaatteella. Organisaation tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaista toimitusta täytyy jatkuvasti tavoitella sekä riskit ja mahdollisuudet tulee tunnistaa ja hallita. Yrityksen johdon tulee ymmärtää kuinka riskit ja mahdollisuudet vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. (Inspecta Sertifiointi Oy. 2014, 23.)

Asiakaskeskeisyyteen keskittymällä edesautetaan organisaation asiakasrajapinnan hallintaa ja muutoksia, sekä pystytään todistamaan että asiakasvaatimukset sekä lakisääteiset vaatimukset täyttyvät. Asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa kommunikointi paranee asiakaskeskeisyyteen panostamalla, jonka seurauksena asiakkaiden ja ympäröivän yhteiskunnan tyytyväisyys on noususuhdanteista. Tämä taas luo puolestaan yritykselle kilpailuedun muihin yrittäjiin nähden. Epätoivotut ilmiöt ja tapahtumat hallitaan eivätkä ne näin ollen vaikuta haitallisesti asiakassuhteisiin tai yhteiskunnallisiin suhteisiin. (Inspecta Sertifiointi Oy. 2014, 23.)

5 ISO 9001:2015 LAADUNHALLINTASTANDARDIN TOTEUTUS

5.1 Eteneminen

Opinnäytetyö aloitettiin tammikuussa 2018 ja sen oli määrä valmistua saman vuoden toukokuun loppuun mennessä. Työ oli suunniteltu aloitettavaksi tutustumisella kohdeyritykseen, mutta koska Lempäälän Autokatsastus Oy:n toiminta oli itselleni henkilökohtaisesti tuttua toistaiseksi voimassa olevan työsuhteeni johdosta, aloitettiin opinnäytetyöni suoraan ISO 9001:2015 -laadunhallintastandardiin perehtymällä. Vaikka työaikani sijoittui pääsääntöisesti Marjamäen toimipisteeseen, oli Sääksjärven toimipiste tullut myös tutuksi sairauspoissaolojen tuurausvuorojen vuoksi. Uuden laadunhallintastandardin perehtymiseen varattiin koko tammikuu, mutta ajanpuutteen vuoksi samalle kuulle sisällytettiin myös perehtyminen vanhentuneeseen laatukäsikirjaan.

Uutta ja vanhaa laadunhallintastandardia verrattiin toisiinsa yhdessä yrityksen laatupäällikön kanssa. Erityisesti huomio kiinnittyi lisäyksiin ja muuttuviin kohteisiin joita päivitys toisi tullessaan. Uudessa ISO 9001:2015 -standardin mukaisessa laatukäsikirjassa termit "asiakirja" ja "tallenne" on korvattu termillä "dokumentoitu tieto" joka on määritelty tiedoksi, jotka organisaation tulee hallita. Koska organisaatio saa kuitenkin itse päättää siitä minkälaista dokumentaatiota se laatujärjestelmäänsä sisällyttää, kiinnittyi huomio standardeja vertaillen käytännön tekemiseen katsastusasemalla. Huomionarvoista on miettiä, mitä uuden standardin dokumentaatiota laatujärjestelmässä kannattaa katsastusalalla hyödyntää ja mistä olisi eniten käytännön hyötyä.

Laatujärjestelmän muutosten ja rakenteiden suunnittelussa otettiin huomioon myös YKL:n suositukset ja näkemykset muutettavista/päivitettävistä kohteista, jotka saatiin ISO 9001:2015 -laadunhallintastandardin päivitysprojektia varten sähköpostin välityksellä. Sähköpostin välityksellä saatiin myös ulkoisen auditoinnin suorittajan, Inspecta Sertifiointi Oy:n laatima tarkastuslista ISO 9001:2015 - päivitystä koskien, jonka tarkoituksena oli auttaa ja helpottaa heidän asiakkaitaan päivittämään laadunhallintajärjestelmänsä uusien standardien vaatimusten mukaisiksi.

Kun tarvittava aineisto laatukäsikirjan päivitystä varten oli kerätty, aloitettiin muutosten ja rakenteiden suunnittelu uuteen laatujärjestelmään. Koska konsortion osalla yrityksiä on ollut jo ennestään käytössään ISO 9001:2008 – standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä, ei laatukäsikirjaa tarvinnut alkaa rakentaman alusta saakka uudestaan.

Muutokset toteutettiin laatukäsikirjaan sekä laatujärjestelmään. Laatukäsikirjaan tuli lähinnä viittaukset uusista ja päivitetyistä kohdista (kuvat 11,12,13) sillä uudistukset olivat luonteeltaan sellaisia, että ne sijoitettiin laatujärjestelmään.

5.2 Tulokset

Uudistettuun laatukäsikirjaan päädyttiin lisäämään kolme kohdeyrityksen kannalta merkittävintä lisäystä ISO 9001:2015 – standardista. Laatukäsikirjaan lisättiin uutena kohdat ”1.3.3 Muutokset liiketoimintaympäristössä” ja ”1.3.4 Sidosryhmien tarpeet ja odotukset” sekä päivitettiin kohta ”2.2 Palaverikäytännöt ja viestintä”. Muutokset listattiin liitteen 2 mukaiseen laatukäsikirjan muutosrekisteriin, joka on ollut Kolme Jiitä Oy:llä käytössä laatujärjestelmän käyttöönottopäivästä lähtien. Muutosrekisteri pitää sisällään kaikki keskeisimmät muutokset yrityksen toimintaan liittyen. Itse laatukäsikirjaa ei liiketoiminnallisista syistä tässä opinnäytetyössä julkaista mutta uudistetun laatukäsikirjan sisällysluettelo voidaan tarkastella liitteessä 1.

Opinnäytetyö tehtiin alun perin käsittelemään pelkästään Lempäälän Autokatsastus Oy:n laadunhallintajärjestelmää, mutta laatujärjestelmän päivitys otettiin käyttöön myös katsastuskonsortion kaikissa muissa katsastusyryksissä ulkoisen auditoijan (Inspecta Sertifiointi Oy) toiveesta. Tästä johtuen laatukäsikirjan muutosrekisteriin lisättiin kohta ”1.3 Korjattu konsortiokaavio” jonka sisällön tarkoituksena on kuvata eri katsastusorganisaatioiden yhteenliittymisen tasoa ja muotoa. Koko laatujärjestelmä yhdistettiin siis koskemaan näin ollen konsortion lähes kaikkia katsastusorganisaatioita, joita ovat Lempäälän Autokatsastus Oy, Kolme Jiitä Oy, Oriveden Autokatsastus Oy sekä Tuurin Autokatsastus Oy. Nokian Autokatsastus Oy:llä päädyttiin pitämään oma laatujärjestelmä, joten se on rajattu tässä työssä pois.

5.2.1 Muutokset liiketoimintaympäristössä

Laatukäsikirjaan lisättiin kohta ”1.3.3 Muutokset liiketoimintaympäristössä” (kuva 11), jonka johdosta yrityksen tulee huomioida ja todeta säännölliset muutokset liiketoimintaympäristössään. Mahdolliset muutokset koskevat niin sisäisiä kuin myös ulkoisia toimintaympäristöjä. Katsastuskonsortion eri toimipisteiden näkökulmasta mahdolliset liiketoimintaympäristön muutokset tulevat johtumaan todennäköisesti kilpailutilanteiden ja säädösmuutosten seurauksena. Tapahtuneet tai tapahtuvat muutokset katsastusalaan koskevassa lainsäädännössä vaikuttavat myös niin ikään

liiketoimintaympäristön muutoksiin. Muutokset liiketoimintaympäristössä on kirjattava vähintään kerran vuodessa johdon katselmuksen pöytäkirjaan ja mahdolliset konkreettiset toimenpiteet muutosten johdosta on päätettävä johdon katselmuksessa.

Jotta liiketoimintaympäristön muutokset olisivat vaikutuksiltaan mahdollisimman neutraaleja yrityksen toiminnan kannalta, on muutoksiin varauduttava ennakoivasti. Muutosten arviointi on toteutettu lisäämällä liitteen 4 mukainen ”Riskien ja mahdollisuuksien analysointi” – taulukko laatujärjestelmään, jonka tallenne on sisällytetty laatukäsikirjan uutena lisättyyn kohtaan ”1.3.3 Muutokset liiketoimintaympäristössä”.

1.3.3 Muutokset liiketoimintaympäristössä

Katsastusyritys huomioi ja toteaa säännölliset muutokset liiketoimintaympäristössä. Liiketoimintaympäristö voi muuttua kilpailutilanteen tai säädösmuutosten seurauksena. Liiketoimintaympäristön muutokset on kirjattava ainakin kerran vuodessa Johdon katselmuksen pöytäkirjaan ja Johdon katselmuksessa on päätettävä tarpeelliset toimenpiteet muutosten johdosta. Tapahtuneet tai tapahtuvat muutokset katsastusalaan koskevassa lainsäädännössä ovat myös liiketoimintaympäristön muutoksia. Muutosten vaikutukset ja niistä johtuvat muutokset on dokumentoitava Johdon katselmuksen pöytäkirjaan. Muutosten arvioinneilla pyritään lieventämään muutosten seurauksia varautumalla niihin ennakoivasti. Muutosten arviointi tehdään ”Riskit ja mahdollisuudet - toimintaympäristön analysointi” lomakepohjaan. Mahdollisiin riskeihin ja mahdollisuuksiin on määriteltävä tarvittavat toimenpiteet em. lomakepohjaan. Syntyvä dokumentti on käsiteltävä Johdon katselmuksessa.

Tallenne:

- Riskit ja mahdollisuudet; toimintaympäristön analysointi

KUVA 11. Muutokset liiketoimintaympäristössä.

Liitteen 4 ”Riskien ja mahdollisuuksien analysointi” – taulukko luotiin yhteistyössä Inspecta sertifiointi Oy:n ja YKL:n kanssa ja sen tarkoituksena on ennakoida ja analysoida mahdolliset katsastusyrityksiä koskevat riskit ja mahdollisuudet. Liitteen 4 ensimmäisessä sarakkeessa ”näkökulmat” kuvataan perspektiivi jonka puitteissa riskejä ja mahdollisuuksia arvioidaan. Toisessa sarakkeessa kuvataan katsastusyritystä koskevat keskeisimmät riskit ja mahdollisuudet, kolmannessa sarakkeessa riskien ja mahdollisuuksien painoarvo numeroin 1 – 5 vähäisimmästä riskistä suurimpaan ja viimeisessä, neljännessä sarakkeessa kuvataan toimenpiteet joilla arvioituihin riskeihin voidaan reagoida.

5.2.2 Sidosryhmien tarpeet ja odotukset

Toisena uutena lisäyksenä katsastuskonsortion laatujärjestelmään on kohta ”1.3.4 Sidosryhmien tarpeet ja odotukset” (kuva 12). Katsastusorganisaation kannalta keskeisimmät ulkoiset sidosryhmät ovat itse asiakkaat, katsastusalalle erilaisia palveluita ja tuotteita valmistavat organisaatiot ja yritykset sekä valvonnasta vastaavat viranomaiset.

1.3.4 Sidosryhmien tarpeet ja odotukset

Katsastusyrittäjä tärkeimpiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, toimintaa valvovat viranomaiset ja katsastusalalle palveluja tuottavat organisaatiot ja yritykset. Asiakkaisiin liittyvät asiat yrityksen toiminnassa on määritelty yrityksen laatupolitiikassa, kohta 1.4.

Katsastusta valvovien viranomaisten tarpeet ja odotukset on määritelty ja sidottu katsastuksen laatuun.

Kohdassa 1.5.1 on määritelty, miten valvovan viranomaisen (Trafi) tarpeisiin ja odotuksiin vastataan.

Tarvittavat palvelut hankitaan niitä tuottavilta yrityksiltä kulloisenkin tarpeen mukaan. Ostoista ja hankinnoista on kirjoitettu laatukasikirjan kohdassa 5.7. Sidosryhmien tarpeista ja odotuksista tehdään alla mainittu tallenne, johon tarpeet ja odotukset on kirjoitettu.

Tallenne:

- Sidosryhmät, niiden tarpeet ja odotukset

KUVA 12. Sidosryhmien tarpeet ja odotukset.

Laatukasikirjan ”1.3.4 Sidosryhmien tarpeet ja odotukset” – kohtaan lisättiin tallenne muodossa liitteen 5 mukainen taulukko katsastuskonsortioon kohdistuvien sidosryhmien tarpeista ja odotuksista. Liitteen 5 ensimmäiseen sarakkeeseen on määritelty kaikki katsastusorganisaation toimintaan sidoksissa olevat sidosryhmät. Toiseen sarakkeeseen on koottu kaikki kunkin sidosryhmän keskeisimmät tarpeet ja odotukset katsastustoimipisteiden toimintaan liittyen, sekä viimeiseen kolmanteen sarakkeeseen kunkin sidosryhmän tarpeiden ja odotusten luomat mahdolliset toimenpiteet.

5.2.3 Viestintäsuunnitelma

Viestinnän tarkoituksena on varmistaa ja parantaa yrityksen sisäinen ja ulkoinen tiedonkulku. Ulospäin suuntautuneesta viestinnästä vastaa katsastuskonsortion kunkin toimipisteen omat kotisivut, joiden tarkoituksena on tiedottaa asiakkaille sekä muille sidosryhmille toimipisteitä koskevat ajankohtaiset asiat kuten vaikkapa poikkeukselliset aukioloajat. Sisäisen viestinnän kulmakivenä ovat säännöllisesti pidettävät

kuukausipalaverit, joissa käydään läpi ajankohtaisia asioita sekä mahdollisia uusia säädöksiä.

2.2 Palaverikäytännöt ja viestintä

Viestintä

Viestinnän tavoitteena on varmistaa yrityksen sisäinen ja ulkoinen tiedonkulku. Ulospäin suuntautuvaa viestintää hoidetaan toimipaikkojen kotisivujen kautta. Sivuilla tiedotetaan asiakkaille ja muille sidosryhmille ajankohtaisista asioista. Sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä laaditaan Viestintäsuunnitelman mukainen tallenne, johon olennainen sisäinen ja ulkoinen viestintä on määritelty.

Toimipaikan sisäisen viestinnän kulmakivenä on säännöllisesti pidettävä kuukausipalaveri. Tärkeänä apuvälineenä toimii ilmoitustaulu, johon kiinnitetään luettavaksi uudet säädökset ja muuta ajankohtaista tietoa. Henkilökunnan antamien palautteiden käsittely on kuvattu kohdassa **1.4.3 henkilöstöpalautte**.

Tallenne:

- Viestintäsuunnitelma

KUVA 13. Palaverikäytännöt ja viestintä.

Laatukäsikirjan kohtaan ”2.2 Palaverikäytännöt ja viestintä” luotiin työn kolmantena muutoksena liitteen 6 mukainen viestintäsuunnitelma tallenne muodossa, johon kaikki olennainen ulkoinen sekä sisäinen viestintä on määritelty. Viestintäsuunnitelma on jaettu sisäisen sekä ulkoisen viestinnän osa-alueisiin. Sisäisen sekä ulkoisen viestinnän ensimmäisiin sarakkeisiin liitteessä 6 on määritelty toimintatapa jolla viestintää harjoitetaan. Seuraavissa sarakkeissa määritellään viestinnän harjoittaja(t) eli kuka vastaa mistäkin viestinnän osa-alueesta. Viimeisiin sarakkeisiin on arvioitu kuinka viestintäsuunnitelma käytännössä toimii, jotta mahdollisia parannuksia voidaan tehdä.

6 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin Lempäälän Autokatsastus Oy:n sekä kaikkien muiden katsastuskonsortioon kuuluvien toimipisteiden laadunhallintajärjestelmän toteutusta uutta ISO 9001:2015 – standardin mukaista laadunhallintajärjestelmää noudattaen. Päällimmäisenä tavoitteena oli vanhan ISO 9001:2008 – standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän päivittäminen uuteen versioon ennen kolmen vuoden siirtymäajan umpeutumista, jotta yritys voisi jatkaa toimintaansa normaaliin tapaan. Päivitetyn ISO 9001:2015 – laadunhallintastandardin siirtymäaika umpeutuu 15.9.2018 mennessä. Aineistoa opinnäytetyölleni saatiin ammattikirjallisuudesta, internetistä, yrityksen laatuapäällikön ja muiden johtohenkilöstön haastatteluista sekä asiantuntijaorganisaatioiden sähköposteista.

Opinnäytetyön tarpeellisuus osoittautui kohdeyritykselle kiistattomaksi, johtuen laatuajärjestelmän päivityksen siirtymäajan luomista paineista. Kun opinnäytetyöstä oli kohdeyritykselle oikeasti jotain konkreettista hyötyä, oli sen tekeminenkin mittavissa määrin mielekkäämpää. Voidaan siis todeta että työ oli aiheeltaan hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen. Vaikka laatuajärjestelmän päivityksen siirtymäaika ei olisikaan ollut vielä ajankohtainen, on uuden ISO 9001:2015 – laadunhallintastandardin tuomista uudistuksista varmasti muutakin hyötyä kohdeyritykselle esimerkiksi kilpailuedun kannalta.

Omasta mielestäni opinnäytetyö onnistui kokonaisuutena kaiken kaikkiaan hyvin. Laatu ja laadunhallinta ovat koko ajan suuremmassa ja suuremmassa roolissa tämän päivän markkinataloudessa ja se on erinomainen keino yritykselle erottua nykypäivän kilpailutilanteissa edukseen. Työn tekeminen auttoi minua oivaltamaan syvemmin laadunhallinnan periaatteita, sekä korostamaan eritoten asiakaslähtöisen laatuajattelun tuomia hyötyjä. Koska nykypäivän katsastusalaa voidaan luonnehtia merkittävässä määrin asiakaspalveluammattiksi, on jokaisen ammatin harjoittajan hyvä tietää ainakin perusasiat asiakaslähtöisestä laatuajattelusta, asiakastyytyväisyyden merkityksestä sekä muista ISO 9001:2015 – laadunhallintastandardin tuomista lisäyksistä.

Vaikka opinnäytetyö on hyvin onnistunut ja sovellettavissa käytännön työelämään, on muistettava, että uuden ISO 9001:2015 – standardin vaatimusten mukaisuus ja sertifiointi on todistettavissa vasta ulkoisen auditoinnin jälkeen.

LÄHTEET

- Lempäälän Autokatsastus Oy. Luettu 4.3.2018. <https://www.lempaalanautokatsastus.fi/4>
- Google Maps. 2018. Kartta. Viitattu 4.3.2018.
<https://www.google.fi/maps/search/lemp%C3%A4%C3%A4n+autokatsastus/@61.3913708,23.7146331,12z/data=!3m1!4b1>
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Juva: WS Bookwell Oy.
- Laatuakatemia. 2010. Laadun historia. Luettu 3.3.2018.
<http://www.kotiposti.net/tuurala/Laadun%20historia.htm#Laadunvarmistus>
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Kansainvälinen standardisointi. Luettu 3.3.2018.
https://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on/standardisoinnin_maailmankartta/kansainvalinen_standardisointi
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. SFS, EN, ISO? Luettu 11.3.2018.
https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/standardi_tutuksi/sfs_en_iso
- DNV-GL. ISO 9001 - Laadunhallintajärjestelmä. Luettu 2.4.2018
<https://www.dnvgl.fi/services/iso-9001-laadunhallintajarjestelma-3283>
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO 9001:2015. Luettu 8.4.2018.
https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015
- SGS. 2018. ISO 9001:2015 -päivitys. Luettu 8.4.2018 <http://www.sgs.fi/fi-fi/energy/quality-health-safety-and-environment/quality/iso-9001-2015-revision>
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2016. Laadunhallinnan periaatteet. Luettu 14.4.2018.
https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/laadunhallinnan_periaatteet#4Prosessimainentoimintamalli
- Lean six sigma. 2016. Prosessimainen toimintamalli ja ISO 9001:2015. Luettu 14.4.2018.
<http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/prosessimainen-toimintamalli/>

Inspecta Sertifiointi Oy. 2014. Uudistuva standardi ISO 9001:2015. Luettu 15.4.2018.
https://www.inspecta.com/PageFiles/38314/6_Uudistuva%20ISO_DS%209001%20standardi-%20Seppo%20Salo.pdf

Arter Oy. 2017. Jatkuva parantaminen. Luettu 21.4.2018. <https://www.arter.fi/jatkuva-parantaminen/>

Advisera Expert Solutions Ltd. 2018. Plan-Do-Check-Act in the ISO 9001 Standard. Luettu 21.4.2018. <https://advisera.com/9001academy/knowledgebase/plan-do-check-act-in-the-iso-9001-standard/>

Qualityknowhow Karjalainen Oy. 2016. Riskiperusteinen ajattelu - Riskbasedthinking (RBT). Luettu 22.4.2018. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/rbt/>

Suomen standardisoimisliitto SFS Oy. 2016. Laadunhallinnan periaatteet. Luettu 22.4.2018.
https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/laadunhallinnan_periaatteet

LIITTEET

Liite 1. ISO 9001:2015 – standardin mukaisesti laadittu laatukäsikirja

Sisällysluettelo

0.	JOHDANTO	3
1.	YRITYSTEN ESITTELY.....	3
1.1	Yrityksen kuvaus.....	3
1.2	Tavoitteet.....	5
1.3	Organisaatio	6
1.3.1	Vastuut ja valtuudet, sekä varahenkilöjärjestelmä.....	6
1.3.2	Vastuuvakuutus.....	6
1.3.3	Muutokset liiketoimintaympäristössä	6
1.3.4	Sidosryhmien tarpeet ja odotukset.....	7
1.4	Laatupolitiikka	7
1.5	Konkreettisesti seurattavat asiat ja laatumittarit.....	8
1.5.1	Katsastustoiminnan laatu ja vikatilastot.....	8
1.5.2	Asiakastyytyväisyys; asiakaspalaute ja reklamaatiot.....	8
1.5.3	Henkilöstöpalaute; sairauspoissaolot ja tapaturmat	8
1.5.4	Talous; taloushallinto, tilintarkastus, liikevaihto, kannattavuus ja markkinaosuus.....	9
2.	JOHTAMINEN	10
2.1	Johtamismenettelyt.....	10
2.1.1	Johdon vastuu ja yrityksen johtoryhmä	10
2.1.2	Johdon katselmus	11
2.2	Palaverikäytännöt ja viestintä.....	11
2.2.1	Toimipaikan kuukausipalaverit.....	11
2.3	Sisäiset arvioinnit (auditointi).....	12
2.4	Ulkoiset arvioinnit ja tarkastukset.....	12
3.	HENKILÖSTÖ	12
3.1	Rekrytointi ja perehdytys	12
3.2	Koulutustarpeiden kartoitus, koulutussuunnitelma ja koulutusrekisteri	13
3.3	Työsuojelu ja työturvallisuus	14
3.4	Työterveydenhuolto	15
4.	TILAT JA LAITTEET	15
4.1	Tilojen ylläpito	15
4.2	Katsastuslaitteiden ja mittalaitteiden ylläpito	15
4.3	Tietojärjestelmien toimivuuden varmistaminen ja ohjelmistojen ylläpito.....	16
5.	PROSESSIT	16
5.1	Yleistä.....	16
5.2	Asiakassuhteiden hallinta.....	16
5.2.1	Myynti ja markkinointi	17
5.2.2	Sopimukset ja tarjoukset.....	17
5.3	Katsastusprosessit.....	17

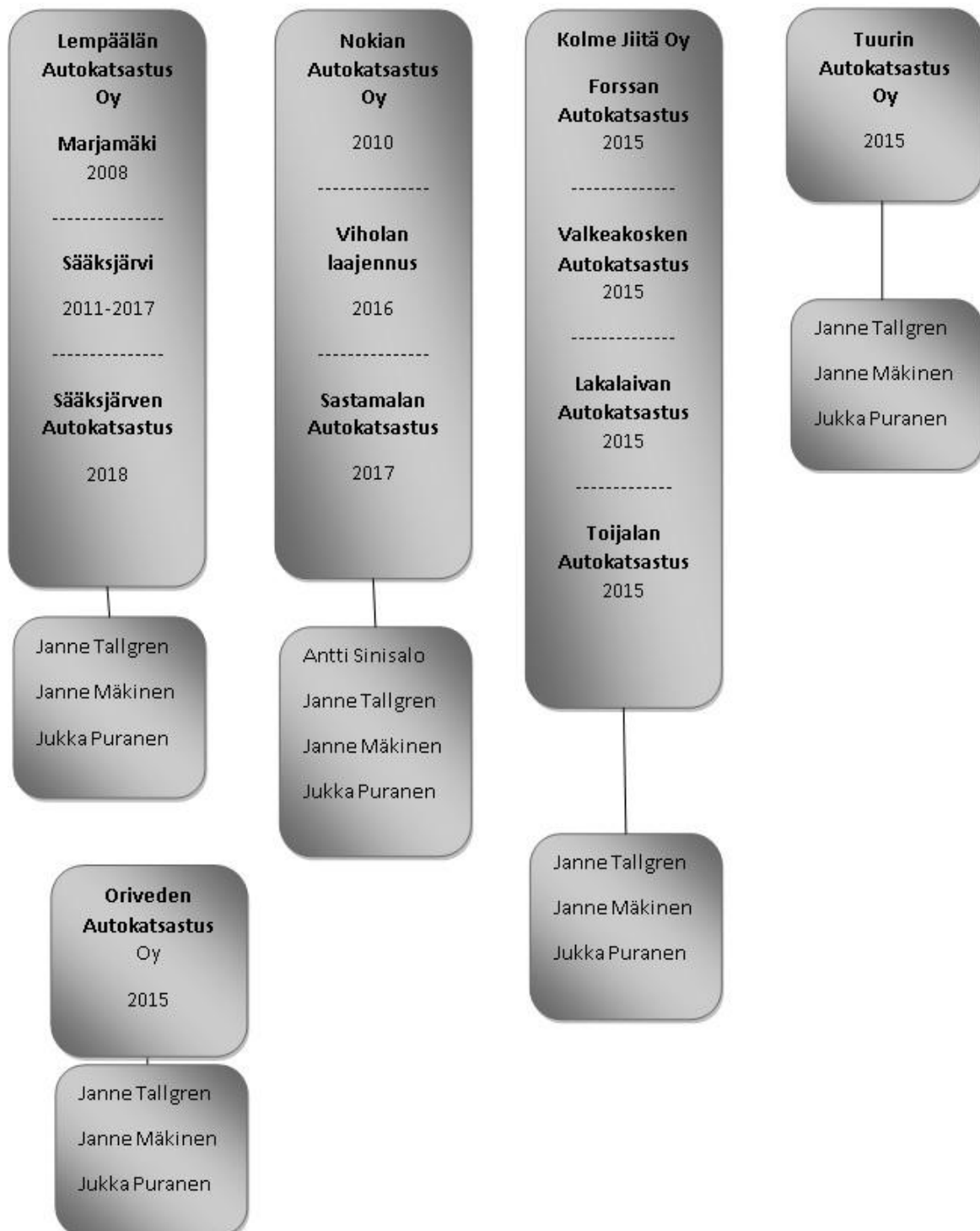
5.4	Hyväksyntäprosessit.....	20
5.5	VAK ADR hyväksynät.....	22
5.6	Rekisteröintiprosessit	24
5.7	Ostotoiminta	25
6.	KORJAAVAT TOIMENPITEET	26
6.1	Poikkeamakäsittely.....	26
7.	SÄÄDÖSTEN, MÄÄRÄYSTEN, OHJEIDEN JA KÄYTTÖOIKEUKSIEN HALLINTA	26
8.	ASIAKIRJOJEN JA TALLENTEIDEN HALLINTA	27
8.1	Tallenteiden hallinta, varmuuskopiointi ja tietosuoja	27
8.2	Tietoturva; rekisterikilvet, tietoturvatuvapaperit ja tallennusvälineet	28
8.3	Asiakasrekisteriin tietonsa luovuttaneita koskeva rekisteriseloste	28
8.4	Matkamittarilukemarekisterin rekisteriseloste	29

Liite 2. Laatukäsikirjan muutosrekisteri

Muutosrekisteri

Muutoksen kohde	Muutoksen sisältö	Pvm	Hyväksyjä
	Laatujärjestelmä otetaan käyttöön	30.12.2014	JM
Kohta 1.2.2	Lisätty uusi kohta: Vastuuvakuutus	15.01.2015	JM
Kohta 1.1	Lisätty Lakalaivan Autokatsastus	01.02.2015	JM
Kohta 1.2.1	Lisätty Lakalaivan vastuumatriisi	01.02.2015	JM
Kohta 8.1	Päivitetty Asiakirjojen hallinta	01.02.2015	JM
Kohta 1.2	Lisätty Tavoitteet	01.03.2015	JM
Kohta 1.1	Lisätty Toijalan Autokatsastus	31.08.2015	JM
Kohta 1.2.1	Lisätty Toijalan vastuumatriisi	31.08.2015	JM
Kohta 1.3 ja 2	Lisätty Jukka Puranen Organisaatiokaavioon	1.9.2015	JM
Kohta 1.3	Lisätty Konsortiokaavio	20.12.2015	JM
Kohta 1.3	Korjattu Konsortiokaavio	1.2.2016	JM
Kohta 8.3 ja 8.4	Lisätty Rekisteriselosteet	15.3.2017	JM
Kohta 1.3	Korjattu Konsortiokaavio	24.4.2018	JM
Koko Laatujärjestelmä	Muutettu vastaamaan ISO 9001-2015 vaatimuksia	24.4.2018	JM
Kohta 1.3.3	Lisätty Muutokset liiketoimintaympäristössä	24.4.2018	JM
Kohta 1.3.4	Lisätty Sidosryhmien tarpeet ja odotukset	24.4.2018	JM
Kohta 2.2	Lisätty Viestintäsuunnitelma	24.4.2018	JM
Koko Laatujärjestelmä	Yhdistetty Lempäälän Autokatsastus Oy:n, Kolme Jiitä Oy:n, Oriveden Autokatsastus Oy:n sekä Tuurin Autokatsastus Oy:n Laatujärjestelmä	24.4.2018	JM

Liite 3. Katsastusorganisaation konsortiokaavio



Liite 4. Riskien ja mahdollisuuksien analysointi (Laatukäsikirjan uusi kohta 1.3.3)

Näkökulmat	keskeiset riskit/mahdollisuudet	Merkitys 1 - 5 pieni - suuri	Tarvittavia toimenpiteitä
Lainsäädäntö ja sen muutokset	Katsastusväli	4	Panostetaan enemmän ajoneuvoihin, joiden katsastusväli ei muutu. Muutos vaikuttaa katsastusmääriin noin 15 %
Trafin säädökset	Niiden seuranta/tietoisuus Erikoistapaukset Arvostelukriteerien tarkennus	3	Seurataan uusia voimaan tulevia säädöksiä/määräyksiä
Talous	<p>Omistuspohja ja mahdolliset muutokset/erimielisyydet; osakassopimus</p> <p>Yrityksen rakenne:</p> <p>Laajentamistarve: useamman aseman kautta synergiaa esim. henkilöstön sijaistamisen osalta</p> <p>Äkilliset investointitarpeet/kassan vahvuus</p> <p>Lainarahan saatavuus ja koron muutokset</p>	<p>4</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>3</p>	<p>Omistuspohjan kapeus on vahvuus, helpompi löytää yksimielisyys päätöksissä</p> <p>Osakeyhtiö</p> <p>Mahdollista laajentamista voi olla tulossa tulevina vuosina</p> <p>Kassa pitäisi olla vahvempi, pitäisi saada kerrytettyä enempi rahaa kassaan</p> <p>Yrityksen on vaikea saada lainarahaa</p>

	Tilitoimiston taso ja sen tuki talouden suunnitteluun	5	On tärkeä saada pelattua kulut ja poistot siten, että omapääoma ei ole miinuksella ja että tulos näyttää hyvältä
Kilpailijatilanne ja asema sen suhteen	Asiakaskunnan laajuus ja jakautuminen (auton ikä, asiakaskunnan rakenne, yksityis/yritykset/kunnat, ..)	4	Asiakaskunnasta suurin osa on yksityisasiakkaita. Yrityksellä on kova työ saada lisää yritysasiakkaita. Autokanta on vanhaa.
	Alueellinen autokannan kehitys ja sen ikärakenteen muutokset	4	Autokanta vanhenee, mikä on hyvä asia tulevaisuuden/katsastusvälin harvenemisen kannalta
	Auton omistaminen: vuokra-, vertais- ja leasingyritykset tulossa pienessä mittakaavassa	1	Ei nähdä isoa merkitystä tulevaisuuden kannalta
	Sijainti	4	Erittäin tärkeä. Toimimme tunnetulla paikalla.
	Volyymien kehittyminen	5	Tärkeää on saada riittävä volyyymi, jotta pystytään toimimaan
	Katsastuksen taso/laatu	5	Riittävän korkea toiminnan laatu pitää saavuttaa
	Aukioloajat	5	Palvelu pitää olla saatavissa silloin kun asiakas palvelua haluaa

	Markkinointi ja sen toimivuus	5	Markkinointia tarvitaan, jotta asiakkaat löytävät asemalle.
	Hinnoittelu ja sen rakenne, kampanjat	5	Hinnoittelu pitäisi pystyä pitämään sellaisena, että asiakkaat tulevat asioimaan, mutta kuitenkin niin, että yritys pärjää taloudellisesti ja pystytään toimimaan tulevaisuudessakin
	Kilpailijan taloudellinen asema: heikko/vahva	4	Kilpailijoiden taloudellisella asemalla on merkitystä tulevaisuuden näkymiin, kilpailun kiristyminen tai mahdollinen asemien harveneminen
	Henkilöstö ja sen osaaminen	5	Osaava henkilöstö on yrityksen tärkein osa-alue
	Asiakassuhteet	5	Pitkät asiakassuhteet ovat yritykselle tärkeitä. Pyritään rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita.
	Palvelukulttuuri	5	Pyritään mahdollisimman hyvään palveluun, jotta asiakkaat tulisivat asioimaan yhä uudestaan.

	Maine	5	Hyvä maine asiakkaiden keskuudessa on erittäin tärkeää
	Miten poikkeaa kilpailijoista: miten sen hyödynnetään	5	
Asiakaskunnan muutokset	Yksityisautoilijat	5	Kilpailu yksityisautoilijoista on kovaa. Yritämme saada pidettyä yksityisautoilijat meidän asiakkaina
	Kunta / kaupunki	4	Kaupunki kilpailuttaa katsastukset kolmen vuoden välein. Seuraava kilpailutus on vuoden kuluttua. Olemme mukana siinä.
	Korjaamot, autoliikkeet	5	Korjaamo/autoliikeasiakkaita meillä on jonkin verran. Olemme yrittäneet saada enemmän korjaamo/autoliikeasiakkaita jättämällä houkuttelevia tarjouksia
	Liikennöitsijät	4	Liikennöitsijöitä meillä on asiakkailta jonkin verran, enemmän yritetään saada
Henkilöstö	Avainhenkilöiden viihtyvyys ja sitouttaminen	4	Avainhenkilöitä pyritään pitämään palveluksessa tarjoamalla mielekäs ja viihtyisä työympäristö

	Henkilömäärä suhteessa volyymin vaihteluun	5	Oikean henkilöstömäärän pitäminen palveluksessa on haasteellista kun volyymit vaihtelevat suuresti kausiluontoisesti ja lomat ja vapaat pitäisi ottaa myös huomioon
	Äkilliset sairastumiset yms. poissaolot	2	Henkilöstön määrä kestää äkilliset sairauspoissaolot normaalissa tilanteessa. Lomakautena aiheuttaa haasteita.
	Yhteistyö muiden katsastusasemien kanssa.	1	Yhteistyö muiden asemien kanssa on hyvin vähäistä
	Johtaminen ja sen toimivuus	4	On tärkeää yrityksen toiminnan kannalta
	Tiedonkulku	4	Tiedonkulku henkilöiden välillä asemalla on tärkeää. Pitäisi pyrkiä parantamaan
	Työssä viihtyminen ja työyhteisö	5	Työssä viihtyminen on erittäin tärkeää. Työpaikalla on tärkeää säilyttää hyvä yhteishenki

	Henkilöstöongelmat ja niiden käsittelykulttuuri	3	Henkilöstöongelmia ei ole ollut. Niiden käsittelystä ei ole kokemusta. Tärkeää olisi, että mikäli niitä tulee, voitaisiin ongelmat ratkaista hyvin, jotta työssä viihtyminen säilyy
Tilat/Laitteet	Paikka ja miten sen ympäristö kehittyy	4	Vähän voi vaikuttaa siihen mitä ympärillä tapahtuu, esim. kaavoitus.
	Vuokrasopimuksen pituus ja sitovuus	4	Vuokrasopimus on pitkä
	Tilojen muokkaaminen: volyymi kasvaa/pienenee	4	Mahdollisuus vuokrata osa hallia eteenpäin, mikäli tilanne sitä vaatii
	Tilojen kunnossapito sisätilat ja ulkoseinät, pihat	4	Vuokraisäntä huolehtii ulkoalueiden aurauksesta / hiekoituksesta osaltaan. Me huolehdimme itse ovien edustojen sekä jarrudynamokatosten kunnosta. Ulkoseinät kaipaavat pesua. Sisätiloista huolehdimme itse.

	<p>Alueen liikenne- ja tiejärjestelyt sekä niiden muutokset</p>	4	<p>Tulevaisuudessa voi olla tulossa kaavamuutoksia, jotka vaikuttavat liikennejärjestelyihin. Yritämme osaltamme vaikuttaa kaavaan.</p>
	<p>Laitteiden toimivuus ja mahdolliset rikkoontumiset</p>	3	<p>Varmuusvaraa on laitteissa sen verran, että yksittäisen laitteen rikkoontuminen ei vaikuta suuresti aseman toimintaan.</p>
	<p>Laitekannan kehitys tekniikan kehittyessä esim. pakokaasumittaus jatkossa,</p>	3	<p>Jos tulee uusia vaatimuksia, hankimme uusia laitteita, mikäli tarpeellista.</p>
	<p>sähkö- ja kaasuauto, tuleeko uusia tarkastustarpeita</p>	3	<p>Jos tulee uusia vaatimuksia, hankimme uusia laitteita, mikäli tarpeellista.</p>
	<p>Kuntotutkimukset yms. laajemmat tarkastukset</p>	1	<p>Kuntotarkastuksia tehdään jonkin verran. Kysyntä on melko vähäistä.</p>
	<p>Korjaamo</p>	1	<p>Meillä ei ole korjaamotoimintaa.</p>
	<p>Myynti</p>	5	<p>Mahdollisimman paljon pitää saada myytyä: katsastuksia, vakuutuksia, rekisteröintejä. Oheistuotteita ei vielä ole myytävänä.</p>

	Asiakastilojen toimivuus	4	Tilat ovat juuri remontoitu ja pitäisi olla viihtyisät asiakkaille
Digitalisaation kasvaminen	Enemmän palveluita verkkoon, asiakas tekee itse	4	Perinteiset asiakaskontaktit säilyvät edelleen jossain määrin. Asiakas tarvitsee palvelua jatkossakin. Joitakin palveluita ei ole saatavissa verkosta.
	Mittauslaitteiston linkitys suoraan tietojärjestelmään, jolloin ei erillisiä tietojen syöttämistä	2	Voi nopeuttaa katsastusta. Voidaan kokeilla jossain vaiheessa mikäli saamme sovitettua laitteemme järjestelmään.
	Varausjärjestelmien kehitys ja sitä kautta asiakastiedon kerääminen	5	Varausjärjestelmään olemme panostaneet kovasti. Emme ole vielä saaneet kerättyä asiakastietoja, jotta voisimme lähettää asiakkaille katsastuskutsuja itse.

Liite 5. Sidosryhmien tarpeet ja odotukset (Laatukäsikirjan uusi kohta 1.3.4)

Sidosryhmät	keskeiset tarpeet/sidokset	Tarvittavia toimenpiteitä
Trafi	Trafilta tulee ohjeet ja määräykset toimintaamme	Toimittava ohjeiden ja määräysten mukaisesti
YKL	Tekninen tuki, ohjeistus ja koulutus laatujärjestelmän kehitys	Olemme yhteydessä kun tarvitsemme koulutusta ja teknistä tukea
Autoliikkeet, maahantuojat Autokorjaamot Liikennöitsijät	Katsastuspalveluiden nopea ja hyvä saatavuus	Otettava huomioon työvuorojärjestelyissä
Kunta/kaupunki Maakunta	esim. mainoskyltit, liikennejärjestelymuutokset, kaavoitus, yms.	Voidaan yrittää vaikuttaa kaavoitukseen jo valmisteluvaiheessa
Valtio	liikenneturvallisuus, päästöt, verotus	Toimitaan Trafin ohjeiden ja määräysten mukaisesti
Vakuutusyhtiöt	vakuutusten myynti, liikenneonnettomuuksien vähentäminen -> vähemmän korjauksia, hinauksia korjaamoille	Tarjotaan jokaiselle rekisteröintiasiakkaalle vakuutusta. Toimitaan Trafin ohjeiden mukaisesti liikenneonnettomuuksien vähentämiseksi
Ohjelmistotoimittaja	muster, maksujärjestelmät yms.	Protacon toimittaa ohjelmistot, olemme protaconiin yhteydessä jos on ongelmia
Vuokraisäntä + muut samassa rakennuksessa toimijat		Vuokra maksettava ajallaan, otettava muut samassa rakennuksessa toimivat huomioon. esim. liikennejärjestelyt

Liite 6. Viestintäsuunnitelma (Laatukäsikirjan päivitetty kohta 2.2)

Ulkoinen

Millä tavoin/milloin	kuka, mitä, kenelle	miten toimii
Facebook	Kari ja Pekka hoitavat markkinoinnin Facebookissa. Sivuston ylläpidossa on mukana myös Maija	Tähän asti toiminut hyvin.
Kotisivut	Kari päivittää pääasiassa	Tähän asti on toiminut hyvin.
lehti-ilmoitukset	Kari ja Pekka päättävät yhdessä kulloisestakin lehti-ilmoituksesta	Tähän asti on toiminut hyvin.
Kampanjat	Kari ja Pekka päättävät jokaisesta kampanjasta	Tähän asti on toiminut hyvin.
Avainasiakkaiden tapaaminen	Kari huolehtii avainasiakkaista. Soitto asiakkaalle jos ei asiakkaasta ole kuulunut mitään vähään aikaan.	Tähän asti on toiminut hyvin.

Sisäinen

Millä tavoin/milloin	kuka ja mitä	miten toimii
kokouskäytännöt	Kokoukset pidetään 2-4 kertaa vuodessa. Kari Salo pitää.	-
Ilmoitustaulut	Ilmoitustaululle koostetaan informaatiota muita työntekijöitä varten. Kuka tahansa voi laittaa ilmoitustaululle informaatiota.	Tähän asti on toiminut hyvin.
Whats up - yms. mobiilvälineet	Työntekijät viestivät viestivät toisilleen	Tähän asti on toiminut hyvin.
Kehityskeskustelut yms.	Pidetään kerran vuodessa. Kari Salo pitää. Tänä vuonna ei ole vielä pidetty.	-