

Salla Tetri

Riskienhallinnan kehittäminen ISO 9001:2015 standardin mukaan

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Hankintatoimi

Opinnäytetyö

8.5.2018

Tekijä(t) Otsikko	Salla Tetri Riskienhallinnan kehittäminen ISO 9001:2015-standardin mukaan
Sivumäärä Aika	92 sivua + 4 liitettä 8.5.2018
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Pauli Järvensivu, Lehtori
<p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen riskienhallinnan prosessi vastaamaan laatustandardi ISO 9001:2015 vaatimuksia. Kehittämishankkeen toimeksiantaja on KONE Industrial Oyj, joka on globaali markkinajohtaja hissien ja liukuportaiden valmistajana. Opinnäytetyö tehtiin kirjoittajan omaan yksikköön Global Spares Supply:in.</p> <p>Opinnäytetyö oli osa muutosprojektia, joka tehtiin kohdeyritykselle vuoden 2017 aikana. Projektin tavoite oli päivittää laatustandardi ISO 9001 uuteen 2015-versioon sertifikaatin uudistamiseksi. KONEella tämä muutos oli pakollinen vuoden 2017 aikana. Jokainen yksikkö vastasi muutoksen läpiviennistä itsenäisesti. Auditoinnit sertifikaatin uudistamiseksi tullaan tekemään vuosina 2018-2019. Maailmanlaajuisesti tunnustettu ISO standardi on KONEelle erittäin tärkeä, sillä se osoittaa yrityksen asiakkaille ja muille sidosryhmille korkealaatuisuutta ja luotettavuutta. Uusi laatustandardin versio korostaa asiakas- ja sidosryhmälähtöisyyttä, prosessien parantamista sekä riskienhallintaan perustuvaa ajattelua.</p> <p>Tässä työssä kehittämishankkeen toteutumista mitataan uuden riskien- sekä mahdollisuuksienhallinnan prosessin kautta. Ensimmäiseksi tutkitaan, onko yrityksessä käytössä prosessia riskien ja mahdollisuuksien hallintaan. Tuloksissa taas mitataan uuden prosessin olemassaoloa ja käyttäytymistä. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tutkimusvälineinä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä eli havainnointia, haastatteluja sekä benchmarkingia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu laadunhallinnasta, riskienhallinnasta, muutosjohtamisesta sekä Lean-johtamisesta. Viitekehysten avulla luotiin uusi sisäisen auditoinnin prosessi, jonka avulla hallinnoidaan sisäisten prosessien riskejä sekä toteutetaan jatkuvaa parantamista. Jatkuvan parantamisen kehittämisessä käytettiin apuna Lean-johtamisen teoriaa kun taas muutosjohtaminen tuki muutosprojektin onnistunutta läpiviennin.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena oli, että riskienhallinnalla on laaja vaikutus kaikkiin yrityksen toimintoihin. Sen systemaattisen ja kaikki yrityksen päivittäiset toiminnot huomioivan implementoinnin avulla voidaan mahdollistaa menestyvä liiketoiminta. Riskienhallintaa voidaan käyttää jatkuvan parantamisen työkaluna ja oppivan organisaation luomiseen. Riskienhallinnan kautta on myös tärkeää tunnistaa riskeissä piilevä mahdollisuus liiketoiminnan parantamiseen.</p>	
Avainsanat	Riski, riskienhallinta, laatustandardi, sisäinen auditointi, jatkuva parantaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Salla Tetri Developing Risk Management Based on ISO 9001:2015 Requirements 92 pages + 4 appendices 8 May 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Pauli Järvensivu, Lecturer
<p>Target of the development project was develop risk management according to the requirements of the quality standard ISO 9001:2015 in the case company. The case company is KONE Industrial Ltd, which is a global leader in elevator and escalator industry. The development project was assigned by the author's own unit Global Spares Supply.</p> <p>The thesis was part of a change project, which the author implemented in her company during the year 2017. The target of the project was to update the quality standard ISO 9001 to new a 2015-version to renew the certificate. In KONE, this was an obligatory change during the year 2017. Every unit was responsible for carrying out the change independently. Audits for the certificate will be arranged during the years 2018-2019. The world-wide recognized quality standard is highly important for KONE, as it proves the high quality and reliability of the company to customers and other interested parties. The new version of the standard aims to enhance orientation to the needs of customer and other interested parties, process improvement and risk based thinking.</p> <p>In this research the results of the change project are measured through a new risk and opportunities management process. Firstly, it is measured if the risk and opportunities management process exists in the company. In the results it is described if the new process is used and utilized. The research was conducted as an operational research with qualitative research tools like perception, interviews and benchmarking. The theoretical framework consists of quality management, risk management, change management and Lean management. This framework works as a basis for creating a new internal audit process that is used for the risks and opportunities management in internal processes and building up continuous improvement. The Lean management theory supports continuous improvement, when change management helps to carry out a successful change project.</p> <p>As a result it was discovered that risk management has a considerable effect on the company's all operations. It needs to be implemented systematically considering all the daily operations of the company to ensure successful business. Risk management can be used as a tool for continuous improvement and creating a learning organization. Through risk management, it is also important to identify the opportunities for business improvement.</p>	
Keywords	Risk, risk management, quality standard, internal audit, continuous improvement

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämishankkeen aiheen valinnan esittely ja perustelut	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoite	2
1.3	Opinnäytetyön rajaus	2
1.4	Kohdeorganisaation esittely	3
2	Nykytila-analyysi	5
2.1	ISO 9001:2015 uudistus	5
2.2	Lähtötilanteen kuvaus	10
3	Tutkimumenetelmät	14
3.1	Toimintatutkimuksen suorittaminen	14
3.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	15
3.3	Tutkimuksen riskit	16
3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	17
3.5	Tutkimuksen mittarit	19
4	Teoreettinen viitekehys	20
4.1	Laadunhallinta	21
4.1.1	Laadun määritelmä	21
4.1.2	Laadunhallintajärjestelmät	25
4.1.3	Auditointi	27
4.2	Riskienhallinta	30
4.2.1	Riskien ja mahdollisuuksien määrittely	30
4.2.2	Riskienhallintaprosessi	32
4.2.3	Riskienhallinta ja sisäinen auditointi	35
4.2.4	Riskien luokittelu ja riskianalyysi	39
4.2.5	Riskienhallinnan vastualueet	43
4.2.6	Riskilajit	45
4.2.7	Riskienhallinnan Benchmarking	48
4.3	Lean Management	50
4.3.1	Muda – hukun vähentäminen	51
4.3.2	Jatkuva parantaminen	53
4.4	Muutosjohtaminen	57

5	Kehittämishankkeen toteutus	61
5.1	Yhteenveto muutostarpeista	62
5.2	Projektisuunnitelma	63
5.3	Projektin tavoite	66
5.4	Projektityöryhmä	66
5.5	Sisäisen auditointiprosessin luonti	67
6	Kehittämishankkeen tulokset	70
6.1	Sisäisen auditointiprosessin kuvaus	70
6.2	Kehittämishankkeen tulosten mittaaminen	76
6.3	Tulosten yhteenveto	81
7	Yhteenveto	82
7.1	Johtopäätökset	82
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	84
7.3	Oma arviointi ja jatkokehitys	86
	Lähteet	90
	Litteet	
	Liite 1. Esimerkki GAP-analyysistä	
	Liite 2. Sisäisen auditoinnin lomake	
	Liite 3. Jatkuvan parantamisen (CIP) lomake	
	Liite 4. KONE GSS Quality Manual: Quality and Environmental management system	

1 Johdanto

1.1 Kehittämishankkeen aiheen valinnan esittely ja perustelut

Eräs maailman menestynein liikemies on todennut, että riski syntyy siitä ettet tiedä mitä olet tekemässä (Forbes 2014). Mielestäni tämä kuvaa hyvin sitä, että yrityksen on kriittistä olla tietoinen jokaisesta liiketoiminnan osa-alueestaan sen koosta, toiminnan tasosta ja tavoitteista riippumatta. Oikeanlaisella riskienhallinnalla voidaan vahvistaa menestyvää liiketoimintaa. Tältä pohjalta opinnäytetyö lähtee kehittämään kohdeorganisaation riskienhallintaa osana uuden laatustandardin uudistusta.

Tämän kehittämishankkeen aiheena on ”Riskienhallinnan kehittäminen ISO 9001:2015-standardin mukaan”. Kehittämishankkeen toteutumista ja onnistumista mitataan opinnäytetyössä uuden riskienhallintaprosessin kehittämisen kautta. Uuden ISO-laatustandardin merkittävästi painotettu osa-alue ja vaatimus on riskien ja mahdollisuuksien huomioon ottaminen organisaation toiminnassa. Riskien- sekä mahdollisuuksienhallinnan korostuessa maailmanlaajuisesti käytetyssä ja tunnetussa laatustandardissa painottuu myös lukuisten yritysten huomio näihin osa-alueisiin. Aihe on ajankohtainen, ja sen voidaan mielestäni nähdä tulevaisuudessa jatkavan tärkeänä sekä kehittyvänä osa-alueena yrityksiä ja niiden toimintaympäristön kehityksen mukana. Kehittämishankkeen toimeksiantaja on KONE Industrial Oyj ja tarkemmin kirjoittajan oma yksikkö Global Spares Supply. ISO 9001:2015 uudistuksen käyttöönotto on kohdeorganisaatiossa määriteltävä pakolliseksi. Laatustandardi on käytössä koko konsernin toiminnoilla. KONEen toiminnalle on ensiarvoisen tärkeää korkea laatu kaikessa sen toiminnassa, sillä sen avulla osoitetaan asiakkaille yrityksen tuotteiden ja palveluiden korkealaatuisuutta, turvallisuutta ja luotettavuutta. ISO standardien sertifikaatin saaminen todentaa laatutietoisuutta kaikille yrityksen sidosryhmille ja on kansainvälisesti tunnustettu. Lisäksi standardit helpottavat jokapäiväistä elämää, parantavat tehokkuutta ja järjeistävät toimintaa. Näistä syistä uuden laatustandardin 2015-version käyttöönotto on työn kohdeyritykselle ensiarvoisen tärkeää.

Opinnäytetyön aihetta etsiessäni ISO-standardin päivitys annettiin yritykseni puolesta yhdeksi mahdolliseksi aiheeksi. Kiinnostuin itse aiheesta todella paljon, sillä se antaa

minulle mahdollisuudet laajentaa ja kehittää omaa osaamistani yrityksen laadunhallinnan pariin ja saada siitä samalla käytännön kokemusta. Oma työkokemukseni on aiemmin toimitusketjun hallinnan eri toimintojen parista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on implementoida onnistuneesti uusi laatustandardin versio. Onnistumista mitataan tässä työssä ISO-standardin vaatimuksia vastaavan uudistetun riskien- sekä ja mahdollisuuksienhallinnan prosessin kautta. Mittariksi varsin laajan laatustandardin uudistuksen sisältä valikoitui juuri riskien- ja mahdollisuuksienhallinnan osa-alue sen ajankohtaisuuden sekä standardissakin korostuneen ja merkittävän roolin vuoksi.

1.2 Kehittämishankkeen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on uudistaa kohdeorganisaation riskien- ja mahdollisuuksienhallinnan prosessi vastaamaan laatustandardi ISO 9001: 2015-version vaatimuksia. Riskien- ja mahdollisuuksienhallintaa parannetaan ISO 9001:2015 muutosprojektin yhteydessä, näin saadaan samalla varmistettua myös ISO-standardin yrityksen riskienhallinnalle asettamien vaatimuksien toteutuminen. Kohdeorganisaation puolelta muutosprojektini päätavoitteena oli koko laatustandardin uudistuksen läpivieminen.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Kehittämishanke on todella laaja niin aiheeltaan kuin kestoaltaan. Opinnäytetyö tehtiin muutosprojektina työpaikalleni vuoden 2017 aikana. Käytännössä projekti käsitti koko ISO 9001 2015-version uudistamisen. Projekti piti sisällään myös ympäristöstandardi 14001 uudistamisen 2015-versioon, mutta se on rajattu aiheen liiallisen laajuuden vuoksi kokonaan tästä työstä pois. ISO 9001:2015-standardin muutosprojekti käsitti riskien- ja mahdollisuuksienhallinnan lisäksi suuren määrän erilaisia läpivietäviä muutoksia. Seuraavien lukujen aikana tulen esittelemään lyhyesti kaikki laatustandardin päivityksen vaatimat prosessiuudistukset sekä työn yhteydessä omalle yksikölleni luomani uuden laatumanuaalin. Tämän opinnäytetyön aihe on kuitenkin tarkemmin rajattu koskemaan yhtä isoimmista uudistuksista eli riskien- ja mahdollisuuksienhallinnan parantamista vastaten samalla uuden laatustandardin version asettamiin vaatimuksiin. Tämän aiheen kautta myös mitataan tämän kehittämishankkeen onnistumista. Rajauksen avulla halusin välttää liian laajaa kevyemmin läpikäytävää aihetta, ja tuoda kehittämishankkeeseeni sen sijaan enemmän syvyyttä.

1.4 Kohdeorganisaation esittely

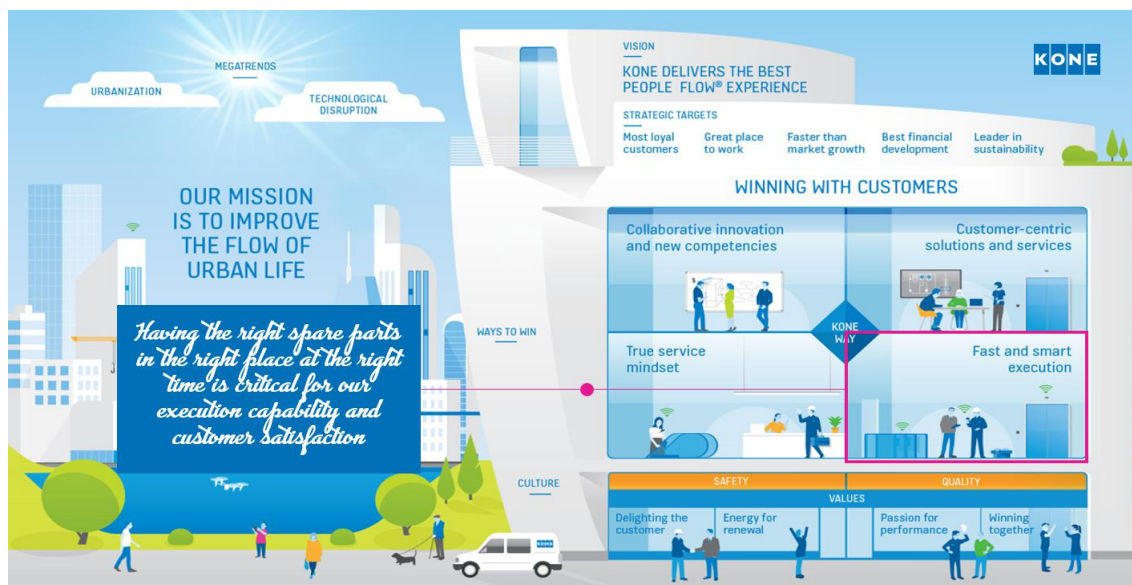
Kohdeorganisaatio on KONE, joka on globaali markkinajohtaja hissien ja liukuportaiden valmistajana. KONE tarjoaa hissejä, liukuportaita ja automaattioivia sekä niiden peruskorjaus- ja huoltopalveluita, jotka kasvattavat rakennuksen arvoa sen koko elinkaaren ajan. Vuonna 2017 KONEen liikevaihto oli 8,9 miljardia euroa ja henkilöstömäärä maailmanlaajuisesti yli 55 000. Yhtiön B-sarjan osake on listautuneena Helsingin pörssissä. (KONE Vuosikatsaus 2017.)

KONEen visio on tarjota paras käyttäjäkokemus. Yritys haluaa tuoda asiakkaille ja laitteiden käyttäjille helppoutta, tehokkuutta ja elämyksiä rakennuksen koko elinkaaren ajan. KONEen yrityskulttuuri perustuu neljään ydinarvoon, joita ovat asiakkaan ilahduttaminen, tahto uudistua, into saada aikaan ja yhdessä onnistuminen. Nämä arvot luovat yrityksen kulttuurin perusteet yhdessä turvallisuuden ja laadun kanssa. Nämä liittyvät läheisesti vastuulliseen tapaan toimia, sekä ihmisten turvalliseen ja sujuvaan liikuttamiseen. Turvallisuuteen liittyy olennaisena osana myös laatu; laatu on erottamaton osa kaikkea toimintaa, asiakastyöstä ja tuotesuunnittelusta lähtien tarjottuihin palveluihin. (KONE Vuosikatsaus 2017.)

Tämä työ on tehty KONEen huoltoliiketoiminnassa toimivalle globaalille hankintayksikölle Global Spares Supply:lle. Global Spares Supply eli GSS toimittaa hissien, liukuportaiden ja automaattioivien varaosia, työkaluja ja -vaatteita sekä näiden toimitukseen liittyviä lisäpalveluita. GSS:n valikoimaan kuuluu yli 160 000 hissien, liukuportaiden ja automaattioivien varaosaa, työkalua ja työvaatetta, jotka ovat tilattavissa online-järjestelmän kautta vuorokauden ympäri. Varaosien lisäksi GSS tarjoaa asiakkailleen erilaisia integroituja toimitusketjun ratkaisuja sekä teknisen tuen oikeiden huolloissa tarvittujen materiaalien tunnistamista varten. Asiakkaille pyritään tuottamaan lisäarvoa varaosien mukana tulevien lisäpalveluiden kuten teknisen tuen tai palautuslogistiikan muodossa. GSS toimii kolmessa eri maantieteellisessä sijainnissa Suomessa, Intiassa sekä Kiinassa. Jakelukeskukset sijaitsevat maantieteellisesti kriittisillä paikoilla: yksi Saksassa Euroopan markkinoille, toinen Shanghaissa Kiinan markkinoita varten sekä kolmas Singaporessa Aasian ja Australian markkinoille. Vuonna 2018 ollaan lisäksi avaamassa uusi jakelukeskusta Arabiemiraatteihin. Henkilökuntaa GSS:lla on globaalisti noin 150. (KONE Intranet 2017.)

Käytännössä yksikön liiketoiminta muodostuu varaosien toimituksesta standardeihin tai kriittisiin huoltokohteisiin. Varaosat menevät KONEen asentajille maayhtiössä, eli eivät suoraan loppuasiakkaalle asti. KONEen maayhtiöt ovat yksikön asiakas, kun taas maayhtiöt palvelevat loppuasiakasta. Toimituslupaus standardi varaosille on vuorokausi Euroopan kohteisiin ja kolme päivää Euroopan ulkopuolelle. Varaosat ostetaan sadoilta eri toimittajilta ympäri maailman. Jakelukeskuksissa pidetään kattavaa standardi tuotteiden valikoimaa, esimerkiksi Euroopan varastossa on noin 50 000 eri nimikettä. Lisäksi erikoisvaraosia tietyillä kriteereillä valmistetaan asiakkaan tilausta vastaan. Tällä hetkellä GSS:n markkinaosuus varaosatoimituksista on noin 89%, ja loppuosan varaosahankinnoista maayhtiöt tekevät paikallisesti. (KONE Intranet 2017.)

KONEen visio on tarjota paras käyttäjäkokemus, ja GSS tukee tätä omalla visiollaan ”oikea osa oikeaan aikaan oikeaan paikkaan kustannustehokkaasti ja optimoidulla hinnalla”. GSS haluaa tarjota mahdollisimman optimoidun ja edullisen toimitusketjun minimoituilla logistisilla kuluilla säästöjen luomiseksi ja tehokkuuden lisäämiseksi. Hyvin toimiva laite nopealla ja järkevällä toteutuksella huolto mukaan lukien mahdollistaa koko yrityksen vision toteutuksen. (KONE Intranet 2017.)



Kuvio 1. KONE strategia (KONE Intranet 2017.)

Yksi KONEen laatusaavutuksista on laatusertifikaatti ISO 9001. Sen ISO 9001:2008 sertifikaatti on käytössä kaikissa KONEen konsernitoiminnoissa, niin myös Global Spares Supply:ssa. Vuonna 2015 julkaistun uuden standardin uudistuksen käyttöönotto tehdään

konsernin sisällä globaalisti vuoden 2017 aikana, joka luokin valmiin pohjan tämän kehittämishankkeen aikataululle ja toteutukselle.

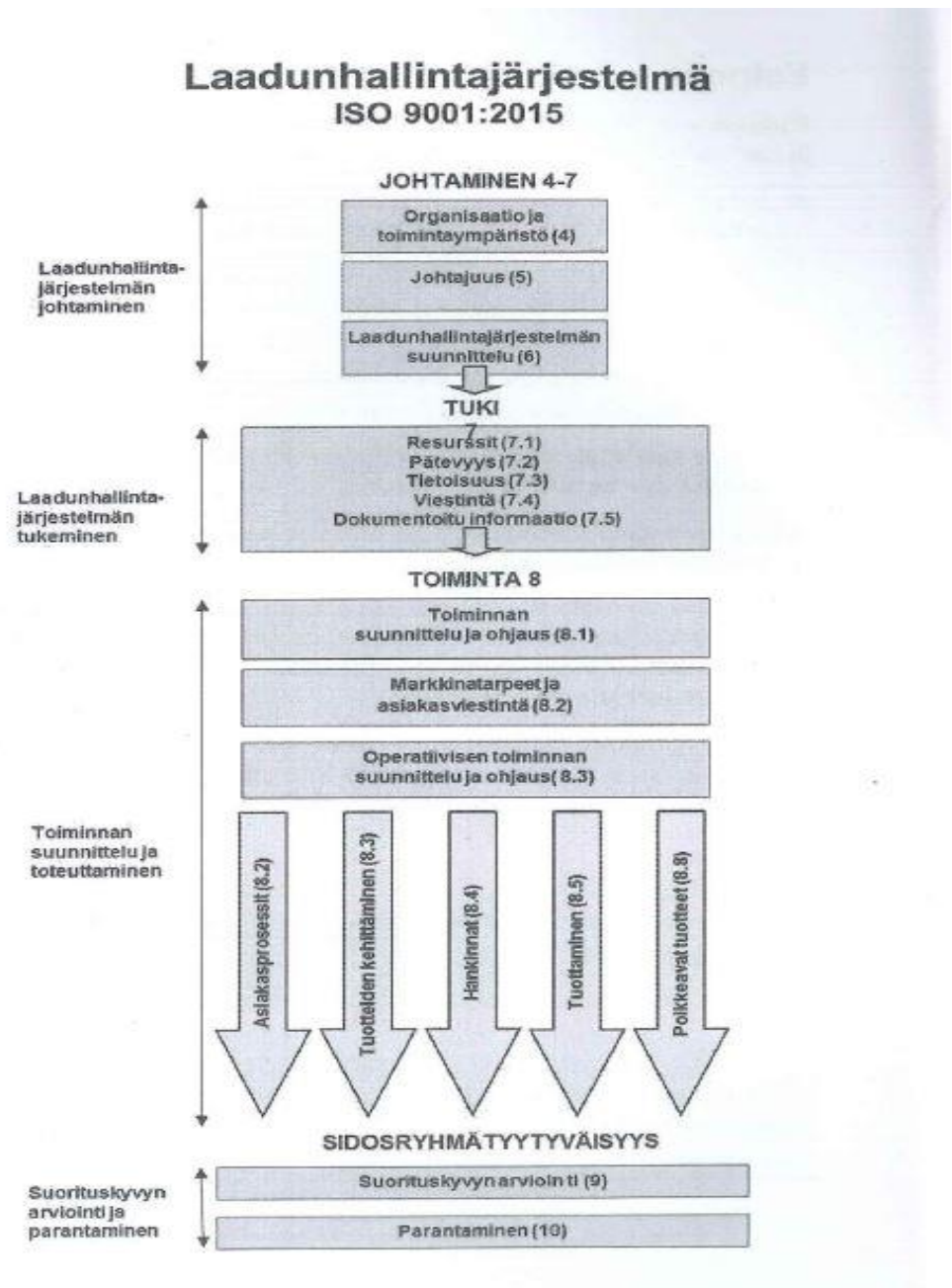
2 Nykytila-analyysi

Yrityksen riskien- ja mahdollisuuksienhallinnan lähtötilateen mittasin nykytila-analyysin kautta. Analyysin tein toimintatutkimuksen laadullisten tutkimusmenetelmien eli haastattelujen ja havaintojen perusteella. Haastattelussa haastattelin kohdeorganisaation ja yksikköni laatupäällikköä. Nykytila-analyysin avustavana työkaluna toimii GAP-analyysi, jonka avulla pystyn vertaamaan lähtötilannetta haluttuun tavoitetilaa eli käytännössä vanhan ja uuden standardin sisältöä verrataan olemassa oleviin organisaation prosesseihin.

2.1 ISO 9001:2015 uudistus

Uusin johtamisstandardi ISO 9001:2015 kuvaa laadunhallintajärjestelmän ja sen vaatimukset, joiden avulla organisaatio voi soveltaa seuraavia asioita oman toimintansa parantamiseksi:

1. **Halua osoittaa kykynsä toimittaa tuotteita ja palveluja, jotka täyttävät asiakkaiden vaatimukset**
2. **Pyrkimystä kehittämään asiakastytyväisyyttään soveltamalla laadunhallintajärjestelmää, joka sisältää järjestelmän kehittämisenprosessit ja vahvistaa asiakkaiden asettamat vaatimukset**
3. **Kilpailukyvyn jatkuva parantaminen:**
 - kykyä saavuttaa asiakkaiden luottamus ja taitoa täyttää sidosryhmien tarpeet ja odotukset
 - organisaation tavoitteiden ja tarkoituksen mukaisen johtamisen jatkuvaa kehittämistä (Suomen Standardisoimisliitto 2018.)



Kuvio 2. ISO 9001:2015 rakenne (Tuominen & Moisio 2015, 6.)

ISO 9001:2015-standardi rakentuu neljästä eri osa-alueesta, joita ovat laadunhallintajärjestelmän johtaminen, tukeminen, toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen sekä suorituskyvyn arviointi ja parantaminen. Näiden neljän osa-alueen alle määritellään tarkemmat osa-alueet yrityksen toiminnoista ja prosesseista, kuten johtaminen, tuki ja sidosryhmätyytyväisyys. Standardin rakennetta mukaillemalla yritykset voivat järjeistää laadunhallintaansa ja lähteä hakemaan itselleen laatusertifikaattia. (Tuominen & Moisio 2015, 6.)

ISO 9001:2015-standardin mukaan menestyvä organisaatio ottaa riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa huomioon näkökulman toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kannalta. Menestyvä organisaatio tunnistaa toiminta-ajatuksensa sekä strategisten päämäärien kannalta merkittävät ulkoiset ja sisäiset haasteet. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että huomioidaan niin sisäiset muutokset ja kehityssuunnat kuin sidosryhmien näkemykset sekä arvot suhteessa organisaatioon. Näiden perusteella tehdään tarvittavat muutokset laadunhallinnanjärjestelmään. Yrityksen tulee huolehtia siitä, että laadunhallintajärjestelmä saa aikaan haluttuja tuloksia, tuotteet ja palvelut täyttävät asiakasvaatimukset sekä tuottavat tyytyväisiä asiakkaita. Se ehkäisee ei-toivotut vaikutukset tuotteissa ja palveluissa sekä luo edellytykset jatkuvan kehittymisen aikaan saamiselle. Näihin tavoitteisiin päästään tunnistamalla prosessien riskit, jotka saattavat uhata asiakastytyvyyttä. Lisäksi pyritään päivittämään prosessien riskien arvioinnit säännöllisesti sekä tunnistamaan prosessien parannusmahdollisuuksia. Riskien arvioinnin työkaluiksi mainitaan vika- ja vaikutusanalyysi, aivoriihimenetelmä sekä asiakasvalituksista ja sisäisistä ongelmista laadittu riskilista. (Tuominen & Moisio 2015, 38-39.)

ISO 9001-standardin edellinen vuonna 2008 valmistunut versio korosti jo prosessilähtöistä organisaatiota, yrityksen dokumentaation mukaisia prosesseja ja korjaavien toimenpiteiden tekemistä (preventive and corrective actions). Keskeisimmät muutokset uudessa ISO 9001:2015 standardissa liittyvät laadunhallintaan, toimintaympäristöön, johtajuuteen, riskienhallintaan, prosesseihin sekä palveluiden tuottamiseen. Laadunhallinnassa yleisesti painotetaan asiakaslähtöistä ajattelua, johtajuutta ja yrityksen prosessi- ja toimintamallia. Laadunhallintajärjestelmän suunnittelussa toimintaympäristön kannalta taas korostuu selkeä yhteys koko organisaation toimintaan ja toimintaympäristöön, mukaan lukien yrityksen sidosryhmät. Johtajuudessa taas painotetaan johdon sitoutumista ja osallistumista laatujohtamiseen sekä näkyvän vastuun ottamista. Uusi standardi korostaa entistä enemmän laadunhallintaa prosessilähtöisellä otteella niin, että standardiin on ensimmäistä kertaa otettu mukaan myös tuotteiden lisäksi tuotetut palvelut. (Suomen Standardisoimisliitto 2018; SFS-EN ISO 9001:2015.)

Taulukko 1. Suurimmat erot standardien välillä (Defeo 2017, 330.)

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Tuotteet	Tuotteet ja palvelut
Poikkeukset	Ei käytössä
Dokumentaatio, asiakirjat	Dokumentoitu informaatio

Työympäristö	Prosessien ympäristö
Ostettu tuote	Alihankitut tuotteet ja palvelut
Toimittaja	Ulkoinen palveluntarjoaja

Taulukko 2. Riskit ISO 9001:2015-standardissa (Defeo 2017, 331.)

ISO 9001:2015 Clause	Application of Risk based thinking
Clause 4	The organization is required to determine its QMS processes and to address its risks and opportunities
Clause 5	Top Management is required to: <ul style="list-style-type: none"> • Promote awareness of risk-based thinking • Determine and address risks and opportunities that can affect product/service conformity
Clause 6	The organization is required to identify risks and opportunities related to QMS performance and take appropriate actions to address them
Clause 7	The organization is required to determine and provide necessary resources (risk is implicit whenever “suitable” or “appropriate” is mentioned)
Clause 8	The organization is required to manage its operational processes (risk is implicit whenever “suitable” or “appropriate” is mentioned)
Clause 9	The organization is required to monitor, measure, analyze and evaluate effectiveness of actions taken to address risks and opportunities
Clause 10	The organization is required to correct, prevent or reduce undesired effects and improve QMS and update risks and opportunities

Uusi versio jatkaa prosessilähtöisellä painotuksella, mutta korostaa täysin uutena asiana riskien ja mahdollisuuksien tunnistamista; yrityksen on vaadittua parantaa toimintaansa tunnistettuihin positiivisiin mahdollisuuksiin nojaten ja välttämällä negatiivista vaikutusta tunnistettujen riskien mukaisesti. Sen pitää suunnitella ja toteuttaa toimenpiteet, jotka voivat vaikuttaa tuotteen tai palvelun laatuun. Riskienhallinnassa halutaan korostaa riskienhallintasuunnitelman tärkeyttä sekä laatujohtajan ottamista mukaan koko yritystoiminnan riskienhallintasuunnitelman laatimiseen. Johtoryhmän tulee edistää riskikulttuuria. Niin edellinen kuin nykyinenkin standardi korostaa jatkuvan parantamisen merkitystä. Mahdollisuuksia ja riskejä ei vain tunnisteta, vaan niitä pyritään aktiivisesti kehittämään ja parantamaan sekä raportoimaan tehdyt toimenpiteet. Prosessisuuntautunut lähestymistapa yhdistettynä jatkuvan parantamisen malliin ”Plan-Do-Check-Act” jäävät sellaisiksi kuin ovat jo aiemmin olleet, eli painotus näihin osa-alueisiin pysyy. Riskienhallinnalla tarkoitetaan myös pyrkimystä jatkuvaan parantamiseen. Korjaavat toimenpiteet kohdistuvat tunnistamattomiin ja huonosti hallittuihin riskeihin; ehkäisevä toiminta ennalta ehkäisee mahdollisten riskien toteutumista. Näistä korostetuista muutoksista tuleekin yrityksien ja samalla oman kohdeorganisaationi suurimmat läpivietävät kehityskohdet tässä kehityshankkeessa. (Suomen Standardisoimisliitto 2018; SFS-EN ISO 9001:2015.)

Ennen kaikkea uusi standardi korostaa kuitenkin sitä, että riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen olisi osa normaalia yrityksen päivittäistä toimintaa. Riskienhallinta ei ole uusi asia, se on jotakin, jota kaikki yritykset jo tekevät jollakin tasolla. Sen avulla voidaan päästä parempiin tuloksiin ja välttää negatiivista tulosta. Riskienhallinta vaatii kuitenkin yritykseltä ensisijaisesti riskienhallintaa tukevaa kulttuuria sekä systemaattista toimintatapaa, jonka avulla riskienhallinnasta tehdään ennakoiva ja päivittäinen tapa. (ISO standard development 2015.)



Kuvio 3. Standardien aiheiden kehitys. (Bureau Veritas 2015.)

2.2 Lähtötilanteen kuvaus

Nykyinen ISO 9001:2008 laatustandardi sekä ympäristöstandardi 14001:2008 on otettu käyttöön ja sertifioitu yksikössä lähes kymmenen vuotta sitten vuonna 2008. Uudelle 2015 standardille on ISO-organisaation puolelta annettu implementointi ajaksi kolme vuotta sertifikaatin ylläpitämiseksi. KONE on globaalisti päättänyt toteuttaa uudistuksen vuoden 2017 aikana, joka tarkoittaa sitä, että kaikki yksiköt tekevät uudistusta samanaikaisesti. KONEen jokainen yksikkö on uudistuksen implementoinnin läpiviennistä itse vastuussa. KONEen globaali laatuyksikkö, joka johtaa laadunhallintajärjestelmää globaalisti, on tuottanut jonkin verran tukimateriaalia ja työkaluja implementointia varten ja seuraa uudistuksen läpivientiä säännöllisesti. Vuoden 2017 viimeisellä neljänneksellä on jokaisen yksikön toteutettava konsernin määräyksestä ainakin osittainen sisäinen auditointi. Vuosien 2018-2019 aikana tehdään yksiköstä ja koko yrityksen auditointi aikataulusta riippuen joko sisäisiä tai ulkoisia auditointeja tai joissain tapauksissa sekä että. (Vauhkonen 2017.)

Tutkimusmenetelmien eli havainnointien ja haastattelun perusteella nykyinen ISO-laatu-standardi on hukkunut jonnekin päivittäisen työn jalkoihin. Haastattelussa haastattelen yrityksen laatupäällikköä projektin alussa tammikuussa 2017. Toki standardia tarkastellaan sisäisissä tai ulkoisissa auditoinneissa vuosittain, mutta varsinaisia toimenpiteitä puutoksien korjaamiseen ei ole tehty. Laatupäällikkö toteaa tämän johtuvan siitä, että nykyinen auditointi-prosessi on puutteellinen. Auditointeihin ovat tähän asti osallistuneet

vain yksikön johtoryhmä ja esimiehet. Auditoinneista ei ole juurikaan tullut löydöksiä, jolloin ei olla päästy myöskään auditointien avulla kehittämään toimintaa. Auditoinnit nähdään laadunhallinnan ja sisäisen toiminnan kehittämisen työkaluina, mutta näitä pidetään raskaina ja tuloksettomina työkaluina. Auditoinnit ovat vain velvollisuus ja ”pakko toteuttaa”. Kuitenkin KONEen ja GSS:n toiminta on jo valmiiksi todella prosessilähtöistä, joten päällisin puolin toimitaan ISO-standardin mukaisesti. Henkilöstö ei ole kovin tietoisista standardin sisällöstä tai sen vaikutuksista päivittäiseen työhön, saati sitten siitä, mitä laatu käytännössä merkitsee yksiköllemme. Tämä johtuu osittain myös nykyisestä auditointiprosessista, sillä henkilöstön ei ole ollut edes tarpeen tietää aiheesta. (Vauhkonen 2017.)

Lisäksi nykytila-analyysin työkaluna toimii GAP-analyysi. GAP-analyysi eli puuteanalyysi on menetelmä, jolla voidaan verrata ja kuvata nykytilan ja tavoitetilan välistä eroa. GAP-analyysia käytetäänkin usein luontevana askeleena standardien muutosprojekteissa. Tekemässäni GAP-analyysissa verrataan olemassa olevia yrityksen prosesseja ISO-standardin uudistuksen vaatimiin prosesseihin, eli mikä on organisaation lähtötilanne verrattuna haluttuun tavoitetilaan. Käytännössä GAP-analyysissa tein vertailun vanhan ja uuden ISO-standardin rakenteen sisällöstä 4-10 suhteessa organisaation prosesseihin Excel-taulukon avulla. Excel-taulukossa verrattiin näin ollen vanhan ISO 9001:2008 sekä ISO 9001:2015 sisältöä ja rakennetta keskenään otsikko otsikolta. Nämä standardien eroavaisuudet rinnastettiin yksikkömme prosesseihin. Analyysin pohjalta analysoitiin ja selvitettiin yksikön muutostarpeet. Muutostarpeita löytyi laajalti, liittyen niin yksikön sisäisiin kuin ulkoisiin prosesseihin. GAP-analyysin perusteella saatiin selville uuden standardin mukanaan tuomat kehityskohteet sekä muutoksen vaatimat pääpainopisteet. Uuden standardin mukanaan tuomia muutostarpeita GAP-analyysin pohjalta tunnistettiin koko yksikön laajuisesti. Analyysin lopputuloksen pohjalta laadin toimintasuunnitelman koko projektin toteutukselle. Esimerkki GAP-analyysista on nähtävissä opinnäytetyön liitteenä. (Business Analyst Learnings 2017.)

Kaikki tarvittavat muutokset on lisäksi jaoteltavissa erikseen organisaation eli yksikkömme sisällä tapahtuviin muutoksiin, sekä organisaatiomme sidosryhmiä koskeviin muutostarpeisiin. Ulkoisia sidosryhmiä koskevia muutostarpeita oli GSS:n prosessien yhdistäminen osaksi globaaleja prosesseja, asiakastyytyväisyyden seuraamisen kehittäminen sekä ulkoisten toimittajien toiminnan laadun varmistaminen. Näiden lisäksi var-

mistettiin, että GSS noudattaa prosesseissaan lakien ja asetusten vaatimuksia. Viimeisenä pääkohtana oli varmistaa GSS:n kuuluminen konsernin globaaliin Ympäristö-ohjelmaan.

Sisäiset muutostarpeet GAP-analyysin pohjalta ovat jaettavissa kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat kokonaan standardin mukanaan tuomat uudet prosessit, vanhojen tarvittavien prosessien päivitys sekä kaikkien laatudokumenttien läpikäynti ja päivitys. Uuden prosessin kehittämistä vaativia prosesseja olivat asiakaslähtöisyyden korostaminen sekä mahdollisuuksien ja riskien hallinnointi. Lisäksi näin tarpeelliseksi organisaation sisällä prosessilähtöisen toimintamallin painottamisen sekä jatkuvan parantamisen korostamisen henkilöstölle. Edellä mainittujen lisäksi standardin päivitys vaati olemassa olevien laatudokumenttien läpikäyntiä ja päivitystä. Käytännössä tämä piti sisällään yksikön kaikkien työohjeiden ja manuaalien päivityksen sekä tarpeettomien dokumenttien poistamisen käytöstä. Dokumenttien osalta haluttiin siirtyä standardin mukaisesti pois varsinaisista virallisista laatudokumenteista, ja luoda tilalle organisaation prosesseja kuvaavia dokumentteja. Nämä prosesseja kuvaavat dokumentit halusin saada saataville kaikille. Dokumentit omistaisi ja niistä vastuussa olisi aina kyseisen prosessin asiantuntija sen sijaan että lautupäällikkö vastaa kaikesta dokumentaatiosta ilman varsinaista osa-alueen osaamista.

Yksi keskeisimmistä esiteltyistä ISO 9001:2015 version mukanaan tuomista muutoksista on riskien- ja mahdollisuuksien hallinnan korostaminen. Edellinen laatustandardin versio ISO 9001:2008 korosti ehkäisevien toimien tekoa puutteiden korjaamiseksi. Uusi versio taas korostaa tunnistamaan riskit ja mahdollisuudet etukäteen ja pyrkimään näiden toimien avulla saavuttamaan organisaatiolle yhä parempia tuloksia sekä tekemään jatkuvaa parantamista välttämättä negatiivisia vaikutuksia tulokseen.

KONE kertoo Internet-sivuillaan, että yrityksemme riskienhallintatoiminto koordinoi ja kehittää riskien ja mahdollisuuksien systemaattista arviointia osana liiketoiminnan suunnittelu- ja päätöksentekoprosesseja yhdessä strategiakehitystoiminnon kanssa. Liiketoiminnan suunnittelun yhteydessä KONE arvioi jatkuvasti toimintaympäristöään, operatiivista toimintaansa ja taloudellista asemaansa sekä näihin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. Näiden seikkojen lisäksi kerrotaan, että KONEen yksiköt ja toiminnot tunnistavat ja arvioivat systemaattisesti yrityksen strategia- ja budjetointiprosessien mukaisia riskejä, jotka voivat uhata tavoitteiden saavuttamista. Keskeisimmät riskit raportoidaan ris-

kienhallintatoiminnolle, joka tukee riskienhallintaprosessia ja kerää yhteen riski-informaation johtokunnalle. Tämän jälkeen johtokunta nimeää tunnistetuille riskeille tietyn vastuuyksikön tai -toiminnon. KONEen Hallitus käy riskiportfolion läpi määräajoin johtokunnan arvion pohjalta. Yrityksen riskienhallinnan toiminnon tehtävänä on kehittää ja ylläpitää yrityksen riskienhallintaprosessia ja toimia avustavana elimenä KONE yksiköille. Heidän tehtävänään on myös ylläpitää vakuutuksia. Rahoitustoiminto hallinnoi keskitetysti taloudellisia riskejä KONEen rahoituspolitiikan mukaisesti. (KONE riskienhallinta 2017.)

Tämä on oman havaintoni pohjalta sitä riskienhallinnan työtä, jota KONE tuo myös Internet-sivuillaan esille: riskit arvioidaan vain yksikkömme liiketoiminta-tasolla, ja arviointi käsittää vain suurimmat ja vaarallisimmat liiketoimintaa uhkaavat riskit. Raportointi tapahtuu kuukausittaisissa johtoryhmän QIT-palaverissa. Laatupäällikkö on vastuussa riskien raportoinnista konserni-tasolla ja käyttää siihen Internet-pohjaista WebCal-työkalua. WebCaliin luodaan uusi tapaus tarvittaessa, jossa se on seurannassa niin riskienhallintatoiminnolla kuin yrityksen laatupäälliköllä. Riskienhallintaprosessi tai ylipäätensä riskienraportointi ei ole ollut saatavilla muulle henkilöstölle, joten asiaan halutaan omassa yksikössäni parannusta uuden standardin korostaessa riskien- ja mahdollisuuksien hallintaa myös operatiivisella tasolla. Mahdollisuuksien tunnistamiseen ja raportointiin taas ei ole ollut olemassa lainkaan käytössä prosessia tai työkalua. Tarpeena kehittämishankkeen osalta on päivittäiseen työhön käytössä olevan mahdollisuuksien- ja riskienhallintaprosessin rakentaminen, joka on saatavilla kaikille. (Vauhkonen 2017.)

Käytännössä oman yksikköni näkökulmasta KONEen riskienhallinta on näkynyt itselleni vasta ISO-muutosprojektin yhteydessä. Aiemmin en ollut itse juuri kuullut kuinka hallitsemme riskejämme. Riskeistä tai riskienhallinnasta ei ole oman havaintoni mukaan viestitty henkilökunnalle lähes ollenkaan. Mielestäni oma havaintoni kertoo siitä, ettei riskienhallinta ui jokaisen yksikön prosessien tasolle päivittäisen työn yhteyteen, jota kattava ja erinomainen riskienhallinta vaatisi. Näin ollen tämän opinnäytetyön pääpainoksi valikoituikin laajan aiheen vuoksi riskien- ja mahdollisuuksienhallinnan kehittäminen ja prosessin uudistaminen. Tässä opinnäytetyössä ISO-standardin uudistusta mitataan uuden riskien- ja mahdollisuuksien hallintaan laadittavan prosessin avulla. Kaikki muutosprojektin ja ISO-standardin vaatimusten mukaiset uudistetut osa-alueet on kuitenkin huomioitu uudessa laatumanuaalissa, jonka loin projektin myötä yksiköllemme ja joka on nähtävissä tämän opinnäytetyön ohessa.

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Toimintatutkimuksen suorittaminen

Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa käytännön kehittämistä varten. Toimintatutkimus tavoittelee käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa. Tutkimuksessa tutkitaan aina ihmisen toimintaa ja kehitetään ihmisistä lähtöisin olevia käytäntöjä entistä paremmiksi käytännönläheisesti järkeä käyttämällä. Toimintatutkimus kohdistuu ihmisten vuorovaikutukseen perustuvaan sosiaaliseen toimintaan. Se on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jonka aikana suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Esimerkkejä toimintatutkimuksesta ovat vanhustenhoidon ja koulujen opetusmenetelmien kehittäminen, mutta pienimuotoisimmillaan toimintatutkimus voi olla myös oman työn kehittämistä. Kuitenkin myös oman työn kehittämisessä edellytetään lähes aina yhteistyötä muiden ihmisten kanssa, jonka takia kehitys vaatii yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen edistämistä. Tämä vaatii usein myös muiden tehtävien, koko organisaation ja toimintaympäristön huomioimista. Usein käykin niin, että pienikin toimintatutkimus laajenee yhteiskunnalliseksi ja poliittiseksi toiminnaksi sekä yhteisistä asioista neuvottelemiseksi. (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2010, 16-17.)

Toimintatutkijan tärkeimpiä menetelmiä tietojen keräämiseksi tutkimusta varten ovat kvalitatiiviset menetelmät eli osallistuva havainnointi, haastattelu sekä havainnoinnin pohjalta päiväkirjan pitäminen. Tutkimuksen aineistoja voivat olla myös toiminnan aikana tuotettu muu materiaali, kuten työryhmien muistiot, kokouspöytäkirjat, raportit ja sähköpostiviestit. Dokumentit tukevat tutkimusta, mutta eivät kuvaa itse loppuprosessia. Lisäksi toimintatutkimuksessa voitaisiin hyödyntää kyselylomaketta määrällisen aineiston kerääjänä. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston käyttäminen samassa tutkimuksessa on kuitenkin haastavaa ja vaatii aiheeseen perehtyneisyyttä. (Heikkinen ym. 2010, 104-105; Koivula ym. 1999, 19–20.)

Itse käytin tutkimusmenetelminä pääosin kvalitatiivisia menetelmiä eli havainnointia, suullisia haastatteluja sekä projektin etenemistä seuraavaa ja tukevaa materiaalia, joka käytännössä vastaa päiväkirjan pitämistä projektin etenemisestä. Lisäksi käytin apuna myös benchmarkingia. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu hyvin kehittämistöihin, joissa tutkitaan eri toimintavaihtoehtoja, kun taas kvantitatiivista tutkimusta käytetään kuvailevissa tutkimuksissa, joissa analysoidaan tutkimustulosta tilastollisesti laajojen aineistojen avulla. Havainnoinnin ja laatu päällikön haastattelun pohjalta tein nykytila-

analyysin projektin alkumetreilla tammikuussa 2017. Samat työkalut olivat mitaamassa projektin onnistumista projektin lopussa: haastattelin vuoden 2018 alussa uutta riskienhallintajärjestelmää testanneita henkilöitä. Tämän haastattelun toteutin sähköpostihaastatteluna valmiilla kysymyksillä. Projektin edetessä pidin tarkkaan pöytäkirjaa jokaisesta projektiin liittyvästä tapaamisesta dokumentoidakseni kehittämishankkeen etenevän eri vaiheet. Dokumentteina oli muistioita, kokouspöytäkirjoja, raportteja sekä sähköpostiviestejä. Lisäksi tallensin kaikki nämä projektin etenemistä koskevat tiedostot sisäiselle Sharepoint-sivustolle perustetulle projektisivustolle.

Uuden prosessin luonnissa käytin apuna rakentamaani teoreettista viitekehystä, hyväksi havaittuja käytäntöjä sekä benchmarkingia. Benchmarkingilla tarkoitetaan esikuva-analyysia, vertailuanalyysia tai valioanalyysia. Benchmarking on hyvä vaihtoehto, kun ei esimerkiksi tiedä mistä saa apua oikean riskienhallinnan työkalun valintaan. Vaikka yritysten riskienhallinta on aina tehtävä yrityksen näköiseksi, voi muilta yrityksiltä oppia riskienhallinnan keskeisiä elementtejä. Muilta yrityksiltä voikin saada uusia ideoita ja löytää parhaita käytäntöjä. Tässä työssä tulosten kannalta oleellinen benchmarking oli KONEen toisen yksikön mahdollisuuksien hallinnasta tehty vertailuanalyysi, jonka avulla rakensin oman yksikköni mahdollisuuksien hallinnan työkalua. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä sivutaan toisen yrityksen riskienhallintatapaa todentamassa teoreettisen viitekehyyksen ajantasaisuutta ja realistisuutta. (Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M. 2014, 187.)

Työpaikkaohjaajani on yksikkömme Global Spares Supply:n laatupäällikkö. Hän toimii taustatukena ja ohjaa työtäni yritykseni puolelta. Itse toimin kehittämistehtävässä projektipäällikkönä, eli vastaan koko projektin muusta toteutuksesta. Lisäksi koulun puolesta minulla toimi opinnäytetyön ohjaajana Metropolian lehtori.

3.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ovat nähtävissä alla. Tutkimuskysymys kuvaa kehittämishankkeen päätarkoitusta. Tutkimuskysymykset ovat avustavia ja auttavat kehittämishankkeen haluttuun lopputulokseen pääsemisessä.

Tutkimusongelmana on:

”Kuinka saada organisaation riskien- ja mahdollisuuksienhallintajärjestelmän toteutettua ISO-standardin vaatimusten mukaisesti?”.

Tutkimuskysymykset:

- 1. Millainen on hyvä riskienhallintajärjestelmä?**
- 2. Millaiset ovat ISO-standardin vaatimukset riskienhallinnalle?**
- 3. Miten varmistamme uuden riskienhallintajärjestelmän toteutumisen?**

3.3 Tutkimuksen riskit

Ensimmäiseksi riskiksi ja isoimmaksi haasteeksi määrittelin henkilöstön sitouttamisen muutokseen johtoryhmää myöten. Sitouttamisen riskin poistamisen omaksi vahvuudeksi asettaisin kuitenkin sen, että seitsemän vuotta talossa työskennellyni minun ei tarvitse käyttää aikaa prosessien haltuun ottamiseen tai työryhmään tutustumiseen, vaan kaikki yksikköimme prosessit sekä projektiryhmä ovat minulle ennalta tuttuja. Teen myös varsinaiseksi työkseni prosessinkehitystä ja projekteja, joten organisaatiomme olemassa olevat työskentelytavat- ja mallit ovat tuttuja. Haluaisinkin myös tämän projektin myötä tuoda jotain uutta vanhoihin työskentelytapoihimme. Näin olisi mahdollista saada projektiryhmää innostettua pakollisen muutoksen läpivientiin. Lisäksi uskon muutoksen jatkossa helpottavan kaikkien työskentelyä sekä lisäävän osallistumista organisaation kehittämiseen.

Toinen iso riski on mielestäni työn laajuus ja aikataulu. Tämän riskin vähentämiseksi tässä työssä kuvaankin tarkemmalla mittakaavalla vain osa koko muutosprojektini tuotoksesta. Haaste tässä on saada tämän opinnäytetyön osuus rajattua järkevästi laajasta muutosprojektista. Organisaation puolelta aikataulu muutoksella on kohtuullisen tiukka eli vuosi 2017. Aikataulussa on pakollista pysyä. Tähän liittyy olennaisesti omien resursien riittävyys. Minulle on annettu kehittämishankkeen tekemiseen 50% työajastani, joten minun pitäisi ehtiä hoitamaan myös muita töitä. Näin ollen oman työtaakkani voi olettaa kasvavan kohtuullisen suureksi. Tämän lisäksi mahdolliset ennakoimattomat omat poissaolot tai sairastumiset voivat viivästyttää projektin etenemistä. Näiden seikkojen lisäksi tunnistetut kehityskohteet valuvat laajalle osa-alueelle. Omalta osaltani tarvitaan systemaattinen toteutustapa, sillä prosessinkehityksiä tapahtuu laaja-alaisesti myös maantieteellisesti. Lisäksi aihe on itselleni uusi, joten muutostyön läpivienti vaatii minulta nopeaa uuden asian sisäistämistä sekä samanaikaisesti kehittämistyöhön pystymistä sekä hyvää muutosjohtajuutta.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella laajasti eri tutkimuksien välillä. Tutkimuksen luotettavuus pyritäänkin tästä johtuen arvioimaan tapauskohtaisesti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten luotettavuutta eli mittaustulosten toistettavuutta. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksen tulos täytyy olla toistettavissa. Validiteetti puolestaan tarkoittaa pätevyyttä eli sitä, onko kyetty tutkimaan juuri sitä mitä oli tarkoitus. Tässä työssä arvioidaan laadullisen toimintatutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes, 2001, 213.)

Steinar Kvale (2010) ehdottaa, että toimintatutkimuksen toteutumista voidaan edellä mainittujen seikkojen lisäksi arvioida viiden eri tekijän avulla. Hän on ehdottanut siirtymistä validiteetista arvioimisesta eli tutkijan kuvaamasta pysyvästä tosiasioiden esittelyn tilasta validointiin, jolla tarkoitetaan prosessia, jossa ymmärrys maailmasta kehittyy vähitellen. Totuus on hänen mielestään jatkuvaa neuvottelua, keskustelua ja dialogia eikä koskaan lopullisesti valmis. Validiteetin perusperiaatteet toimintatutkimuksen arvioimiseksi ovat historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Kokonaisuutta arvioidaan osiensa summana eikä pelkästään yksi kriteeri kerrallaan. (Heikkinen ym. 2010, 149.)

Historiallisen jatkuvuuden periaatteen mukaan tutkijan on huomioitava tutkimuskohteensa historia, sillä toiminta ei koskaan ala tyhjästä eikä pääty tyhjään. Tämän periaatteen mukaan toimintatutkimusprosessi sijoittuu tiettyyn historialliseen, poliittiseen ja ideologiseen yhteyteen. Tässä periaatteessa aikaisempia kertomisen tapoja ja perinteitä varioidaan, toisinaan improvisoidaan ja joskus jopa rikotaan tarkoituksella. Laadullinen tutkimus muodostuu tutkijan ymmärryksen ja asteittain kehittyvän tulkinnan kautta; tärkein tutkimusväline on hän itse. Tämän takia on tärkeää tutkimuksen aikainen oman roolinsa reflektointi sekä oman identiteetin rakentamisen prosessi. Tarkoituksena on tunnistaa omat tieto-taitonsa sekä niiden mahdollisuudet ja rajoitukset. Dialektisuusperiaate taas perustuu ajatukseen, että sosiaalinen todellisuus rakentuu keskustelussa dialektisena prosessina. Tällä tarkoitetaan totuuden rakentumista teesien ja antiteesien välille siten, että päästään synteisiin. Samalla voidaan ymmärtää myös sosiaalisen toiminnan kehittymistä toimintatutkimuksessa. (Heikkinen ym. 2010, 151-152.)

Neljäntenä periaatteena on toimivuusperiaate, jossa arvioidaan tulosta tutkimuksen käytännön vaikutusten kannalta. Mitä hyötyä on saatu ja mitä osallistujat ovat saaneet? Joskus tulos herättää myös kriittistä keskustelua, josta käytetään termiä kriittinen muutoskriteeri. Tällä tarkoitetaan keskustelun heräämistä toimintatapojen oikeudenmukaisuudesta ja eettisyydestä. Toimivuusperiaate voidaan tiivistää sellaiseen ajatukseen kuin kyky näyttää mikä on hyödyllistä; mikä on hyödyllistä on totta. Kun tutkimus on ollut onnistunut, sen osallistujat alkavat luottaa omiin kykyihinsä ja taitoihinsa. Viidentenä tekijänä on tutkimuksen havahduttavuus, sillä hyvä tutkimus havahduttaa ajattelemaan uudella tavalla. Se voi vaikuttaa ja koskettaa kuin hyvä näytelmä, elokuva tai romaani. (Heikkinen ym. 2010, 153-158.)

Tämä tutkimus alkaa nykytila-analyysillä, jossa verrataan käytännössä laatujärjestelmän historiaa toimintaympäristön ja yrityksen menneisyydessä, sen nykytilaa sekä haluttua tulevaisuudentilaa. Laatustandardin uudet vaatimukset nousevat liike-elämän kehityksestä. Nämä toimet kertovat tutkimuksen historiallisesta jatkuvuudesta. Muutokset näkyvät jatkossa organisaatiomme toiminnassa ja jatkuvat niin kauan kunnes niitä on tarve muuttaa uudelleen. Tavoitteeni on dokumentoida sekä muutosprojekti että sen tulokset hyvin, jotta tulevaisuuden standardipäivitykset olisi mahdollisen helppoja tehdä ja tulokset ylläpidettävissä henkilöstön mahdollisesta vaihtuvuudesta huolimatta.

Muutoshankkeen aikana hyppäsin itselleni vieraamman aiheen eli laadunhallinnan pariin. Lisäksi projekti oli tähän asti suurin johtamani muutosprojekti, niin laajuudeltaan kuin projektityöryhmän koon puolesta. Voidaan siis validiteetin osalta mitata, kuinka kehityn tutkijana ja osajana. Minun on tutkimuksen aikana opittava uutta, johdettava itseäni ja projektityöryhmääni. Jos itseni kehittyminen ei onnistu, voi muutoskin jäädä epäonnistuneeksi. Näiden seikkojen tulee tässä opinnäytetyössä toteuttaa niin itsensä reflektointi kuin dialektisuusperiaatetta. Toimivuusperiaate taas on projektin lopussa toteennäytettävissä. Projektin hyödyn tulee olla koko yksikön arkipäiväisen työn helpottamista ja yksinkertaistamista, sekä toki isoimpana laatustandardin sertifikaatin uudistaminen. Laatustandardin jatkuva päivittäminen korostaa KONEen imagoa korkealaatuisena ja luotettavana toimijana, ja on kansainvälisesti toimivalle yritykselle erittäin tärkeä standardin ollessaan kansainvälisesti arvostettu ja tunnustettu. Havahduttavuusperiaatteen vaatimuksen mukaan kehittämishankkeen tulee herättää organisaatiota yhä enemmän prosessilähtöiseen ajatteluun, osallistumiseen sekä jatkuvaan parantamiseen. Yhteenvetona tutkimuksen tulee kehittää niin itseäni kuin organisaatiotani.

Toisaalta perinteisen luotettavuuden ja pätevyyden näkökulman kannalta toimintatutkimuksen luotettavuutta lisäävät otannan edustavuus, otantatavan systemaattisuus ja se, että tutkimusmenetelmiä ja valittuja mittareita on käytetty oikein. Tässä työssä se tulee vaatimaan projektin, sen tulosten sekä luodun uuden prosessin hyvää dokumentointia sekä mittareiden toimivuuden varmistamista. Lisäksi luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen tulokset ovat koska vain toistettavissa ja siirrettävissä muuhun yhteyteen. (Kananen 2014, 125–126.)

3.5 Tutkimuksen mittarit

Tulokset mitataan vertaamalla vuoden 2017 alun nykytilaa toteutuneeseen vuoden 2018 tilaan vanhan ja uuden riskienhallintamenetelmän olemassaolon lähtö- ja nykytilanteen kautta. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta loin uuden riskien- sekä mahdollisuuksienhallintamenetelmän. Menetelmän käyttöönottoa mitataan vertaamalla lähtötilannetta lopputilanteeseen: oliko yrityksellä käytössä prosessia riskien- ja mahdollisuuksienhallintaan vanhan standardin aikana? Onko järjestelmä käytössä uuden standardin uudistuksen jälkeen? Tämän lisäksi mitataan projektin aikana uuden riskien- ja mahdollisuuksienhallinnan järjestelmän toimivuutta ja käyttöastetta. Mittausajankohdat voivat olla järjestelmälle hieman eri mittaisia, sillä projekti toteutettiin askel kerrallaan. Uusia prosesseja implementoitiin sitä mukaa kun ne olivat valmiina. Toiset projektin askeleet ottivat enemmän aikaa kuin toiset. Kehittämishankeen aikana luodaan uusi riskien ja mahdollisuuksien hallintaprosessi. Tätä uutta prosessia kokonaisuudessaan ehditään tämän työn aikana mitata yhdellä sisäisellä auditoinnilla, jossa testataan järjestelmän uusi menetelmä ja sen toimivuus. Havainnot toimivuudesta esitellään tämän opinnäytetyöraportin tuloksissa. Tutkimusvälineenä uuden järjestelmän toimivuuteen käytetään havainnointia sekä ensimmäiseen kokeiluun osallistuneiden haastattelua. Vuoden 2018 aikana jatketaan uusien sisäisten auditointien tekoa, ja tarkoitus on se, että onnistuessaan järjestelmä otetaan jatkuvaan käyttöön. Vuosina 2018-2019 tulee olemaan myös ulkoinen auditointi laatustandardin uudistamisesta. Nämä tulokset eivät kutienkaan aikataulullisista syistä ehdi tähän työhön mukaan.

Jatkossa riskien- ja mahdollisuuksienhallintajärjestelmä on hyvin järjestetty ja dokumentoitu. Järjestelmä on laatu päällikön lisäksi koko yksikön johtoryhmän vastuulla. Kaikilla koko yksikössä on pääsy katsomaan tuloksia tai käyttää prosessia hyödykseen myös tulevaisuudessa. Dokumentaation avulla voidaan varmistaa seurannan toteutuminen myös jatkossa.

Varsinaiseen riskien työstämiseen riskien ja mahdollisuuksien keräämisen jälkeen käytetään viisi-asteista riski-analyysia, jonka avulla määritellään riskien vakavuus, eri tasoiset riskit sekä näiden arvioiden avulla toimenpiteet riskien vähentämiseksi. Alla olevassa kuviossa on esitelty tulosten mittaaminen tässä tutkimuksessa.



Kuvio 4. Tulosten mittaaminen tutkimuksessa

4 Teoreettinen viitekehys

Kehittämishankkeen teoreettisen viitekehysten paino on laadunhallinnassa sekä riskienhallinnassa, sillä kehittämishankkeen päätehtävä on uudistaa organisaatiossa käytössä oleva riskien- ja mahdollisuuksienhallintaprosessi vastaamaan laatustandardi ISO 9001 2015-version vaatimuksia. Tässä yhteydessä omassa organisaatiossani päivitetään koko organisaation johtamisjärjestelmä. Muutoshankkeen onnistumista taas mitataan uuden standardin vaatimukseen vastaavan riskienhallintaprosessin kautta. Riskienhallintaprosessiin kuuluu tärkeänä osana myös mahdollisuuksienhallinta. Laadunhallinnan sekä riskienhallinnan teoria luo teoreettisen pohjan ISO-standardin päivitykselle sekä sen myötä luotavalle uudelle riskienhallintaprosessille. Teoreettista viitekehystä syvennetään Lean-johtamismallin ja muutosjohtamisen kautta. Lean-ajattelu viitekehysten osana tuo standardin päivitykselle ja kehittämishankkeelle syvyyttä ja lisänäkökulmaa johtamisjärjestelmän muutoksiin liittyvistä aiheista, joita ovat hukan vähentäminen sekä jatkuva parantaminen. Sen lisäksi, että aiheet yhdistyvät luonnolliseksi osaksi riskien- ja mahdollisuuksienhallintaa, niin jatkuva parantaminen on osa ISO 9001-laatustandardin

painotettavia osa-alueita. Muutosjohtamisen teoriaa käytetään muutosprojektia tuke-
massa, ja siitä saadaan avuksi onnistunutta muutosta tukevia tärkeitä elementtejä sekä
työkaluja.

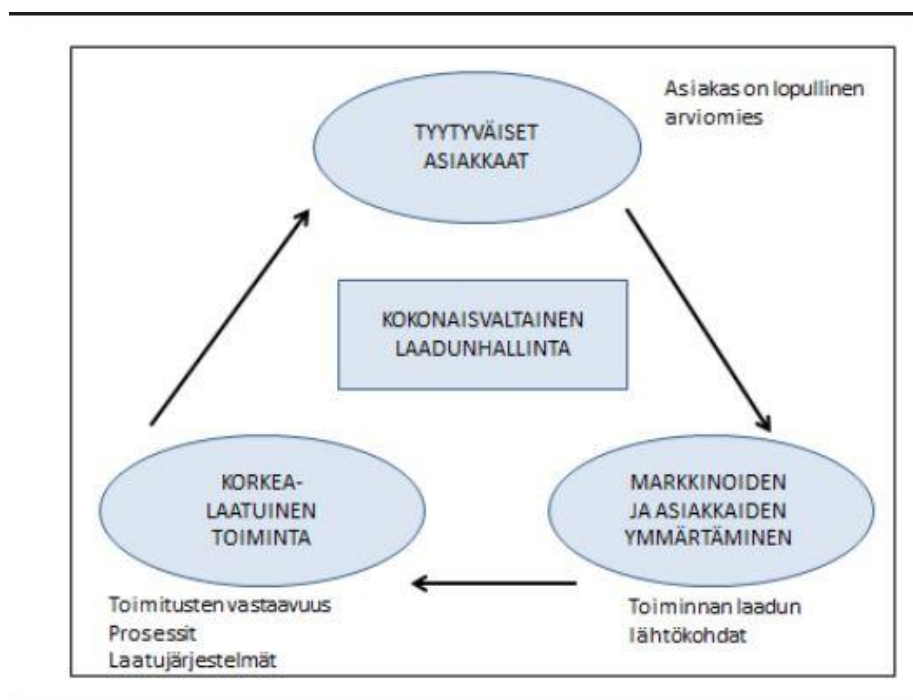
4.1 Laadunhallinta

4.1.1 Laadun määritelmä

Laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa eri tarkastelunäkökulmasta riippuen. Ylei-
sesti laatu kertoo meille sen, kuinka asiakkaan tarpeet on onnistuttu huomioimaan ja
täyttämään. Nykyisen laatuajattelun lähtökohtana ovatkin sidosryhmät, erityisesti asiak-
kaat. Laatua verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja vaatimuksia vasten.
Yleisesti yrityksen toimintaa voidaan pitää laadukkaana, jos asiakas on tyytyväinen saa-
maansa tuotteeseen tai palveluun. Pelkästään sisäisen toiminnan tehokkuus ja virheet-
tömyys eivät takaa korkeaa laatua, vaan sen kertoo ulkopuolisen arvioijan eli asiakkaan
näkemys. Yrityksen ymmärrys asiakkaan ja markkinoiden näkökulmasta antaa mahdol-
lisuuden kehittää toimintaa sellaiseksi, että vastaavuus tarpeisiin saavutetaan. Laatua ei
mittaa pelkästään virheettömyys vaan myös kokonaislaadun kannalta oikeiden asioiden
tekeminen. Tähän voidaan pyrkiä sisäisten prosessien kehittämisen avulla.(Lecklin
2006, 18.)

Laatuun liittyy myös tarve suorituskyvyn jatkuvasta parantamisesta. Myös kirjoittajat Moi-
sio ja Tuominen (2015) ovat sitä mieltä, että kilpailukyvyn ylläpitäminen vaatii tuotteiden
ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Heidän mielestään laadun parantaminen tarkoittaa
kykyä saavuttaa asiakkaan luottamus, taito täyttää kaikkien sidosryhmien tarpeet sekä
organisaation tarkoituksen mukaista johtamisen jatkuvaa kehittämistä. Kehittämisi-
mpulsseja tuovat organisaation sen oma laatutyö, innovaatiot, kilpailijat sekä markkinoiden
ja yhteiskunnan muutokset. Esimerkiksi jokin tuote saattaa olla yrityksen mielestä täy-
dellinen, mutta asiakkaan mielestä se voi olla liian hieno, eikä hän ole valmis maksa-
maan siitä pyydettyä hintaa. Ylilaadusta on kysymys, kun tuotteessa on liikaa tarpeet-
tomia ominaisuuksia ja asiakkaan odotukset ylittyvät. Kuitenkin jos yritys pystyy ylilaa-
dulla saavuttamaan kilpailuetua, ei siinä tapauksessa asiakkaan odotukset ylittävä laatu
ole ylilaatua. Kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan sopii esimerkiksi Joseph Juranin
(1989) Moision ja Tuomisen kirjassa lainattu laatumääritelmä: ”laatu on soveltuvuutta
käyttötarkoitukseen” (fitness for use). Tämä määritelmä ottaa yksinkertaisella tavalla

huomioon yllä esitetyt hyvän laadun ominaisuudet. Laatustandardi ISO 9000 taas määrittelee laadun seuraavasti: ”se, missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset”. (Lecklin 2006, 19-20; Tuominen & Moisio 2015, 4.)



Kuvio 5. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19.)

Laatuun liittyy useita ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä, jotka riippuvat tarkastelunäkökulmasta. Nämä ominaisuudet eivät ole toisensa poissulkevia vaan täydentäviä ja niiden painoarvo on riippuvainen yrityskulttuurista. Paul Lillrak (1988), jota on lainattu Lecklinin teoksessa, on esitellyt kuusi erilaista tarkastelunäkökulmaa, joita ovat valmistuslaatu, tuotelaatu, arvolaatu, kilpailulaatu, asiakaslaatu ja ympäristölaatu. Käytännön toiminnassa kaikki näkökulmat ovat useimmiten edustettuina. Valmistus- ja tuotelaatua korostetaan tuotesuunnittelun puolesta, markkinointi korostaa asiakaslaatua, arvolaatu on painotettuna talousosaston puolesta ja ympäristölaadun merkitys on nykypäivänä yhtä kasvavammassa merkityksessä. Asiakaslaatu on tässä avainasemassa; se ei korosta vain yhtä ulottuvuutta vaan pakottaa sovittamaan eri ulottuvuuksia yhteen. (Lecklin 2006, 20-21.)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta pysyy tulevaisuudessakin tärkeänä, sillä vaikka toteutus ja yhteiskunnan vaatimukset saattavat muuttua ja kehittyä, laatu tulee pysymään yrityksen menestystekijänä. Yhä enemmän laatu integroidaan yrityksen muuhun toimintaan

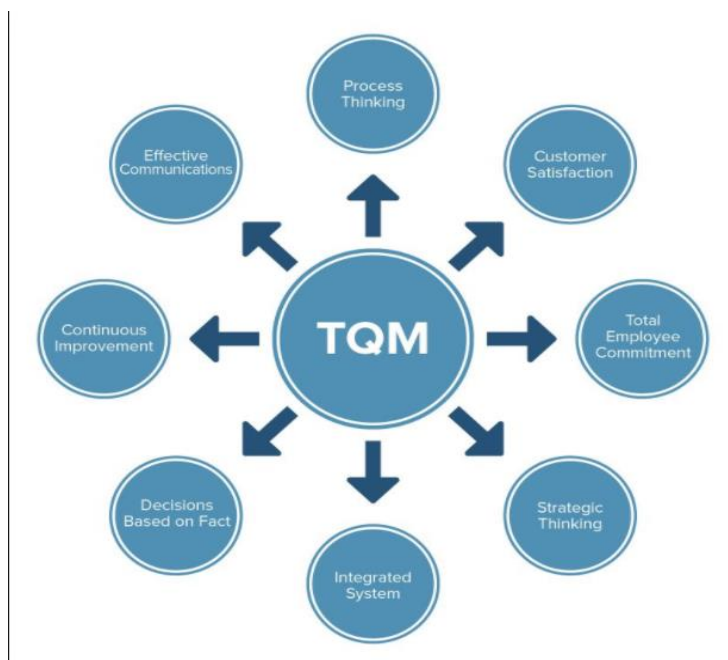
ja erillisten laatuyksiköiden ja -johtoryhmien merkitys ja määrä vähenee. Tähän suuntaan laatua on viemässä myös uusin ISO 9001 laatustandardin 2015-versio. Normaalitilanteessa tiimit vastaavat omasta laadustaan ja laatuasiantuntijoita tarvitaan vain, jos josakin kehittämishaasteessa tulee erityisesti korostaa laatua. Uusi ISO-standardi tuokin organisaatioiden dokumentaatiolle joustavuutta; organisaatiot voivat itse päättää, mitkä prosessit he kokevat järkeviksi kuvata ja missä määrin. Yksilötasolla laadun saralta vaaditaan monitaitoisuutta ja työntekijän tulee vastata ja ymmärtää laajempia kokonaisuuksia. Työntekijä ottaa osaa myös prosessien laadun kehittämiseen. Tiimit asettavat omat tavoitteensa, suorittavat työnjaon ja vastaavat omista tuloksistaan ja laadustaan. Prosessiajattelun merkitys korostuu. (Defeo 2017, 329-330; Lecklin 2006, 21-23.)

Tältä pohjalta veinkin kohdeorganisaationi laadunhallintaa yhä operatiivisemmalle tasolle ja erilliset laatudokumentit muutettiin yksikön prosesseja kuvaaviksi erillisiksi prosessidokumenteiksi sekä työohjeiksi. Prosessidokumenttien vastuut tullaan määrittelemään tarkasti. Näitä prosessiajattelun seikkoja otin huomioon myös uutta riskien- sekä mahdollisuuksienhallintaprosessia kehittäessäni. Katsoin tärkeäksi korostaa prosessilähtöisyyttä, kokonaiskuvan ymmärtämistä ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen osallistamista.

Myös sidosryhmien merkitystä korostetaan tutkimukseni aikana lähes jokaisessa teoreettista viitekehystä varten lukemassani teoksessa. Esimerkiksi molemmat sekä Lecklin että Defeo puhuvat sidosryhmien merkityksestä niin laadunhallinnassa kuin ISO-standardiin liittyen. Laadun kannalta prosessiketjuja toimittajien, asiakkaiden, yrityksen ja muiden sidosryhmien välillä yhtenäistetään ja optimoidaan kustannushyötyjen saamiseksi. Tulevaisuuden laatuyritys onkin joustava ja nopealiikkeinen. Organisaatiot muotoutuvat tärkeimpien prosessien mukaan ja tietotekniikalla on tärkeä rooli. Prosesseja kehitetään yhä virtaviivaisemmiksi sekä nopeammiksi ja asiakaskeskeisyyttä korostetaan organisaatioissa. Myös sidosryhmien ja yhteiskunnan vaikutusta otetaan yhä enemmän huomioon ja yhteiskunta integroituu yhä enemmän osaksi liiketoimintaa. Palvelujen suunnittelu ja tuottaminen esimerkiksi koulutuksen, liikenteen ja tietoliikenteen saralta tiivistyy laatukustannusten ja hukkainvestointien välttämiseksi. Uusi ISO-standardi käsittääkin myös tuotteiden lisäksi palveluiden tuottamisen, jotta standardi sopisi laajemmin eri toimialoille. Laadun käsite laajenee käsittämään koko liiketoiminnan suorituskyvyn erinomaisuuden (Performance Excellence). (Defeo 2017, 329-330; Lecklin 2006, 21-23.)

Thomas S. Foster (2017) esittelee laadunhallinnan teoksessaan The Juran Trilogy-nimisen teorian, jonka mukaan laadunhallinnan kehittämiseen tarvitaan kolmea pääprosessia. Nämä kolme prosessia liittyvät toisiinsa ja ne ovat suunnittelu, hallinta ja parantaminen. Laadunhallinta lähtee laadun huolellisesta suunnittelusta, johon liittyy asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja sen tavoittamiseksi tehdyt toimenpiteet. Kun toimenpiteet ovat selvillä, viedään toimenpiteet työntekijöille käytäntöön. Usein käytännön toiminnoissa huomataan puutteita ja näiden puutteiden korjaamiseen tarvitaan parantamista sekä tuotetun tuotteen tai palvelun laadunhallintaa. Parantamista voidaan Juranin teorian pohjalta tehdä vain projekti projektilta ja priorisoinnin avulla, ottaen huomioon sekä käytännön että rahallisen puolen. (Foster 2017, 56-57.)

Toinen tapa tarkastella menestyksestä laadunhallintaa on Total Quality Management eli TQM-konseptin avulla. Tämän konseptin mukaan hyvä laatu merkitsee yritykselle laaja-alaisia vaikutuksia. Näitä ovat yrityksen sisäiset vaikutukset kuten kustannustehokkuus, markkinoiden vaikutukset asiakkaiden odotuksien ja tarpeiden täyttämiseksi ja asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi, kannattavuutta laadukkaan sisäisen toiminnan avulla ja kilpailuedun saavuttamista markkinoilla sekä esimerkiksi yrityskuvan kohottamista. Pitkällä tähtäimellä laatu merkitsee yritykselle eloonjäämistä ja työpaikkojen säilyttämistä. Laatuyrityksen tunnusmerkkeinä voidaan Lecklinin mukaan pitää seuraavia asioita: asiakassuuntautuneisuutta, johtajuutta ja toiminnan päämäärätietoisuutta, henkilöstön kehittämistä ja osallistamista, tuloshakuisuutta, prosesseihin perustuvaa johtamista, kumppanuuksien kehittämistä, yhteiskunnallisen vastuun ottamista sekä jatkuvaa parantamista. Myös ISO-standardit nojaavat näihin kahdeksaan laadunhallinnan periaatteeseen, jotka vastaavat pääpiirteittäin edellä mainittuihin erinomaisuuden tunnuspiirteisiin. Mielestäni näistä kahdesta laadunhallinnan konseptista TQM sopii omaan organisaatioon paremmin, ihan jo siitä syystä, että laadunhallintamme koskee vain prosesseja eikä tuotettuja tuotteita; näiden kahden välillä voidaan nähdä laadunhallinnassa jonkin verran eroavaisuuksia. (Lecklin 2006, 23-28.)



Kuvio 6. Total Quality Management (Lecklin 2006, 24.)

4.1.2 Laadunhallintajärjestelmät

Menneinä vuosikymmeninä eurooppalaiset löysivät itsensä uudesta kilpailutilanteesta Aasian markkinoiden kanssa. Yritystoiminnan muutosta tarvittiin, ja tältä pohjalta alkoi rakentua eurooppalainen laadunhallinnan parantaminen. Nykyään eurooppalaisia ISO 9000-standardeja käytetään maailmanlaajuisesti. Euroopan eri kulttuurit vaikuttavat vielä tänäkin päivänä yritysten toimintaan ja laadunhallintaan; maat yrittävät säilyttää oman kulttuurinsa ja yrittävät samanaikaisesti tehdä yhteistyötä eri maiden kanssa ottamalla käyttöön yhtenäistäviä standardeja. Kahta eri tyyppistä laatuun liittyvää huomionosoitusta käytetään laajasti koko Euroopassa: EQA (European Quality Award) ja ISO 9001-sertifikaattia. (Foster 2017, 93-94.)

ISO-standardissa laadunhallinnalla tarkoitetaan koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa. Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan johtamisjärjestelmää, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Laadunhallinta termin suosiminen on vähentymään päin, sillä tarkoitus on kehittää laadukasta johtamisjärjestelmää (Quality of Management Sys-

tem) eikä erillistä laadunhallintajärjestelmää. Laatujärjestelmä-termiä käytetään kirjallisuudessa kuvaamaan erillistä suppeampaa ja teknistä laatuasioihin keskittyvää järjestelmää. (Lecklin 2006, 28-29.)

ISO 9001-standardissa laadunhallinnalla kuvataan yleisesti organisaation prosessien analysoimiseen ja kehittämiseen, sidosryhmien luottamuksen lisäämiseen, henkilöstön motivointiin, työnkuvien selkeyttämiseen ja hyvien käytäntöjen löytämiseen sekä niiden dokumentoimiseen ja jatkuvaan kehittämiseen liittyviä asioita. Näitä standardeja laaditaan ISO-standardien teknisen komitean työryhmissä, jotka muodostuvat eri puolilla maailmaa toimivista liike-elämän ja muiden organisaatioiden asiantuntijoista. Näitä standardeja on ollut vuodesta 1986 ja niitä uudistetaan jatkuvasti. (Foster 2017, 94-95; Lecklin 2006, 29; Suomen Standardisoimisliitto 2018.)

Johtamisjärjestelmien avulla yrityksen johdon tahtotilaa kuljetetaan systemaattisesti läpi koko organisaation. Se on rakenne, jonka tavoitteena on saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, sillä varmistetaan asiakastyytyväisyys, tuotteiden, palveluiden ja prosessien korkea laatu, parannetaan työn tuottavuutta sekä tuetaan henkilöstöä koulutuksessa ja työnohjauksessa. Lisäksi kehitetään uusia innovatiivisia menetelmiä, luodaan käytäntöjä sekä dokumentoidaan hyväksytyt toimintatavat. Johtamisjärjestelmän voidaan kuvitella rakentuvan kolmion malliin. Kolmio rakentuu kolmesta eri tasosta. Kolmion ulkopuolisena alimpana tasona ovat viiteaineistot, joilla tarkoitetaan esimerkiksi lainsäädäntöä ja viranomaisohjeita ja niiden vaikutusta johtamisjärjestelmään. Kolmion pohja muodostuu toiminnasta, johon kuuluvat työkalut, mallit, ohjeet ja ohjelmistot, joiden avulla saadaan suoritusohjeet työtehtäviin. Usein laatuvaatimukset liitetään tähän tasoon. Toinen ja keskimäinen johtamisjärjestelmän taso kuvaa yhteistyötä, johon kuuluu organisaation rakenteet, prosessit, tiimit ja verkostot. Järjestelmän taso antaa vastaukset kysymyksiin mitä, miksi, miten, kuka, missä ja milloin. Hyvät prosessikaaviot antavat selkeän kuvan yrityksen prosesseista ja toimintamalleista. Ylin kolmion huippu koostuu ohjauksesta. Yrityksen toimintaa ohjaavat periaatteet, arvot, visio ja missio. (Lecklin 2006, 29-31.)

Näihin johtamisjärjestelmän tavoitteisiin perustuu myös ISO-standardikokonaisuus. ISO 9000-standardikokonaisuus on esimerkiksi edellyttänyt, että organisaatio laatii laatukäsikirjan, joka koostuu edellisessä kappaleessa kuvatun johtamisjärjestelmän pohjalta. Nykyään standardi edellyttää, että prosessit on dokumentoitu, ylläpidetty ja säilytetty. Suuri osa yrityksistä käyttää kuitenkin vielä varsinaista laatukäsikirjaa, kuin myös

omassa organisaatiossani. ISO 9001 on osa standardikokonaisuutta ja se on kansainvälinen laadunhallintajärjestelmä. Fosterin teoksesta löytyy tieto, että enemmän kuin yksi miljoonaa yritystä ovat rekisteröityneet ISO-standardin käyttäjiksi. Standardi onkin maailman tunnetuin standardi ja käytetyin johtamismalli, joka perustuu jatkuvan parantamisen filosofiaan. Jotta yritykset voivat tehokkaasti toimia standardin mukaan, on heidän suunniteltava prosessinsa, seurattava niiden toteutumista ja tehokkuutta sekä jatkuvasti parannettava prosessejaan. Täysin samankaltaiset asiat on mainittu kaikissa tässä opinnäytetyössä käyttämässäni teoreettisen viitekehyksen teoksissa. Lecklinin mukaan standardi soveltuu kaiken kokoisille organisaatioille ja kaikille toimialoille. Foster täydentää tätä niin, että laatustandardin ei kuitenkaan ole tarkoitus tarjota valmista manuaalia yritystoiminnan pyörittämiseen. (Foster 2017, 94; Leckin 2006, 31; Suomen Standardisoimisliitto 2018.)

ISO 9000-standardikokonaisuus on ollut olemassa vuodesta 1986 ja standardeja uudistetaan jatkuvasti. Viimeisin viidennen sukupolven uudistus käynnistyi vuonna 2012, joista ISO 9000 ja ISO 9001 valmistuivat vuonna 2015 ja ovat tällä hetkellä uusimmat standardiversiot. ISO 9001-standardin 2015-version päivitys on myös tämän kehittämishankkeen pohjana. ISO 9000-standardiperheen tämän hetken keskeisimpiä standardeja on listattu alle:

- 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 (Foster 2017, 95; Suomen Standardisoimisliitto 2018.)

4.1.3 Auditointi

Laadunkehittämistyön apuväline on auditointi. Sisäisen laatuauditoinnin tarkoituksena on arvioida, kuinka yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa ja mihin pitää kiinnittää huomiota sekä tehdä parannustoimenpiteitä. Sisäisestä auditoinnista ovat yleensä vastuussa yrityksen laatufunktiot ja tuloksia hyödynnetään johdon katselmuksissa. Ulkoinen auditointi on virallisempi, ulkoisen toimijan tekemä arviointi. Ulkoisen auditoinnin avulla yritys voi hankkia esimerkiksi laatusertifikaatin. Sisäisiä auditointeja var-

ten olisi hyvä kouluttaa työntekijöitä auditointiin, jotta heillä olisi hyvät valmiudet sen oikeanlaiseen suorittamiseen. Ulkoinen auditointi ei aina ole pakollinen, mutta antaa hyvää tietoa yrityksen suorituksesta ulkopuolisen näkemyksen valossa. Hyvin tehty auditointi tehostaa laadunkehittämistyötä ja nostaa toiminnan tehokkuutta, sillä jos toimintaa ei mitenkään valvota, on sillä taipumus rapistua ajan saatossa. Jos henkilöstö kokee, että laatuun ei kiinnitetä huomiota, alkaa se helposti oikaista työtehtävissään tai palata vanhoihin rutiineihin. Oman yritykseni laadunhallinnan nykytilaa havainnoidessa juuri nämä samaiset asiat nousivat esiin eli auditointien tärkeys laadunkehittämisen ja ylläpitämisen työkaluna. (Lecklin 2006; 72-73.)

Lecklinin mukaan auditointi-prosessin tulisi sisältää kolme pääosa-alueita: suunnittelun, varsinaisen auditoinnin sekä raportoinnin. Suunnittelussa auditointiryhmä perehtyy yrityksen toimintaan mikäli se ei ole aiemmin tuttua, organisaatioon, johtamisjärjestelmään, viranomaismääräyksiin, tuotestandardeihin ja aikaisempien auditointien tulokseen. On myös hyvä laatia kysymyslista auditoinnin tueksi. Ennen varsinaista auditointia on myös hyvä pitää suunnittelukokous, johon osallistuu yrityksen johdon edustaja, laatufunktiosta vastaava henkilö ja auditointiryhmä. Koska auditoinnilla halutaan tukea yrityksen strategian toteutumista, sovitaan suunnittelukokouksessa seuraavista asioista: auditoinnin tavoitteet, strategian painopisteet, auditointitekniikka, laajuus, suoritusajankohta, läpikäytävät toiminnot, haastateltavan henkilöt sekä raportointi. Varsinainen auditointi alkaa aloituskokouksella samalla kokoonpanolla ja käy tarkemmin läpi käytännön järjestelyt näiltä osa-alueilta. (Lecklin 2006; 73-75.)

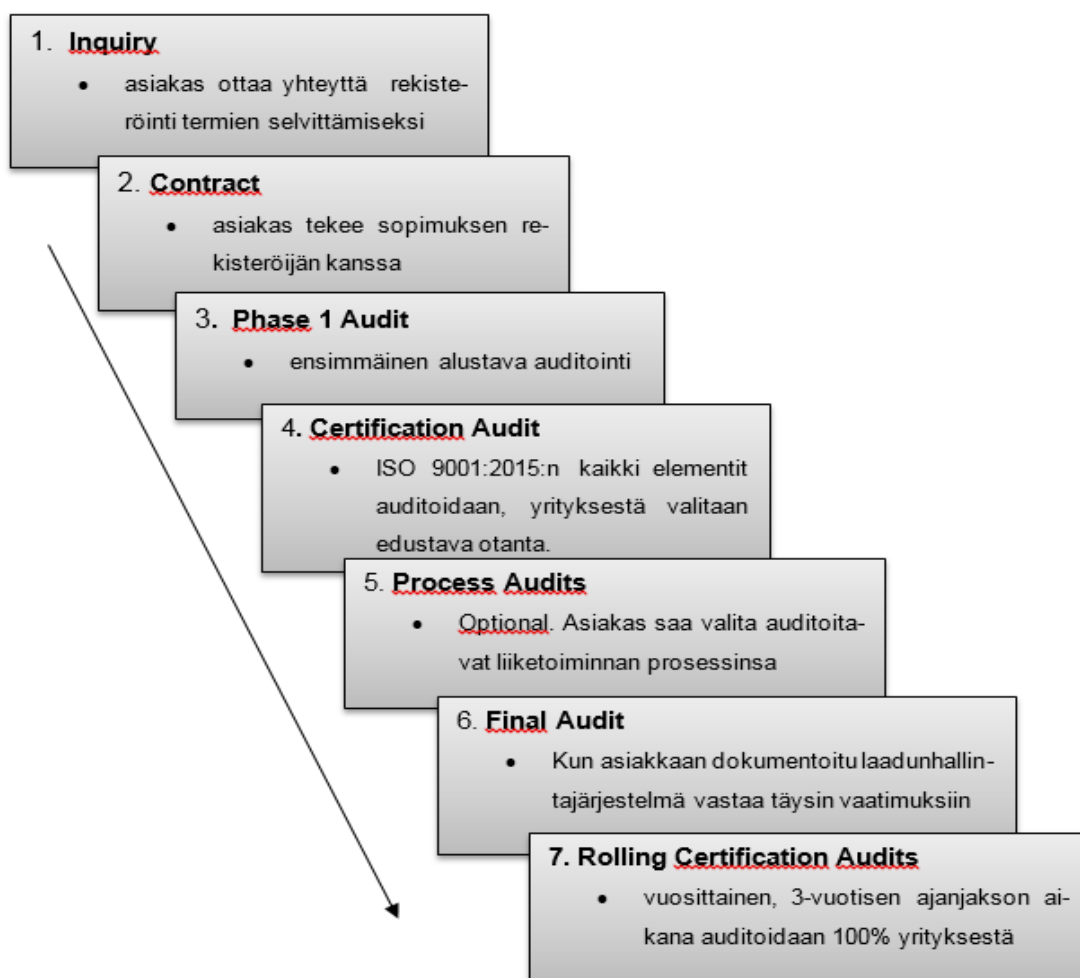
Käytännön toiminta varsinaisessa auditoinnissa sisältää seuraavia tehtäviä ja on prosessin tärkein vaihe:

- toimintaprosessin seuraaminen ja todentaminen
- henkilöiden haastattelut
- asiakirjojen ja tehtyjen toimenpiteiden tarkistaminen
- havaintojen ja poikkeamien kirjaaminen (Lecklin 2006; 75-76.)

Välittömästi auditointikäynnin jälkeen pidetään päätöskokous, johon osallistuvat samat henkilöt kuin aloituskokoukseen. Päätöskokouksessa käydään läpi löydetty poikkeamat, tehdään alustava yhteenveto ja todetaan korjaavien toimenpiteiden tarve. Auditointiin käytettävä aika riippuu yrityksen koosta ja voi vaihdella yhdestä päivästä jopa viikkoon. Tämän jälkeen auditoinnista laaditaan loppuraportti auditoinnin kulusta, huomioista, johdtopäätöksistä ja kehittämissuosituksista. Viimeisenä laaditaan seuranta-arviointi, jossa

tarkastetaan havaittujen laatupoikkeamien korjaaminen. Havaittujen laatupoikkeamien korjaaminen on laatustandardien sertifikaattien myöntämisen edellytys. (Lecklin 2006; 75-76.)

ISO 9001:2015-standardin hakemisprosessi voi viedä useita kuukausia, mutta se koostuu yleisesti samankaltaisista Lecklinin kuvaamista auditoinnin-vaiheista. Fosterin teoksessa on kuvattu seitsemän vaiheinen sertifikaatin myöntämisen prosessi. Samaa tapaan kuin normaalin auditointi prosessi niin myös sertifikaatin myöntämisen prosessi alkaa aloituskokouksesta ja päättyy päätöskokoukseen. Prosessin läpikäytyään yrityksen haluama sertifikaatti voidaan myöntää. Sertifikaatti ei kuitenkaan itsestään pysy voimassa, vaan sen toteutumista tullaan seuraamaan tasasin aikaväleillä tehtävillä auditoinneilla. Yleinen suositus on pitää auditointi vuosittain, mutta yhden ulkoisen auditoinnin aikana ei välttämättä ole järkevää käydä kaikkia yrityksen prosesseja läpi, vaan auditointi tehdään kiertävällä syklillä. (Foster 2016, 96-97.)



Kuvio 7. Esimerkki ISO-standardin rekisteröintiprosessista. (Mukailtu: Foster 2016, 96.)

4.2 Riskienhallinta

4.2.1 Riskien ja mahdollisuuksien määrittely

Yhtäläillä kuin laadunhallinta, myös riskienhallinta on yrityksen tärkeä menestystekijä. Jokainen yritystoiminta sisältää riskejä. Hyvällä riskienhallinnalla voidaan turvata yrityksen toimintaa ja tulonmuodostusta. Riskienhallinnan avulla voidaan myös saavuttaa kilpailuetua ja imagohyötyjä markkinoilla. Riskienhallintaa ei pitäisi pitää erillisenä toimintona tai tiettyyn ajanjaksoon rajattuna projektina vaan se pitäisi integroida pysyvästi kaikkiin yrityksen eri toimintaprosesseihin. (Juvonen ym. 2014, 7.)

Mikä sitten on riski? Sanalla riski tarkoitetaan yleensä vaaraa tai uhkaa, sana pitää sisällään merkityksen siitä, että jotain epäedullista voi tapahtua henkilölle itselleen, jollekin toiselle henkilölle tai jonkun omaisuudelle. Juvonen toteaa teoksessaan, että riskiin liittyy aina kolme tekijää, joita ovat tapahtumaan liittyvä epävarmuus, tapahtumaan liittyvät odotukset ja tapahtuman laajuus ja vakavuus. Mikäli tuleva tapahtuma on täysin ennakoitavissa, jopa negatiivisella lopputulemalla, ei kyseessä ole riski. Riskejä on kuitenkin vaikea ennustaa. Kautta aikojen ihmiset ovat pyrkineet tavalla tai toisella hallitsemaan riskejä. Tästä syystä riskeille onkin olemassa lukuisia erilaisia määritelmiä ja lähestymistapoja. Peruslähtökohtana pidetään sitä, että riskiin tulee aina liittyä epävarmuutta, mutta toisaalta riski voi aina myös kääntyä mahdollisuudeksi. Tämän kantilta riskien yhteydessä olisi hyvä arvioida myös erilaisten mahdollisuuksien todennäköisyyttä sekä toteutumista ja tästä syystä kehittämishankkeeni lopputuloksessa on otettu huomioon niin riskienhallinta kuin mahdollisuuksienhallinta. Defeon riskienhallinnan teos täydentää riskin ongelmallisuutta sillä, että riskit ovat usein aliarvioituja. Niiden arviointiin pitäisi tuhlata paljon aikaa ja rahaa, joista ei ole varsinaista hyötyä ennen kun riski oikeasti käy toteen. On muistettava, että vaikka liiketoiminnan uhka ja jopa pelkästään näiden uhkien määrittely voivat aiheuttaa yritykselle rahallisia menetyksiä, niin uhkaan sisältyvä mahdollisuus voi parhaimmillaan tarkoittaa yritykselle taloudellista menestystä. Oman havainnointini pohjalta nyky-yritykset tekevät varsin kattavaa riskienhallintaa ja sen tärkeys on hyvin ymmärretty. Toki sitä on mahdollista kehittää yleisen kehityksen mukana yhä tehokkaammaksi osaksi päivittäistä toimintaa. (Defeo 2017, 370-371; Juvonen ym., 8-10.)

Riskejä ja mahdollisuuksia voidaan arvioida kokemusperäisesti, tapaustutkimusten avulla tai laskennallisesti. Matemaattisessa määritelmässä luotetaan todennäköisyyteen ja merkittävyyteen:

Riski = Todennäköisyys x Riskin vakavuus.

Tämä kyseinen määritelmä on yleisesti käytössä ja tätä voidaan käyttää pohjana esimerkiksi erilaisten liiketoimintariskien arvioimiseen. Riskin vakavuuteen liittyy myös kuitenkin tarkasteltavan yrityksen riskinkantokyky. Matemaattiset riskin määritelmät ovat kuitenkin aina vain osatotouksia. Esimerkiksi pienen yrityksen merkityksettömien riskien yhteisvaikutus yrityksen toimintaan voi olla suuri; tästä syystä riskien arvioinnissa tarvitaan kokonaisvaltaista analyysia ja liiketoiminnan hyvää tuntemusta. (Juvonen ym. 9-10.) Defeo arvioi myös riskejä niiden vaikutusnopeuden, monimutkaisuuden, epävarmuuden ja numeerisen luokituksen kautta. Hänen mielestään riskejä arvioidessa tulee ottaa myös järkevällä tasolla huomioon yrityksen historiaa ja toimintaympäristön tulevaisuuden näkymiä välttämällä liiallista spekulointia. Nämä arviot kuvaavat omasta mielestäni hyvin riskien monimuotoisuutta ja niiden arvioinnin vaikeutta. (Defeo 2017, 371.)

Yritystoiminnassa riskejä arvioivat usein niin johtoryhmä, riskipäälliköt kuin yrityksen ulkopuoliset asiantuntijatahot kuten esimerkiksi vakuutusyhtiöiden edustajat tai tilintarkastajat. Ihmisten riskien arviointikykyyn vaikuttaa aina kunkin henkilön sisäinen malli. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan henkilön sisäistämää kuvaa maailmasta, jonka kautta ihminen arvioi ympäröivää maailmaa ja siinä esiintyviä riskejä. Tämä malli muodostuu osittain niin varhaislapsuuden, koulutuksen, työkokemuksen kuin muun elämäkokemuksen perusteella. Jokaisen tekemänsä havainnon ihminen suhteuttaa omaan sisäiseen malliinsa ja tekee päätöksen tämän sekä ympäristöstä tekemiensä havaintojen pohjalta. Sisäisen mallin teoria pätee myös yrityksen sisällä; niin johtoon kuuluva henkilö kuin riskiasiantuntijakin arvioi riskejä sisäisen mallinsa pohjalta. Ihmisen toiminta voidaan eritellä kolmeen eri luokkaan: taitopohjaiseen, sääntöpohjaiseen ja tietopohjaiseen toimintaan. Taitopohjainen toiminta on tiedostamatonta, kun taas sääntöpohjainen toiminta perustuu ohjaavien sääntöjen tuntemukseen. Tietopohjaisessa toiminnassa tekijä kykenee analysoimaan tilanteen järjestelmän rakenteellisen ja toiminnallisen sisäisen mallin pohjalta. Novisiitit toimivat usein tietotasolla, kun taas asiantuntijat toimivat sääntö- ja taitotasolla. Eri tasojen mukaan toimiminen voi kehittyä oppimisen ja kokemuksen myötä. Tämä kolmen eri toiminnan taso saattaa asettaa laatimalleni riskienhallintajärjestelmälle omat

haasteensa, sillä riskien parissa tulee suunnitelmani mukaan työskentelemään niin tavallisia työntekijöitä kuin riskiasiantuntijoitakin. (Juvonen ym. 2014, 9-11.)

4.2.2 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallinnalla on perinteisesti tarkoitettu prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida. Riskienhallintaa voidaan tarkastella joko suppeana tai laajennettuna ajattelu- ja toimintatapana sen mukaan millaiset riskit saatetaan toiminnan piiriin. Modernin ja laajemman määrittelyn mukaan riskienhallinta ulottuu yrityksen kaikkien riskien suojaamiseen. Eli yksikkömme tapauksessa myös päivittäisiin ongelmiin, ihmisten arkisen työn turvaamiseen sekä prosesseihin liittyviin riskeihin. Riskien hallintaa voidaankin verrata veneilijään, jonka on huolehdittava siitä, että matkustajat, vene itsessään ja sen kaikki varusteet ovat kunnossa. Tämän lisäksi veneilijän on tarkkailtava ympäristöä ja muuta tilannetta vesillä. Riskien käsittelyn tulee aina edetä prosessina. (Suominen 2003, 27; 97-98.)

Kokonaisvaltaisen riskienhallintaprosessin suunnittelu on systemaattinen tapa, jolla riskejä arvioidaan, hallitaan ja raportoidaan. Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi tarkoittaa riskienhallinnanprosessin, riskiraportoinnin ja riskienhallintatoimien yhdistämistä yrityksen muuhun toimintaan. Yksinkertainen riskienhallintaprosessi koostuu esimerkiksi neljästä tai kolmesta vaiheesta:

- 1) riskien tunnistaminen
- 2) riskien arviointi
- 3) riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus
- 4) riskienhallinnan eli toteutettujen riskienhallintatoimenpiteiden arviointi

tai

- 1) riskien tunnistaminen ja arviointi
- 2) riskienhallintapäätös ja sen mukaisten toimenpiteiden suorittaminen
- 3) riskienhallintatoimenpiteiden arviointi, seuranta ja tarkastaminen.

Kaikista kattavimpana riskienhallintaprosessina voidaan kuitenkin nähdä viisi vaihetta sisältävä prosessi, jossa on huomioitu kaikki tavoitteellisen johtamisen elementit. Omasta näkökulmastani omaa organisaatiotani miettiessä näillä viidellä vaiheella saadaan kattavimmin kuvattua organisaationi riskit, sillä vaiheet kattavat riskienhallintaprosessin eri vaiheet riittävän syvällisesti. Vaiheet näyttävät seuraavilta:

- 1) tavoitteiden määrittely ja kohdentaminen
- 2) riskien tunnistaminen ja arviointi
- 3) riskienhallintatoimenpiteet
- 4) riskienraportointi ja seuranta
- 5) riskienhallinnan arviointi ja jatkuva parantaminen (Ilmonen ym. 2013, 84-86.)



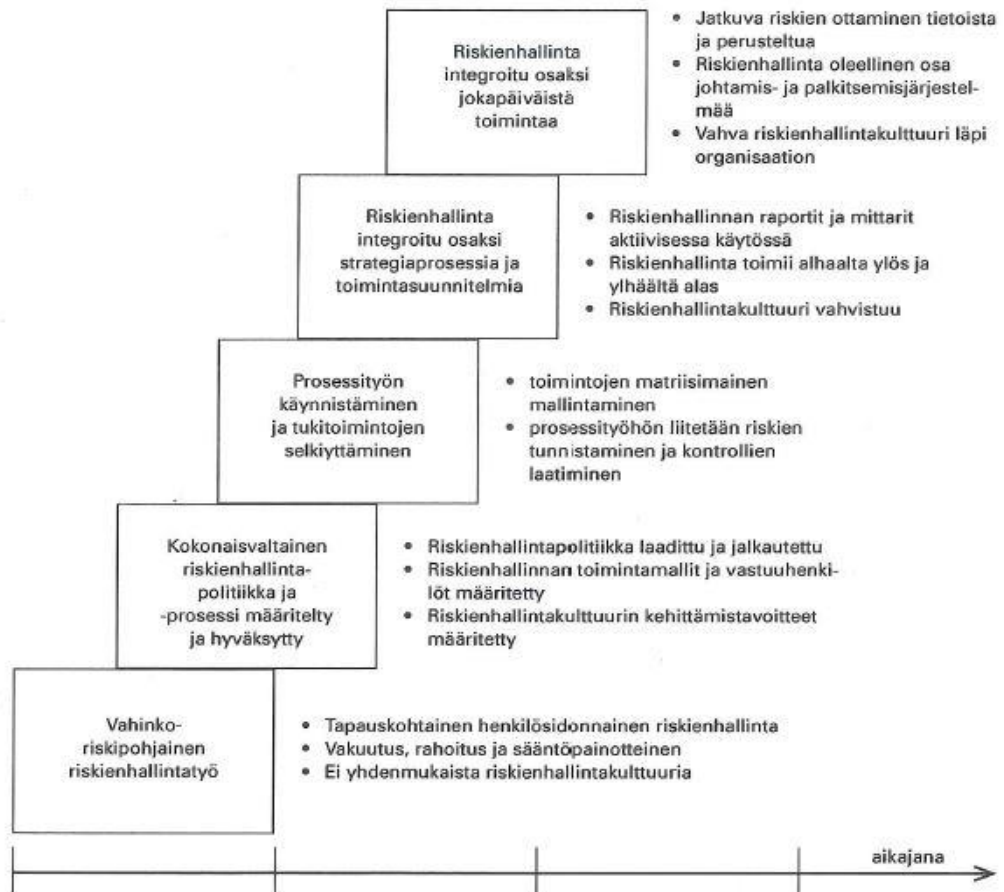
Kuvio 8. Riskienhallintaprosessi (Ilmonen ym. 2013, 86.)

Tämä viisivaiheinen systemaattinen prosessi ottaa huomioon yrityksen tavoitteita, prosesseja ja kilpailuetua uhkaavat merkittävimmät riskit. Nämä riskit kerätään, arvioidaan, hallitaan ja raportoidaan sekä tämän lisäksi prosessia kehitetään ja seurataan jatkuvasti. Yrityksen riskienhallinnalle määritellään tavoitteet ja aikataulut, jotka ovat realistisia ja ottavat huomioon yrityksen riskienhallinnan nykytilan ja kypsyyssasteen. Kypsyyssmalli voidaan toteuttaa ulkopuolisen konsultin avulla tai itsearviointilla. Riskienhallinnan kehittäminen jaotellaan askeliin, joita kiivetään ylöspäin tavoitelleen yhä kypsempää ja järjestelmällisempää toimintaa. Tämä malli saattaa aikataulullisesti ulottua useammalle vuodelle, mutta on joka tapauksessa tärkeää että riskienhallinta tapahtuu systemaattisesti. Prosessi aloitetaan nykytila-analyysistä, jonka jälkeen johto päättää riskikartoituksen teosta ja aikataulusta. Tämän prosessin lopullisena tavoitteena on riskienhallinnan täydellinen integroituminen liiketoiminnan prosesseihin, joka tarkoittaa riskikartoituksen liittämistä osaksi yrityksen strategiakerrosta tai vuosikelloa. (Ilmonen ym. 2013, 86-87.)

Huomion arvoisia seikkoja ovat, että useissa tapauksissa analyysin kohteina ovat pelkästään yrityksen tavoitteita uhkaavat riskit, kun mahdollisuuksia taas tunnistetaan erillisissä prosesseissa. Varsinkin prosessin aloittamisen vaiheessa on helpompaa kartoittaa riskienhallinta koskemaan vain riskejä, mutta myöhemmässä vaiheessa on hyvä huomioida liiketoiminnan kehittämisen kannalta myös liiketoiminnan mahdollisuudet. (Ilmonen ym. 2013, 87-88.)

Ilmonen kertoo, että hänen mielestään riskejä tunnistetaan usein työryhmissä, joissa on edustus eri osa-aluilta, joka kuulostaakin varsin järkevältä kattavan analyysin saamiseksi. Defeo täydentää riskienhallinnan rooleja sillä, että työnjakoa suunniteltaessa olisi hyvä huomioida kuinka oikeassa kriisitilanteessa toimitaan. Kenelle soittaa ja mitä tehdä? Hyvällä ja selkeällä kommunikoinnilla voimme varmistaa, että tiimit tietävät tarkalleen kuinka toimia tehokkaasti riskitilanteissa. Eli riskienhallinnan roolit pitäisi miettiä erikseen suunnitteluun ja riskitilanteiden hallintaan. (Defeo 2017, 381; Ilmonen ym. 2013, 88.)

Prosessin kannalta olennaista riskienhallintapolitiikan määrittelyn jälkeen on kiinnittää huomiota riskienhallinnan raportointiin ja mittaamiseen. Käytännössä monissa yrityksissä riskiraportit kerätään yhteen, jolloin riskit arvioidaan ja luokitellaan yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Tässä riskianalyyssissa selvitetään suuruus- ja todennäköisyysarviot riskeille. Riskienhallintatoimenpiteiden vaikutus täytyy arvioida jännösriskien selvittämiseksi. Käytännössä riskit voidaan kerätä yhteen esimerkiksi Excel-ohjelman avulla, jolloin riskit on helppo jakaa luokkiin yksityiskohtaisesti vaikutuksen ja todennäköisyyden määritelmän mukaan. Vaikutukset määritellään usein kolmesta kuuteen eri tasolla, esimerkiksi mitätön, lievä, haitallinen, merkittävä, vakava ja tuhoisa. Nämä riskikartat päivitetään riskienhallintaprosessin aikataulun mukaisesti esimerkiksi johdon taholta kerran vuodessa tai kvartaaleittain. Mikäli yritys on määritellyt liiketoimintaprosessinsa, voidaan riskit tässä kohtaa kiinnittää suoraan prosesseihin, joka lisää riskien integroitumista osaksi jokapäiväistä toimintaa. Riskientunnistamiseen ja hallintaan käytettäviä työkaluja on esitelty tässä opinnäytetyössä myöhemmässä kappaleessa. (Ilmonen ym. 2013, 88-94.)



Kuva 9. Riskienhallinnan askeleet (Ilmonen ym. 2013, 94.)

4.2.3 Riskienhallinta ja sisäinen auditointi

Viisivaiheiseen kokonaisvaltaista riskienhallintaa kuvaavaan Ilmosen määrittelemään prosessiin kuuluu tärkeänä osana jatkuva parantaminen ja sisäinen auditointi. Jatkuvan parantamisen tavoitteet tulisi määrittellä jokaisella organisaatiotasolla tapauskohtaisesti vuositavoiteasetannan yhteydessä. Jatkuvan parantamisen tavoitteet voivat liittyä yrityksen yhteisten ohjeiden noudattamiseen, toimintojen suoritustason varmistamiseen, riskienhallinnan kattavuuden varmistamiseen tai riskienhallinnan jatkuvaan kehittämiseen. Riskienhallinnan teoksia kirjoittaneet Hopkin ja Ilmonen ovat näistä asioista täysin samoilla linjoilla. Sisäisen auditoinnin tulee toimia läheisessä yhteistyössä riskienhallintaprosessin kanssa. Auditoinnin kohteeksi kannattaa pääsääntöisesti valita koko toimipaikka, yksikkö tai prosessi. Auditointiin tehdään suunnitelma, jossa huomioidaan sääntönmukaisuus, toimintojen kriittisyys, aikaisemmat havainnot ja kehittämiskohteet sekä

muut mahdolliset erityistarpeet. Auditoijalla on hyvä olla tarvittava koulutus tai käytännön kokemus. (Hopkin 2012, 342-343; Ilmonen ym. 2013, 94-95.)

Hopkinin mielestä riskienhallinnan ja sisäisen auditoinnin menestyksekkään yhteistyön tulee käsittää neljä pääosa-aluetta: yhteensopivuus standardien, lakien ja sääntöjen kanssa, johdon tuki, strategiaan pohjautuvat päätökset parhaan saatavilla olevan tiedon valossa sekä tehokkaat sisäiset operaatiot, prosessit ja strategia. Tämän toimivan suhteen saamiseksi osapuolten on tehtävä läheistä yhteistyötä. Sisäisen auditoinnin tarkoitus on käydä läpi menetelmät, prosessit ja tarkistukset, jotka varmistavat että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Koska sisäinen auditointi varmistaa näiden täyttymisen, on riskienhallinta läheisesti yhteydessä auditointiin ja jakaa prosessin kanssa samat tavoitteet. Lisäksi Tuomisen ja Moisio'n mielestä sisäisen auditoinnin tulisi tutkia sitä, miten laadunhallintajärjestelmä täyttää sille asetettuja vaatimuksia, toiminnan vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Auditointiohjelmassa pitää ottaa huomioon laadutavoitteet, prosessien tärkeys, auditointikohteen riskit sekä edellisten auditointien tulokset. (Hopkin 2012, 342-345; Tuominen & Moisio 2015, 128-129.)

Varsinkin suurissa yrityksissä riskienhallinnan yhteys sisäisiin auditointeihin voi olla vaikea toimintojen erillisyyden vuoksi. Yrityksen tulisi nähdä sisäinen auditointi mahdollisuutena tehokkaampaan riskienhallintaan, jonka vuoksi toimintoja tulisi yhdistää. Tämä näkemys on yhä suositumpi sen kolmiasteisen näkemyksen vuoksi. Tämän kolmivaiheisen näkemyksen mukaan ensimmäisenä vaiheena riskienhallinta on johdon päävastuulla, toisena riskienhallintatoiminnot ja -ammattilaiset tukevat johtoa riskienhallinnassa ja kolmantena toimintona sisäinen auditointi tarkistaa, että riskienhallintaprosessi ja riskienhallintakehys ovat toimivia ja tehokkaita. Näin riskienhallintaa tulee toteutettua koko organisaation osalta ja siihen tulee panostettua sen vaatimalla tavalla. Kun riskienhallintayksikkö tai -työryhmä on vastuussa riskien tunnistamisesta, johdon tukemisesta riskiarvioiden teossa, riskien raportoinnin yhtenäisyyden varmistamisesta sekä riskienhallintakehysten ylläpidosta sekä riskistrategiaehdotusten kehittämisestä johdolle, niin sisäisen auditoinnin tehtävät ovat näiden toimien tukemisessa. Sisäisen auditoinnin prosesseja ovat: riskienhallintaprosessin toimivuuden arviointi ja varmistaminen, riskiarvion oikeellisuuden varmistaminen sekä pääriskien raportoinnin ja seurannan arvioiminen. (Hopkin 2012, 342-347, 351.)

Sisäisessä auditoinnissa voidaan käyttää hyödyksi liiketoimintariskien tunnistamista ja niihin liittyen operatiivisten riskien hallinnan erityispiirteitä. Operatiivisia riskejä on mahdollista seurata tarkastelemalla poikkeamia organisaation tavoitteissa, mitä on tarkoitus toteuttaa myös tässä kehityshankkeessa sisäisen auditoinnin avulla. Operatiivista riskienhallintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa on tärkeä ymmärtää riskien yhteys toisiinsa ja löytää syy-seuraussuhde. Tarkastelemalla toteutumattomia tavoitteita voidaan löytää strategiset ja operatiiviset syyt sille, miksi tavoitteet ovat jääneet toteutumatta. Ensisijaisesti pyritään löytämään ja poistamaan uhkaavimmat riskit ja toissijaisesti pyritävä hyödyntämään potentiaalisimmat mahdollisuudet. Riskien analysoinnin voi tehdä arvioimalla niiden todennäköisyyden ja vakavuuden, ja laskemalla näistä riskiarvon. Yhteenvedo voidaan esittää esimerkiksi SWOT-analyysina. SWOT-analyysilla (strengths, weaknesses, opportunities, threads) kuvataan yrityksen sisäisen ympäristön vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisen ympäristön mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysi on myös yksi yleisesti sekä strategiatyössä että riskienhallinnointityössä käytetyistä työkaluista. (Ilmonen ym. 2013, 48-49.)

	+	-
Sisäinen ympäristö	S Vahvuudet	W Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	O Mahdollisuudet	T Uhat

Kuvio 9. SWOT-analyysi (Suvanto 2012.)

Nykytila-analyysia tehdessä havainnoin, että tämän teoreettisen viitekehyksen pohjalta yksikössämme riskienhallintaprosessi on puutteellinen. Riskienhallinta liiketoimintariskien osalta tehdään yrityksen johdon kautta, joilla on käytössään riski-analyyseja kuten SWOT-analyysi. Riskienhallinta jää kuitenkin isoimpien vaikuttavien ja vaarallisimpien riskien arvioinnin tasolle, eikä sisäisiä prosesseihin liittyviä riskejä arvioida lainkaan. Operatiivisella tasolla riskienhallintaa ei myöskään ole otettu millään tavalla osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä. Riskienhallinnan vastuujakoa ja roolitusta ei ole johdon

jälkeen tehty lainkaan. Omasta puolestani voin todeta, että itse en tietäisi mitä tehdä, jos tunnistaisin riskin ja riskitilanne sattuisi omalle kohdalleni. Riskienhallintaprosessista puuttuu lähes kokonaan linkitys liiketoimintaprosesseihin.

Käytännössä KONEen johdon jälkeen jokainen yksikkö on saanut toimittaa riskienhallintaa haluamallaan tasolla, joka ei tue organisaation eikä liiketoiminnan jatkuvaa kehittymistä. Tässä samassa yhteydessä havaitsin puutteita sisäisen auditoinnin prosessissamme. Nykyinen sisäinen auditointiprosessi kohdistuu pelkästään yksikkömme esimiehiin, jolloin koko yksikkö ja useita sen prosesseja jää huomiomatta. Tätä tukee myös se seikka, että auditoinneista ei ole vuosiin saatu löydöksiä. Esimiehet osaavat parhaiten vastata ”yleispäteviin” auditointi kysymyksiin, mutta tämä ei lainkaan paljasta mahdollisia puutteita prosesseissa. Yhdistettynä muihin riskeihin nämä sisäiset riskit voivat pitkällä aikavälillä nousta isoiksikin vaikuttamiksi. Myös auditoinneista saatava hyöty ja mahdollisuus jatkuvalla parantamiselle on jäänyt lähes olemattomaksi. Nykyistä riskienhallintaprosessia tulee saada vietyä enemmän operatiivisella tasolle, jotta riskienhallinta saataisiin parannettua tehokkaammaksi ja kattavammaksi sekä integroitua osaksi jokapäiväistä toimintaa. Samalla saadaan vahvistettua riskienhallintakulttuuria, kehitettyä organisaatiota ja tätä kautta parannettua mahdollisuuksia koko liiketoiminnan kehittämiseen.

Näitä huomioita tukee myös se seikka, että usein riskiarviointi saattaa menetelmänä olla kankea pikkuhiljaa kehittyvien riskien havaitsemiseen. Esimerkiksi vuosittain tehtävässä riskiarvioinnissa kartoitetaan kokonaisuuksia, jolloin pienet, ei-akuutit kehitysasiat jäävät huomaamattomiksi, aliarvioiduiksi tai jopa toteamatta. Puhutaan hiljaisista signaaleista. Nämä hiljaiset signaalit voivat olla pieniä toistuvia tapahtumia ja huolenaiheita, joita ei osata yhdistää varsinaiseen syyhyn. Hiljaisten signaalien avulla voidaan täydentää riskiarviota. Varsinainen syy voi jäädä selviämättä, ja se voi aiheuttaa myöhemmin merkittävänkin riskin. Näiden signaalien noteeraaminen antaa monesti ennakkovaroituksen tulevista. Hiljaisten signaalien havaitseminen vaatii aktiivista keräämistä ja oppimista niiden havainnointiin arkipäiväisen työn seasta. Henkilöstön hiljainen tieto on yrityksen riskienhallinnalle merkittävä voimavara. Riskienhallintatoiminnon pitäisi pystyä herättämään työntekijöiden luottamusta niin, että henkilöstö ei koe riskistä kertoessaan syyllisyyttä tai valittavansa, eikä hänelle jää negatiivista vastuuta riskin löytämisestä. Näiden hiljaisten signaalien keräämiseksi on luotava järjestelmä, jossa kynnys asian viestimisestä on mahdollisimman matala. Riskienhallinnan on mekanismina ansaittava läpinäkyvyys, ammattimaisuus, systemaattisuus ja ehdoton luotettavuus henkilöstön keskuu-

dessa. Tämän teorian valossa yksikkömme riskienhallinta kaipaa jalkauttamista operatiiviselle tasolle, henkilöstön osallistamista ja sitoutumista riskienhallintaan sekä luottamusta mekanismin toimivuuteen. (Ilmonen ym. 2013, 108-109.)

4.2.4 Riskien luokittelu ja riskianalyysi

Riskienhallintaan sekä -analysointiin ylipäättänsä tuntuu löytyvän lukuisia erilaisia työkaluja. Tätä opinnäytetyötä varten lukemani eri riskienhallinnan teokset tarjoavat osittain samoja ja osittain myös erilaisia riskienhallinnan työkaluja. Internetissä on myös tarjolla erilaisia ohjelmia, joita yritykset voivat ostaa itselleen riskienhallinnan tekemistä varten. Riskien tunnistus ja arviointi on tärkeä osa riskienhallintaprosessia, sillä sen avulla yritykset voivat tunnistaa kaikki mahdolliset riskit, joihin yritys voi törmätä. Riskien arvioinnin kautta saadaan arvokasta tietoa siitä, miten riski vaikuttaa ja kenen vastuulla riskienhallinnan kyseisen riskin kohdalla pitäisi olla. Riskienluokittelun kautta yritys pystyy analysoimaan riskinottohalukkuuttaan, riskikapasiteettiaan sekä kokonaisriskialtistustaan. (Hopkin, 2012, 153-155.)

Riskienhallintaan on olemassa myös omia standardeja. Nämä standardit ovat ohjeellisia ja niitä voi hyödyntää haluamallaan tasolla ja soveltuvien osin. Standardit kattavat todella laajasti riskienhallinnan eri osa-alueet ja noudattavat samaa perusrunkoa. Niiden hyöty on siinä, että ne luovat yhtenäisen riskienhallintasanaston ja metodin, joka mahdollistaa jatkuvan ja toistettavissa olevan lähestymistavan riskien hallinnointiin. Toisin sanoen ne luovat riskienhallinnalle järjestäytyneen ja yhtenäisen lähestymistavan. Ne eivät kuitenkaan korvaa varsinaista riski-analyysejä. Monikansallisissa yrityksissä yhdenmukaiset riskienhallintatoimet eivät kuitenkaan ole absoluuttisia; eri yksiköiden ja maanosien välillä riskit ovat monimutkaisia ja riippuvaisia monista eri tekijöistä. Tämä voi olla yksi syy, miksi KONE ei käytä riskienhallintastandardia. Tulevaisuudessa tätä voisi kuitenkin mahdollisesti mieltä yhtenä riskienhallinnan kehittämisen mahdollisuutena. Riskienhallintastandardeja vain joitakin mainitakseni ovat esimerkiksi ISO/DIS 3100, US COSO ERM-kehikko ja Business Continuity BS25999. Lukuisia riskienhallinnan oppaita on myös julkaistu eri maiden ministeriöistä. Esimerkiksi Iso-Britannian ministeriö on julkaissut suurta arvostusta nauttivan riskienhallinnan työkaluja ja tekniikoita kuvaavan Orange Book-teoksen. (Hopkin 2012, 57-59; Ilmonen ym. 2013, 27-29.)

Kun riskejä aletaan kartoittamaan, käytetään apuna erilaisia riskien luokittelun työkaluja. Riskienhallinnan työkaluja etsiessäni törmäsin moneen eri vaihtoehtoon luokittelun tekemiseksi. Esimerkiksi Hopkinsin teoksessa on esitelty riskien luokitteluun soveltuviksi työkaluiksi kyselyt, muistilistat, workshopit, brainstorming, tarkastukset ja auditoinnit sekä prosessikaaviot ja riippuvuusanalyysit. Nämä kaikki tekniikat vaikuttavat päteville, ja omaavat erilaisia hyviä puolia. Kaikista eniten omaan organisaatiooni sopivia oli mielestäni auditointi sekä muistilistat. Jo nykytila-analyysia tehdessäni huomasin puutteita sisäisessä auditointiprosessissamme. Hopkinsin (2012) mukaan auditointia voidaan käyttää fyysisenä ja systemaattisesti esitettynä todisteena riskilöydöksestä. Sen haittoina voidaan kuitenkin pitää sen keskittymistä historialliseen kokemukseen. Useimmiten siinä jää myös kiinni vain vaarallisimmat riskit. Samaan tapaan kuin auditoinnit myös muistilistat luovat systemaattisen pohjan riskien kartoitukselle. Auditointiin ja muihin tekniikoihin nähden kysymys- ja muistilistat tarjoavat kuitenkin jatkuvuutta ja henkilöstön osallistamista. Tästä heräsikin ajatus yhdistää erilaisia oman organisaationi tarpeeseen sopivia riskinkartoitukseen tarkoitettuja työkaluja keskenään. (Hopkinsin 2012, 142.)

Siinä vaiheessa kun riskit ja niiden mahdolliset alkulähteet ovat kartoitettu ja selvillä, voidaan tehdä riskien arviointi eli riski-analyysi. Ensin on käytettävä jotakin työkalua riskien kartoittamiseen tai keräämiseen ja sen jälkeen riskit tulee analysoida. Riskianalyysi onkin tärkein yksittäinen riskienhallinnan osa. Riskianalyysia työkaluna voidaan käyttää riskien tunnistamiseen sekä niiden suuruuden ja sattumisen todennäköisyyden arviointiin. Riskianalyysista saatujen tietojen avulla voidaan paremmin varautua riskeihin eli suunnitella, ennustaa ja ymmärtää riskejä. Riskianalyysissa tulisi ottaa huomioon se, että jokaisen yrityksen riskit ovat erilaisia, ja erilaisten riskien arviointi tulee tehdä yksityiskohtaisesti koskien yrityksen kaikkia toimintoja niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Riskianalyysistä ei kuitenkaan käytännössä ole mitään hyötyä, jos sen pohjalta ei tehdä toimintaa kehittäviä toimenpiteitä. (Hopkin 2012, 139-140; Juvonen ym. 2014, 20.)

Tunnettuja riskien analysointityökaluja ovat esimerkiksi yrityksen tuloskortti (FIRM scorecard), SWOT- ja PESTLE-analyysit. Näitä samoja työkaluja käytetään usein myös yritysten strategiatyössä. Kuitenkin oman todella prosessilähtöisen organisaation kannalta sopivimmaksi riskianalyysin malliksi löysin Juvosen esittelemän riskienluokittelu ja -vakauusarvion, jota olenkin myöhemmin tässä kehittämistyössä käyttänyt riskienhallinnan prosessin luomisessa. Itse koin Juvosen esittelemän mallin omalle organisaatiolleni kevyemmäksi käyttää kuin strategiatyöhön pohjautuvat mallit. Tämä siitä syystä, että riskienhallintaa on tarkoitus parantaa juuri operatiivisella tasolla ottaen riskienhallintaan

mukaan kaikki työntekijät. Käytettyjen työkalujen tulee olla mahdollisimman helppokäyttöisiä ja kevyitä. Riskien- ja mahdollisuuksien hallintaa tulevat tekemään monet erilaiset työntekijät erilaisilla sisäisen mallin taustoilla. Onnistuneen riskienhallinnan mahdollistamiseksi työkalut on suunniteltava hyvin ja helppokäyttöiseksi toimivan lopputuloksen aikaansaamiseksi. Näistä syistä kehittämishankkeen toteutuksessa käytetään Juvosen mallia riskianalyysin tekemiseen ja tämä malli esitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa. (Hopkin 2012; 141-142; Juvonen ym. 2014, 21.)

Riskianalyysin lähtöajatus on, että jokaiselle riskille määritellään suurin mahdollinen vahinko (estimated maximum loss = EML). EML voidaan ilmaista sekä maksimivahingon kokona euroissa että prosentteina riskin arvosta. Kannattavuuslaskelmissa tulee ottaa huomioon riskin merkittävyys. Kun merkittävyys on riittävän suuri, kannattaa miettiä sen siirtämistä pois yrityksen vastuulta esimerkiksi vakuuttamalla. Täytyy myös ottaa huomioon, että aina tilastot eivät tuo apua riskien arviointiin, sillä tarvittavaa tilastotietoja ei aina ole saatavilla tai se on liian vaikeaa ennustaa. Silloin on hyvä käyttää apuna esimerkiksi ulkopuolista riskienhallinnan asiantuntijaa. (Juvonen ym. 2014, 21.)

Vahinkotapahtumia voi tarkastella yleisellä tasolla riskin esiintymistiheyden ja vakavuuden mukaan. Todennäköisyys on kääntäen verrannollinen riskin vakavuuteen; vakavuusasteen kasvaessa riskin todennäköisyys laskee. Tämä on pääteltävissä jo maalaisjärjelläkin; yleisesti ottaen pieniä vahinkoja tapahtuu useammin kuin vakavia. Vakavista koituu suuret tappiot, kun taas pienistä vahingoista koitua menetys yritykselle on usein pieni. Pienempiä vahinkoja on myös helpompi ennustaa kuin suuria. Myös riskin vahingon sattumistodennäköisyyttä voidaan arvioida viiden eri luokan avulla. Luokkien mukaan määräytyy riskien todennäköisyyskerroin. (Juvonen ym. 2014, 21.)

Taulukko 3. Vahingon sattumistodennäköisyyden osoittama todennäköisyyskerroin (Juvonen ym. 2014, 21.)

Vahingon sattumistiheys	Todennäköisyyskerroin	Riskin todennäköisyys
1/1000	1	Erittäin epätodennäköinen
1/100	2	Epätodennäköinen
1/10	3	Mahdollinen
1/1	4	Todennäköinen
10/1	5	”Jokapäiväinen”

Riskien todennäköisyyden ja vahinkotiheyden kautta arvioidaan riskin vakavuus, esimerkiksi vertaamalla sitä yrityksen vuotuisen tulokseen. Vakavuuden arviointiin liittyy myös todennäköisyyden arviointi sekä riskin aiheuttamat seurannaisvaikutukset yritykselle. (Juvonen ym. 2014, 21-22.)

Taulukko 4. Riskin vakavuuden osoittama vakavuuskerroin (Juvonen ym. 2014, 22.)

Vahingon vaikutus yrityksen nettotulokseen	Vakavuuskerroin	Riskin vakavuus
alle 2 %	1	Merkityksetön
2-7 %	2	Vähäinen
7-20 %	3	Kohtalainen
20-50 %	4	Merkittävä
yli 50 %	5	Sietämätön

Alla on vielä kuvattu riskien vakavuus suhteessa tarvittaviin toimenpiteisiin riskin vähentämiseksi. Tämä arviointi on aina suhteutettava yrityksen taloudelliseen tilaan eli vakaaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. Alla olevaa taulukkoa on kehityshankkeessani käytetty pohjana organisaation uuden riskien- ja mahdollisuuksienhallintajärjestelmän tunnistettujen riskien ja mahdollisuuksien arviointiin, seurantaan ja jatkotoimenpiteisiin. Kehityshankkeen riskejä ei kuitenkaan ole arvioitu rahallisesti, sillä tunnistettujen sisäisten operaatioiden riskien taloudellista vaikutusta on todella vaikea ellei lähes mahdotonta arvioida rahallisesti. Prosesseissa huomattavat riskit vaikuttavat pitkäaikaisesti ja ovat yhteydessä muiden riskien esiintyvyyteen sekä tätä kautta asiakastytyväisyyteen. Asiakastytyväisyys taas pitkällä tähtäimellä vaikuttaa yksikköni myynnin kehitykseen. Näistä syistä rahallinen arvo on vaikeasti mitattavissa. Riskin vakavuus kuitenkin määrittelee riskikohtaiset toimenpiteet, mikä kattaa hyvin oman yksikköni tarpeet. Kehityshankkeen alla olevasta taulukosta mukailtu riskiarviointi malli on nähtävissä opinnäytetyön tuloksissa. Tämän riskien vakavuusluokittelun avulla yritykset pystyvät arvioimaan riskienhallintamenetelmät. Vahinkoriskejä voidaan pienentää, välttää, jakaa, siirtää tai pitää omalla vastuulla. Vakavat riskit kannattaa siirtää pois itseltään vakuutuksilla. Liiketoimintariskejä ei voi vakuuttaa mutta toisaalta ne taas pitävät sisällään mahdollisuuden voittoon. (Juvonen ym. 2014, 21-22.)

Taulukko 5. Riskin vakavuus ja tarvittavat toimenpiteet riskin vähentämiseksi (Juvonen ym. 2014, 22-23.)

Riskin vakavuus	Tarvittavat toimenpiteet riskin vähentämiseksi
Merkityksetön riski	<ul style="list-style-type: none"> riski on niin pieni, ettei toimenpiteitä ei tarvita
Vähäinen riski	<ul style="list-style-type: none"> toimenpiteitä ei välttämättä tarvita harkitse parempia ratkaisuja, jotka eivät aiheuta kustannuksia tilannetta tulee seurata, jotta riski pysyy hallinnassa
Kohtalainen riski	<ul style="list-style-type: none"> on ryhdyttävä toimiin riskin vähentämiseksi toimenpiteen kannattavuutta tulee harkita tarkasti jos kyseessä on henkilö- tai keskeytysriski, on tarpeen selvittää tapahtuman todennäköisyys tarkemmin
Merkittävä riski	<ul style="list-style-type: none"> riskin vähentäminen on välttämätöntä ja toimenpiteet tulee aloittaa nopeasti riskialtista toimintaa ei pidä aloittaa ennen kuin riskiä on vähennetty riskialtista toimintaa voi jatkaa, mutta kaikkien on tunnettava riskin mahdollisuus ja toiminta pitää saada loppumaan nopeasti
Sietämätön riski	<ul style="list-style-type: none"> riskin poistaminen on välttämätöntä ja toimenpiteet tulee aloittaa välittömästi riskialtista toimintaa ei pidä aloittaa riskialtis toiminta pitää keskeyttää, kunnes riski on poistettu tai pienennetty

4.2.5 Riskienhallinnan vastualueet

Kuka sitten vastaa yrityksessä riskienhallinnasta? Millä perusteilla riskienhallintavastuut määritellään? Kuka seuraa toteutumista ja kenelle raportoidaan? Vaikka yrityksissä yleensä, kuten KONEella, johto vastaa riskienhallinnan järjestämisestä, niin silti riskit pitäisi omistaa ja hallita operatiivisella tasolla. Riskienhallintakulttuurin vahvistamisen tarkoituksena voidaan nähdä se, että yrityksessä saatetaan riskienhallinta vallitsevaksi

käytännöksi ja yrityskulttuuriksi. Näin ollen jokainen työntekijä on vastuussa oman toimintaympäristön riskienhallinnasta. Tämän lisäksi myös alihankkijoiden ja toimittajien tulisi olla tietoisia riskivastuistaan. Riskien tehokkaaksi johtamiseksi on kuitenkin tärkeätä, että yrityksellä on riskienhallintapolitiikkaan määriteltynä vastuualueet yrityksessä. Hopkin (2012) yhtyy riskienhallinnan teoksessaan näihin samoihin seikkoihin, mutta lisää vielä, että valitettavan usein eri toimijoilta ja työntekijöiltä puuttuu yhteinen näkemys riskienhallinnasta ja siitä mikä on yritykselle tärkeää. Mielestäni tämä on erittäin hyvä pointti, ja vaatii toimiakseen erinomaista viestintää riskienhallinnasta niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille. (Hopkin 2012, 96-97; Ilmonen & Kallio & Koskinen & Rajamäki 2013, 51.)

Hallitus valvoo yrityksen tuloksellista liiketoimintaa ja huolehtii siitä, että yhtiössä on määriteltä sisäisen valvonnan toimintaperiaatteet ja seurattu sen toimivuutta. Hallituksen odotetaan varmistavan, että yrityksellä on toimiva ja tarkoituksenmukainen prosessi kriittisten riskien tunnistamiseksi. Tähän prosessiin voidaan mainita riskienhallintapolitiikkaan kirjatut riskienhallinnan tavoitteet, toimintatavat ja vastuutahot sekä sisäisen valvonnan käytännöt. Hallitus käsittelee nämä asiat määrävälein, esimerkiksi neljä kertaa vuodessa mutta vähintään kerran vuodessa verraten riskianalyyseja yrityksen strategiaan. Yrityksen johto taas vastaa riskienhallinnasta yrityksen riskienhallintapolitiikan mukaisesti. Johto määrittää tasapainon riskien ja tuottojen välillä yrityksen riskienhallintakyvyn mukaisesti. Johto käsittelee riskiraportteja esimerkiksi neljännesvuosittain ja muutoksia kuukausittain. Johdosta seuraavana voi työskennellä riskienhallinnan ohjausryhmä, joka on olemassa varsinkin suurimmissa yrityksissä. Riskienhallinnan ohjausryhmässä on edustettuina johto ja riskienhallintavastuulliset tahot sekä lisäksi mukana voi olla operatiivista johtoa. Ohjausryhmän vastuuna on ohjata ja kehittää riskienhallinnan operatiivista toteutumista. He keskittyvät syvällisemmin riskienhallintaan eli käsittelevät riskikarttoja ja riskienhallintatoimia. He voivat ottaa kantaa riskinkantokykyyn ja -haluun. Nämä ohjausryhmät on nähty erittäin tehokkaina ja tarkoituksenmukaisina sekä tehos-taneet toimillaan ja analyyseillaan yrityksen hallituksen työskentelyä riskien parissa. Näiden toimijoiden lisäksi on sisäisellä tarkastuksella vastuu arvioida riskienhallinta-, valvonta- sekä johtamis- ja hallinto-järjestelmiä sekä niiden kehittämistä. Lisäksi riskienhallintaa omalta osaltaan tekevät myös vakuutusasiantuntijat, sisäiset auditoijat sekä yrityksen terveys-, turvallisuus- ja ympäristöjohtajat. (Hopkin 2012; 97-98; Ilmonen ym. 2013, 51-53.)

Näiden toimintojen lisäksi usein huomiotta jää operatiivinen ja työntekijä taso; riskit hallitaan loppupeleissä aina liiketoimintasolla. On yrityksen jokaisen työntekijän vastuulla osallistua riskienhallintaan päivittäisessä työssään noudattamalla ohjeita ja määräyksiä sekä puuttumalla toiminnassa havaitsemiinsa epäkohtiin. Tämä ei useinkaan ole selvää riskienhallinnanvastuiden osalta. Hyvä riskienhallinta edellyttää selkeitä vastuualueita mutta myös aktiivista kommunikointia ja organisointia eri toimintojen välillä. (Ilmonen ym. 2013, 51-53.)

Tehokas riskienhallinta edellyttää ehdottomasti johdon aktiivista tukea, vastuualueiden selkeyttä ja riittävää huomiota riskienhallinnan asioille ylimmän johdon taholta. Selkeät riskienhallinnan vastuualueet tuovat yritykselle lisäarvoa, mikäli yrityskohtaiset tavoitteet ovat selkeät ja realistiset. Hyvään riskienhallintaprosessiin kuuluu käytössä olevat riittävät resurssit ja työkalut, selkeä raportointimalli ja -prosessi sekä raporttien käsittely ja palaute. Hopkin (2012) määrittelee kyllä samantapaista työnjakoa, mutta tekisi lisäksi todella yksityiskohtaista vastuidenjakoa riskien- ja prosessienomistajien, sisäisen auditoinnin, riskijohtajien, riskienhallintatoimintojen, työntekijöiden, alihankkijoiden ja toimittajien välillä niin, että roolit ovat tarkasti määriteltäviä ja ymmärrettyjä. Tämä on mielestäni todella hyvä asia riskitilanteiden tehokkaan ja helpon hoitamisen valossa, mutta koen, että omalle organisaatiolleni näin pilkuntarkka jako ei välttämättä ole helpoin mahdollinen. Yritykseni on todella suuri ja toimii globaalisti, ja niin työntekijöitä kuin alihankkijoita ja toimittajiaakin on satoja ja vaihtuvuuttakin esiintyy jonkin verran. Tämän toteuttaminen vaatisi käytännössä globaalia ja tarkkaa riskienhallintaprosessia, joka pitäisi implementoida ylimmän johdon taholta tai jopa koko konsernin laajuisesti. (Hopkin 2012, 96-97; Ilmonen ym. 2013, 52-54.)

4.2.6 Riskilajit

Riskienhallinnan peruseriaatteet ovat aina samat riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta. Peruseriaatteiden toteutuminen taas riippuu vahvasti juurikin koosta ja toimialasta, sillä ne määrittelevät erilaiset riskit tärkeysjärjestykseen. Puhutaan käsitteestä riskilaji. Sekä kirjoittajat Ilmonen (2013) että Juvonen (2014) määrittelevät riskilajin käsitteen samansuuntaisesti. Riskilajien tunnistamista tarvitaan riskien tunnistamiseen ja arvioimiseen. Esimerkiksi ainoastaan yhtä tuotetta valmistavalle yritykselle suuri riski saattaa olla tärkeän raaka-aineen puuttuminen. Tai pelkästään kansainvälisillä markkinoilla toimivalle yritykselle suuren riskin voi aiheuttaa USA:n markkinoiden tuotevastuuriski. Kun yrityksen koko ja toimiala muuttuvat, myös riskienhallinnan lajikohtaiset painopisteet

muuttuvat mukana. Riskilajien keskinäiseen järjestykseen vaikuttavat myös muuan muassa yhteiskunnan muutos, tekninen kehitys ja muutokset ympäristössä. Riskilajeja tulisi aina tarkastella kokonaisuutena, sillä ne vaikuttavat toisiinsa: toisen riskin pieneneminen saattaa suurentaa jotakin toista riskiä. Menestyvä, hyvän imagon omaava yritys ottaa huomioon kaikkien liiketoimintaprosessien vaikutukset ja riskit. Riskit kategorisoidaan useampaan lajiin, jotka esitellään seuraavassa kappaleessa. Yhteistä näille kaikille on, että hyvällä riskienhallintaprosessilla näitä kaikkia riskilajeja voidaan ennakoida ja hallita. Riskiluokitellun avulla riskit saadaan yhteismitallisemmiksi ja niitä voidaan paremmin vertailla keskenään. Lähes jokaista eri riskiä voidaan myös turvata erilaisilla yritykselle otettavilla vakuutuksilla. (Ilmonen 2013, 64; Juvonen ym. 2014, 29.)

Juvosen mukaan ensimmäinen riskilaji on liiketoimintariskit, joihin kuuluu esimerkiksi rahoitukseen liittyvät riskit ja strategiset riskit. Nämä riskit saavat alkunsa joko yrityksen sisäisistä prosesseista tai yrityksen liiketoimintaympäristöstä. Liiketoimintariskeillä on kiinteä yhteys jokapäiväiseen toimintaan ja riskienhallinnan tulee ulottua strategiasuunnittelusta arkirutiineihin eli myös sisäisten prosessien liiketoimintariskien hallinnointi on äärimmäisen tärkeää. Rahoituksen näkökulmasta taas yrityksen koko riskinkantokyky riippuu taloudellisesta tilanteesta. Toinen riskilaji on henkilöstöriskit, jotka liittyvät henkilöstön osaamiseen ja sen taloudelliseen näkökulmaan eli käytännössä koko työsuhteen elinkaareen. Näiden valvontaa säätelevät myös työsuojelusäännökset. Avainasemassa henkilöstöriskien hallinnassa ovat johto, esimiehet ja henkilöstötoiminnot. Yksi riskilajeista on myös omaisuusriskit, esimerkiksi palo-, rikos-, tai ilkivaltariskit, joihin voidaan valmistautua huolellisella arkisella toiminnalla. Keskeytysriski eli omaisuuskeskeytysriski yhtenä riskilajina taas tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminta joudutaan jonkin omaisuusvahingon seurauksena keskeyttämään. (Juvonen ym. 2014, 29-164.)

Viides kahdeksasta Juvosen (2013) määrittelemästä riskilajista on vastuuriskit, jotka liittyvät tuoteriskien ja yleisten sopimusten sekä vahingonkorvausvelvollisuuden hallintaan. Vastuuriskit ovat kriittisiä, sillä pahimmillaan ne voivat aiheuttaa ylitsepääsemätöntä vahinkoa yrityksen maineelle. Vahinko voi seurata muuan muassa yrityksen toiminnasta, teosta, laiminlyönnistä tai tuotteesta aiheutuneesta vahingosta. Yksi nykypäivänä korostuva riskilaji on ympäristöriskit, joihin vaikuttavat myös viranomaisvaatimukset ja lainsäädäntö. Ympäristöriskeillä voi olla suuri vaikutus yrityksen imagoon. Niiden hallinnan tavoitteena on jatkuvan toiminnan turvaaminen sekä ympäristöstä huolehtiminen niin, että se säilyy turvallisena ja terveenä. Seitsemäs riskilajeista on kuljetusriski, joka nimensä

mukaisesti painottuu yrityksen kuljetusten riskien minimoimiseen ja vakuuttamiseen. Viimeinen määritelty riskilaji on tietoriski. Tietoriskejä voivat olla tietoturvallisuuteen liittyvät riskit tai henkilöstön tietoturvaan liittyvät riskit. (Juvonen ym. 2014, 29-164.)

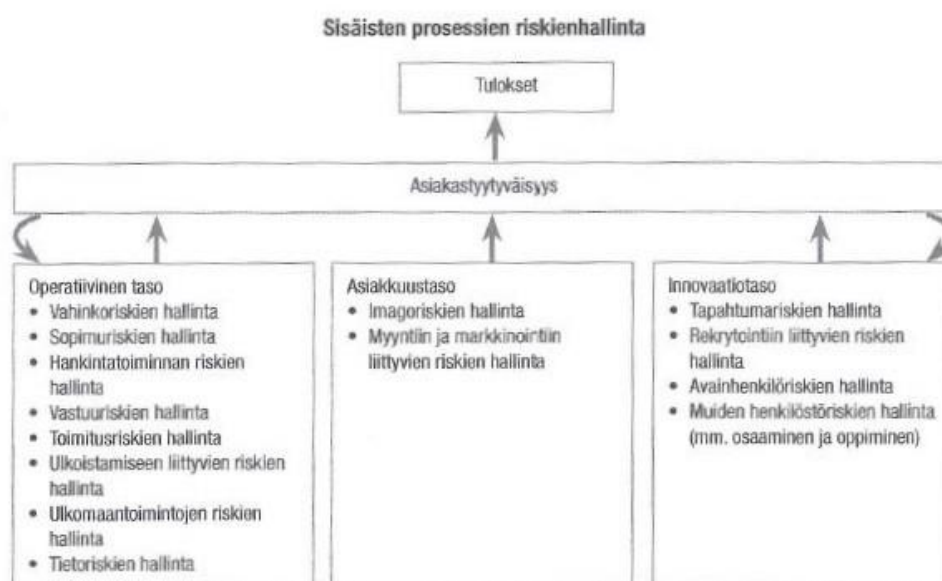
Taulukko 6. Erilaiset riskilajit taulukkona

RISKILAJIT	
Liiketoimintariskit	Rahoitus, strategia, sisäiset prosessit, operatiiviset toiminnot, asiakkuudet, liiketoimintaympäristö
Henkilöstöriskit	
Omaisuuksriskit	Palo, rikos, ilkivalta, omaisuus, luonnonilmiöt, eläimet
Keskeytysriskit	
Vastuuriskit	Tuotevastuu, sopimukset
Ympäristöriskit	
Kuljetusriskit	
Tietoriskit	Tietojärjestelmien ja henkilöstön tietoturvariskit

Mielestäni Juvosta selkeämmän, mutta samansuuntaisen riskiluokittelun antaa kirjoittaja Ilmonen (2013). Miesten teokset ovat syntyneet vain vuoden sisällä toisistaan, joten nämä ovat varsin vertailukelpoisia keskenään kun verrataan teoriaa tämän hetken ympäröivään toimintaympäristöön. Ilmonen luokittelee riskit vain neljään eri pääluokkaan: strategiset riskit, taloudelliset riskit, operatiiviset riskit ja vahinkoriskit. Nämä neljä kategoriaa sisältävät Juvosen hajauttamat kahdeksan eri riskilajia, mutta esittelevät ne selkeämmin niiden lähteen ja tyyppin mukaan. Riskin lähteellä tarkoitetaan tässä tekijää, jonka vaikutuksesta riski toteutuu. Tekijän määrittelyn avulla helpotetaan riskilajin ja riskikategoria tunnistamista, joka taas helpottaa riskienhallintatoimenpiteitä. (Ilmonen 2013, 64-65.)

Nämä kaikki erilaiset riskilajit painottavat jo havaitsemani asiaa, eli että hyvä riskienhallinta on iso kokonaisuus, jonka tulee ylettyä yrityksen kaikkiin toimintoihin. Tämä tukee ajatusta riskienhallintaprosessin suunnittelusta myös operatiivisella tasolla. Sanoisin että koko KONE konsernissa riskienhallinta on hyvin uitettu strategiaan ja hallittu ylätasolla,

mutta siitä alaspäin eri yksiköissä tai maayhtiöissä riskienhallinta tehdään jokaisen parhaalla näkemällä tavalla. Esimerkiksi omassa yksikössäni riskienhallinta on ollut vain johtoryhmän vastuulla. Johtoryhmän tunnistamat riskit liittyvät yleisesti liiketoiminnan riskeihin, mutta eivät tarkastele sisäisten prosessien toimivuutta. Operatiivisella tasolla riskienhallintaa ei ole olemassa eli sisäisten riskien hallinta ei ole vaaditulla tasolla. Riskienhallinnan vastuualueet tulisi mielestäni määritellä konsernitasolta, ja järjestää heidän ohjeiden mukaisesti eri yksiköiden ja maayhtiöiden tasolle. Mitään riskiä ei tulisi pitää toista tärkeämpänä, sillä jokainen erilainen riski on yhteydessä toisiinsa. Riskienhallintaa tulisi tarkastella enemmän kokonaisuutena.



Kuvio 10. Sisäisten prosessien riskienhallinta (Juvonen ym. 2014, 40.)

4.2.7 Riskienhallinnan Benchmarking

Kuten jo aiemmin esitelly, Benchmarkingia eli paremmilta oppimista käytetään tässä kehittämishankkeessa myös osana toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Osana teoreettista viitekehystä halusin kuitenkin myös tutkia kuinka jokin toinen menestyvä yritys tekee riskienhallintaa suhteessa tämän päivän riskienhallinnan teoreettiseen tietoon. Etsin tutkittavia yrityksiä Internet-sivuilta ja törmäsin toisen suuren suomalaisen pörssiyrityksen avoimeen kertomukseen riskienhallinnasta. Kertomus poikkeaa monin osin KONEen vastaavasta Internet-sivujen tiedosta. Kaupan alalla toimiva Kesko-konserni määrittelee riskienhallinnan osaksi johtamisjärjestelmäänsä. Keskossa riskienhallinta on ennakoivaa

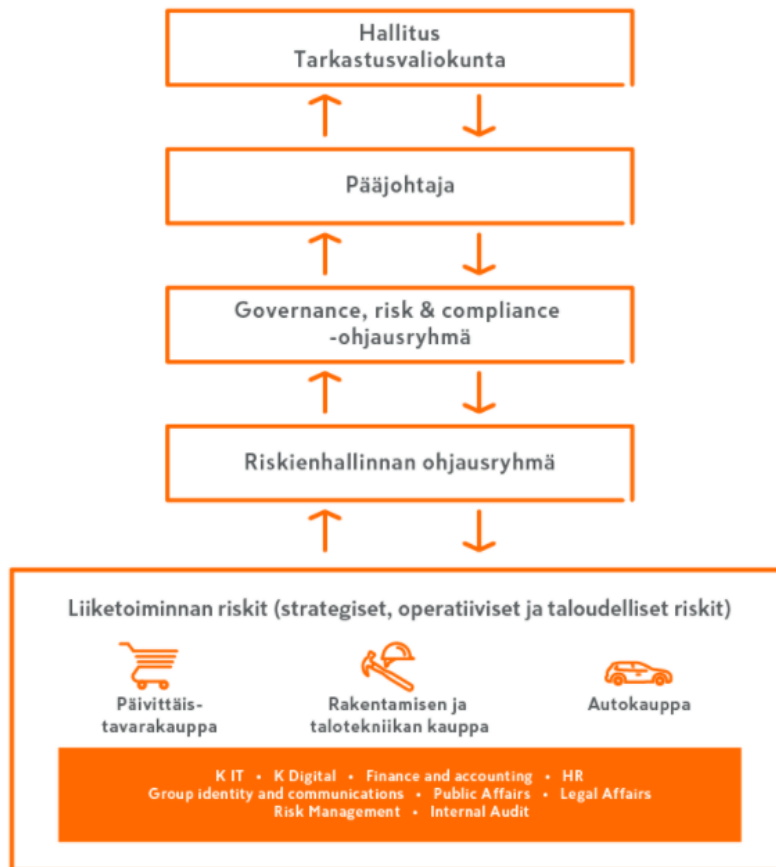
ja osa päivittäistä toimintaa. Riskienhallinnan päämääränä on myös tukea Keskon strategian toteutumista. Heillä yrityksen hallitus on vahvistanut riskienhallintapolitiikan, jossa määritellään Kesko-konsernin riskienhallinnan päämäärät ja periaatteet, organisointi, vastuut ja toimintatavat. He ovat myös määritelleet riskin tapahtumaksi tai olosuhteeksi, joka voi vaikeuttaa tai estää Keskon tavoitteiden saavuttamista tai jonka vuoksi liiketoimintamahdollisuuksia jää hyödyntämättä. (Kesko 2017.)

Keskon riskienhallinnasta saa todella vakuuttavan kuvan. Riskienhallintapolitiikan lisäksi he ovat määrittäneet riskienhallinnan periaatteet, yhtenäisen riskien arviointi- ja raportointimallin, riskien siirron vakuutusten avulla sekä riskienhallinnan ohjausmallin vastuineen. Riskienhallintaprosessissa mainitaan kaikki aiemmin teoreettisessa viitekehysessäni esittelemäni seikat ja löydökset erilaisten teorioiden pohjalta. Alta löytyvästä kuvasta voi nähdä mukana olevan myös sisäisen auditoinnin prosessin.. Riskienhallinnan mukana on muistettu antaa tilaa myös mahdollisuuksien kartoittamiselle ja hyödyntämiselle. Riskienhallinnointi on päivittäistä, kattavaa ja systemaattista sekä ottaa huomioon jokaisen yrityksen toiminnon. Se vastaa tämän hetken toimintaympäristön vaatimuksiin. (Kesko 2017.)

Verrattuna KONEen vastaavaan riskienhallintaan, on Keskon riskienhallinta paremmalla tasolla, sillä se on kattavaa ja hyvin roolitettua. He myös kertovat riskienhallinnastaan avoimesti. Kuten nykytila-analyyssissä esitelty, KONEella toimii vain yksin riskienhallintatoiminto, jonka kautta riskienhallintaprosessit eivät huomio kattavasti koko yritystä prosesseineen. KONE arvioi pelkästään liiketoiminnan suunnittelun yhteydessä toimintaympäristöään, operatiivista toimintaansa ja taloudellista asemaansa sekä näihin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. Näiden seikkojen lisäksi kerrotaan, että KONEen yksiköt ja toiminnot tunnistavat ja arvioivat systemaattisesti yrityksen strategia- ja budjetointiprosessien mukaisia riskejä, jotka voivat uhata tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallintaa valvoo järjestelmällisen ja koko yrityksen kattavan ohjausmallin sijaan yksi riskienhallintayksikkö. Näistä syistä KONEen eri yksiköt tekevät riskienhallintaa eri tavoin, jolloin nykyajan vaatimuksiin vastaavaa, yhtenäistä ja systemaattista riskienhallintaprosessia ei ole toteutettu.

Riskienhallinnan organisointi Kesko-konsernissa

Riskienhallinnan ohjausmalli



Kuvio 11. Riskienhallinnan ohjausmalli (Kesko 2018.)

4.3 Lean Management

Termi "lean" on ensimmäisen kerran esiintynyt vuonna 1988 MIT:n tutkijoiden artikkelissa "The Triumph of Lean Production", joka tutki 70 autotehtaan toimintaa 14 eri maassa. Joukosta erottui Toyota, tuottavuutensa ansiosta. Tuottavuuseron selitti johtamisfilosofia ja konserni, johon tuotantolaitos kuului. Tutkimusta tekevien tutkijoiden piti keksiä uusi nimi löydökselleen, ja niin sai alkunsa *lean*, joka vuosien aikana vakiinnutti asemansa alan sanastossa. Lean-sanalla tarkoitetaan johtamisjärjestelmää, joka sisältää myös tuotekehityksen, toimittajanhallinnan, asiakastuen ja koko yrityksen hallinnon. Lean-johtamisen tarkoitus on pyrkiä mahdollisimman sujuvaan ja katkeamattomaan toimintojen ja prosessien virtaan, joka tuottaa parasta mahdollista laatua. Tämä vaatii jat-

kuvaa parantamista kolmella eri osa-alueella: turhan hukan (waste) vähentäminen, arvon tuottamisen lisääminen sekä ihmisten osallistaminen. Painotukset näiden kolmen osa-alueen välillä voivat vaihdella aikojen saatossa, mutta kaikkia kolmea osa-aluetta tarvitaan Lean-ajattelun hengissä pysymiseen. Näiden kolmen osa-alueen lisäksi yritysten olisi ensiarvoisen tärkeää muistaa kehittää työntekijöidensä kompetenssia. Erityisen tärkeää myös on, että yrityksen tuottama arvo määritellään asiakkaalle tuotettavan arvon valossa. Yksinkertaistettuna Lean-johtamisen ideana on ”mahdollisimman suuren arvon tuottaminen mahdollisimman pienin resurssein”. (Bicheno, Holweg 2016, 1; Torkkola 2015, 12-13.)

Lean-johtamismallin pohjimmaisina perusteina ovat syiden ja seurauksien tunnistaminen, asioiden tärkeysjärjestyksen miettiminen, turhasta luopuminen ja asioiden selkeyttäminen, ennakoimisen oppiminen ja itseohjautuvuuden kulttuurin rakentaminen. Lean-johtamisen esittelemän johtamismallin ydinasioita ovatkin arvon määrittäminen asiakkaan näkökulmasta, arvoketjun (arvotähden) tunnistaminen ja kaiken tuottamattoman toiminnan poistaminen, arvontuottaminen asiakkaalle, työntekijöiden osallistaminen jatkuvaan kehittämiseen sekä toiminnan jatkuva kehittäminen. (Torkkola 2015, 7-15.)

Lean-johtamismallin osa-alueita käytin myös tässä muutosprojektissa, sillä nämä kaikki osa-alueet osuvat muutosprojektini tarpeisiin. Pohdin Lean-ajatusmallin yhdistämistä projektiini, sillä jatkuva parantaminen, joka on myös yksi Lean-johtamisen osa-alueista, esiintyy vahvana osana myös ISO 9001:2015 laatustandardia. Uusi ISO 9001:2015 standardi painottaa omalta osaltaan asiakaslähtöisyyttä, organisaation prosessilähtöistä toimintamallia sekä jatkuvaa kehittämistä. Muutosprojektissa toteutin myös kaikkien organisaatiomme prosessien siivouksen; vanhat tarpeettomiksi jääneet prosessit poistettiin, muutostarpeet toteutettiin ja uusia prosesseja luotiin.

4.3.1 Muda – hukan vähentäminen

”Muda ” tarkoittaa Japaniksi jätettä. Fujio Cho, Toyotan entinen johtaja, on määritellyt jätteen olevan ”kaikki muu, paitsi minimaalinen määrä laitteita, materiaaleja, osia, tilaa ja työntekijöiden aikaa, jotka ovat ensiarvoisen tärkeitä arvon lisäämisessä”. Jätteen eli hukan vähentäminen on yksi osa Lean-johtamismallia ja sen menettelytapoihin pyrkimistä. Lean-johtamisen päämäärä on työn sujuva eteneminen, virtaus. Tämän kolme pahinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka (japaniksi mura, muri ja muda). Näiden esteiden poistaminen on keino päästä päämäärään. Näistä kolmesta pahin on vaihtelu,

epätasapaino tai epäyhdenmukaisuus, koska se on kahden muun vihollisen juurisyy. Käytännön asiantuntijatyössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi eri henkilöiden osaa- miseroja, työkuorman vaihtelua eri päivänä tai ”tulipalojen sammuttamista”. Ylikuormitus tarkoittaa laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittumista, joka pahimmillaan aiheuttaa sairaspöissaoloja, vähentää kykyä uudistua tai oppia uutta. Työntekijän hyvinvoinnilla asiantuntijatyössä on suora yhteys työn virheettömyyteen ja kehittämiseen. Laadukas työympäristö on ihmisen kannalta merkittävä tekijä organisaation tehokkuuden toteutu- misessa. (Bicheno ym. 2016, 17; Torkkola 2015, 22-25.)

Kolmas vihollinen on hukka, joka tarkoittaa arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei halua maksaa. Hukka voidaan luokitella seitsemään eri kategoriaan, joita ovat: ylituo- tanto, varastot tai asiantuntijatyössä keskeneräinen työ, odottaminen, ylimääräinen työn- tekijän tai materiaalin liike, siirtäminen, virheet ja uudelleen tekeminen sekä epätarkoi- tuksenmukainen käsittely. Hukkaa ei kuitenkaan pitäisi etsimällä etsiä, vaan aina ym- märtää mistä hukka on seurausta ja korjata ensisijaisesti tämän seurauksen aiheuttaja. (Torkkola 2015, 25-28.)

Näiden teorioiden pohjalta pyritään tekemään hukan poistamista ISO-standardin päivi- tyksen ohessa, sillä uusi versio pakottaa joka tapauksessa tarkastelemaan koko yksik- kömme prosessit lävitse. Kehittämishankkeen aikana pyrin siivoamaan prosesseja orga- nisaatiomme johtamisjärjestelmän kehittämisen kannalta ja poistamaan hukkaa sisäi- sistä prosesseistamme. Hukan vähentämisen seitsemästä kategoriasta olikin tunnistet- tavissa kolme eri osa-aluetta; ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, johon kuuluu turha tiedon lajittelu ja etsiminen, siirtäminen eli tarvittavien henkilöiden määrän minimoi- minen yhtä tehtävää kohden ja epätarkoituksenmukainen käsittely, jolla tarkoitetaan eri- laisia turhia lisäarvoa tuottamattomia raportteja, tarkistuksia ja työvaiheita. (Torkkola 2015, 25-28.)

Ensimmäinen Lean-johtamisen teorian avulla ratkaistuista ongelmista tunnistettiin jo heti projektin alkumetreillä; löysin yksiköstämme paljon ylimääräisiä vanhentuneita proses- seja sekä näihin liittyvää dokumentaatiota. Koko yrityksen prosesseja tarkasteltaessa huomattiin myös päällekkäistä tekemistä sekä prosesseja yksikön maantieteellisten eri sijaintien välillä. Tiedon lajitteluun ja etsimiseen kului hurjasti aikaa eli hukan seitsemästä kategoriasta kyseessä on ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike. Tietoa, tässä ta- pauksessa työohjeita ja prosessikuvauksia, joudutaan lajittelemaan ja etsimään monelta

eri taholta. Näiden syiden pohjalta käyn lävitse kaikki olemassa olevat laatudokumentit. Dokumentit käydään läpi, vanhentuneet poistetaan ja ajantasaiset koko organisaation työohjeet ja prosessikuvaukset siirretään yhdelle ja samalle sivustolle. Tälle sivustolle on kaikilla työntekijöillä vapaa pääsy katsomaan muiden tiimien prosesseja. Tämä muutos vähentää myös yhtä hukan osa-alueita eli siirtämistä, kun työntekijät voivat löytää tiedon helposti sisäisen Sharepoint-sivuston välityksellä etsimättä juuri kyseisen tiedon omaavaa henkilöä käsiinsä ympäri toimistoa. Kolmantena pointtina näen vielä epätarkoituksenmukaisen käsittelyn; tehdään ylimääräisiä asioita, tässä tapauksessa kokonaisia ylimääräisiä prosesseja sekä raportteja. Parempaan lopputulokseen päästään poistamalla turhat prosessit ja dokumentit, ja yksinkertaistamalla tekemistä. Esimerkiksi laatudokumenteista on pidetty lähes sata rivistä Excel-tiedostoa, vaikka helpompaa on se, että jokaisen vastuualueen ihminen pitää huolta omista dokumenteistaan. Turha raportti poistetaan ja suuri määrä yhden laadun parissa työskentelevän henkilön täysin tarpeetonta ja lisä-arvoa tuottamatonta työtä.

Yhteenvedona hukan vähentämisestä voidaan todeta, että on aika ajoin erittäin hyödyllistä kyseenalaistaa tekemäänsä työtä tai työnteon tapaa. Hukan poistaminen on kuitenkin aina keino, ei päämäärä. Hukan määritelmään pätee myös toteamus: ”suurin hukka on ihmisten osaamisen käyttämättä jättäminen” (*W. Edwards Deming*). Tältä pohjalta päätin ottaa muutoksessa yrityksen työntekijät entistä osallistuvampaan rooliin, luoda lisävastuuta ja oman työn tärkeyden tuntemusta. Jokaisesta tiimistä osallistuu vähintään yksi edustaja edellä kuvattuun muutostyöhön. Dokumenttien ja prosessien siivous on myös todella tärkeä vaihe liittyen uuden riskienhallinnan ja sisäisen auditointiprosessin käyttöönottamiseen. Dokumenttien ja prosessien dokumentoinnin järjeistäminen helpottaa tulevaisuudessa myös auditointien tekemistä huomattavasti. (Bicheno ym. 2016, 0; Torkkola 2015, 25-28.)

4.3.2 Jatkuva parantaminen

Jatkuva parantaminen on Lean-johtamismallin ydin. Ilman parantamista jokainen organisaatio tulee ennemmin tai myöhemmin epäonnistumaan. Ollakseen hyvää, jatkuvan parantamisen tulee koskettaa yrityksen kaikkia tasoja ja käsittää kaikki arvoketjut ja prosessit. Parantamisen aloittamiseksi täytyy tunnistaa ongelma organisaation sisällä. Ongelmien tunnistaminen ei aina ole helppoa, ja ongelmat voivat olla hyvinkin pieniä. Mikään ei kuitenkaan ole ikinä täysin täydellistä, ja tarvitaan vain ongelman tunnistus jolloin

aukeaa mahdollisuus kehittämiselle. Jatkuvaa parantamista tuetaan erilaisilla toiminnan mittareilla osana päivittäistä johtamista. (Torkkola 2015, 39-40.)

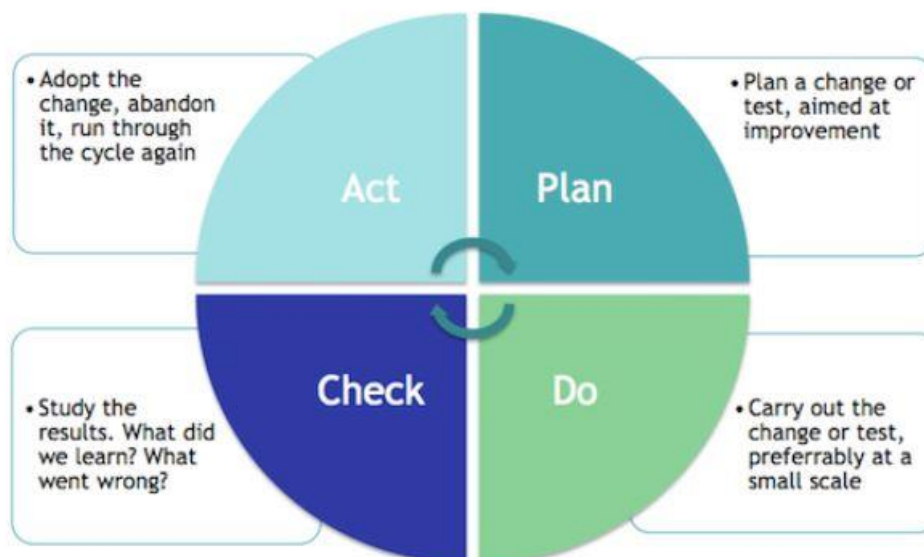
Lean-ajatusmalli miellettiin ennen vain osaksi tuotantoyrityksiä, mutta Torkkola (2015) nostaa sen osaksi asiantuntijatyön kehittämistä. Lean-johtamistapa tuo mukanaan lukuisia erilaisia työvälineitä toiminnan parantamiseen, selkeyttämiseen ja järkevöittämiseen. Yksi systemaattinen jatkuvan parantamisen logiikka tunnetaan myös nimellä Demingin ympyrä eli PDSA-sykli (Plan, Do, Study, Act), joka tunnetaan myös nimellä PDCA-malli (Plan, Do, Check, Act). Deming toi tieteellisen ajattelun teollisuuteen 1950-luvulla ja hänen menetelmänsä perustuvat 1600-luvulla kehittyneeseen tekemisen malliin. Demingin kehässä ongelmia tutkitaan niiden huolelliseksi ymmärtämiseksi, testataan eri ratkaisuvaihtoehtoja sekä niiden toimivuutta ja toimivat ratkaisut viedään laajasti käytäntöön. (Edraw 2017; Torkkola 2015, 39-40.)

Kun katsotaan jatkuvaa parantamista isommassa mittakaavassa, pitäisi se nähdä osana suurempaa liiketoiminnan sekä liiketoimintaprosessien kehittämistä. Jokainen yrityksessä voi aloittaa liiketoimintaprosessien parantamisen oman esimerkin avulla: osoittaa innovatiivisuutta etsimällä jatkuvasti uusia tapoja prosessien kehittämiseen, vaikuttaa muihin miettimällä jatkuvasti heidän työtään prosessien näkökulmasta sekä pitämällä yllä keskustelua ja viestintää myös sidosryhmien kanssa varmistaen, että yrityksen prosessit toimivat moitteettomasti myös ulospäin. Näiden liiketoiminnan kehittämisen seikkojen takana on Page (2010), joka on myös Torkkolan kanssa samoilla linjoilla jatkuvasta parantamisesta. Kirjoittajan mukaan voit päästä jatkuvan parantamisen uuteen mielentilaan jatkuvan parantamisen kierrolla. Jokainen mallin kierros auttaa sinua ajattelemaan kuinka kehittää yrityksen toimintaa jatkuvasti. Nämä neljä kierron osa-aluetta mukailevat samankaltaista PDSA-sykliä. Tämän mallin osa-alueista ensimmäinen on arvioiminen, jonka avulla kartoitetaan mahdollisuudet. Toinen osa-alue on testaaminen; testaa muutosta ensin pienessä mittakaavassa. Tämän jälkeen tulee kolmas vaihe eli arvioi; määrittele onnistuiko muutos ja lopuksi toteuta eli implementoi muutos laajalla skaalalla. Tarkoituksena on jatkaa tätä parantamisen kehää aina vain uudelleen, aivan kuten PDSA-syklissä. (Page 2010, 227-230.)

Kokeilujen kehä, eli PDSA-sykli, tarkoittaakin toistuvia askeleita, joiden avulla voidaan parantaa suorituskykyä. Ajatusmallin avulla luodaan uutta tietoa kokeilemalla ja iteroimalla eli toistamalla samoja työvaiheita halutun ajan. Samansuuntaisia ajatusmalleja eri-

lailla mukailtuna näyttää löytyvän eri lähteistä lukuisia. Suunnitteluvaiheessa (Plan) parannusidean kelpoisuuden testaaminen täytyy suunnitella huolellisesti; hypoteesin määrittely, mittaamisen rakentaminen ja sen miettimistä, että mistä tiedämme, että koe onnistuu. Toteutusvaiheessa (Do) mietitään mikä on pienin mahdollinen kokeilu, jolla saat lisätietoa hypoteesista. Tämä koe toteutetaan mahdollisimman pienessä mittakaavassa, esimerkiksi yksi henkilö yhdeltä osastolta yhden tunnin ajan. Tutki-vaiheessa (Study) pohditaan onnistuiko koe, saavutettiin odotettu tulos ja löytyikö uusia esteitä. Tilastollisilla menetelmillä voidaan myös testata onko tulos sattumaa, vaikka se näyttäisi siltä mitä halutaan. Päätäntä vaiheessa (Act) päätetään sananmukaisesti otetaanko muutos osaksi käytäntöä. Alkuperäinen idea joko hyväksytään tai hylätään. Tämä portaikko on perinteinen metafora, jonka avulla kuvataan organisaation kehitystä tasolta toiselle. Malli on spiraalimalli, jossa tehdään pieniä ja jatkuvia iteraatioita eikä oteta kertaluontoisia harppauksia. (Torkkola 2015, 41-42.)

PDCA-malli esitellään myös ISO-laatustandardissa, joten sitä on luonnollista käyttää tässä kehityshankkeessa hyväksi. Sen päämäärä ei ole parantaa tai kehittää asioita yrityksen ja erehdyksen kautta, jolloin samaa kaavaa pyörittäisiin toistuvasti ympäri; pyöriminen saman asian ympärillä kuluttaa turhaan resursseja ja rahaa. PDCA-malli voidaan kuvitella tasomaisen ympyrän sijasta kolmiulotteiseksi spiraaliksi, jolloin sen toiminnan hahmottaminen on helpompaa. Jokaisella kierroksella mennään korkeammalle ja ollaan hieman lähempänä ratkaisua. Se on systemaattinen, joustava ja eteenpäin vievä lähestymistapa ongelmanratkaisuun. Tätä voidaan käyttää jokaisen standardin kehittämisen osa-alueen analysoinnissa sekä myöhemmin ISO-standardin vaatimassa jatkuvassa laadunparantamisessa sekä sen suunnittelussa. (ICT Institute 2017; SFS-EN ISO 9001:2015.)



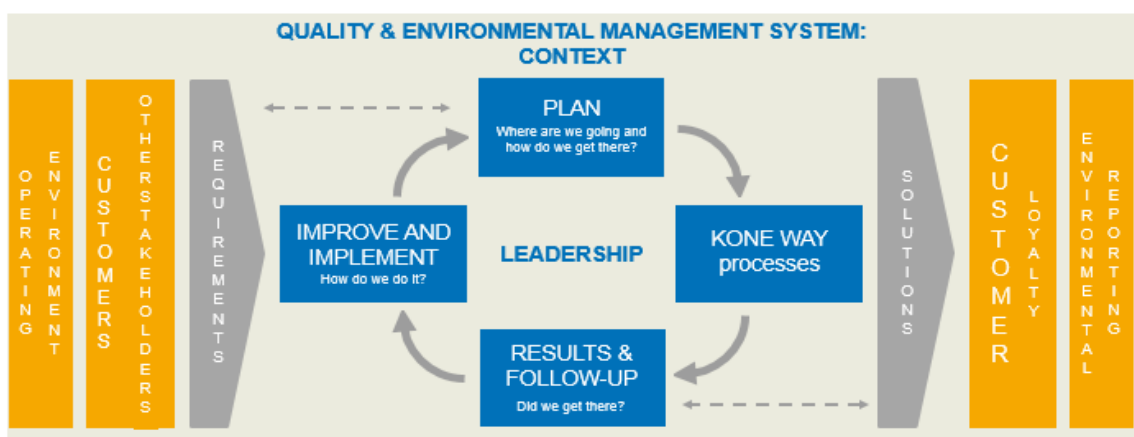
Kuvio 12. PDCA-malli (ICT Institute 2017.)

Yrityksen laatustandardin uudistuksen ja kehittämishankkeen yhteydessä yrityksen huomattiin jo aiemmin mainittu mielenkiintoinen seikka. Tämä ongelma liittyy organisaation sisäisiin auditointeihin. Päällisin puolin kaikki näytti oikein hyvältä – edellisistä auditoinneista ei näes oltu saatu lähes lainkaan löydöksiä, minkä voisi ensinäkemältä ajatella olevan mahtava asia. Auditointiprosessia lähemmin tarkasteltaessa kuitenkin huomasin, että siinä olisi kehittämisen varaa. Jo aiemmin olin myös huomannut, ettei organisaatiosi ole lainkaan riskien ja mahdollisuuksien tunnistamiseen liittyvää prosessia. Tai oli, mutta ei uuden ISO-standardin, Lean-ajattelutavan ja nykypäivän toimintaympäristöön vastaavan riskienhallintaprosessin vaatimusten mukaista joka tasolle ylettyvää prosessia. Näiden havaintojen ja teorian löydösten pohjalta muodostin uuden sisäisen auditointiprosessin osaksi uutta riskienhallintaprosessia. Riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen lisäksi prosessi pitää sisällään organisaation jatkuvan kehittämisen. Kuten aiemmin mainittu, sisäinen auditointi kosketti vain esimies-asemassa olevia asiantuntijoita, eikä osallistanut koko henkilöstämme. Näiden pohjalta lähdin luomaan uutta prosessia, joka yhdistäisi kaikki nämä löydökset.

Sisäisen auditointi-prosessin on tarkoitus seurata Plan-Do-Study-Act spiraalia. Ensin prosessi suunniteltiin (Plan) ja muodostettiin hypoteesi, jonka avulla tutkitaan lisääkö sisäinen auditointi jatkuvaa parantamista. Prosessia käyttöönottaessa sitä testattiinkin ensin vain yhden tiimin, yhden auditoijan ja yhden auditoitavan välillä (Plan). Hypoteesina voidaan pitää prosessin toimivuutta tai löydöksien esiintymistä. Etukäteen suunniteltiin

huolisellisesti prosessin kulku ja siihen tarvittavat työkalut. Study-vaiheessa pohdittiin onnistuiko koe? Osallistujia haastateltiin, ja heiltä kerättiin palautetta. Palautteen pohjalta tehty koe katsottiin onnistuneeksi ja muutos otettiin osaksi käytäntöä. Vuoden 2017 lopussa sitä testattiin onnistuneesti vielä yhden tiimin kanssa. PDSA-kehä tulee pyörittämään usean kerran vuodessa aina sisäistä auditointia tehtäessä.

KONEen Quality and Environment Management System on osa KONEen johtamismallia, joka muodustuu seuraavista osista: customer focus, quality improvement supplier quality management, quality and environmental documents, KONE Way Processes, human resource management, work environment and infrastructure. Alla oleva kuva on kuvattu PCDA-mallia mukailleen koko konsernin laatumanuaaliin. Myös tämä vahvisti osaltaan mallin käyttämistä myös mainittuihin uudistettuihin toimintoihin, kun se oli jo suurimmalle osalle organisaatiosta tuttu sekä yrityksen strategiaan sopiva. (KONE Intranet 2017.)



Kuvio 13. KONE Quality & Environmental management system (KONE Intranet 2017.)

4.4 Muutosjohtaminen

Muutoksen loppuminen tarkoittaisi kehityksen loppumista. Muutoksesta on tullut pysyvä olotila nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Organisaatioiden menestys riippuu niiden taidosta sopeuttaa toimintaansa muutosten edellyttämien vaatimusten tavalla. Menestyneimmät yritykset eivät vain mukaudu muutokseen, vaan pyrkivät hyödyntämään aktiivisesti luovuutta ja rohkeutta muutostilanteissa taloudellisen menestyksen saavuttamiseksi. Muutos on elintärkeä organisaatiolle, joka haluaa välttää pysähtymisen ja sel-

viytyä joustavasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Se on luonnollinen reaktio organisaation ulkopuolella tapahtuvaan liikkeeseen. Se voi olla sarja pieniä muutoksia tai radikaali suurempi muutos, ja sitä voidaan johtaa ylhäältä alas tai yhdessä työntekijöiden kanssa. Muutosjohtamisen sanotaan olevan tulevaisuuden tärkein johtamistaito. (Kvist H., Kilpiä T., 2006, 12-17.)

Muutosprosessin ohjaaminen on siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat useat tekijät, kuten esimiehen tai johtajan ammattitaito, muutoksen hyvä määrittely ja suunnittelu sekä henkilöstön sitouttaminen organisaation johtoa myöten. Onnistunut muutos vaatii henkilöstön kehittämistä, johtamista vision avulla, riittävän tuen antamista ja hyvää viestintää. Lopputulokseen vaikuttavat myös systemaattisuus toiminnassa, henkilöstön kuuntelu, sitouttaminen ja motivointi sekä riittävät resurssit. Muutosjohtamisen käytännön osaaminen tulee tulevaisuudessa olemaan keskeinen kilpailutekijä yrityksissä, jotka haluavat aktiivisesti ja joustavasti kehittyä ja reagoida liiketoimintaympäristön haasteisiin. (Kvist ym. 2006, 16-19.)

Muutoksen kohteita on olemassa erilaisia. Ne on luokiteltu neljään osa-alueeseen, joita ovat rakennemuutos, prosessimuutos, kustannusten sopeuttaminen ja kulttuurin muutos. Kehityshankkeessani on kyse ennen kaikkea prosessimuutoksesta, jolla tarkoitetaan organisaation ydinprosessien uudistamista eli uudelleensuunnittelua. Prosessimuutoksen tavoitteena on tehdä organisaation prosesseista nopeampia, tehokkaampia, luotettavampia, asiakaskeskeisempiä sekä kustannuksiltaan edullisempia. Nämä kaikki täsmäävät myös tähän muutoshankkeeseen ja ovat teemoiltaan ISO-standardissa mainittuja asioita. (Kvist ym. 2006, 48-49.)

Kvist ja Kilpiä ovat määritelleet seuraavat onnistuneen prosessimuutoksen ydinasiat:

1. tunnista ydin- ja avainprosessit sekä organisoi niiden parantaminen ja johtaminen (esimerkiksi prosessikartta, prosessin omistajuus ja seuranta)
2. aseta prosesseille mittarit ja mittareille tavoitearvot (palkitseminen kytketään mitattuun suorituskykyyn ja asiakastyytyväisyyden kehittämiseen)
3. kouluta ihmiset toimimaan prosessissa oikein (opeta ja korosta vastuun ottamista sekä yhteistyön parannusta myös ulkoisten sidosryhmien kanssa). (Kvist ym. 2006, 72-73.)

Kirjoittajien mielestä hyvänä muutosjohtajana muutosvastarintaa voi pienentää samalla rakentaen muutosmyönteistä organisaatiota pyrkimällä energisiin ja hauskoihin kokouksiin, minimoimalla byrokratiaa, keskustelemalla käytännön toimenpiteiksi muuttuvista päätöksistä, kertomalla aina totuuden, välttämällä samoja toistuvia ongelmia, innostamalla joukkoja tulemalla itse energisenä töihin sekä kannustamalla ja rohkaisemalla iloista ilmapiiriä. (Kvist ym. 2006, 48-49, 124-125.)

Toisaalta taas näiden asioiden vastakohtia ja riskejä muutosprosessissa ovat alla mainitut asiat. Huonosti johdettu muutos voi pahimmillaan aiheuttaa suuret taloudelliset vahingot. Muutosprosessin riskejä ovat:

1. huono kommunikaatio
2. epäpätevä koulutus
3. huono resurssien suunnittelu (Voehl, F., Harrington H. J., 2017, 14-15.)

Myös muutosjohtamisen työkaluna voidaan käyttää jo aiemmin esiteltyä, suosittua Plan-Do-Check-Act (PDCA) johtamismallia, joka sisältää varsin samankaltaisia teemoja Kvistin ja Kilpiän onnistuneen muutoksen askeleista. Sen pohjalta voidaan luoda myös yksinkertaisen tehokas muutosjohtamisen malli. Tämän mallin ideana on sitoa muutoksen tärkeimmät pääasiat liiketoiminta-strategian mukaisesti yhteen. Malli tarjoaa puolueettoman ja tasaisen muutoksen, joka pitää sisällään henkilöstöön liittyvät asiat, muutosta tukevan teknologian ja prosessin, joka yhdistää kaiken yhteen. Suunnitelma koostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat:

1. **Plan:** tunnista potentiaalinen muutos, analysoi muutos tarve ja suunnittele muutos
2. **Do:** arvioi muutos ja implementoi se
3. **Sustain:** tarkasta ja sulje muutos (Voehl ym. 2017; 18-19.)

Nämä kolme asiaa pitävät sisällään kuusi muutoksen pääkomponenttia: muutosjohtamisen strategian, johdon sitouttamisen, muutostarpeesta tietoisuuden rakentamisen, ihmisten osaamisen kehittämisen, henkilöstön tukemisen muutoksen läpi sekä muutoksen hyväksyttämisen esimerkiksi palkkioiden ja vahvistamisen avulla. (Voehl ym. 2017; 18-19.)

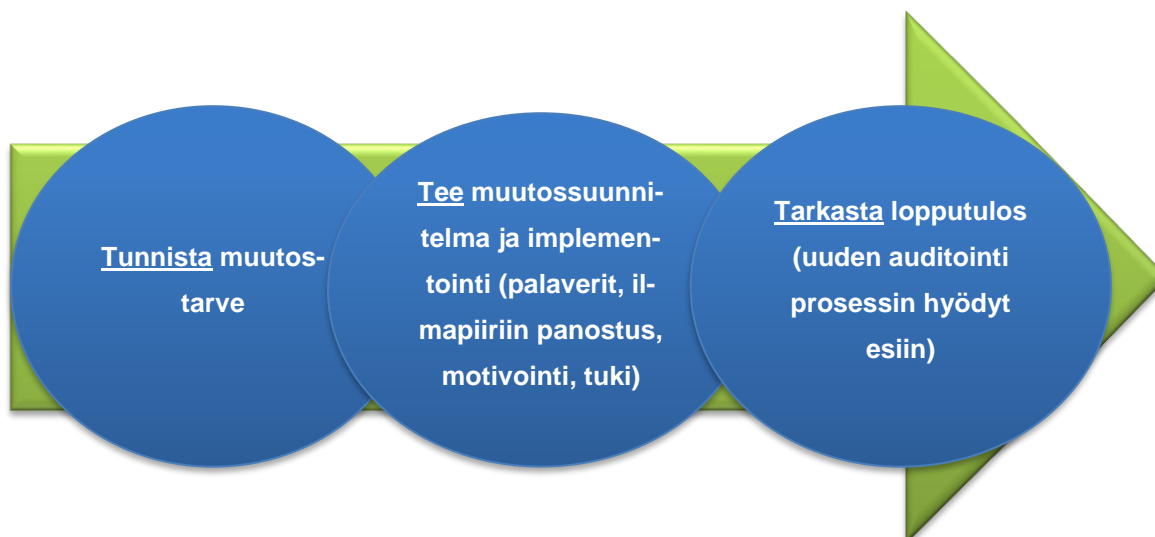
Ensimmäinen mainittava muutosjohtajuuden haaste on uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Kuten nyt on ollut havainnointien perusteella nähtävissä, suurin osa lähes 10 vuotta sitten tehdyistä ISO-standardin muutokseen liittyvistä muutoksista on unohtunut. Muutos jää pysyväksi vain silloin kun siitä on tullut ”tapa, jolla täällä toimitaan” eli kun se on nivoutunut yksikön tai koko yrityksen toimintatavaksi. Myös jos henkilöstöstä tuntuu, että laatua ei kunnolla seurata, saa se aikaiseksi työskentelytapojen ”rapistumista”. Muutosten juurruttamista auttaa pyrkimys näyttää ihmisille, että muutoksen avulla pystytään parantamaan suorituksia sekä riittävä ajankäyttö muutokseen, jotta tavat siirtyvät johtajan mukana myös seuraavalle esimies- tai asiantuntijasukupolvelle. Muutoksesta pitää myös viestiä monella eri tapaa koko organisaatiolle ja dokumentoida se hyvin. (Kotter 1996, 12-13.)

Jotta saisimme myös tähän projektitöiden valtavaan sumaan enemmän mielekkyyttä, haluan tuoda mukaan joitakin meille uusia työskentelytapoja. Tämä toteutettava projekti kun vielä on pakollinen tehtävä asia. Näitä suunnittelen tuovani yhteisöllisten ideointimenetelmien kautta, sillä ryhmätyöskentelyllä on myös uuden luomisen kannalta tärkeä merkitys. Näin saan tuotua palavereihin innostunutta ilmapiiriä ja hauskuutta. Vuorovaihteinen johtamistapa vaikuttaa myönteisesti uusien ideoiden syntyyn. Kaiken kiireen keskellä kuulen ihmisten usein mainitsevan luovuuden puutteen, joka on kuitenkin uuden kehittämisessä erittäin keskeinen asia. Ilman kykyä innovoida kehittäminen taantuu. Olenkin suunnitellut, että lähdemme ensimmäisessä projektitapaamisessa liikkeelle luovalla ongelmanratkaisulla kuten brainstormingin eli perinteisen aivoriihen avulla. Brainstorming on mielestäni varsin hyvä ja varteenotettava työkalu projektitapaamisia varten, joissa jokaisen on helppo esittää omia näkemyksiään tutussa ryhmässä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014: 158-163.)

Vaikka meillä projektityöryhmässä on mielestäni hyvät asetelmat johtuen siitä, että ryhmä koostuu toisilleen tutuista prosessinkehityksen asiantuntijoista, ei muutosjohtajuuden tärkeyttä voi silti kylliksi korostaa. Tässä kehityshankkeessa haasteena on tehdä pakollisesta muutoksesta mielenkiintoinen ja mielekäs projekti, ja näyttää sen kehittävän päivittäisen työmme helppoutta ja laatua sekä lisätä näin myös työn mielekkyyttä niin jokaisen projektityöntekijän kuin ympäri koko organisaation. Muutos myös silpoutuu moniksi pienemmiksi palasiksi ympäri organisaatiota, joka luo sille omat haasteensa. Lisäksi projektihenkilöillä täytyy olla hyvät eväät viedä muutokset eteenpäin omiin tiimeihinsä eli hyvää kommunikaatio ja tukea tarvitaan. Muutos itsessään ei koskaan ole

mustavalkoisesti hyvä eikä paha. Se, miten muutos koetaan riippuu tilanteesta, muutoksen laajuudesta ja suunnasta sekä ihmisestä, joka sitä tulkitsee. Onko muutos uhka vai mahdollisuus? Tässä tapauksessa aion korostaa muutoksen, vaikkakin pakollisen, hyviä puolia. Laatusertifikaatin tarkoituksena on muuan muassa tukea organisaation toimintaa ja prosessien jatkuvaa kehittämistä, parantaa henkilöstön motivaatiota ja työssä viihtymistä ja selkeyttää dokumentaatiota sekä vastuunjakoja. Suurempana tavoitteena taustalla on koko KONEen menestys tulevaisuudessa, johon henkilöstö tuntuu olevan lähtökohtaisesti todella hyvin sitoutettua. Ihmiset viihtyvät yrityksessä pitkään ja ovat motivoituneita. Muutos on helpompi perustella ”hyväksi” kun se on välttämätön ja selvästi helpottaa ihmisten työtä ja oikeaa tekemistä sekä lujittaa yrityksen asemaa myös tulevaisuudessa. (Erämetsä 2003: 20-21; Inspecta 2013.)

Omita projektijohtamisen taidoiltani muutos vaatii huolellista suunnittelua, joissa voin käyttää hyväksi Kilpiän ja Kvistin sekä Voehlin ja Harringtonin ajatusten yhdistelmää:



Kuvio 14. Muutosjohtamisen suunnitelma – Tunnista, Tee, Tarkista

5 Kehittämishankkeen toteutus

Kehittämishankkeen tavoitteena kohdeorganisaation eli KONEen Global Spares Supply-yksikön puolelta oli ISO 9001-standardin uudistaminen 2015-versioon. Uudistus toi mukanaan lukuisia eri muutoksia yksikölle ja muutosprojekti oli hyvin laaja. Näin ollen kuten aiemmin mainittu, tämän työn tuloksia mittasin riskien ja mahdollisuuksien hallinnan konkreettisen muutoksen kautta, jotta opinnäytetyön aihe saatiin rajattua järkevästi. Tällä rajauksella pyrin myös saamaan opinnäytetyön aiheeseen lisää syvyyttä laajuuden sijaan.

5.1 Yhteenveto muutostarpeista

Tässä kappaleessa esitellen lyhyesti kaikki ISO 9001:2015 sekä ympäristöstandardi ISO 14001:2015 muutosprojektin aikana tekemäni muutokset. Muutosprojektin aikana loin yksikköni uusia prosesseja, poistin vanhentuneita prosesseja sekä uudistin standardin niin vaatimia prosesseja. Viimeisenä valmistelin yksikölleni uuden laatumanuaalin. ISO 9001-standardin uusi versio korostaa asiakaslähtöistä, prosessipainotteista, jatkuvaan kehittymiseen pyrkivää organisaatiota, jolla on riskien ja mahdollisuuksien hallinta hyvin tehty. Organisaatiossani kehitinkin riskien ja mahdollisuuksien hallinnan lisäksi muuan muassa uuden asiakastytyväisyys-mittarin, sillä ISO-standardi painottaa myös sidosryhmien ja varsinkin asiakkaiden tarpeiden entistä parempaa huomioimista. Yksikkömme asiakkaat ovat KONEen maayhtiöitä, eivätkä varsinaisesti loppuasiakkaita. Tämä tuo omat haasteensa asiakastarpeiden tyydyttämiseen, sillä yksikkömme on yrityksen sisäinen hankinta-yksikkö. Asiakastytyväisyyden lisäämiseksi kehitin ja toteutin ”FL Survey” eli asiakastytyväisyydenmittausprosessin, jolle luotiin jatkuvan seurannan malli. Mallin avulla voidaan näyttää asiakkaille toteen kyselyn avulla toteutettavia parannuksia. Sidosryhmiin liittyen kävin myös lävitse, että esimerkiksi eri toimittajiin liittyvät prosessimme toimivat hyvin ja toimittajien ja erilaisten alihankintatoimintojen valvonta on standardin vaatimusten tasolla.

Näiden muutosten lisäksi tein myös siivouksen yksikön kaikille vanhoilla niin kutsuille laatudokumenteille. Dokumentit käytiin läpi, vanhat poistettiin ja muutosta vaadittavat uudistettiin. Tämän tehtävän jaoin projektityöryhmälleni, ja he toteuttivat jokainen siivouksen omassa tiimissään. Laatudokumentit muutettiin organisaation toimintaa ja prosesseja kuvaaviksi dokumenteiksi varsinaisten virallisten laatudokumenttien sijaan. Näille dokumenteille on jokaiselle oma tiimikohtainen vastuhenkilö yksikön laatupäällikön sijaan. Tällä päästään siihen, että yhden ihmisen sijaan koko yksikkö on vastuussa omasta tiimikohtaisesta dokumentaatiostaan. Siivouksen yhteydessä loin kaikille dokumenteille yhteisen Sharepoint-sivuston, jonka kautta koko yksikkö pääsee katsomaan kaikkia prosessidokumentteja. Siivous koski kaikkia maantieteellisiä sijaintejamme eli Suomea, Kiinaa ja Intiaa. Samalla tarkistin, että kaikki noudattavat samoja prosesseja; näin koko pystyin varmistamaan koko yksikön dokumentaation ja prosessien harmonisoinnin. Tämä muutos varmistaa yhtenäistä ja läpinäkyvää prosessilähtöistä toimintatapa, vähentää turhaa työtä sekä mahdollistaa organisaation oppimisen toteutumisen.

Työn yhteydessä on myös nähtävissä laatimani uusi yksikön laatumanuaali. Koko KONEella pakollisen ISO-uudistuksen yhteydessä uudistettiin globaalin laatutoiminnon puolelta koko korporaation yhteinen laatumanuaali. Tältä pohjalta loin yksiköllemme oman laatumanuaalin. Tämä GSS:n laatumanuaali on globaalia KONE-manuaalia täydentävä dokumentti, ja kuvaa vain täydentävästi globaaleja KONEen prosesseja yksikkömme näkökulmasta. Uusi yksikön laatumanuaali esittelee muuan maussa GSS:n oman vision ja mission sekä prosessiemme yhteyden KONEen globaaleihin prosesseihin. Manuaali seuraa globaalin manuaalin rakennetta, joten se tuo prosesseillemme läpinäkyvyyttä ja on lisäksi erittäin helppo jatkossa päivittää. Laatumanuaali on saatavilla muiden dokumenttien tavoin yhteisestä ”Work instructions and processes”-Sharepointista. Jatkossa laatumanuaalin sisällöstä ovat vastuussa laatupäällikkö yhdessä yksikkömme johtoryhmän kanssa.

Tässä opinnäytetyössä tärkeimpänä kuvataan riskien- ja mahdollisuuksienhallinnan järjestelmän toteuttamisen eteneminen ja sen tulokset, jotka esittelen seuraavissa kappaleissa. Uusi ISO-standardi korostaa mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamista, sekä organisaation jatkuvaa kehittämistä. Uuden standardi-version johtavana teemana on korostaa organisaation kehittämistä ja työntekijöiden osallistamista jatkuvaa parantamiseen sekä organisaation kehittämiseen. Nykytila-analyysin ja teoreettisen viitekehyksen kautta aloin kehittämään puutteellista riskien- ja mahdollisuuksienhallinnanprosessia nykypäivän vaatimuksia vastaavaksi.

5.2 Projektisuunnitelma

Onnistuneella projektilla on ennen varsinaista projektin aloitusta oltava hyvä suunnitelma. Hyvä projektisuunnitelma pitää sisällään ainakin seuraavanlaisia asioita: projektin tausta, tavoitteet, resurssit, vastuut, aikataulu, budjetti ja riskien tunnistus. Lisäksi on hyvä miettiä projektin raportointia ja viestintää, varsinkin muutosprojektien yhteydessä, jolloin yleensä tehdään muutoksia työympäristössä. (Pelin 2011, 9-11.)

Oman kehittämishankkeeni osalta tausta oli alunalkaenkin hyvin selvä: pakollinen muutos, joka on vietävä läpi vuoden 2017 aikana. Tämä tausta määritteli myös suoraan aikataulun, joka oli pakollinen KONE konsernin puolelta. Vuoden 2017 aikana oli lisäksi ehdittävä tehdä ainakin yksi sisäinen auditointi, ja sisäiset auditoinnit tulisivat jatkumaan vuoden 2018 aikana. Lisäksi tultaisiin tekemään ulkoisia auditointeja vuosien 2018-2019 aikana koko konsernissa.

Projektin resurssien ja vastuiden tarpeiden määrittämiseksi minun oli aloitettava GAP-analyysillä vuoden 2017 alussa. GAP-analyysi auttoi minua määrittämään muutosten tarpeen ja antoi erittäin tärkeät suuntaviivat siitä, kuinka laaja-alainen projekti tulisi olemaan. GAP-analyysin tehtyäni esittelin sen tulokset yksikkömme johtoryhmälle vuoden 2017 alkupuolella. Tässä yhteydessä kävin myös läpi projektin resursointia, joka pitää sisällään budjetin, työkalut, tarvittavat osaamisen ja mahdolliset tarvittavat investoinnit. Projektin toteutin lähes nollan euron budjetilla; osaaminen ja työkalut löytyivät organisaation sisältä. Ainoastaan yksi ulkopuolisen konsultin pitämä auditointi-koulutus järjestettiin uudesta standardi versiosta. Johtoryhmä teki päätöksen projektityöryhmästä sekä hyväksyi ehdottamani muutokset. Itse toimin projektissa projektipäällikkönä, laatu-päällikkömme sponsorina ja prosessinkehittämisen asiantuntijamme eri tiimeistä projektityöryhmänä.

Näiden toimenpiteiden pohjalta aloitettiin projektisuunnitelman tarkempi työstäminen, johon kuului myös projektin dokumentointi ja viestintä. Organisaation tietämys uudistuksesta varmistettiin erillisellä viestintä- ja raportointi suunnitelmalla. Käytännössä yksikön johtoryhmälle sekä erikseen esimiehille kommunikoitiin muutoksen etenemisestä muutamana kerran vuoden aikana. Tämän lisäksi koko yksikön yhteisissä osastopalaverissa esittelin projektin etenemistä ja tuloksia. Samalla tein laadunhallintaa tunnetummaksi henkilöstölle. Projektityöryhmän kanssa pidin seurantapalaverin kerran kuukaudessa. Pienempiä projektin osa-alueita työstettiin sitten ihan viikko tasolla jokaisen osa-alueen asiantuntijoiden kanssa.

ISO 9001 & 14001

PROJECT PLAN



- Communication plan:
 - ISO Change has been communicated separately for:
 - GSS Management
 - Managers/Team Leaders
 - Super/Key Users
 - Frequent follow-up meetings
 - GSS Management Team: QIT meetings
 - Project team: monthly follow-up meetings and/or GSS Process specialist monthly meetings
 - Key and Super users responsible of keeping their own teams up to date of the change
 - Project documentation: in common SharePoint
 - https://kone.sharepoint.com/teams/GSS_Quality_and_Environment/Pages/Default.aspx

Kuvio 15. Projektin viestintäsuunnitelma

Projektin aikataulun laadin GAP-analyysin selvitettyjen muutostarpeiden pohjalta. Ideana oli, että muutoksien työstämisen aloitin projektiryhmän kanssa vuoden 2017 toisen kvartaalin alusta ja muutokset implementoitiin käytäntöön viimeistään kolmannen kvartaalin aikana. Tämän aikataulun määritteli se, että yksi muutostarpeista oli uuden laatumanuaalin laatiminen yksikölle. Minulle piti jäädä tähän riittävästi aikaa, ja muutokset pitivät olla laatimisen aikana jo selkeitä, jotta minun oli mahdollista kirjata ne ylös. Tästä syystä jätin vuoden viimeisen kvartaalin manuaalin laatimiselle sekä pakollisten sisäisten auditointien tekemiselle. Käytännössä vain osalle tiimeistä lankesi varsinaisia olemassa olevien prosessien muutoksia tai kokonaan uusien prosessien luomista. Kaikille kuuluvia toimenpiteitä olivat kaiken yksikköme dokumentaation läpikäynti, mukaan lukien laatudokumentit, työohjeet, menettelytavat sekä prosessikaaviot. Kun nämä oltiin käyty läpi ja tehty tarvittavat muutokset, keräsin dokumentit uuteen yhteiseen sijaintiin SharePoint-työkaluun. Vuoden toisella kvartaalilla projektin etenemistä auditointiin myös ulkoiselta taholta LRQA:n auditoinnissa. Auditoinnin tarkoitus oli katsoa, että muutosprojekti on aloitettu ja projektisuunnitelma tehtynä. Läpäisimme tämän väliauditoinnin kirkkaasti.



Kuvio 16. Projektin aikataulu

5.3 Projektin tavoite

Projektin tavoite on varsinaisesti laatustandardin uudistaminen, mutta opinnäytetyön mittavuuden kannalta se on pilkottu riskien- sekä mahdollisuuksienhallinnan kehittämiseen. Projektin tavoite sisältää yksikön laadunhallintajärjestelmän kehittämisen, prosessien harmonisoinnin sekä työntekijöiden osallistumisen ja ajattelutavan kehittämisen koko organisaation jatkuvaan parantamiseen. Projektin onnistumista mitataan sisäisillä auditoinneilla loppuvuodesta 2017. Myöhemmin vuonna 2018 tehdään myös ulkoinen auditointi sertifikaatin virallista uudistusta varten, mutta tämä ei aikataulullisista syistä ehdi enää kehittämishankkeeseen mukaan. Tässä työssä esiteltävien muutoksien mitaamisen kautta voidaan kuitenkin näyttää toteen projektin onnistunut lopputulos. Lisäksi työn yhteydessä on nähtävillä uusi yksikölle tehty laatumanaali.

Tällä kehittämishankkeella on varsin selkeä tarve: uudistus on pakollinen, jotta koko yritys ja oma yksikkömme GSS saa uudistettua laatusertifikaatin. Uudistuksella on koko KONE konsernin tuki. Oma johtoryhmämme on sitoutettu muutokseen projektin alkuvaiheessa liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Muutos sopii myös hyvin yhteen KONEen vuoden 2017 alusta uudistetun strategian kanssa: "Winning with the customer". Myös yksikkömme tärkein painopiste on seuraavat kolme vuotta asiakastyytyväisyyden ja myynnin kasvattamisessa. Uusi standardi painottaakin juuri asiakasnäkökulman mukaan tuomista kaikkeen toimintaan, organisaation jatkuvaa kehittämistä sekä vaatii korkea laatuista toimintaa koko organisaatiossa, joka on suoranaisesti yhteydessä laadunhallintajärjestelmään. (KONE Pörssitiedote 2017.)

5.4 Projektiryhmä

Itse toimin projektissa projektipäällikkönä ja minua avustaa ja samalla opinnäytetyötäni KONEen puolelta ohjaa yksikkömme lautupäällikkö. Yksikön johtoryhmä määräsi projektihenkilöiksi 16 hengen projektiryhmän, joka koostuu yksikkömme SAP-pääkäyttäjistä, joiden vastuulla on yleisesti kaikki prosessienmuutoksiin liittyvät tehtävät sekä muiden tiimiläistensä kouluttaminen. Tämä ryhmä, johon itsekkin kuulun oman työni puitteissa, kokoontuu prosessinkehitykseen liittyvissä asioissa säännöllisesti kerran kuukaudessa. Ryhmän henkilöt ovat tottuneita työskentelemään yhdessä ja tekemään prosesseja.

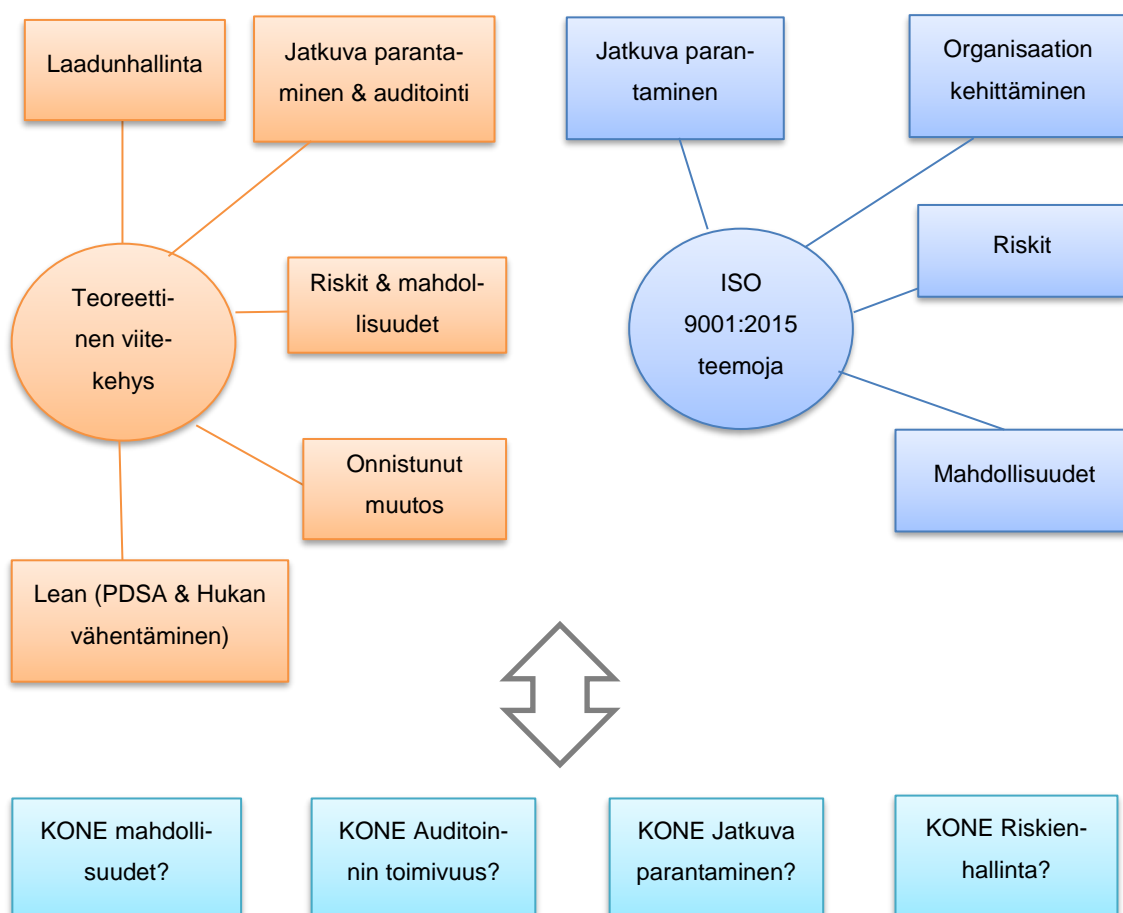
sinkehittämistä päivittäisenä työnään. Myös dokumentaation jo olemassa olevat vaatimukset ovat heille ennestään tuttuja. Päätin hieman supistaa tätä ryhmää niin, että jokaisesta tiimistä vain yksi henkilö ottaa päävastuun projektiin osallistumisesta, mutta pitää mahdollisen toisen henkilön ajan tasalla etenemisestä. Joissakin suurimmissa tiimeissä toimii useampi SAP-järjestelmän pääkäyttäjä. Näin emme työllistäneet turhaan liikoja resursseja, mutta jokaisella oli määriteltynä tuuraaja riskien mahdollisuuden eli projektin etenemisen hidastumisen estämiseksi. Erämetsän mukaan rakentaessa muutosta on paras tapaus, että muutosryhmässä on mukana yrityksen ylintä johtoa ja erilaisiin rooleihin valikoituja yksilöitä ympäri organisaation, tässä tapauksessa SAP Key Usereita. Lisäksi ryhmään kuuluu vielä yksi HR-asiantuntija. (Erämetsä 2003: 210-211.)

Projektityöryhmäläisille jaotellaan erikseen kehitystoimenpiteet, jotka koskevat kaikkia sekä sellaiset erilliset prosessimuutokset, joille luonnostaan jo löytyy tietystä tiimistä prosessinomistaja. Tavoite on systemaattisesti jakaa projekti pienempiin osa-alueisiin, sillä kehitystoimenpiteet jakautuvat laajasti ympäri organisaatiota. Koko projektiryhmän yhteisiä palaverieita pidetään kerran kuukaudessa, ja pienempiä ala-toimenpiteitä työstehtään vain prosessiomistajien kanssa pienemmässä ryhmässä useamman kerran viikossa. Projektipäällikkönä osallistun itse jokaiseen palaveriin ohjauksen ja neuvonantajien roolissa. Varsinaiset toimenpiteet jäävät kuitenkin tiimi-tasolla toteutettaviksi.

Kun uudet prosessit ja prosessinmuutokset on saatu lyötyä lukkoon, on näillä jokaisen tiimimme kattavilla prosessiomistajilla vastuu viedä muutokset tiimitasolle kaikissa yksikömmme eri maantieteellisissä sijainneissa, joita ovat Hyvinkää (Suomi), Shanghai (Kiina) sekä Chennai (Intia).

5.5 Sisäisen auditointiprosessin luonti

Uuden riskien -ja mahdollisuuksienhallinnan prosessin kehittämisen aloitin heti vuoden 2017 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana selvittämällä eri mahdollisuuksia niin käytännöstä kuin teoriastakin. Pohjana toimi riskienhallinnan teorian aihealueet, hyvien käytäntöjen havainnointi sekä tietenkin ISO-uudistuksen vaatimat teemat. Aiheiden pohjalta aloin tutkia, kuinka riskienhallinta, mahdollisuuksien hallinta, jatkuva parantaminen sekä auditoinnit ovat tehty yrityksessämme ja kuinka ne ovat mahdollisesti yhteydessä toisiinsa.



Kuvio 17. Oman ajattelun kehittyminen

Kuten nykytila-analysissä kuvattiin, vanha riskienhallintaprosessi tehtiin vain koko KONE-konsernin tasolla sekä omassa yksikössäni johtoryhmän taholla. Tarkastelun alla olivat lähinnä suurimmat ja vaikuttavimmat liiketoimintariskit. Näiden riskien joukosta ei oltu tunnistettu organisaatiomme sisäisiä prosesseihin liittyviä riskejä laisinkaan. Jos työntekijä halusi raportoida riskin, hän ei havaintojeni pohjalta tiennyt kuinka ylipäättänsä toimia riskin suhteen. Yksikkömme johtoryhmä ei ollut helppo, ”matala kynnyksellinen” ja selkeä valinta riskiraportoinnin toiminnoksi työntekijöille. Usein mahdolliset riskit jäivät tämän takia kokonaan raportoimatta. Työntekijöillä saattoi olla tunne, että koska kukaan ei puhu riskeistä ja niiden tärkeydestä, ei asiani voi olla kovin tärkeä. Riskienhallinnan roolitusta ei ollut. Näin voidaan myös todeta, että työntekijät eivät ole osallistuneet yksikkömme jatkuvaan parantamiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Jatkuva parantaminen

on havaintojeni pohjalta monelle tuttu, mutta sitä ei ole toteutettu systemaattisesti eikä sille ole ollut olemassa prosessia. Riskienhallintaan oleellisesti liittyvää mahdollisuuksienhallintaa toisaalta sitten ei ole tehty yksikössäni laisinkaan. Tähän on ollut erilaisia työvälineitä koko KONE-konsernin puolelta tarjolla, mutta on yksikkökohtaista, kuinka ja mitä työkaluja käytetään.

Sekä riskeille että mahdollisuuksille piti löytää uusi systemaattinen ja kattava prosessi. Mahdollisuuksien puolelta löysin ratkaisun ensimmäisenä; tutkin kuinka muut KONEen yksiköt ja maayhtiöt tunnistavat mahdollisuuksia. Mahdollisuuksienhallinnan prosessiin siis benchmarkattiin muita KONEen yksiköitä. KONEen Intranetista löytyikin tietoa Jatkuvan Parantamisen-ohjelmasta (JaPa-ohjelma), joka oli käytössä muuan muussa aivan naapurissamme hissitehtaalla. Palaute hissitehtaan ohjelmasta oli positiivista ja sain heiltä dokumentaatiota ohjelman toteutukseen liittyen. Miksi siis lähteä keksimään kokonaan uutta, kun hyväksi havaittu työkalu oli jo olemassa. Esittelin prosessin johtoryhmällemme, ja prosessi päätettiin implementoida johtoryhmän päätöksellä käytäntöön. Työkalun nimeksi tuli englannin kielinen versio JaPa-ohjelmasta eli CIP-Program (continuous improvement) yksikkömme globaalien toimintojen vuoksi. Toiminnot mukautin omalle yksikölleni sopiviksi, mukaan lukien esimerkiksi raportointitapa ja palkitsemisjärjestelmä. Implementointi aloitettiin jo huhtikuussa 2017. Implementointiin osallistui muutamia ihmisiä projektiryhmästäni, ja uusi työkalu esiteltiin henkilöstölle huhtikuun alussa ja otettiin käyttöön saman kuukauden aikana.

CIP-ohjelman onnistuneen implementoinnin jälkeen jatkoin riskienhallintaprosessin suunnittelua. Muutosprojektin yhteydessä olin havainnut teorian pohjalta, että auditointiprosessissamme on parantamisen varaa. Auditoinnit on aiemmin viety yksikkömme johtoryhmän ja esimiesten tasolle. Löydöksiä ei ole tullut moneen vuoteen; esimiehet tuntevat hyvin prosessinsa ja ovat tottuneita auditointeihin. Auditoinnit keskittyvät kunkin tiimiin toimintoihin sekä Key Performance Indicator (KPI)-mittareihin. Haasteena on myös uusien kehitysmahdollisuuksien näkeminen, sillä auditointi on vain ollut ”pakollinen suoritettava asia”. Se on luonut mahdollisuuden kehittää toimintaa, mutta prosessi on ollut epäselvä ja raskas. Kuitenkin työkaluna auditointi on hyvä mahdollisuus löytää niin riskejä kuin mahdollisuuksiakin sisäisistä prosesseista, mitata sisäisten prosessien toimivuutta ja huomata mahdollisia poikkeamia tavoitteissa. Teorian pohjalta havaitsin myös, että sisäinen auditointi on yhteydessä riskienhallintaan ja nämä toiminnot tukevat toinen toisiaan loistavasti. Täältä pohjalta aloin pohtia sisäisen auditoinnin käyttämistä ris-

kienhallinnan työkaluna. Sisäinen auditointi saataisiin kattavammaksi, kun koko henkilöstö joutuisi osallistumaan auditointeihin. Samalla tapahtuisi oppimista, organisaation kehittymistä sekä jatkuvaa parantamista.

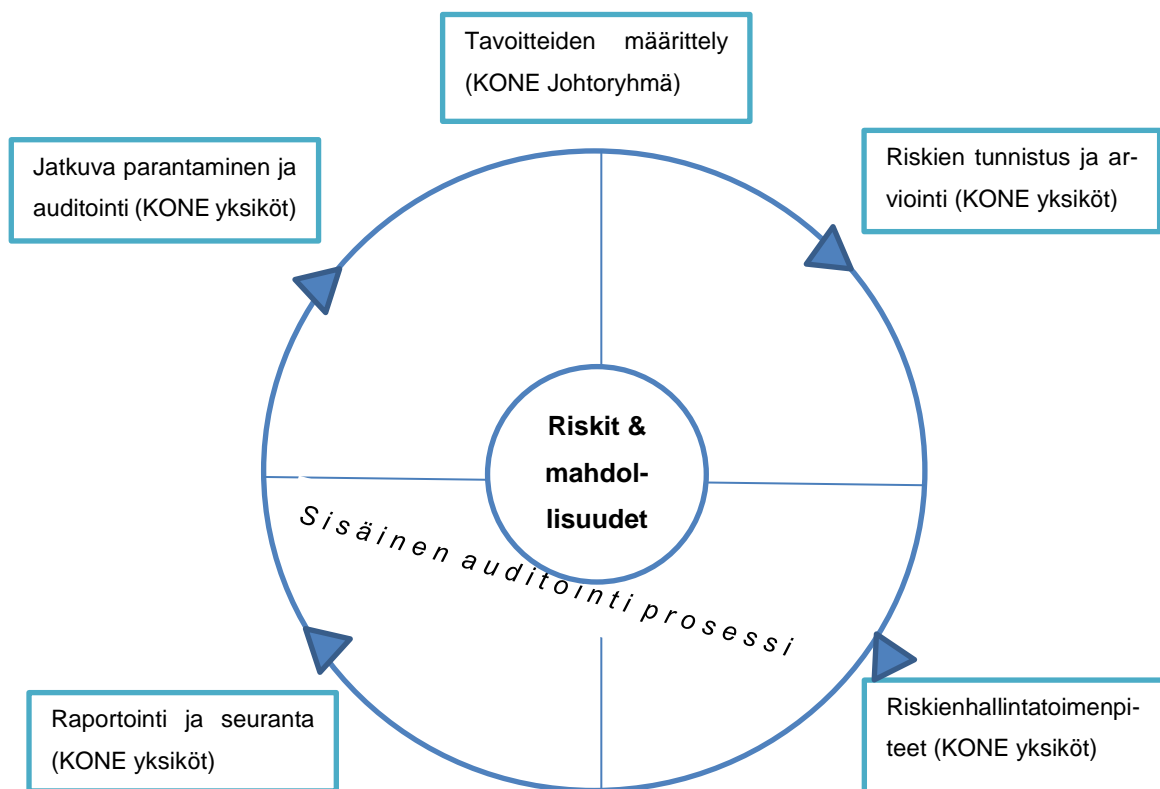
Tämän teoriaan pohjautuvan nykytila-analyysin pohjalta määriteltiin, että yksikössämme on suuri tarve kehittää kokonaan uusi prosessi sisäisten riskien ja mahdollisuuksien hallintaan. Riskienhallinnan teorian pohjalta heräsi ajatus yhdistää tämä sisäiseen auditointiin, jonka vaikutus myös nykypäivän riskienhallinnan teoriassa yhdistetään vahvasti jatkuvan parantamisen ajatukseen. Samat teemat toistuvat myös päivityksen alla olevassa ISO-standardissa. Kun ajatus sisäisen auditointi prosessin käytöstä riskienhallinnassa heräsi, tuntui varsin luonnolliselta vaihtoehdolta yhdistää jo myös käytössä oleva mahdollisuuksienhallinnan prosessi sisäiseen auditointiin. Uuden auditointiprosessin negatiiviset löydökset raportoidaan riskeinä ja positiiviset löydökset mahdollisuuksina. Prosessilla saadaan varmistettua riskien ja mahdollisuuksien hyvän raportoinnin ja seurannan. Ratkaisun löydyttyä laadin ehdotelman prosessista johtoryhmämme hyväksyntään. Uusi prosessi hyväksyttiin, ja aloitin implementoinnin syyskuussa 2017. Marraskuun alussa prosessi oli valmis esiteltäväksi henkilöstölle, ja prosessin toimivuus ehdittiin testata vielä yhdellä sisäisellä auditoinnilla vuoden 2017 lopulla. Seuraavassa kappaleessa on kuvattu laatimani sisäinen auditointiprosessi sekä sen käyttöönoton tulokset.

6 Kehittämishankkeen tulokset

6.1 Sisäisen auditointiprosessin kuvaus

Tässä kappaleessa kuvaan uuden sisäisen auditointiprosessin. Uuden sisäisen auditointiprosessin käyttöönottamisella halusin luoda uuden riskien ja mahdollisuuksien hallinnan työkalun, joka olisi suoraan yhteydessä myös jatkuvaan parantamiseen. Kuten myös teorian pohjalta havaittu, sisäisen auditoinnin rooli voidaan katsoa varsin suureksi ja tärkeäksi riskienhallintaan liittyen. Ilmosen (2013, 84-86.) mukaan kaikista kattavin riskienhallinta prosessi koostuu viidestä päävaiheesta. Tässä prosessissa on huomioitu kaikki tavoitteellisen johtamisen elementit. Tämä malli muistuttaa myös PDSA-mallia, joka on Lean-johtamismenetelmän ydinasioita. Mallin avulla parannetaan yrityksen suorituskykyä askel kerrallaan, sekä kuvataan organisaation jatkuvaa kehitystä tasolta toiselle. Näitä elementtejä olivat:

- 1) määrittely ja kohdentaminen
- 2) riskien tunnistaminen ja arviointi
- 3) riskienhallintatoimenpiteet
- 4) riskienraportointi ja seuranta
- 5) riskienhallinnan arviointi ja jatkuva parantaminen



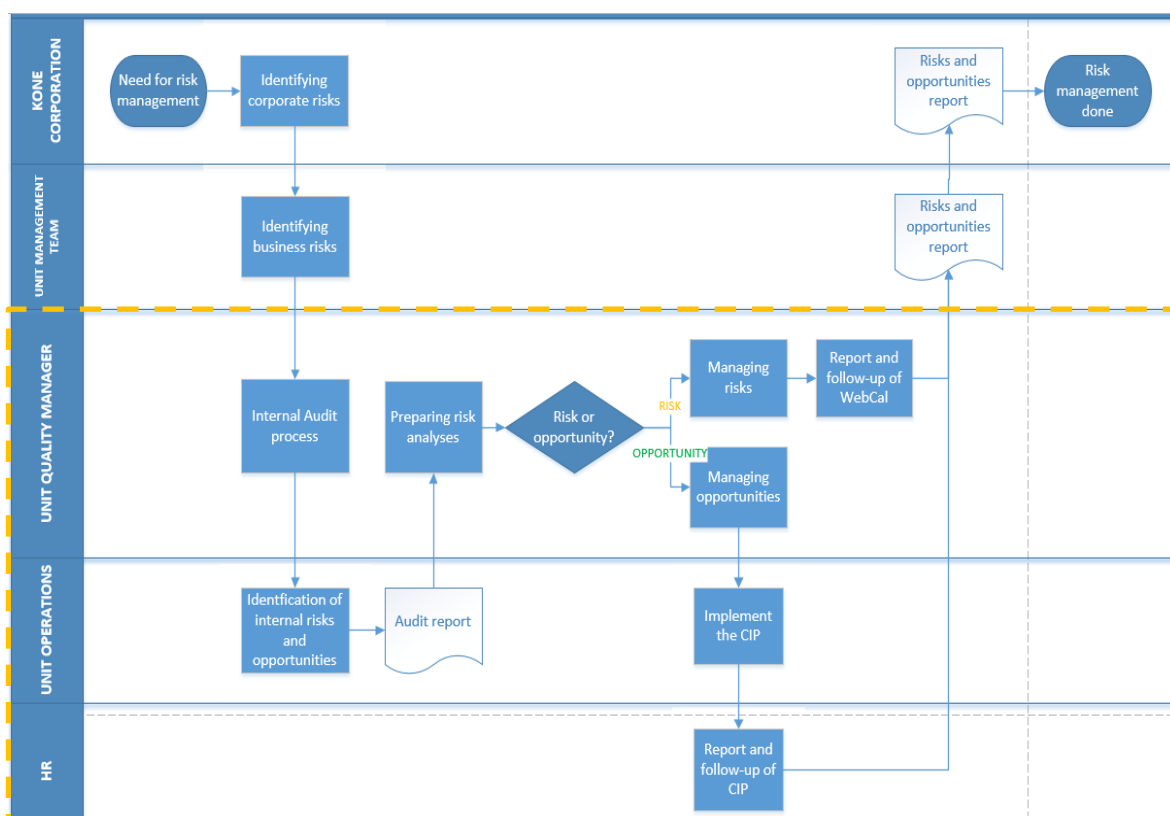
Kuvio 18. Mukailtu riskienhallintaprosessi (Mukailtu: Ilmonen 2013.)

Tässä kuvassa on peilattu sitä, kuinka riskit ja mahdollisuudet käsitellään KONEella Ilmosen elementtien mukaan. Riskienhallinnan tavoitteet tulevat yrityksen johtoryhmältä, mutta riskien tunnistus ja arviointi jää myös KONE yksiköiden omalle vastuulle. Johtoryhmän riskiarvioinnit koostuvat suuri vaikutteisista liiketoimintaan kohdistuvista riskeistä, mutta riskienhallinta ei ui operatiivisten prosessien tasolle. Luodun riskienhallintaprosessin mukaan riskienhallinnan toimenpiteet, raportointi ja seuranta tehdään yksikökohtaisesti. Tämän prosessin toteutumista seurataan sisäisellä auditoinnilla, jonka avulla varmistetaan myös organisaation jatkuva parantaminen.

GSS:n riskien ja mahdollisuuksien hallinnan viisi päävaihetta Ilmosen mallin pohjalta ovat:

1. GSS:n johtoryhmä määrittelee tavoitteet
2. Riskit tunnustetaan sisäisen auditoinnin avulla
3. Riskit arvioidaan riskianalyysin avulla
4. Riski-analyysin perusteella määritellään tarvittavat riskienhallinnan toimenpiteet, seurataan ja raportoidaan riskit
5. Auditointi-kierrokset toistuvat suunnitelmallisesti ja säännöllisesti: ylläpitävät jatkuvaa parantamista

GSS:n riskienhallintaan osallistuu KONEEn ylin johto, GSS:n johtoryhmä, yksikön laatu-päällikkö, työntekijät ja HR. Tämä prosessimalli käsittää käytännössä jokaisen yrityksen organisaatiotason. Jokaisella on oma rooli prosessissa ja roolit on tarkoin kuvattu ja dokumentoitu. Riskien- ja mahdollisuuksien kartoittamisen lopputulokset raportoidaan alhaalta ylöspäin eli käytännön pohjalta johtoryhmälle. Alla olevassa prosessikuvauksessa on nähtävissä koko prosessin kulku ja korostettu prosessiin täysin uusi laatimani osuus. Uusi riskien- ja mahdollisuuksienhallinnanprosessi ottaa huomioon riskit kaikilla liiketoiminnan tasoilla, myös riskien ja mahdollisuuksien tunnistamisen sisäisissä prosesseissa.



Kuvio 19. Sisäinen auditointi prosessi

Sisäinen auditointiprosessi voitiin aloittaa siitä, että yksikössäni otettiin käyttöön työkalut sekä riskienkartoituksen että riskianalyysin tekemiseen. Riskikartoituksessa käytetään Hopkinsin ja Juvosen mallien pohjalta ensin sisäisen auditoinnin prosessia, joka toteutetaan valmiin kysymys- ja muistilistan avulla. Kun riskit on kartoitettu, analysoidaan ne riskienluokittelun avulla. Tämän työn yhteydessä on nähtävissä liitteenä riskienkartoituksessa käytettävä sisäisen auditoinnin kyselylomake.

Riskikartoituksessa käytetään sisäisen auditoinnin prosessia ja työkaluna kysymys- ja muistilistaa. Tämä muistilista valmistellaan etukäteen yhteistyössä operatiivisten tiimien kanssa. Tähän listaan määrittelin yhdessä jokaisen tiimin Key User-henkilön (prosessinkehitys- ja koulutustyötä tekevän henkilön) kanssa tiimin päätehtävien ja mittareiden kautta auditointikysymykset. Auditointi kysymyksiä valmisteltiin ja valmistellaan jatkosakin 4-6 kappaletta ja lopuksi ne hyväksytetään tiimin esimiehellä. Auditointi lomakkeen pohjan laadin jokaiselle tiimille samanlaiseksi ja sen ideana on olla niin yksinkertainen, että kuka tahansa pystyy auditoinnin suorittamaan. Lomakkeen omistaa ja sen tarvittavista päivityksistä kysymyksiin liittyen on vastuussa tiimin Key User. Kaikkien tiimien lomakkeet ovat nähtävillä avoimella Sharepoint-sivulla. Laatupäällikkö kuitenkin varaa ajat auditointiin ja varmistaa, että lomakkeet ovat ajan tasalla. Tämän lisäksi henkilöstöstä on jo aiemmin koulutettu viisi ihmistä auditointeihin ulkoisen konsultin toimesta, ja nämä ihmiset toimivat jatkossa tarvittaessa tukena uudessa prosessissa. Nämä kysymykset on mietitty parhaalla mahdollisella tavalla kuvaamaan kyseisen tiimin keskeisiä tehtäviä ja mittareita. Kysymysten avulla voidaan validoida tehtävien ja mittarien toimivuus aja tarvittavuus.

Auditointiprosessi etenee niin, että yhdestä tiimistä kaksi henkilöä auditoi toista tiimiä. Auditoinnin sovitaan esimiehen toimesta etukäteen, mutta auditoitava voi olla tiimistä kuka tahansa. Näin varmistetaan tulosten oikeellisuus, kun vastaaja ei voi niihin etukäteen valmistautua. Laatupäällikkö on vastuussa auditoinnin toteutumisesta ja seurannasta. Auditoinnin arvio valmiilla kysymyslomakkeella olevia kysymyksiä suhteessa auditoitavan vastauksiin.

Kun auditointi on saatu päätökseen, tekee auditoinnin riski-analyysin. Jokaisen auditointikysymyksen kohdalle merkitään sen riskiluokittelu. Riskiluokittelu on mukailtu Juvosen

riskien arvioinnin pohjalta. Juvonen siis määritteli riskin vakavuuden viiteen eri luokkaan merkityksettömästä riskistä sietämättömään riskiin. Tekemäni GSS:n riskiluokittelu koostuu myös viidestä eri vakavuusluokasta vähäisimmästä suurempaan ja taulukko riskiluokittelusta on nähtävissä alla.

Mikäli riski todetaan mahdollisuudeksi (Strength, ST) voidaan löydöstä tuoda esille ja markkinoida muulle yksikölle hyvänä työskentelytapana. Tilaa parannukselle (Scope for improvement, SFI) löydöstä pidetään mahdollisuutena ja sen pohjalta luodaan CIP-tapaus. Lopuista (Request for correction, RC, Minor Non-conformity; NC, Major Non-conformity, MC) parannusta kaipaavista eri vakavuus-asteisista löydöksistä tehdään aina Webcal-tapaus. Webcal:n kautta riskit raportoidaan ja seurantaan niin yksikön oman kuin globaalin laadunhallinnan tasolla.

Taulukko 7. Riskianalyysin riskiluokittelu

Findings classification and governance:	
ST	Strength: Question is clearly strength for the team, can be promoted as best practice.
SFI	Scope for improvement: Question leaves room for improvement or needs further development. CIP case to be created.
RC	Request for correction: Question clearly indicates need of corrective action, it is causing error/problem for operation. WebCal CA to be created.
NC	Minor Non-conformity: Question indicates need of corrective action, it is causing error/problem for operation or has lack of instructions/documentation or some operation was found not done according the documentation. Webcal CA to be created.
MC	Major Non-conformity: Question indicates immediate need of corrective action, it is causing serious error/problem for operation and has lack of instructions/documentation or some operation was found not done according the documentation. Webcall CA to be created.

CIP-löydös (continuous improvement) täytetään erilliseen Excel-pohjaan yksikön HR-sivuilla, ja sovin, että CIP-tapausten seurannan omistajuus on yksikön henkilöstöpäällikölämme. CIP-löydöksille on siis käytössä oma CIP-lomake, jossa kuvataan muuan muassa: parannuksen tekijä, päivämäärä, parannuksen kuvaus, tiimi, parannus-ehdotuk-

sen tila, parannus-ehdotuksen lopputulos sekä mahdollisen palkinnon myöntäminen. Auditoinnin jälkeen löydökset täyttää aina laatu päällikkö. Tämä ohjelma oli löydös toisesta KONE-yksiköstä, ja ainoastaan muokkasin sitä oman yksikköni käyttöön, sekä yhdistin sen sisäiseen auditointi prosessiin. Myös tämä ohjelma sai johtoryhmämme hyväksynnän. CIP-ohjelman tarkoituksena on rohkaista ihmisiä tuomaan ideoita esille jokapäiväisestä työympäristöstä. CIP-idean tulee olla yksinkertaisesti ja kohtuullisen helposti toteutettavissa oleva asia, jonka toteuttamiseen ei tarvita suurta rahallista panostusta. Idean toteutus tapahtuu raportoijan itsensä sekä oman tai muiden yksikön tiimien avulla. Idean raportoi ottaa asian esille omassa tiimipalaverissaan, ja yhdessä tiimi päättää lähettääkö tapaus käsittelemään. Tapauksen valvonnasta on vastuussa tiimin esimies. Ideoiden rohkaisua lähdettiin tukemaan rahallisesti: eniten implementoituja mahdollisuuksia yhden kvartaalin sisällä toteuttanut ihminen palkitaan raha-palkkiolla. Tästä syystä CIP-prosessia valvoo viime kädessä henkilöstöpäällikkö, joka myös päättää palkinnon saajan sekä raportoi määriä johtoryhmällemme. CIP-lomake on nähtävissä tässä opinnäytetyössä liitteenä.

WebCal-työkaluun lisättävä löydös eli riski siirtyy yksikön laatu päällikön vastuulle. WebCal-työkalu on KONEen riskienhallinnan työkalu, jota käytetään erilaisten riskien raportointiin ja seurantaan. Tähän työkaluun on GSS:n osalta aiemmin syötetty vain ulkoisten auditointien löydökset, lähinnä siitä syystä, että sisäisestä auditoinnista ei ole saatu löydöksiä. WebCal-työkalu on kuitenkin aiemmin ollut käytössä, ja näin ollen vain yhdistettiin sisäisen auditoinnin prosessiin. Näille vakavammiksi luokitelluille riskeille tehdään juurisyy-analyysi ja määritellään korjaavat toimenpiteet. Riski katsotaan käsitellyksi, kun voidaan vahvistaa, että sama ongelma ei tule esiintymään prosesseissa uudelleen. WebCal-työkalua valvoo KONE Global Quality-toiminto, mutta riskien poistamisen korjaavista toimenpiteistä on vastuussa yksikön laatu päällikkö. Valvonta tapahtuu tapausta käsitellessä syötetyn statuksen kautta. Myös WebCal-työkalun riskit laatu päällikkö raportoi yksikön johtoryhmälle.

Jatkuva parantaminen toteutuu auditoinnin kautta, sillä auditoinnit tehdään kiertävällä syklillä ympäri vuoden. Lisäksi työntekijöiden osallistuminen lisättiin prosessiin, ja raportointia ja seuranta löydöksistä tehdään sisäisen auditoinnin prosessimallin mukaisesti. KONEen yksiköiden tulee toteuttaa kattava prosessien sisäinen auditointi vuosittain. Laadin prosessin niin, että tiimit auditoivat toisia tiimejä kiertävän järjestelmän avulla. Esimiesten vastuulla on nimeltä auditoija sekä auditoitavat ja pitää huolta siitä, että seu-

raavalla kerralla tiimistä osallistuvat eri henkilöt. Uudessa prosessissa tehdään kahdeksan auditointia vuosittain, yhden auditoinnin kesto on yhden tunnin. Vuositasolla laskin tähän kuluvan noin 32 tuntia GSS:n Suomen henkilöstölle.

INTERNALAUDITS

	MFS	MM	OMS	LOI & INV	DEV Sales Sourcing Change Pricing
Offering, technical support		●			
Frontline support and external sales	●				
Sourcing				●	
Inventory					●
Purchasing	●				
Order management					●
Logistics and invoicing			●		
Development projects		●			

Kuvio 20. Sisäisen auditoinnin jako

6.2 Kehittämishankkeen tulosten mittaaminen

Tämän kehittämishankkeen tuloksien ja uuden ISO 9001 2015-standardin käyttöönoton onnistumista mitattiin riskien- ja mahdollisuuksien hallinnan kautta. Lähtötila eli kuvattu nykytila oli se, että yksikössämme oli käytössä vain puutteellinen järjestelmä riskien mittaamiseen. Riskienhallintaa tehtiin vain johtoryhmän tasolla, jolloin monta mahdollista sisäistä riskiä saattoi jäädä huomaamatta. Mahdollisuuksien hallintaa taas ei tehty laisinkaan. Kehittämishankkeen aikana loin ja implementoin käyttöön uuden sisäisen auditointi prosessin, jota käytetään riskien- ja mahdollisuuksienhallinnan prosessina.



Kuvio 21. Tulosten mittauksen onnistuminen tutkimuksessa

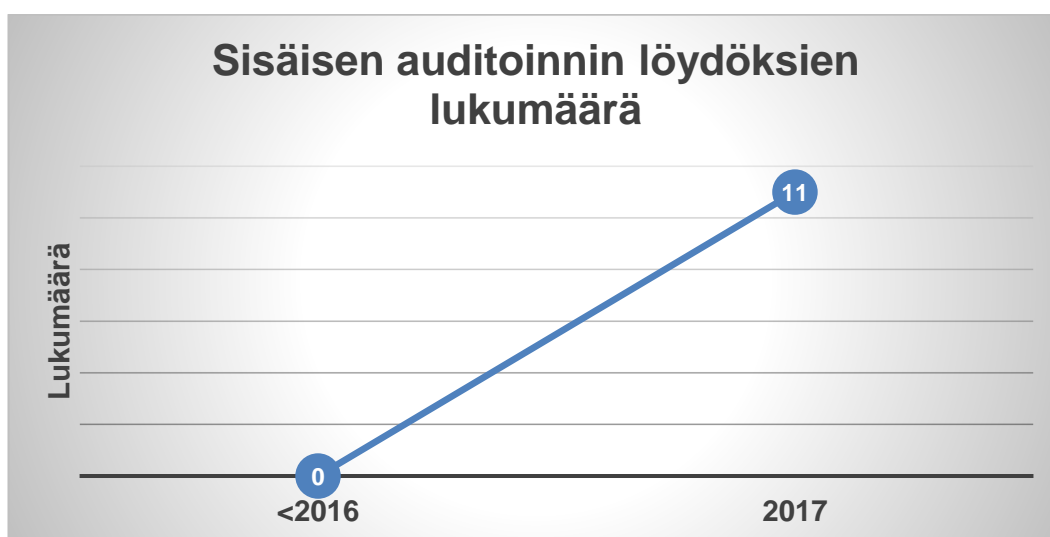
Tämän lisäksi mittasin uuden sisäisen auditointi prosessin käyttöastetta. CIP-ohjelma otettiin käyttöön ensin, varsin nopealla aikataululla huhtikuussa 2017, joten sen seuranta sain tähän opinnäytetyöhön mukaan yhdeksältä kuukaudelta: huhtikuusta joulukuuhun 2017. Uusi sisäinen auditointi prosessi otettiin käyttöön suunnitelmaani perustuen sen ollessa valmis, marraskuussa 2017. Tätä ennen työstin sisäisen auditoinnin prosessia lopulliseen muotoonsa sekä valmistelin yhdessä yksikkömme eri tiimien kanssa jokaisen tiimin auditointi-lomakkeet. Tulosten mittauksessa pystyn kuitenkin käyttämään ensimmäistä pilotointi-auditointia ja sen tuloksia. Tämä auditointi tehtiin 7.12.2017. Lisäksi tein vielä tammikuussa 2018 sähköposti-haastattelun auditointiin osallistuneille henkilöille kuullakseni heidän palautteensa uudesta prosessista. Kokonaisvaltaisin hyöty kehittämishankkeestani on tietenkin laatusertifikaattimme uudistus, mutta tämän työn rajauksen mukaisesti laatusandardin uudistusta kuvataan ja mitataan tässä työssä riskien ja mahdollisuuksien hallinnan kehittämisen kautta. Sertifikaatin uudistus on edelleen tätä työtä kirjoitettaessa vailla ulkoista auditointia, mutta sisäisen tarkastuksen yhteydessä muutosprojektini siirtyminen uuteen ISO 9001:2015-sertifikaattiin todettiin onnistuneeksi.

Sisäisen auditoinnin pilotti toteutettiin siis joulukuussa 2017. Tähän osallistui kaksi tiimiä: Material management-tiimi auditoi Material field support-tiimi. Tämän sisäisen auditoinnin pilotin löydökset ja niiden määrät ovat nähtävissä alla olevassa taulukossa. Jatkotoimenpiteiden perusteella näistä tuloksista luotiin seurattava löydös joko CIP-ohjelman mukaisesti tai Webcall-työkaluun, ja seurantavastuu siirtyy henkilöstö- tai laatuapäällikölle.

Taulukko 8. Sisäisen auditoinnin löydökset

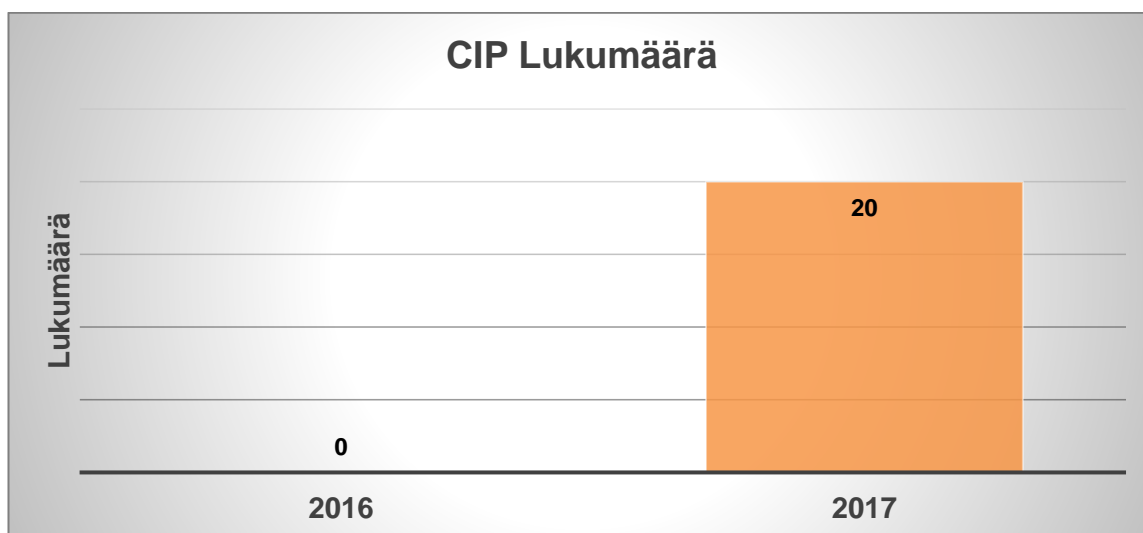
Findings classification and governance:		Löydösten lukumäärä	Jatko-toimenpide
ST	Strength: Question is clearly strength for the team, can be promoted as best practice.	6	Ei toimenpiteitä, voidaan mainostaa "best practise"
SFI	Scope for improvement: Question leaves room for improvement or needs further development. CIP case to be created.	1	Mahdollisuus: CIP
RC	Request for correction: Question clearly indicates need of corrective action, it is causing error/problem for operation. WebCal CA to be created.	2	Riski: WebCal
NC	Minor Non-conformity: Question indicates need of corrective action, it is causing error/problem for operation or has lack of instructions/documentation or some operation was found not done according the documentation. Webcal CA to be created.	2	Riski: WebCal
MC	Major Non-conformity: Question indicates immediate need of corrective action, it is causing serious error/problem for operation and has lack of instructions/documentation or some operation was found not done according the documentation. Webcall CA to be created.	0	

Voidaan siis todeta, että löydösten lukumäärä uudessa sisäisessä auditointi-prosessissa moninkertaistui. Laatupäällikön haastattelun pohjalta kävi ilmi, että aiemmin sisäistä auditoinneista ei ole tullut löydöksiä, eikä näin ollen myöskään toimenpiteitä. Nyt löydöksiä tuli yhteensä 11, joista kuusi "hyviä käytäntötapoja" sekä yksi mahdollisuus. Tämän jälkeen löydökset luokiteltiin ja sen perusteella toteutetaan löydösten jatkotoimenpiteet, jotka menevät prosessissa mainitusta joko tiimin, HR-henkilön tai laatupäällikön vastuulle ja seurantaan.

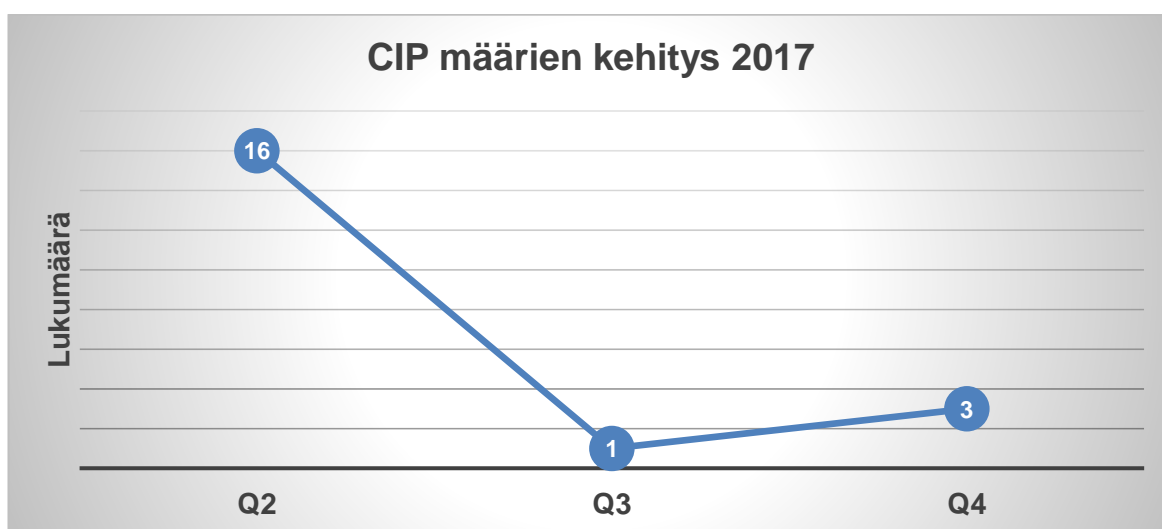


Kuvio 22. Sisäisen auditoinnin löydösten lukumäärä

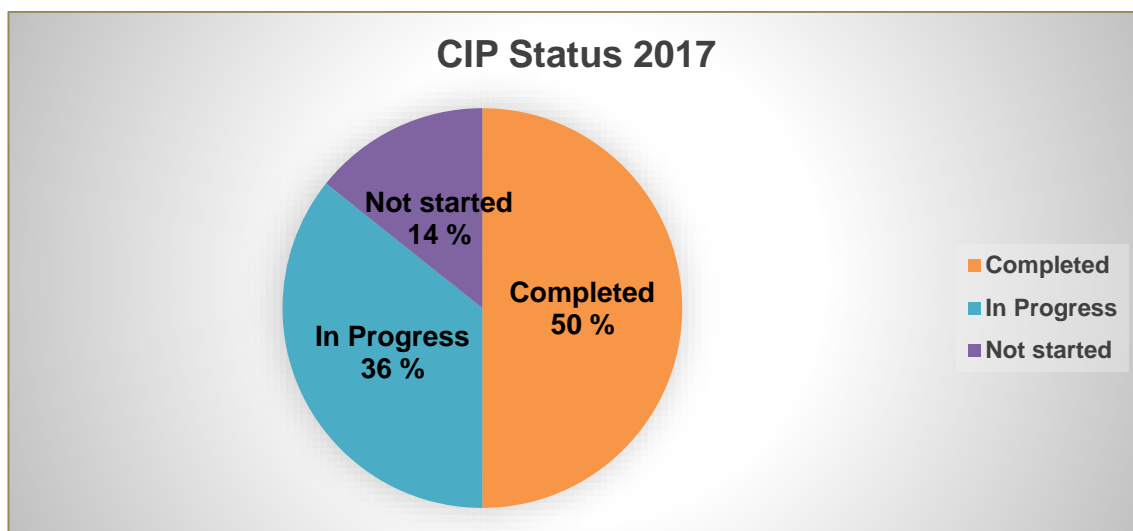
Tässä vaiheessa voidaan todeta, että uusi sisäisen auditoinnin prosessi on luotu ja onnistuneesti käytössä, ja sen käyttöaste on kasvanut 111%. Jo aiemminkin käytössä olleeseen WebCal:iin luotiin auditoinnin pohjalta neljä uutta tapausta. Kokonaan uuden CIP-ohjelman käyttö lähti todella hyvin käyntiin. Mahdollisuuksia ei aiemmin seurattu eikä raportoitu laisinkaan eli järjestelmää ei ole ollut käytössä. Näin ollen voin tutkijana todeta, että uusi prosessi mahdollisuuksienhallintaan on luotu, käytössä ja sen käyttöaste kasvoi nolasta 119 prosenttiin.



Kuvio 23. Tunnistettujen mahdollisuuksien määrä



Kuvio 24. CIP määrien kehitys vuonna 2017



Kuvio 25. CIP tilanne 1.1.2018

CIP-ohjelman eli mahdollisuuksien hallinnan prosessin osalta voidaan arvioida, että järjestelmälle on ollut kysyntää. Suurin piikki on ollut prosessin käyttöönoton yhteydessä huhtikuussa 2017, sillä markkinoin uutta ohjelmaa henkilöstölle. Tämän jälkeen käyttö on hieman hiipunut, mutta jatkunut kuitenkin varsin tasaisena. CIP-järjestelmään saa raportoida muitakin kuin auditoinnin tuloksia, ja sama pätee myös WebCal-työkaluun. CIP-työkaluun on voinut vaikuttaa myös se, että ohjelman omistaja HR-päällikkö vaihtui syksyn aikana, eikä tämän jälkeen ohjelmaa ole juurikaan mainostettu henkilöstölle. Nyt uusien mahdollisuus löydösten kokonaismäärä oli 20 löydöstä. Tältä pohjalta on erittäin hyvä lähteä tekemään ja näyttämään toteen jatkuvaa parantamista, sillä löydösten pohjalta saadaan aikaiseksi toimenpiteitä ja muutoksia.

Vuoden 2018 alussa toteutin sähköposti-haastattelun auditointiin osallistuneille henkilöille. Sähköposti-haastattelu oli hyvin yksinkertainen. Haastattelu sisälsi kaksi kysymystä: 1. Mikä oli hyvää uudessa sisäisessä auditointiprosessissa? 2. Mitä kehitettävää löysit uudesta prosessista? Palaute oli pääosin hyvin positiivista: ihmiset ottivat hyvin ja innoissaan uuden prosessin vastaan. Olin äärimmäisen tyytyväinen palautteeseen, sillä yleensä muutokset voivat aiheuttaa paljonkin vastarintaa. Palautteesta voin päätellä, että muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät ovat olleet kohdallaan. Itse arvioisin, että onnistunutta muutosta on auttanut hyvä muutoksen aikatauluttaminen sekä viestintä niin projektiryhmälle kuin koko henkilöstölle. Muutos esiteltiin henkilöstölle mahdollisuutena kehittää itseään sekä työympäristöä, eli positiivisena muutoksena josta hyötyisi jokainen työntekijä. Positiivisessa palautteessa näytetään toteen, että sisäisen auditoinnin ehkä

tärkein työkalu eli kyselylomake on ollut varsin onnistunut. Lomake on ollut selkeä ja helppo käyttöinen, ja mahdollistaa palautteen pohjalta sen, että kuka vain voi jatkossa toimia auditoijana tai auditoitavana sisäisissä auditoinneissa henkilöstön erilaisuudesta ja sisäisten mallien eroista huolimatta. Tämä oli arvioni mukaan myös suurin riski uuden prosessin epäonnistumiselle; löydösten saamiseksi auditoijan on oltava tietoinen siitä mitä on tekemässä. Kehitettävät asiat otetaan huomioon vuoden 2018 uudessa sisäisen auditoinnin kierroksessa.

Taulukko 9. Palaute sisäisesti auditoinnista

1. Mikä oli hyvää uudessa sisäisessä auditointiprosessissa:	2. Mitä kehitettävää löysit uudesta prosessista?
Selkeä ja helppo kaavake, jossa valmiit kysymykset	Sovittu auditoijalle vara-henkilö, jos sattuu sairastumisia tai poissaoloja.
Selkeät ohjeistus auditoinnille	Löydösten saamiseksi auditoitavan pitää varautua käytännönesimerkeillä, jotta ei vain seurata valmiita ohjeita.
Auditoija voi hyvän kaavakkeen ansiosta olla kuka tahansa	
Mielenkiintoinen oppimistapahtuma: tiedon siirtoa tiimiltä toiselle ja perehtymistä toisen tiimin toimintaan	
Lisää työyhteisön kommunikointia	
Avarsi näkemystä suhteessa omiin työtehtäviin	
Tulokset ja syyt ovat selkeästi nähtävillä	

6.3 Tulosten yhteenveto

Viimeisenä yhteenvetona tuloksien esittelyn osalta laadin yhteenvedon kehittämishankkeen tutkimusongelmana ja tutkimuskysymyksien toteutumisesta (taulukko 9). Taulukkoa käytin havainnollistamaan tutkimusongelman ja -kysymysten toteutumisen tässä

työssä. Yhteenvedon pohjalta voidaan todeta, että vastaan opinnäytetyössäni asetettuihin tutkimusongelmaan sekä -kysymyksiin, joka omalta osaltaan vahvistaa sen, että kehittämishankkeen lopputulos oli onnistunut ja se mitä tavoiteltiin.

Taulukko 10. Yhteenvedo tuloksista

Tutkimusongelma ja -kysymykset	Tulos
Tutkimusongelmana ”Kuinka saada organisaation riskien- ja mahdollisuuksienhallintajärjestelmän toteutettua ISO-standardin vaatimusten mukaisesti?”.	Sekä standardin että teorian pohjalta luotiin uusi järjestelmä sekä riskien että mahdollisuuksien hallintaan, joka osallistaa koko työyhteisön, on järjestelmällistä, roolitettua ja mahdollistaa jatkuvan parantamisen. Tutkimusongelman ratkaisu vaati uuden järjestelmän luomista ja sen käyttöönottoa.
Tutkimuskysymys 1: Millainen on hyvä riskienhallintajärjestelmä?	Teorian pohjalta todetaan, että hyvä riskienhallintajärjestelmä ottaa monitahoisesti huomioon koko yrityksen prosessit.
Tutkimuskysymys 2: Millaiset ovat ISO-standardin vaatimukset riskienhallinnalle?	Standardin vaatimuksena oli systemaattisen riskienhallintajärjestelmän luominen, jonka avulla riskienhallinta toteutuisi automaattisesti jokapäiväisessä elämässä. Riskien lisäksi hallittaisiin myös mahdollisuuksia.
3. Miten varmistamme uuden riskienhallintajärjestelmän toteutumisen?	Uusi järjestelmä otettiin käyttöön onnistuneen muutosjohtamisen avulla, johon käytettiin pohjana muutosjohtamisen teoriaa.

7 Yhteenvedo

7.1 Johtopäätökset

Tästä opinnäytetyöstä ja sen tuloksista voidaan oppia, että riskienhallinta on yritykselle tärkeä menestystekijä. Kun yritys panostaa hyvään riskienhallintaan, voidaan sillä turvata yrityksen liiketoiminnan menestyvyys. Sen avulla voidaan saavuttaa hyvä imago ja ylläpitää kilpailuetua. Riskienhallinta on kuitenkin erittäin laaja ja monitahoinen kokonaisuus. Riskienhallinnalla tarkoitetaan yleensä prosessia, jonka avulla torjutaan ja mi-

nimoidaan riskeistä aiheutuneita menetyksiä. Hyvästä riskienhallinnasta huolimatta yritys voi välillä kärsiä riskien seurauksista. Hyvä ja nykyaikaisen toimintaympäristön vaatimukseen vastaava riskienhallintaprosessi käsittää yrityksen toiminnot ja niihin kohdistuvat uhat laajasti. Riskienhallinnan osana nähdään riskien positiiviset vaikutukset eli mahdollisuudet. Riskienhallinnalla tuleekin pyrkiä löytämään riskien joukosta myös liiketoiminnan mahdollisuudet. Riskienhallinnan tulee ylettyä suurien ja vakavien liiketoimintariskien lisäksi päivittäisiin ongelmiin, ihmisten arkisen työn turvaamiseen sekä prosesseihin liittyviin riskeihin. Erinomainen riskienhallinta on päivittäinen ja sujuva jokapäiväiseen työhön liittyvä toiminto.

Näiden asioiden pohjalta kohdeorganisaatiolle kehitettiin uusi riskien- ja mahdollisuuksienhallinnan prosessin. Lisäksi organisaation puolelta koko projektin tavoite saavutettiin onnistuneesti: laadunhallintajärjestelmä ISO 9001 on päivitetty vastaamaan uutta 2015-versiota. Kehittämishanke voidaan todeta onnistuneen erinomaisesti. Uusi riskienhallintajärjestelmä on luotu sekä implementoitu käytäntöön onnistuneesti ja positiivisella vastaanotolla työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi olen mitannut sen toimivan hyvin ja näin ollen prosessi tulee olemaan käytössä myös tulevaisuudessa. Prosessi toimii sisäisten auditointien pohjalta, joiden avulla voidaan mitata organisaation tavoitteiden ja mittareiden toteutumista sekä niiden negatiivisia poikkeamia tehden samalla riskien- ja mahdollisuuksienhallintaa kohdeorganisaation päivittäisen työn tasolla. Järjestelmä on systemaattinen, kattava ja hyvin roolitettu. Lisäksi se on hyvin dokumentoitu ja jatkuvuus senkin ansiosta varmistettu.

Syy, miksi valitsin sisäisen auditoinnin riskien- ja mahdollisuuksien hallintaan oli se, että sisäinen auditointi on yksin riskienhallinnan tärkeistä työkaluista. Näillä kahdella toiminnolla on samat tavoitteet: varmistaa, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Sisäinen auditointi varmistaa juuri tämän ja laaja-alaisen päivittäiseen työhön sopivan riskienhallinnan toteutumisen. Se on myös yhteydessä jatkuvaan parantamiseen, jota halusin lisätä organisaatiossani ISO 9001:2015 vaatimusten mukaisesti.

Uuden sisäisen auditointiprosessin luonnissa käytettiin apuna teoreettista viitekehystä, joka muotoutui ja syventyi koko projektin edetessä. Riskienhallinnan kautta nousi esille sisäisen auditoinnin yhteys riskienhallintaan, joka antoi suuntaviivat uuden prosessin luomiselle. Uuden prosessin luomisessa auttoivat riskienhallinnan teoria, ja sieltä löytyivät työkalut niin riskien kartoittamiseen kuin riskianalyysin tekemiseen. Jatkuvan parantamisen toteutuksessa sekä uuden toimintamallin testaamisessa auttoi Lean-johtamisen

teoria, jonka avulla löysin PDSA-mallin hyödynnettäväksi muutosprojektin läpiviemisessä. Myös muutosjohtamisen teoriasta saatiin tukea kehittämishankkeen onnistuneeseen läpivientiin. Uuden prosessin luonnissa käytettiin teorian lisäksi osittain apuna myös hyväksi todettuja käytännönkokemuksia, esimerkiksi toista KONEen yksikköä benchmarkattiin onnistuneesti mahdollisuuksienhallinnan saralta. Muita toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmiä olivat havainnointi ja haastattelut kehittämishankkeen aikana. Haastateltavina olivat yksikön laatu päällikkö sekä sisäisen auditointiprosessin pilottiin osallistuneita työntekijöitä. Haastattelut toteutettiin ennen ja jälkeen projektin toteuttamisen, jotta niiden avulla voitiin kuvata lähtötilannetta sekä mitata lopputuloksen onnistumista.

Sisäinen auditointiprosessi otettiin erittäin positiivisesti vastaan. Prosessia testattiin ensin PDSA-mallia mukaillen vain kahden tiimin kesken. Koska tulokset olivat positiivia, päätettiin prosessi ottaa jatkuvaan käyttöön. Koko muutosprojektin tekemisen ajan henkilöstölle kommunikoitiin jatkuvan parantamisen ja organisaation kehittämisen aiheista. Kohdeorganisaation työntekijät ovatkin tällä hetkellä erittäin sitoutuneita yritykseen ja näihin teemoihin, jotka sopivat yhteen myös KONEen strategian kanssa. Yksikössä vallitsee työntekijöiden keskuudessa erittäin hyvä ja innostunut henki. KONEen menestys nähdään positiivisena etuna myös itselle; sillä varmistetaan osittain työpaikkojen säilyminen.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Validiteetin peruseriaatteina tässä toimintatutkimuksen arvioinnissa käytetään seuraavia asioita: historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, dialektisuus, toimivuus ja havahduttavuus. Tätä kokonaisuutta on tarkoitus arvioidaan osiensa summana eikä pelkästään yksi kriteeri kerrallaan. Toimintatutkimus oli mielestäni oikea tapa lähestyä prosessien kehittämistä: tutkimusmenetelmien avulla opittiin uutta, löydettiin ratkaisuja sekä saatiin aikaan halutut muutokset. Lisäksi voin sanoa kehittyneeni tutkijana ja osaajana sekä pystyin tuottamaan hyötyä organisaatiolle.

Historiallinen jatkuvuus tässä kehittämishankkeessa voidaan katsoa toteutuneeksi: sisäinen auditointi prosessi otettiin käyttöön ja jatkuu vuoden 2018 aikana. Työssä verrattiin ja opittiin yrityksen menneisyydestä. Projekti on tarkasti dokumentoitu, joten jatkossa laatustandardin päivitykset on helpompi tehdä. Laatustandardien voidaan olettaa uudis-

tuvan edelleen tasaisesti myös tulevaisuudessa yritysten toimintaympäristöjen muuttuessa. Koko johtamisjärjestelmää viilattiin paremmaksi prosessikehityksien ja dokumentaation parantamisen kautta. Lisäksi henkilöstöllä ja laatupäälliköllä on jatkossa käytössä laatumanuaali.

Mielestäni voidaan todeta, että tässä kehittämishankkeessa toteutuvat ja yhdistyvät niin itsensä reflektointi kuin dialektisuusperiaate. Työn aikana opin uutta laadun- sekä riskienhallinnasta niin teoriassa kuin käytännössäkin. Tein entistä haastavampaa ja suurempaa muutosjohtamista onnistuneesti. Näiden toteuttamiseksi tarvitsin muiden ihmisten apua, palautetta sekä kommunikointi- sekä viestintätaitoja. Onnistunut itseni kehittäminen varmisti kehittämistyön onnistuneen lopputuloksen. Jos itsensä reflektointia ei olisi tapahtunut, olisi projektin lopputulos epäonnistunut. Projektiryhmän johtaminen ja heidän kanssaan käyty keskustelu pakottivat jatkuvasti syventämään omaa tietoa- ja taitoaan ja hyppäämään epämukavuusalueelle. Projektin aikana ja sen loputtua sain erittäin positiivista palautetta projektiryhmältäni, joka omalta osaltaan yhdistää ja toteuttaa niin itsensä reflektointi kuin dialektisuusperiaatetta.

Uusi sisäinen auditointi-järjestelmä toimii moitteettomasti, ja on saanut havaintojen ja haastattelun perusteella positiivisen vastaanoton henkilöstön keskuudessa. Olen vakuuttunut siitä, että organisaation jatkuva parantaminen tulee pysymään erinomaisella tasolla myös jatkossa. Prosessi on hyvin dokumentoitu, eikä se ole riippuvainen henkilöstön vaihtuvuudesta. Toki jatkuva parantaminen on sellainen aihe, jota voi muokata ja kehittää loputtomasti, ja oikeastaan menestyvä liiketoiminta sitä vaatiikin. Oppiva organisaatio ja jatkuva parantaminen ovat selvästi tämän päivän trendejä muuttuvassa toimintaympäristössä. Uudella sisäisellä auditointiprosessilla potkaisin jatkuvan parantamisen ja organisaation kehittämisen teemat vahvasti liikkeelle yksikössämme.

Toimivuusperiaate toteutui projektissa erinomaisesti. Projektin suurin hyöty on GSS:n näkökulmasta koko yksikön arkipäiväisen työn helpottaminen ja yksinkertaistaminen sekä jatkuva parantaminen. Toinen isoin hyöty koko organisaatiolle on toki laatustandardin sertifikaatin uudistaminen. Havahduttavuusperiaatteen vaatimuksen mukaan kehittämishanke herätti organisaatiota yhä enemmän prosessilähtöiseen ajatteluun, osallistumiseen sekä jatkuvaan parantamiseen. Onnistunut muutos vaati minulta myös henkilöstön kehittämistä, johtamista KONEen vision avulla, riittävän tuen antamista ja kattavaa viestintää.

Luotettavuutta ja pätevyyttä todistaa se, että tutkimus voitaisiin uusia toisen henkilön tekemänä. GAP-analysistä saatavat johtopäätökset olisivat toisen tutkijan tekemänä samankaltaisia. Uutta ja vanhaa standardia vertaamalla GAP-analyysin pohjalta nousee tismalleen samat kehityskohteet. Myös mittausmenetelmien tulokset ovat vertailukelpoisia jatkossa. Tutkimuksen vaiheet on kuvattu ja käytetyt menetelmät dokumentoitu tarkasti. Tämä tulee jatkossa helpottamaan seuraavien standardipäivitysten tekemistä, kun projektin dokumentaatiota voidaan käyttää uuden oppimisen apuna. Lisäksi tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä tai siirrettävissä myös muihin tilanteisiin, yksikköihin tai yrityksiin.

7.3 Oma arviointi ja jatkokehitys

Itsearviointi kokoa osittain samoja asioita kuin kehittämishankkeen validiteetin arvioinnin reflektiivisyys- ja dialektisuusperiaate. Projektin aikana opin jatkuvasti uutta ja kehityin. Johtamani projektityöryhmä oli tähänastisista projekteistani ehdottomasti suurin. Onnistuin mielestäni kattavan projektisuunnitelman, aikataulutuksen sekä selkeän ja jatkuvan viestinnän ansiosta hyvin. Onnistumistani voi myös mitata sillä, että uuden oppimisen ohella kykenin onnistuneesti kehittämään uutta. Olen äärimmäisen kiitollinen tästä mahdollisuudesta kehittää itseäni näin laaja-alaisesti ja kehittyä asiantuntijana varsinkin laadun- ja riskienhallinnan osalta. Koen kehittämishankkeen ansiosta omaavani hyvän osaamisen laadun- ja riskienhallinnan saralta sekä hyvät muutosjohtamisen taidot. Muutosjohtamisen sanotaankin olevan tulevaisuuden tärkein johtamistaito. Oman jatkokehityksen kannalta projektin onnistuminen tarkoittaa sitä, että pystyn jatkossa työskennellä myös laadun asiantuntija-tehtävissä.

Toki itseänsä voi kehittää loputtomiin, ja aina löytyy parantamisen varaa. Vaikeinta itselleni oli opinnäytetyön rajaaminen varsinkin raportin kirjoittamisen osalta. Raportissa piti eritellä erikseen koko projektia ja opinnäytetyötä; mitä kaikkea kertoa ja kuinka paljon? Projektin aihe oli erittäin laaja ja vaati selkeää tutkimuksellista näkemystä. Halusin työhöni kuitenkin enemmän syvyyttä kuin laajuutta, joten rajaukseksi päättyi riskien ja mahdollisuuksien hallinnan kehittäminen ja teoreettinen viitekehys muodostui aiheen pohjalta. Lopulta rajaus onnistui mielestäni hyvin.

Työni onnistumisesta kertoo oman tunteen lisäksi se, että sain yritysjohtolta työstä palkinnoksi Bravo-palkinnon, joka on KONEella henkilöstön erityishuomiontiin käytettävä palkitsemismuoto. Palkinnon perusteluina oli erittäin hyvän johtamistaidon osoittaminen,

prosessien muuttaminen uutta ISO 9001-standardia vastaaviksi, prosessien hukan siivous ja harmonisointi eri maiden välillä sekä prosessien integrointi sidosryhmien kanssa. Lisäksi toin henkilöstölle uutta osaamista. Näillä asioilla sain vietyä yksikkömme laadunhallintajärjestelmän uudelle tasolle. Tutkimuksen voidaan todeta kehittäneen niin itseäni kuin organisaatiotani, sekä lisäksi se sai luottamaan omiin taitoihin ja kyvykkyyteen.

Tämän kehittämishankkeen riskejä olivat johdon ja henkilöstön sitouttamisessa muutosprojektiin sekä omat resurssit. Näiden esitelyjen johtopäätöksien pohjalta voidaan todeta, että riskit onnistuttiin onnistuneesti välttämään hyvän muutosjohtamisen sekä itsensä johtamisen avulla. Muutos vaati laadukasta ja jatkuvaa viestintää ja muutoksesta koituvien etujen esittelemistä. Lopputulema oli, että sekä johto että muu henkilöstö olivat hyvin sitoutuneita muutokseen sekä organisaation kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Voidaan todeta, että vein muutoksen onnistuneesti lävitse: uusi prosessi on käytössä ja toimii.

Miltä sitten näyttää tämän muutosprojektin jälkeinen jatkumo? Sisäisen auditoinnin prosessi otettiin käyttöön, ja auditointeja jatketaan suunnitelman mukaisesti kiertävällä syklillä. Auditointien organisoinnista on vastuussa yksikön laatupäällikkö ja prosessille on johdon vahva tuki. Uusi ISO 9001:2015 versio vahvistetaan vuoden 2018 aikana, mutta muutosprojekti meni onnistuneesti ja aikataulun puitteissa lävitse. Koko projekti ja riskienhallinnan vastuut on tarkasti dokumentoitu, joten prosessin jatkaminen on selkeää vaikka henkilöstö vaihtuisi. Lisäksi tämän muutosprojektin dokumentaatiota voidaan tulevaisuudessa käyttää oppina laatustandardien päivitysten yhteydessä.

ISO-sertifiointin tuloksia tullaan jatkossa auditoimaan sisäisissä sekä ulkoisissa auditoinneissa vuosittain. Jo GAP-analyysin pohjalta toteutettujen ja onnistuneiden muutosten perusteella voidaan todeta prosessiemme nyt vastaavan ISO-uudistusta. Auditoinnit tulevat helpottumaan, koska laadudokumentit on käyty läpi, päivitetty ja järjestetty uudelleen. Laadunhallinnalle on luotu uusi prosessi, jossa päävastuussa on laatupäällikkö sekä yksikön Key User-organisaatio. Key Usereiden vastuisiin on lisätty laatuun liittyvien dokumenttien eli prosessikuvausten ja työohjeiden hallinta. Tiimit ovat Key User-organisaation kautta jatkuvasti ajan tasalla laatuprosesseissa tapahtuvista muutoksista. Laadulle on tehty viestintäsuunnitelma niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille.

Muutoksen loppuminen tarkoittaisi kuitenkin kehityksen loppumista. Kuten kaikille organisaatioille, myös yksikölleni on muutos on elintärkeä, jos yritys haluaa välttää pysähtymisen ja selviytyä joustavasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutos on luonnollinen reaktio organisaation ulkopuolella tapahtuvaan liikkeeseen, joka voidaan taitavasti hyödyntää yrityksen menestyksen lisäämiseksi. Muutoksesta onkin tullut pysyvä olotila myös yksiköllemme. Organisaatiomme menestys riippuu yhä enemmän taidostamme sopeuttaa toimintaamme muutosten edellyttämien vaatimusten tavalla. Menestyvän organisaation oletetaan pyrkivän hyödyntämään muutostilanteet aktiivisesti, luovasti ja rohkeasti kilpailuedun saavuttamiseksi. Koska tehty muutos oli onnistunut, mielestäni etenkin yksikkömme Key User-organisaatiota voi myös tulevaisuudessa käyttää muutosprojekteissa.

Ja viimeisenä voidaan todeta, että toimintatavat siirtyvät helpommin myös uusille työntekijöille sekä mahdollisesti uuden sukupolven esimiehille. Riskien- ja mahdollisuuksien hallintaa tehdään systemaattisesti ja korjaavat toimenpiteet raportoidaan. Toiminta on tehostuneempaa ja systemaattisempaa sekä toteuttaa jatkuvaa parantamista. Kaikkien näiden tekijöiden avulla varmistetaan yksikön laadunhallinnan menestyksellä toiminta myös tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. Tulevaisuudessa jatkuvan parantamisen onnistumisessa yritysmaailmassa on avain asemassa yrityksen henkilöstö, joka pystyy parantamaan ja kehittämään yrityksensä toimintaa. Henkilöstöön panostamista ei pidä unohtaa.

Tulevaisuudessa riskien- ja mahdollisuuksien hallintaa joutuu varmasti muuttamaan toimintaympäristön ja sen vaatimusten muuttuessa. Yksi pohdittava asia koko KONE-konsernille voisi olla varsinaisen riskienhallintastandardin käyttöönotto laatu- ja ympäristöstandardien rinnalle. Mielestäni standardien käyttäminen yksinkertaistaa ja harmonisoi yrityksen prosesseja tehokkaasti varsinkin todella isoissa ja maailmanlaajuisesti toimivissa yrityksissä. Tällä hetkellä koko KONE-konsernin riskienhallinta on sirpaleista, ja jätetty eri yksiköiden vastuulle, jonka takia toimintatavoissa ja työkaluissa on paljon eroavaisuuksia. Tätä löytämäni kehityskohtaa ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta parantaa tämän kehittämishankkeen puitteissa, sillä työni koski omaa yksikköäni ja resursseja tästä laajempaan muutokseen ei ollut. Omasta mielestäni kuitenkin koko KONE-konsernin tulisi tehdä riskienhallintaa entistä systemaattisemmin ja kattavammin, ja tähän asiaan riskienhallintastandardi voisi tuoda parannusta. Lisäksi standardi kehittäisi yrityksen riskienhallinnan kulttuuria. Riskien- ja mahdollisuuksienhallinnan jatkokehittäminen ylipäätensä vaatisi kuitenkin toimenpiteitä koko konsernin tasolta.

Työn tulokset näen käytettävissä oleviksi myös laajemmassa mittakaavassa kuin vain oman yritykseni sisällä. Tuloksista ja esitellyistä työkaluista voivat hyötyä ammatillisesti ja työelämälähtöisesti niin muut oppilaitokset, opinnäytetöiden tekijät kuin yrityksetkin. Riskienhallinta tulee pysymään yhtenä tärkeimmistä ja ajankohtaisimmista aiheista yrityksille myös jatkossa. Systemaattinen, uudistuva ja päivittäiseen työhön upotettu riskienhallinta tulee olemaan avaintekijöitä ja pohdinnan aiheita kaikille yrityksille. Riskienhallinta on yksi erittäin tärkeä yrityksen menestystekijä kun tulevaisuuden toimintaympäristö jatkaa muuttumistaan.

Lähteet

Bicheno, J., Holweg, M. 2016. The Lean Toolbox. Picsie Books, Buckingham.

Bureau Veritas, 2015. Luettavissa: <http://www.bureauveritas.fi/home/news/latest-news/uusi+standardiversio+-+suurimmat+uudistukset> . Luettu: 7.4.2018

Business Analyst Learnings, 2017. Luettavissa: <https://businessanalystlearnings.com/ba-techniques/2016/11/22/an-introduction-to-gap-analysis>. Luettu 3.5.2018

De Feo, Joseph 2017. Juran's quality handbook : the complete guide to performance excellence. McGraw Hill Education.

Edraw, 2017. PDCA Methodology in Six Sigma. Luettavissa: <https://www.edrawsoft.com/pdca-sixsigma.php>. Luettu 10.3.2017

Forbes 2014. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jamesberman/2014/04/20/the-three-essential-warren-buffett-quotes-to-live-by/#7568b0096543>. Luettu: 5.4.2018

Foster, Thomas S. 2017. Managing quality: integrating the Supply Chain. Pearson Education Limited, Harlow.

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Sajavaara, P. & Remes, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta tietoon – toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Hansaprint Oy Vantaa.

Hopkin, Paul 2012. Fundamentals of Risk Management – Understanding, evaluating and implementing effective risk management. CPI Group (UK) Ltd, Croydon.

ICT Institute 2017. Luettavissa: <https://ictinstitute.nl/pdca-plan-do-check-act/>. Luettu: 8.4.2018

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M. 2013. Johda riskejä – Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Bookwell Oy, Jyväskylä.

Inspecta 2003. Laatu järjestelmän sertifiointi - ISO 9001. Luettavissa: <http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/Laatu jarjestelman-sertifiointi-ISO-9001/> Luettu 10.3.2017

ISO standard development 2015. Public information. Luettavissa: <https://isotc.iso.org/livelink/livelink/open/tc176SC2public>. Luettu: 1.3.2017

Juvonen, M., Koskensyrjä M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P., Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Hansaprint Oy, Vantaa.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?. Jyväskylä, JAMK.fi.

Kesko 2018. Riskienhallinta. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/riskienhallinta/>. Luettu: 3.5.2018

Koivula, Ulla-Maija & Suihko, Kristiina & Tyrväinen, Jari (toim.) 1999. Mission Possible - Opas opinnäytetyöntekijälle. Tampere, Pirkanmaan AMK.

KONE Intranet 2017.

KONE 2017. Pääoman- ja riskienhallinta. Luettavissa: <http://www.kone.com/fi/sijoittajat/paaoman-ja-riskienhallinta/>. Luettu: 3.5.2018

Kone 2017. Pörssitiedote. Luettavissa: <http://www.kone.com/fi/media/tiedotteet/kone-kaynnistaa-ohjelman-vauhdittaakseen-strategian-toteutusta-ja-tukeakseen-kannattavaa-kasvua-2017-09-26.aspx>. Luettu: 3.5.2018

KONE 2017. Vuosikatsaus. Luettavissa: <http://www.kone.com/fi/media/tiedotteet/kone-oyj-n-tilinpaatos-vuodelta-2017-on-julkaistu-2018-01-25.aspx>. Luettu 3.5.2018

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab.

Kvist, H., Kilpiä, T. 2016. Muutosaskeleita. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum, Helsinki.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Page Susan 2010. The Power of business process improvement. USA.

Pelin, Risto 2011. Projektihallinnan käsikirja. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

SFS-EN ISO 9001:2015.

Suominen, Arto 2003. Riskienhallinta. WSOY, Vantaa.

Suomen Standardisoimisliitto, 2016. ISO 9000 laadunhallinta. Luettavissa: <http://www.sfs.fi/iso9000>. Luettu 22.11.2016.

Suvanto, Timo 2012. Luettavissa: <http://timosuvanto.blogspot.fi/2012/03/guggenheimselvityksen-swot-on-pelkka-0.html>. Luettu: 8.4.2018

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro, Helsinki.

Tuominen, K., Moisio, J. 2015. Laatu, luotettavuutta ja varmuutta: itsearviointin työkirja ISO 9001:2015. ChangeManager Pro.

Vauhkonen, Heli 2017. Laatupäällikkö. KONE, Hyvinkää. Yksikön laadunhallinnan nykytila. Haastattelu 10.1.2017 & 10.1.2018.

Voehl, Frank 2016. Change management : manage the change or it will manage you. Taylor & Francis Group.

Liite 1: Esimerkki GAP-analyysista

ISO GAP-analyses - Excel

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Tell me what you want to do

Clipboard Font Alignment Number Styles

Normal Bad Good Neutral Cal

Check Cell Explanatory ... Followed Hyp... Hyperlink Inc

L214 : X ✓ f_x Labelling in own factories and by suppliers, containment & retrofit, KOS-00022 Identification for traceable material,


	A	B	C	D	E	F	K	L	M	N	O	P	Q	S	T	
	ISO-9001 : 2015						What we already have in KCO			What we already have in our unit	New clauses in the standard			GSS		
111	f) ability to achieve results						Global HR documents, PD follow up						-			
112	g) to prevent human error						Jigs, Poka Yoke, automation, Training						new			
113	h) release, delivery and post-delivery						Installation, IDE, CE marking, FYCOR, NPI Maintenance, NPI, COR						-			
114	8.5.2. Identification and traceability						Labelling in own factories and by suppliers, containment & retrofit, KOS-00022 Identification for traceable material, KOS-000034 Field letters, Traceability of safety components: lift directive, Material master data						-			
115																GSS DC operations
116	8.5.3. Property belonging to customers or external prov						Feedback process/return, KCO_feedback system - Handling of nonconformities						-			
117																Feedback process - check that process flow up-to-date
118	8.5.4. Preservation						KOS-000046 Packaging instructions of Elevator and Escalator Components						-			
119																
120	8.5.5. Post-delivery activities						Contract terms should cover this clause						new			
121	a) statutory and regulatory requirements						Warranty period									
122	b) the potential undesired consequences associated with its products and services						Lifetime tool									
123	c) the nature, use and intended lifetime of its products and services						Policy-0013 Warranty Policy, NPI									
124	d) customer requirements						KCO_feedback system - Handling of nonconformities									
125	e) customer feedback															
126																
127	8.5.6. Control of changes						QP-01936 : Change management implementation process in SL, KOS-000022 Product Change Management						new			
128																Corporate policy in use, QP-01936. Needs more informat
129	8.6. Release of products and services						Lifts directive (where applicable) Machinery directive (where applicable) EN81-20/50/7x, Production Assistant & SAP									
130	a) evidence of conformity with the acceptance criteria						KOS-000022 Product Change Management						new			
131	b) traceability to the person(s) authorizing the release												new			Documented information of the release of products and services, Traceability of the person authorizing material release, Check that in use in GSS
132																

Main processes

Liite 2: Sisäisen auditoinnin lomake

GSS Internal audit template

ISO 9001, ISO 14001, Lift Directive



Date	
Place	
Scope of audit	
Auditors	
Auditees	

Findings classification and governance:


ST	Strength: Question is clearly strength for the team, can be promoted as best practice.
SFI	Scope for improvement: Question leaves room for improvement or needs further development. CIP case to be created.
RC	Request for correction: Question clearly indicates need of corrective action, it is causing error/problem for operation. WebCal CA to be created.
NC	Minor Non-conformity: Question indicates need of corrective action, it is causing error/problem for operation or has lack of instructions/documentation or some operation was found not done according the documentation. Webcal CA to be created.
MC	Major Non-conformity: Question indicates immediate need of corrective action, it is causing serious error/problem for operation and has lack of instructions/documentation or some operation was found not done according the documentation. Webcall CA to be created.

Reference documents:
 ISO 9001:2015 Standard; ISO 14001:2015 Standard; Lifts Directive 2014/33/EU, Corporate Quality & Environmental Manual, Corporate Policies, Corporate Quality & Environmental Procedures, Corporate Process Descriptions, GSS Quality & Environmental System Documents, GSS Process Descriptions, GSS Work Instructions

All GSS Internal Audits review part 1. General. Each Internal audit review through process specific part.
 Having read this report the Auditors and Auditees have a common understanding of the issues raised and written in this report.

#	Question	Filled in the audit					Filled in the audit if time or filled in the governance meeting			
		Description of finding	ST	SFI	RC	NC	MC	Root cause	Corrective Action	Owner
1.1.	Review organization chart of team									
1.2.1.	Team KPI's and status, review actions if KPI's under target									
1.2.2.	Team KPI's and status, review actions if KPI's under target									
1.3.	Team development projects for the year and their status (concentrate on ways to win)									
1.4.	Review safety instruction at GSS (Intranet and fire alarm instructions)									
1.5.	What environmental aspects are affecting to team									

Liite 3: Jatkuvan parantamisen (CIP) lomake

 ! Do not save the file in other format.								
CIP - CONTINUOUS IMPROVEMENT								
Process Owner: GSS HR Manager								
Serial Number	Idea Owner	Description of the Idea	Team Name	Category	Implementation Status	Implementation Date	Outcome / Result	Reward Decision / Comments
2017 - Sample	Poothu/Muralidharan	Free text to explain the improvement idea	GSS Order Management and Support	Team level	Completed	4. maaliskuuta 2017	Define the improvement achieved	To be filled by HR or the Team Manager
2017 - 001	GSS	Is Po	Invoicing and Billing	GSS General	In Progress			
					Cancelled			

Liite 4: KONE GSS Quality Manual: Quality and Environmental management system

Quality and Environmental management system KONE GSS Policy



1 GSS QUALITY MANUAL

1.1 Purpose

GSS applies the Corporate KONE Quality and Environmental Manual (QM-02263). This policy is supplement and the purpose of this policy is to describe how GSS applies the manual.

This policy is targeted for all GSS employees.

1.2 Context

GSS Mission is to deliver right part at the right time to the right place cost effectively and at optimized inventory cost.



1.3 Interested parties

GSS works closely with our stakeholders. Collaboration with KONE internal stakeholders is demonstrated in later chapters of this policy.

1.4 Responsibilities

GSS Management Team is responsible to link this policy to GSS organization and strategy. GSS Quality and Environmental manager is Management Team representative for QEMS.

Personnel is responsible for applying this policy in their roles.

Quality and Environmental management system

KONE GSS Policy



2 GSS ACTIVITIES AND ORGANIZATION

GSS is KONE internal and centralized spares supply unit, that provides spare parts, tools, clothes and PPE through an efficient supply chain and gives support for KONE Frontlines with customer specific maintenance solutions.

The latest versions of the GSS Organization charts are available on the KONE Global Intranet.

3 CUSTOMER FOCUS

GSS supports KONE Frontlines in Winning with customers-strategy.

3.1 Managing KONE Frontline collaboration

Frontline collaboration meetings are organized monthly or quarterly with the biggest front lines and annually with the smallest ones by Frontline Support team in co-operation with needed other teams. In the meeting the following issues are taken into account:

- New spares offering communication
- FL cost saving opportunities
- GSS service performance and operative feedback from Frontlines
- Process improvements
- Review of open improvement actions
- Training of spare parts ordering & identification tools
- New frontline introduction to GSS

3.2 Customer Survey

Customer satisfaction is measured in annual Customer Survey. With this survey GSS collects feedback from its customers, KONE Frontlines, to continuously improve and develop its activities. Aim of this process is to ensure that the customer feedback is annually a part of the KONE GSS business development plan and corresponding annually set targets (Ways to Win programs or similar).

4 QUALITY AND ENVIRONMENTAL IMPROVEMENT

GSS is following KONE Quality and Environmental operating model. GSS internal audits are performed according to ONE ISO Internal Audits Corporate Procedure (QP-03244). The Preventive and Corrective Action System described in ONE ISO Integrated CAS Corporate Procedure (QP-03245) is applied in GSS.

Quality and Environmental management system KONE GSS Policy



4.1 Quality and Environmental Operating Model

GSS Management Team is following main GSS Key Performance Indicators and in addition every team is monitoring their own supporting KPIs and process performance.

The following chart describes how Operating model is organized within GSS.

RUSH Meeting	QIT	Management review	Operational meetings	Environmental review
GSS financial performance	Customer feedback review	GSS applies ONE ISO Quality and Environment Management Review procedure (QP-01459)	Process performance review	Identification of significant environmental aspects, risks, opportunities, governance and unit target setting
Main Key Performance Indicators	Environmental review		Opportunities and risks review	Monitoring and measurement plan
Review of strategic actions and main development project statuses	Legal review		Actions planning	Environmental Legal requirements
Risk management planning	Results of audits			
Resources	Status of corrective and preventive actions			
	Changes that could affect the management system (products, processes and activities)			
	Opportunities for improvement			
	Supplier Quality review			

4.2 Control of documents and records

GSS is following corporate procedures of ONE ISO Integrated Document Control (QP- 03248) and ONE ISO integrated control of records (QP-043246).

Quality and Environmental management system
KONE GSS Policy



4.3 Control of application

Fulfilment of this policy is monitored in GSS and KONE corporate internal audits and external audits.

5 GSS IN KONE WAY PROCESSES

KONE GSS Process Architecture is in alignment to the KONE Way. GSS as a part of KONE Way processes is demonstrated in KONE Way Operating Model Portal (QPR). GSS KONE Way architecture describes our One Way of performing maintenance in our relationship with our KONE Frontlines and our creation of new solutions.

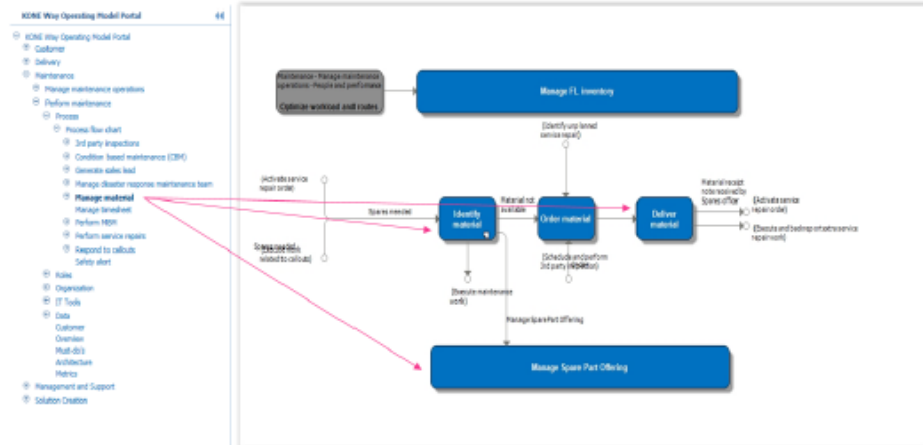
These GSS processes are described in our policies, process maps and instructions which are located in GSS SharePoint.

GSS Change Manager is responsible of maintaining GSS QPR.

5.1 GSS in Maintenance process

GSS KONE Way process architecture is part of KONE Perform maintenance process. GSS processes are embedded in three core processes in Manage material: Spare Part offering management, Identify material and Deliver material.

In Spare Part offering management GSS is linked with KTI Solution creation processes. In Deliver material and Identify material GSS is linked with KONE Frontline processes.

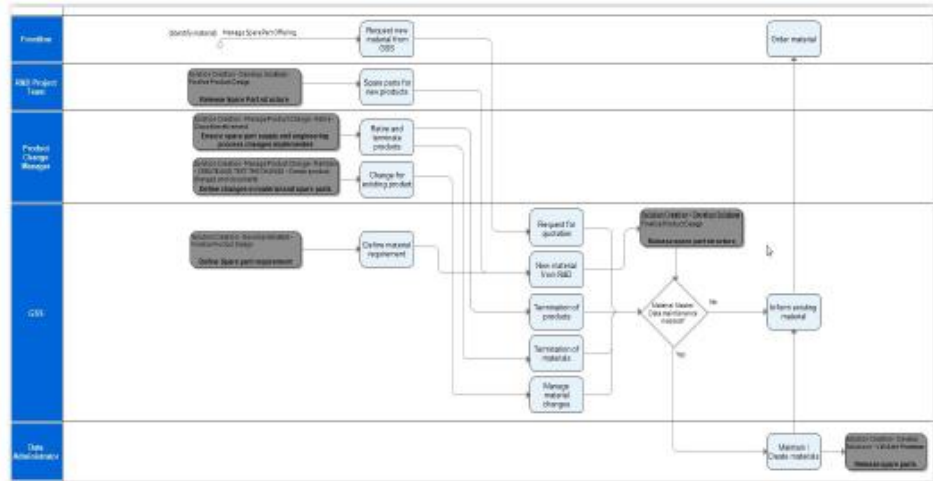


Quality and Environmental management system
KONE GSS Policy



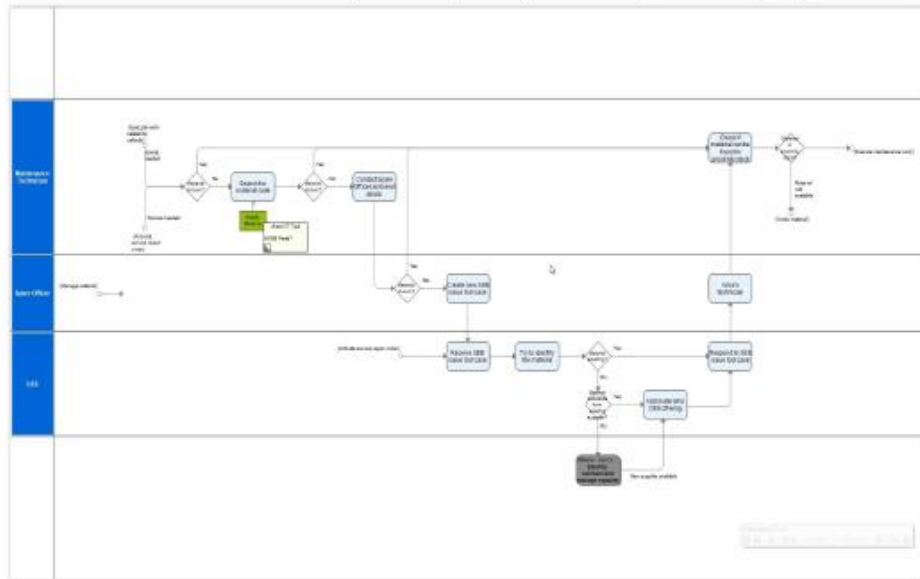
5.2 Manage Spare part offering in GSS

Manage spare parts in KONE GSS Spare part offering to support maintenance operations.



5.3 GSS in Identify material process

Serve KONE Frontlines in maintenance operations by defining and ensuring the correct spare part.

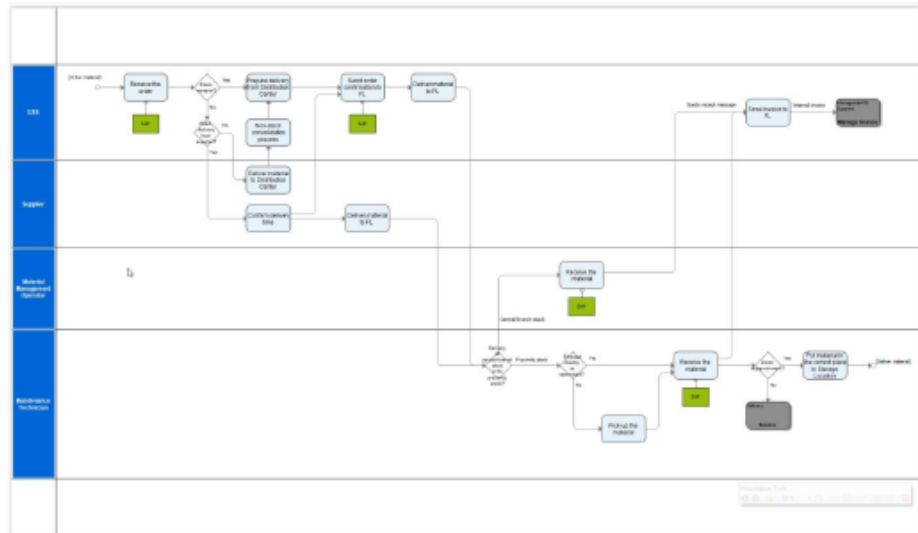


Quality and Environmental management system
KONE GSS Policy



5.4 GSS in Deliver material process

The way GSS supports in delivering material for KONE Frontlines maintenance operations.



5.5

5.5 Managing external suppliers

GSS suppliers are managed with KONE Way sourcing and supplier quality management process.

6 ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

For environmental management according to KONE’s Environmental strategy GSS applies following procedures: Identification of significant environmental aspects, risks, opportunities, governance and unit target setting (QP-00011), Environmental legal requirements (QP-02033) and KONE Environmental Reporting Handbook (QD-01932).

GSS emergency preparedness is described in Action in case of accident or near miss-procedure (GSS-QD-0118). This document is controlled by GSS Safety Manager.

GSS facilities are managed by local facility owners.



Quality and Environmental management system
KONE GSS Policy



7 VERSION HISTORY

Issue	Date	Description of Change	Compiled	Checked	Approved By
-	2006-03-12	First issue			Michael de Moel
A	2006-06-21	Update delivery process & responsibility			Christèle Le Maut/ Michiel de Moel
B	2007-10-17	Update delivery process & responsibility			Riku Kempfi
C	2009-05-12	Environmental Management system included in procedure. Chapters 6.2 & 6.3 updated			Riku Kempfi
D	2011-04-01	Scope of procedure extended to cover Asia Chapters 6.2, 6,3 process structures updated Chapters 7 & 8 Management reviews and FL improvement meeting content updated	Matti Esala	Hannu Rintala	Riku Kempfi
E	2015-02-06	Content Check		Markku Mikkola	Riku Kempfi
F	2018-01-08	Updated to ISO 9001:2015 & 14001:2015	Salla Tetri	Heli Vauhkonen	Riku Kempfi