

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tietotekniikan koulutus

Kyösti Rasinmäki

ISO 9001:2015 -LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN
RAKENTAMINEN; PAINOPISTEENÄ JOHDON JA PROSESSIEN
TOIMINTAKUVAUKSET

Opinnäytetyö
Toukokuu 2019



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019
Tietotekniikan koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Kyösti Rasinmäki

Nimeke
ISO 9001:2015 -laadunhallintajärjestelmän rakentaminen; painopisteenä johdon ja prosessien toimintakuvaukset

Toimeksiantaja
Karelia-Ikkuna Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä rakennettiin perustaa SFS-EN ISO 9001:2015 mukaiselle laadunhallintajärjestelmän käyttöönotolle, jossa otetaan huomioon sidosryhmien, asiakkaiden ja yrityksen toimintaa säätelevät standardit ja tuotteiden CE-merkintään vaikuttavat tekijät. Yritys toivoo laadunhallintajärjestelmän parantavan laatu- ja toimintavarmuutta, lisäävän kilpailukykyä ja asiakastyytyväisyyttä sekä auttavan liiketoiminnan tehostamisessa.

Yrityksen laatukäsikirjassa kuvattiin ne tehtävät ja toimenpiteet, joiden tulee olla tehtyinä, että ISO 9001:2015 standardin vaatimukset toteutuvat. Laatukäsikirjassa kuvatut toimenpiteet auttavat laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa ja auditoinneissa. Myöhemässä vaiheessa laadunhallintajärjestelmälle on mahdollista hakea myös virallista sertifiointia. Laadunhallintajärjestelmän monimuotoisuus ja sen ympärille tulevat vaatimukset tekevät järjestelmän synnyttämisestä monisäikeisen prosessin, jonka käynnistäminen edellyttää yrityksen kaikkien tahojen saumatonta yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Opinnäytetyölle asetettu tavoite, luoda perusta SFS_EN ISO 9001:2015 mukaiselle laadunhallintajärjestelmälle, toteutui Karelia-Ikkunan oman laatukäsikirjan rakentamisen muodossa. Laatukäsikirja on tehty laadunhallintajärjestelmän rakentamista varten ja siihen on liitetty laatukäsikirjan rakentamisessa käytetyt dokumentit.

Kieli
suomi

Sivuja 43
Liitteet 4
Liitesivumäärä 4

Asiasanat

ISO 9001:2015, laatu, laadunhallintajärjestelmä, johtajuus, prosessi, parantaminen



THESIS
May 2019
**Degree Program in Information
Technology**

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Kyösti Rasinmäki

Title
Construction of ISO 9001:2015 Quality Management System Focusing on the Descriptions of Management and Process Performance

Commissioned by
Karelia-Ikkuna Oy

Abstract

In the thesis a foundation was built for the introduction of a quality management system according to SFS-EN ISO 9001: 2015, which takes into account the standards regulating the activities of stakeholders, customers and the company and the factors affecting the CE marking of products. The company hopes that the quality management system will improve quality and operational reliability, increase competitiveness and customer satisfaction, and help improve business efficiency.

The company quality manual described the tasks and measures that must be taken to meet the requirements of the ISO 9001: 2015 standard. The measures described in the Quality Manual help to build and audit the quality management system. At a later stage, it is also possible to apply for official certification for the quality management system. The diversity of the quality management system and the requirements surrounding it make creating a system a multi-threaded process that requires the seamless collaboration of all parties to achieve a common goal.

The goal set for the thesis, to create the foundation for the quality management system according to SFS EN ISO 9001: 2015, was realized in the form of compiling Karelia-Ikkuna's own quality manual. The quality manual has been made for the construction of a quality management system and is accompanied by the documents used in the construction of the quality manual.

Language

Finnish

Pages 43

Appendices 4

Pages of Appendices 4

Keywords

ISO 9001: 2015, quality, quality management system, leadership, process, improvement

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys	5
1.2	Tutkimuksen rajausta ja projektin aikataulu	6
1.3	Tutkimukselle asetetut tavoitteet ja sen mahdolliset haasteet	7
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja menetelmälliset valinnat	8
1.5	Karelia-Ikkuna Oy	10
2	Mitä laatu meille kertoo?	10
2.1	Laatu käsitteenä	11
2.2	Laadun mittaustavat ja todentaminen	14
2.3	Laadun ylläpitäminen	15
2.4	Laadun johtaminen	16
3	ISO 9000 -laadunhallintajärjestelmä	18
3.1	Laadunhallintajärjestelmän synty ja kehitys	18
3.2	Laadunhallintajärjestelmän käyttökohteet	19
3.3	Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto	20
4	Johdon merkitys laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa ja käytössä	20
4.1	Kuka johtaa laadunhallintajärjestelmää?	22
4.2	Johdon esimerkki	22
4.3	Johdon vastuu ja velvollisuus	24
4.4	Johdon toimintaedellytykset, visio	25
4.5	Johtamisen etiikka	25
4.6	Kestävä johtajuus	26
5	Laadunhallintajärjestelmän syntyhetket - "Alkuräjähdykset"	29
5.1	Alkukartoitus ja projektiin sitoutuminen	29
5.2	Haastattelumenetelmä ja haastattelujen tavoite	30
5.3	Haastattelujen yhteenveto ja teemoittelu	30
6	Laatukäsikirjan rakentaminen	33
6.1	Yrityksen organisaatio ja toimenkuvat	34
6.2	Prosessien määrittäminen	36
6.3	Laadunhallintajärjestelmän määrittäminen ja siihen sitoutuminen	37
6.4	Parantaminen ja asiakastyytyväisyys	38
6.5	Ristiinviittaustaulukko	39
6.6	Johtopäätökset	41
7	Pohdinta	41
	Lähteet	42

Liitteet

Liite 1	Puolistrukturoitu haastattelulomake
Liite 2	Lehtiartikkeli, Puumieslehti 9/2018 (Luoma 2018, 7-8)
Liite 3	Karelia-Ikkunan laatukäsikirjan sisällysluettelo
Liite 4	Toimenkuvan pohjalomake

1 Johdanto

Opinnäytetyön tilaajalla Karelia-Ikkuna Oy:llä ei ole ollut käytössä aiemmin standardin mukaista laadunhallintajärjestelmää tai muutakaan vastaavaa omaa laatujärjestelmää.

Karelia-Ikkunan markkina-alueella ei laatujärjestelmän puuttuminen ole ollut kaupan esteenä, vaikka sitä olisikin kysely. Viimeisen vuoden aikana asiakkaat ovat alkaneet pyytää laatuun ja toimintaan liittyviä selvityksiä. Laatujärjestelmän sertifiointi on ollut yhtenä vaatimuksena joissakin tarjouspyynnöissä, mutta niihin on kuitenkin riittänyt vielä osoitus CE-merkityistä tuotteista.

1.1 Tutkimuksen luotettavuus, pätevyys ja eettisyys

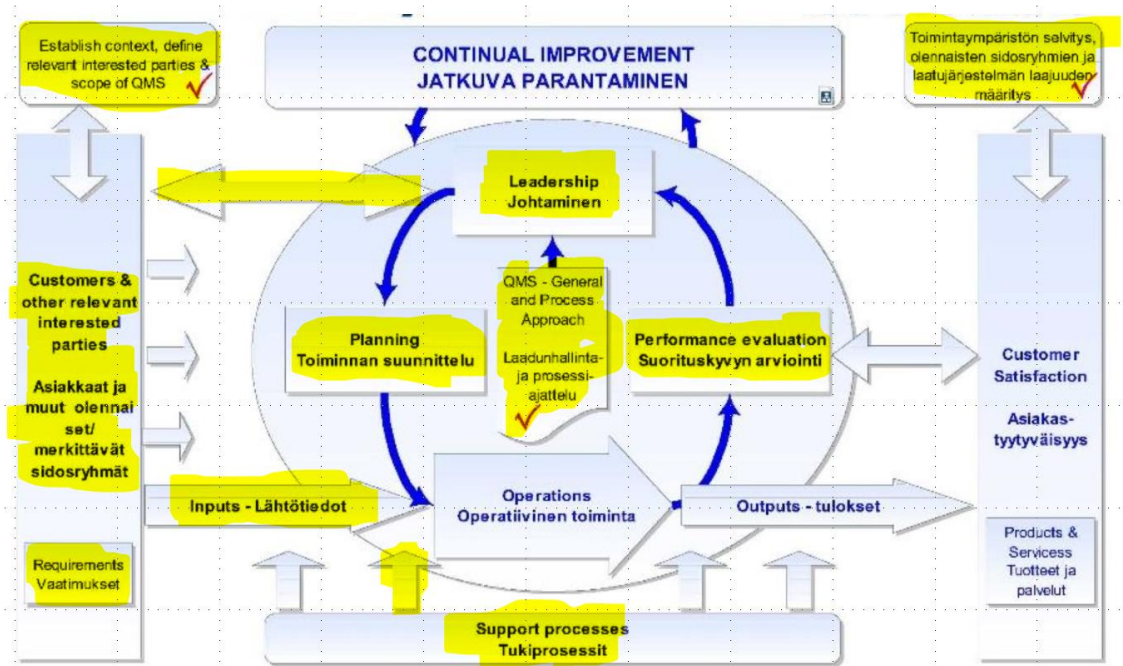
Tutkimuksessa käytettävä puolistrukturoitu kyselylomake perustuu siihen, että kysymykset ja niihin tulevat vastausvaihtoehdot on rakennettu etukäteen. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajalla ei ole suuria vaihtoehtoja erilaisille tulkinnoille.

Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla pyritään kartoittamaan yrityksen tämänhetkinen käsitys laadunhallintajärjestelmästä ja kuinka tarpeellisena se nähdään yrityksen tulevaisuuden kannalta. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Yksittäiset vastaukset eivät missään vaiheessa tule esille, sillä tulokset esitetään tilastollisina numerosarjoina tai yhteisinä koottuina vastauksina.

Tutkimuksessa mahdollisesti käytettävät haastattelut ja kyselyt eri tahojen viranomaisilta tai ammattiedustajilta tehdään hyvien tapojen ja ohjeiden mukaisesti ja niiden julkaisuun pyydetään aina asianomaisen henkilön, viraston tai yrityksen suostumus.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja projektin aikataulu

Tämän opinnäytetyön tutkimus haluttiin rajata koskemaan kuvassa 1 keltaisella värillä korostettuja asioita. Pidin Karelia-Ikkuna Oy:n hallitukselle 1.11.2018 ISO 9001:2015, ”Miksi laadunhallintajärjestelmä?” -esityksen, josta kuvat 1 ja 2 on otettu. Esityksessä kävin läpi ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän pääpiirteet sekä kuinka sen avulla voisi parantaa ja selkeyttää toimintoja ja palveluja. Esityksen tavoitteena oli herättää keskustelua ja mielenkiintoa laadunhallintajärjestelmään sekä kyseenalaistamaan omaa laatua ja tekemistä.



Kuva 1. ISO 9001 -opinnäytetyön rajaus.

Esityksen loppuksi kävin läpi projektin aikataulun (kuva 2) sekä pääasiat, joita projektissa tullaan käsittelemään ja selvittämään. Aikataulu oli jaettu alkukartoitukseen ja johtamisjärjestelmien luomiseen. Alkukartoituksessa pääpainona oli Karelia-Ikkuna Oy:n toimintaan tutustuminen sekä hallituksen- ja toimihenkilöiden haastattelujen läpivieminen. Johtamisjärjestelmien ja prosessikuvausten luominen painottui marras- joulukuulle 2018. Projektin yhteenvetona oli laatukäsikirjan tekeminen.

PROJEKTIN AIKATAULU 2018

Alkukartoitus 29.10 – 16.11

- Karelia-Ikkunan toimintaan tutustuminen, vko 44
- ISO 9001 laadunhallintajärjestelmän esittely hallitukselle, 1.11.2018
- Hallituksen jäsenten haastattelut, puolistrukturoidun haastattelun periaatteella, laatujärjestelmään liittyvistä johtajuuden periaatteista, 1.11.2018 – 9.11.2018
- Toimihenkilöiden haastattelut laatujärjestelmään liittyvistä periaatteista sekä prosesseista, vko 46

Johtamisjärjestelmien luominen 12.11 – 14.12.2018

- Avaintekijät; Tunnistetaan avaintekijät, joiden vuoksi johtamisjärjestelmä toteutetaan
- Strategia; Organisaation tavoitteiden ja toimintapolitiikan määrittely
- Toimintaympäristö; Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten kartoitus
- Prosessikartat; Prosessien ja johtamisjärjestyksen vuorovaikutusten tunnistaminen ja niiden kuvaaminen
- Suorituskyvyn arviointi; Todennetaan johdon katselmuksilla, sisäisillä auditoinneilla sekä seurannoilla ja mittauksilla

Kuva 2. Projektin aikataulu 2018.

1.3 Tutkimukselle asetetut tavoitteet ja sen mahdolliset haasteet

Opinnäytetyön tavoitteista ja sen rajauksesta sovittiin yhdessä Karelia-Ikkuna Oy:n toimivan johdon kanssa ennen opinnäytetyön aloittamista ja se esiteltiin Karelia-Ikkuna Oy:n hallitukselle 1.11.2018. Karelia-Ikkuna Oy:llä ei ollut aiemmin standardin mukaista laadunhallintajärjestelmää tai muutakaan vastaavaa omaa laatujärjestelmää.

Opinnäytetyön haasteena oli saada johto sitoutumaan laadunhallintajärjestelmän käyttöön sekä ymmärtämään sen hyödyt yrityksen menestystekijöiksi. Vaikka osa johdon henkilöstöstä ei aiemmin ollut tutustunut laatujärjestelmään ISO 9001, ei itse laatu käsitteenä ollut vieras, vaikka sen seuranta ei niin systemaattista ole ollutkaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda perusta SFS-EN ISO 9001:2015 mukaiselle laadunhallintajärjestelmälle sekä alkukartoituksen ja haastattelujen jälkeen saada selville tärkeimmät yrityksen kehittämiskohteet sekä kuva yrityksen yhteisestä tulevaisuuden visiosta. Päätöstä siitä, tullaanko laadunhallintajärjestelmä

myöhemmin sertifioimaan, kun 9001:2015 mukainen laadunhallintajärjestelmä on ollut käytössä ja sitä on sisäisesti auditoitu, ei ole tehty.

Opinnäytetyön tavoite kiteytyy ISO 9001:2015 -laatukäsikirjan tekemiseen, joka pitää sisällään kaikki opinnäytetyön tekemiselle asetetut tavoitteet. Laatukäsikirja on tehty laadunhallintajärjestelmän rakentamista varten ja siihen on liitetty laatukäsikirjan rakentamisessa käytetyt dokumentit. Laatukäsikirjassa kuvataan ne tehtävät ja toimenpiteet, jotka tulee olla tehtynä, että ISO 9001:2015 standardin mukaiset vaatimukset tulee täytettyä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne ja menetelmälliset valinnat

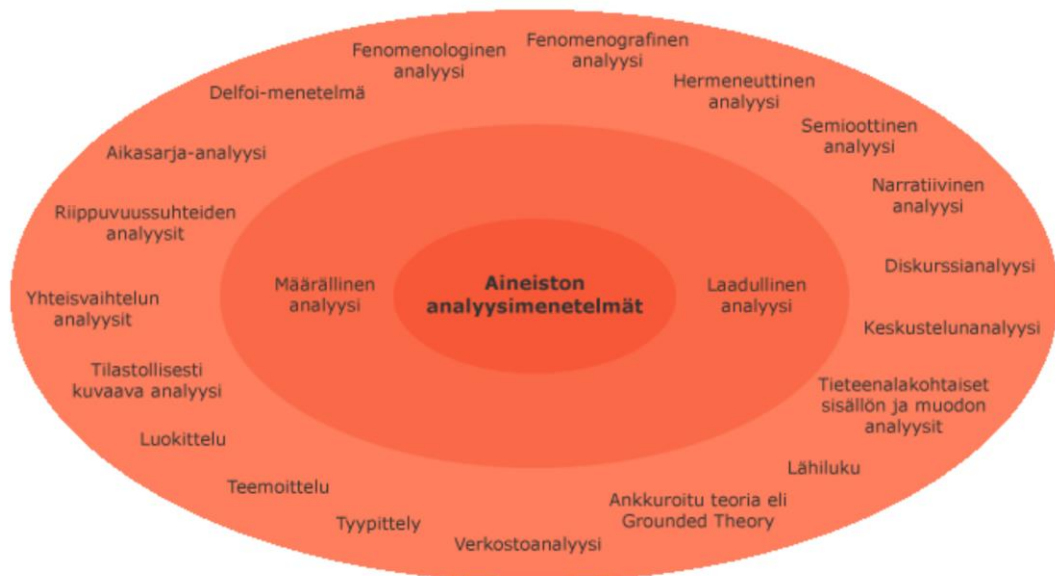
Opinnäytetyön teoreettisena pohjana on SFS-EN ISO 9001:2015 mukainen laadunhallintajärjestelmä, jonka pohjalle ja tavoitteisiin tämä opinnäytetyö perustuu. Lisäksi opinnäytetyössä otettiin huomioon sidosryhmien, asiakkaiden ja yrityksen toimintaa säätelevät standardit sekä tuotteiden CE-merkintään vaikuttavat tekijät.

”Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on organisaation strateginen päätös, joka voi auttaa sitä parantamaan kokonaisvaltaista suorituskykyään ja joka toimii hyvänä perustana kestävän kehityksen mukaisille hankkeille.” (SFS-EN ISO 9001:2015, 5).

Laatujohtaminen on johtamismalli, jossa laatua pyritään hallitsemaan ja johtamaan strategisesti. Laatujohtamisen ja -ajattelun tulee alkaa organisaation johdosta ja ulottua organisaation kaikkiin toimintoihin (kuten henkilöstöosastoon, myyntiin, markkinointiin). Perinteisesti laatujohtaminen ja prosessinkehittäminen ovat ensin olleet käytössä tuotannossa, minkä jälkeen sitä on sovellettu myös muihin organisaation alueisiin kuten toimistotoihin (tietotyö). Laatujohtamisella pyritään löytämään taloudellista hyötyä, alentamalla kustannuksia ja kasvattamalla voittoja saavutetaan entistä kannattavampaa toimintaa. (Wikipedia 2018.)

Kuvassa 3 on esitetty aineiston analyysimenetelmiä ja tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmän valinnan lähtökohtana oli saada vastaukset alkukartoituksen kysymyksiin (Jyväskylän yliopisto 2009). Siksi päädyin määrälliseen analyysiin ja teemoitteluun perustuvaan puolistrukturoituun haastatteluun.

Analyysimenetelmien perusjaotteluna voidaan pitää jakoa määrälliseen ja laadulliseen analyysiin. Kehällä vasemmalla olevat analyysimenetelmät ovat tyypillisiä määrällisiä menetelmiä, kun taas oikealla ja kehän ylä- ja alaosassa olevat menetelmät ovat tyypillisesti laadullisia. Toisaalta useat analyysimenetelmät voivat asettuvat määrällisten ja laadullisten analyysitapojen välimaastoon. (Jyväskylän Yliopisto 2009.)



Kuva 3. Aineiston analyysimenetelmät (Jyväskylän yliopisto 2009).

Alkukartoituksessa käytetty puolistrukturoitu haastattelulomake (liite 1) perustuu siihen, että kysymykset ja niihin tulevat vastausvaihtoehdot on rakennettu etukäteen, mutta niitä ei ole sidottu tiukkaan järjestykseen, vaan esimerkiksi kysymysten järjestystä voidaan vaihtaa. Haastattelutilanteessa voidaan ennalta määrätystä järjestyksestä poiketa ja aiheesta voidaan saada lisää tietoa lisäkysymysten avulla. Puolistrukturoitu haastattelu muistuttaa osittain teemahaastattelua ja sijoittuukin täysin strukturoidun ja teemahaastattelun välille. (KvaliMOTV 2018.)

1.5 Karelia-Ikkuna Oy

Karelia-Ikkuna Oy on vuonna 1991 Joensuussa perustettu perheyritys, joka valmistaa korkealaatuisia kotimaisia MSE-, MS3E- ja MEK-ikkunoita. Kaksipuitteisten puu-alumiini-ikkunoiden valmistuksessa käytetään pitkälle automatisoituja tuotantolinjoja, jotka takaavat laadukkaan ja mittatarkan lopputuotteen.

Karelia-Ikkuna Oy on laajentunut paikallisesta yrityksestä valtakunnalliseksi teki-jäksi ja sen omat tuotantolaitokset sijaitsevat Joensuussa, Hammaslahdella ja Kerimäellä. Karelia-Ikkuna Oy valmistaa omissa nimissään alihankintana ovia ja erikoisikkunoita ja siellä työskentelee yhteensä 85 alan ammattilaista.

Karelia-Ikkuna Oy:n hallitus kokoontuu 8 – 10 kertaa vuodessa ja se koostuu 7 jäsenestä. Karelia-Ikkunan organisaation uudistaminen on vielä osittain kesken kesällä 2018 tapahtuneen sukupolvenvaihdoksen vuoksi.

Kilpailu Suomen markkinoilla, jossa myös Karelia-Ikkuna Oy toimii, on kiristynyt viime vuosien aikana ja osa ikkunavalmistajista on joutunut velkasaneeraukseen tai lopettamaan toimintansa. Karelia-Ikkuna on muista poiketen pystynyt kasvattamaan tuotantoaan ja liikevaihtoaan kehitystyön ja tuotannon tehostamisen avulla mm. automatisoimalla tuotantolinjan eri prosesseja. Liitteessä 2 on lehtiar-tikkeli, jossa on ote Puumies-lehden numerosta 9/2018. Siinä on haastateltu va-ratoimitusjohtaja Kauko Ahtosta ja kerrottu Karelia-Ikkuna Oy:n toiminnasta. (Luoma 2018, 7-8.)

2 Mitä laatu meille kertoo?

Meillä jokaisella on oma käsitys laadusta ja laatu merkitsee meille eri asioita riip-puen siitä, tarkastellaanko sitä käyttäjän vai tuotteen valmistajan näkökulmasta. Tavoiteltu laatu on osa johtajuutta, sillä ilman yhteistä selkeää tavoitetta jokainen työntekijä tavoittelee oman näkemyksensä mukaista laatua ja yhteinen laatuta-voite jää näin saavuttamatta. Yritys voi myös opettaa asiakkaitaan tunnistamaan

paremmin laadun merkityksen ja sen, mitä laatu tarkoittaa esimerkiksi uusien tuotteiden ja toimintatapojen ominaisuuksissa tai miten tuotannon kyvykkyys ja joustavuus näkyy asiakkaan laadussa. (Hackselius-Fonsén 2017, 94.) Hackselius-Fonsén (2017) on kuvassa 4 kuvannut yhteisen laadun käsitettä.



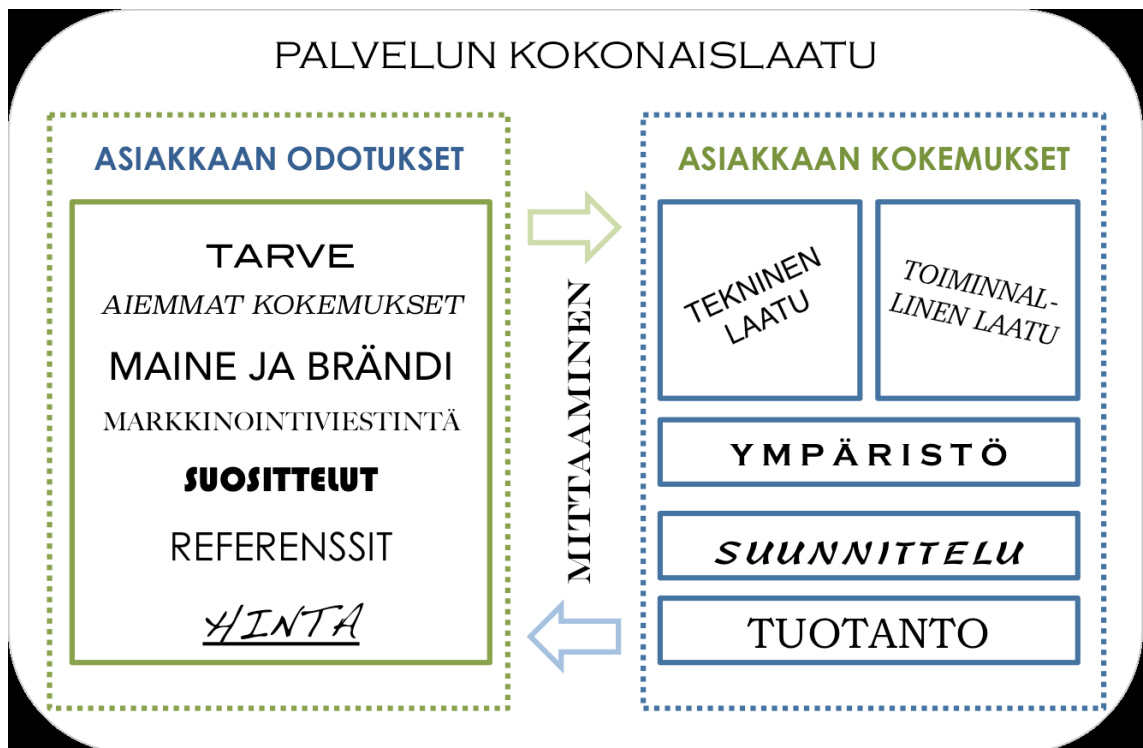
Kuva 4. Yhteinen laatu (Hackselius-Fonsén 2017, 97).

2.1 Laatu käsitteenä

Huippulaatua voi rinnastaa huippu-urheiluasuoritukseen. Kummassakin on kyse taidosta, ahkeruudesta ja periksiantamattomuudesta. Huippu halutaan saavuttaa hinnalla millä hyvänsä ja tämä tapahtuu yleensä pettymysten ja epäonnistumisten kautta.

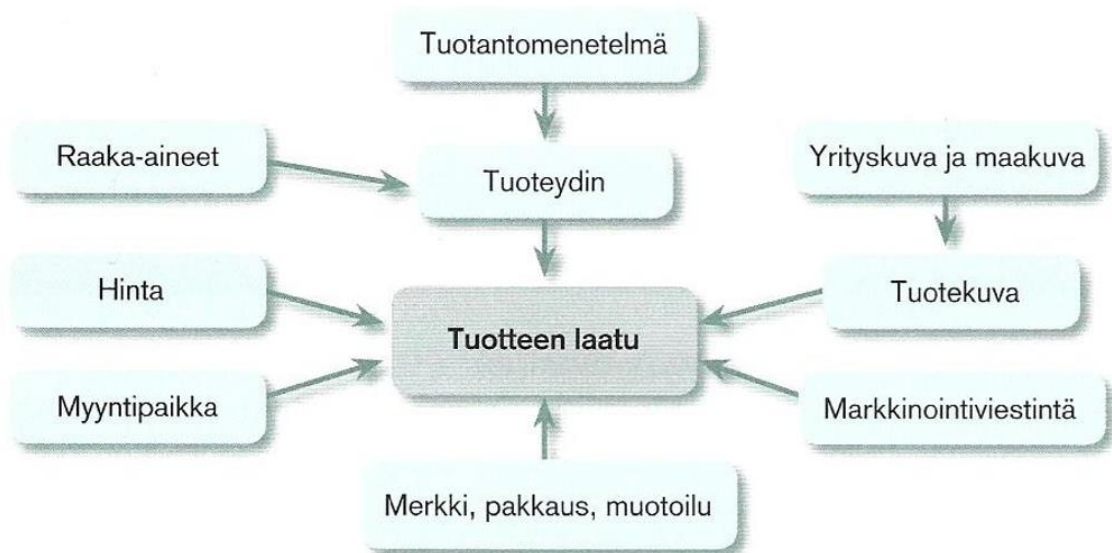
Laadusta saatu palaute voidaan helposti ottaa henkilökohtaisena asiana, mikä johtuu yleensä siitä, että vastaanottaja ei ymmärrä palautteen perusteita erilaisen tavoitetason takia. Ristiriitoja voi syntyä jo yrityksen sisällä, jos organisaatioilla tai prosesseilla on toisistaan poikkeavat laatutavoitteet. Työntekijät tai jopa kokonaiset prosessit voivat kokea mahdottomaksi toteuttaa asiakkaiden, kollegojen tai johdon pyyntöjä, jos heillä ei ole selkeää käsitystä asioista, joilla laatu syntyy tai mikä on yhteinen laatutavoite. (Hackselius-Fonsén 2017, 96.)

Tirkkonen (2019) on visualisoinut palvelun kokonaislaatuun vaikuttavat odotuksiin ja kokemuksiin liittyvät osa-alueet. Palvelun laatu koostuu henkilökohtaisten ennako-odotusten ja toteutuneen kokemuksen suhteesta. Jos odotukset ovat matalat ja palvelukokemus ylittää nämä, on asiakaskokemus todennäköisesti positiivinen, mutta se ei tee palvelusta vielä objektiivisesti tarkasteltuna laadukasta. (Tirkkonen 2019.)



Kuva 5. Palvelun kokonaislaatu (Tirkkonen 2019).

”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia” (Pesonen 2007, 36). Laatua voidaan tarkastella hyvinkin monesta näkökulmasta ja voidaan sanoa, että se on tekijöidensä summa (kuva 6). Jos laadusta joudutaan tinkimään, on todennäköistä, että sitä joudutaan kompensoimaan hinnalla. (Bergström & Leppänen 2016, 202-203.)



Kuva 6. Tuotteen laatuun vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2016, 203).

Bergström ja Leppänen (2016, 202) ovat luetelleet kuusi esimerkkiä laadun tarkastelun näkökohdiksi:

- tuote: laatu on suorituskykyä ja kestävyyttä
- kilpailu: ei huonompi kuin kilpailijoilla
- asiakas: soveltuu asiakkaalle ja täyttää tarpeet
- valmistus: vastaa suunniteltua
- arvo: hyvä hinta-laatusuhde
- ympäristö: materiaalit, energiakulutus, ympäristövaikutukset.

2.2 Laadun mittaustavat ja todentaminen

Tuotteen laatua voidaan tarkastella mittaamisen näkökulmasta Hokkasen ja Strömbergin (2006, 50) mukaan ryhmittelemällä laatumuuttujia kolmeen kategoriaan. Niitä ovat suoraan mitattavissa olevat ominaisuudet, epäsuorasti mitattavissa olevat ominaisuudet ja aistimuksiin perustuvat ominaisuudet.

Palvelun ja toiminnan laadun mittaaminen on jo hieman vaikeampaa ja hitaampaa, koska niiden laadussa on vähän suoraan mitattavia ominaisuuksia ja laadusta saatu palaute tulee yleensä viiveellä. Palvelun laatua mitataan yleensä asiakkailta saaduilla suorilla palautteilla ja erillisten asiakaskyselyjen avulla.

Monissa puhelinpalveluissa on tullut käyttöön ns. palvelun laadun jälkikysely, jossa kysymyksiä on yleensä alle viisi ja niihin vastaaminen on tehty mahdollisimman helpoksi ja nopeaksi. Vielä nopeampi tapa on saada asiakkaan käynti- tai palvelukokemus esimerkiksi HappyOrNot -tuotepalveluun kuuluvan Smiley Terminal™ -palautejärjestelmän avulla (kuva 7) (HappyOrNot Ltd 2019).



Kuva 7. Palautehymiöt (HappyOrNot Ltd 2019).

Kuvassa 8 on yksi esimerkki Smiley Terminal™ -palautejärjestelmän kautta saatavasta palautteesta interaktiivisten kaavioiden muodossa (HappyOrNot Ltd 2019).



Kuva 8. Analytiikka – tutustu tarkemmin tuloksiisi (HappyOrNot Ltd 2019).

Toiminnan ja prosessien kehittämisen yhteydessä tilastollisten menetelmien käyttö on yleistynyt ja niiden avulla on myös mahdollista saada toimintaprosessit hallintaan. Toimintojen tunnistamiseksi käytetään yleisiä tunnuslukuja, kuten keskiarvoa ja hajontaa, joita käytetään laadun mittareina ja seurannan välineinä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 51.) ”Laadun kehittäminen on positiivista toiminnan kehittämistä, ja sen tavoitteena on kaikkien osapuolten tyytyväisyys” (Pesonen 2007, 39).

2.3 Laadun ylläpitäminen

Laadun ylläpitämisessä tarvitaan kaikkien osapuolten vuorovaikutusta, laatuun liittyvien yhteyksien ymmärtämistä ja avarakatseisuutta siihen, miten kukin kokee ja näkee laadun.

Laatua voi mitata muun muassa näillä menetelmillä: SERVQUAL, ISO 9000, Net Promoter Score, mystery shopping, EFQM, Six Sigma, CAF, Kano model ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Myös reklamaatioiden seuraaminen ja analysointi auttavat selvittämään palvelun laatuasoa eri ajankohdissa ja muutoksissa. (Tirkkonen 2019.)

Palveluita mitattaessa ja niitä kehitettäessä on olennaista tunnistaa ne kohdat ja seikat, jotka aiheuttavat ei-toivottuja odotuksia tai lupauksia todellisuuden välillä. Laatua ei voida ylläpitää ilman asiakasymmärrystä ja asiakasta ei voi ymmärtää ilman kerättyä ja analysoitua tietoa asiakkaista ja palveluista. Laadun ja yrityksen toiminnan tulee vastata siis asiakkaalle annettua palvelulupausa. (Tirkkonen 2019.)

Hokkanen ja Strömberg (2006) mielestä ratkaisevinta menestymisen kannalta on se, miten asiakas yritystä ja sen tuotetta arvioi ja mittaa. Jatkuvan parantamisen ylläpitäminen vaatii mittauksia ja kyselyjä ja niiden pohjalta tehtyjä päätöksiä sekä niiden seurantaan (kuva 9). (Hokkanen & Strömberg 2006, 54-55.)



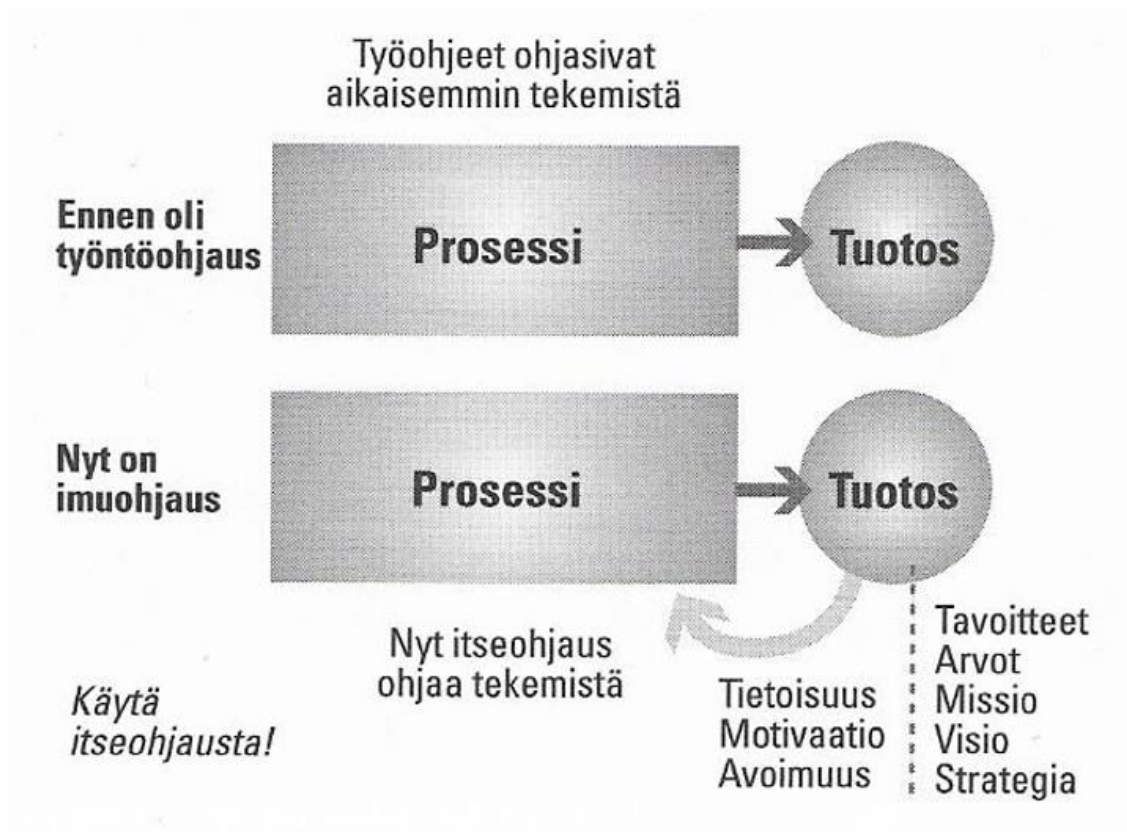
Kuva 9. Mittaukset jatkuvan parantamisen prosessissa (Hokkanen & Strömberg 2006, 55).

2.4 Laadun johtaminen

Johtamisessa oli aiemmin yleistä ja totuttua, että kaikki asiat piti käskää ja työohjeet toimivat käskyinä. Ohjeet pyrittiin tekemään mahdollisimman yksityiskohtai-

siksi, jotta jokainen osasi tehdä niiden mukaan työt oikein. Tätä ohjaustapaa voidaan kutsua työntöohjaukseksi, jossa ohjeet työntävät prosessia eteenpäin ja niiden avulla saavutetaan haluttu lopputulos (kuva 10). (Pesonen 2007, 72.)

Nykyisin johtamisen ajatusmallina on, että ihmiset ovat päteviä työtehtäviinsä ja halukkaita tekemään hyvää jälkeä. Työntekijöille on annettu yhä enemmän vastuuta ja ajattelun vapautta, että he kykenisivät ratkaisemaan myös ongelmatilanteita itsenäisesti. Voidaan puhua itseohjautuvista työntekijöistä, mikä on avain myös imuohjaukseen. Imuohjauksen lähtökohtana on, että henkilökunta tietää organisaation tavoitteet, arvot ja visiot. Tiedottamisen tärkeys henkilökuntaa koskevissa asioissa ja motivaation ylläpitäminen eri keinoin nousee esille, kun halutaan, että itseohjaus voimistuu ja sen seurauksena prosessit kulkevat itsenäisesti kohti oikeaa suoritusta (kuva 10). (Pesonen 2007, 73.)



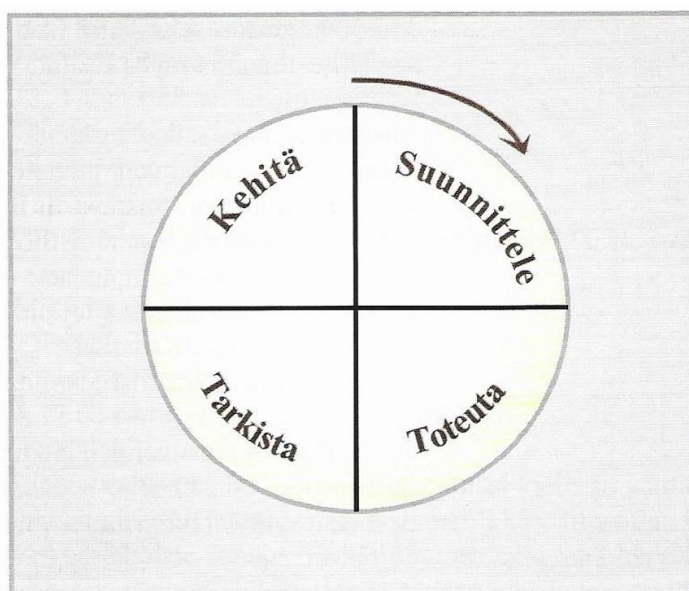
Kuva 10. Laadun johtaminen ennen ja nyt (Pesonen 2007, 72).

3 ISO 9000 -laadunhallintajärjestelmä

3.1 Laadunhallintajärjestelmän synty ja kehitys

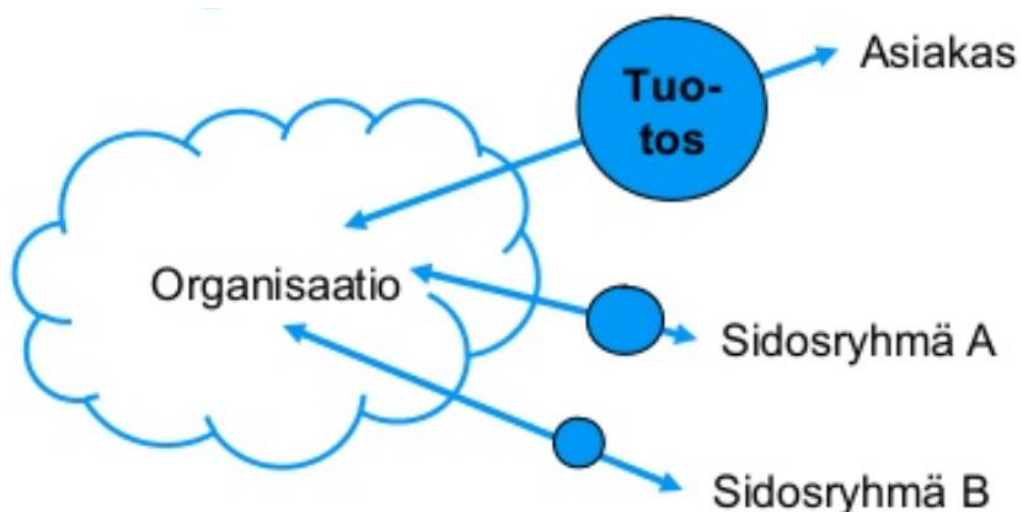
Suomessa alettiin tehdä laatutyötä jo 1970-luvulla hyvinkin systemaattisesti siten, että se täytti suurimmaksi osaksi myöhemmin ilmestyneiden laatujärjestelmästandardien keskeiset vaatimukset. ISO 9000 -sarjan laatujärjestelmästandardit ilmestyivät 1980-luvun lopulla ja niiden käyttö yleistyi lähinnä suurten yritysten keskuudessa. Laatusertifikaattia hankittiin aluksi imagon takia, mutta myöhemmin 1990-luvulla se nähtiin jo kauppojen syntymisen edellytyksenä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 78.)

W. Edwards Deming (1900–1994) oli tohtori jo 28-vuotiaana matemaattisen filosofian alalla. Vieraillessaan kutsusta Japanissa 1950-luvulla hän opetti johtajille, tutkijoille ja insinööreille laatutekniikkaa ja tilastollisia menetelmiä. Tästä sai alkunsa Japanin ”laatuihme”. Japanista Demingin opetukset rantautuivat vasta 30 vuotta myöhemmin läntiseen maailmaan. Demingin ympyrä kuvassa 11 pohjautuu oppimisen ja jatkuvan parantamisen filosofiaan. (Hokkanen & Strömberg 2006, 80-81.)



Kuva 11. Deming-ympyrä (PDCA = Plan – Do – Check – Act) (Hokkanen & Strömberg 2006, 82).

Nykyisin laadunhallintastandardit (quality management) painottavat laadukasta organisaation johtamista, eikä niitä enää pidetä erillisenä osana johtamisjärjestelmää. Laatu järjestelmä on muuttunut 2000-luvulla laadukkaaksi johtamisjärjestelmäksi, jossa laadunhallinta toteutetaan prosessien ohjauksen kautta ja jossa laadunhallinta lähtee toiminnan päämääristä, eri asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeista ja odotuksista. (Wikipedia, 2019.) Laadunhallinta on pitkälti organisaation johtamista ja laatua ja laadunhallintaa löytyykin aina jossain määrin kaikissa organisaatioista (Pitko 2016, 8).



Kuva 12. Laatu ja sen toteuttaminen organisaation tuotosten kautta (Pitko 2016, 8).

3.2 Laadunhallintajärjestelmän käyttökohteet

Laadunhallintajärjestelmän käyttökohdetta ei ole mitenkään rajattu, vaan ISO 9000 standardeja voidaan soveltaa kaikkiin organisaatioihin niiden koosta, monimutkaisuudesta, liiketoimintamallista tai toimialasta riippumatta. Standardien tarkoituksena on parantaa organisaation sitoutumista asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täyttämiseen. Standardien tavoitteena on myös lisätä tietoisuutta erilaisista velvollisuuksista ja samalla tuottaa laadun ja tyytyväisyyden takaavia tuotteita ja palveluita. (Pitko 2016, 29.)

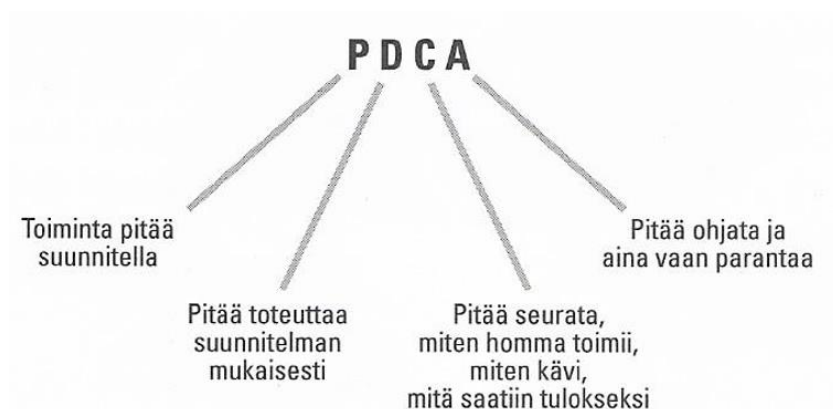
3.3 Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto

Laadunhallintajärjestelmä, kuten toimintajärjestelmät yleensä, toimii hyvänä johtamisen työkaluna. Olemassa olevien toimintojen kuvaaminen ja dokumentointi, toimivan palautejärjestelmän rakentaminen ja strategisten tavoitteiden muuttaminen konkreettisiksi, seurattaviksi toimenpiteiksi antaa selkärangkaa yrityksen jatkuvaan parantamiseen.

Toimivan laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton edellytyksenä on johdon aito halu ja sitoutuminen toimintojen jatkuvaan ja asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on kuvata yrityksen normaalia toimintaa ja siksi se kannattaa tehdä yrityksen omalla kielellä ja käsitteistöllä. Järjestelmän täytyy palvella yrityksen omaa toimintaa, eikä sen tarkoitus ole olla erillinen toiminto, vaan osa kaikkea yrityksen toimintaa ja suunnittelua.

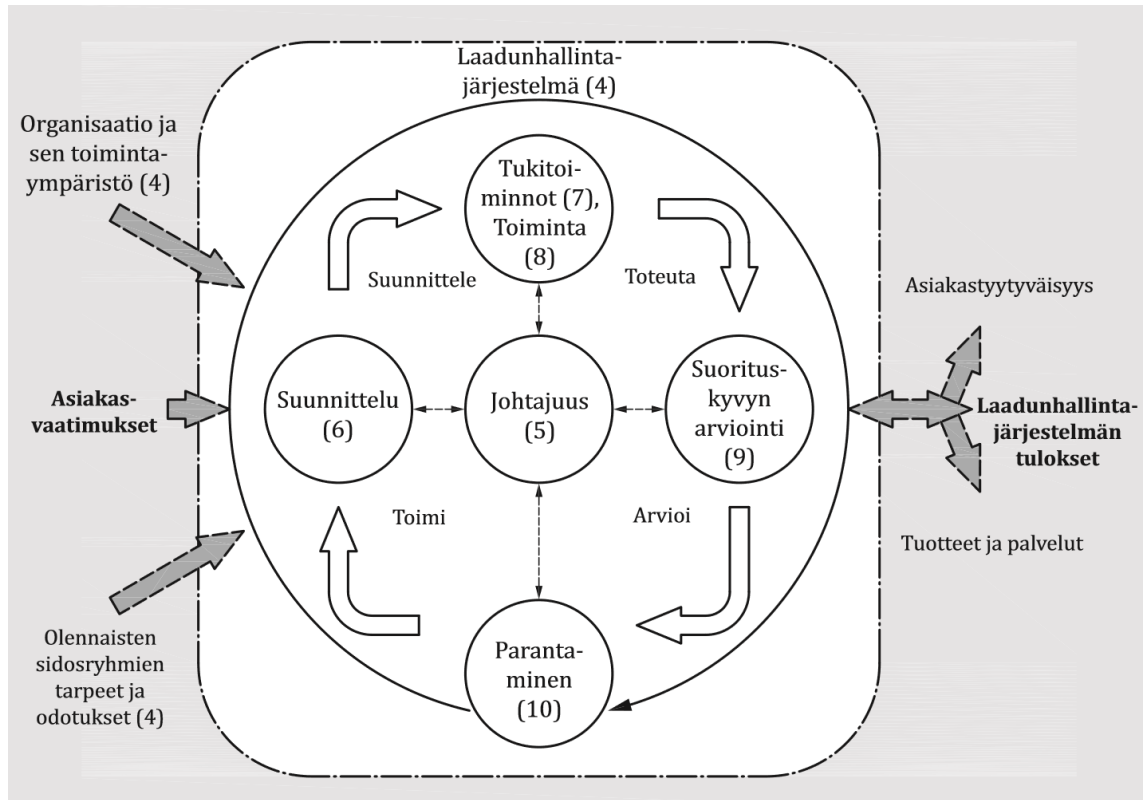
4 Johdon merkitys laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa ja käytössä

Demingin ympyrään PDCA (Plan, Do, Check ja ACT) voidaan kiteyttää johtamisen tapahtumasarja (kuva 13): ensin toiminta pitää suunnitella, sitten suunnitelma pitää toteuttaa, sen jälkeen seurataan suunnitelman toteutumista ja sen pohjalta tehdään tarvittavia ohjaustoimenpiteitä tai muutetaan toimintatapaa.



Kuva 13. PDCA:lla kuvattu johtamisen tapahtumasarja (Pesonen 2007, 72).

SFS-EN ISO 9001:2015 standardissa on kuvattu PDCA-malli (kuva 14), jota voidaan soveltaa kaikkiin prosesseihin ja myös koko laadunhallintajärjestelmään. Kuvassa 1 suluissa olevat numerot viittaavat ISO 9001:2015 kansainvälisen standardin kohtiin. (SFS-EN ISO 9001:2015, 7.)



Kuva 14. Kansainvälisen standardin rakenteen esittäminen PDCA-mallin mukaisesti (SFS-EN ISO 9001:2015, 7).

Johtajuus on laadunhallintajärjestelmän keskus ja toiminnan ydin, jolla on vastuu laadunhallintajärjestelmän rakentamisesta, toiminnasta ja valvonnasta.

PDCA-mallia voidaan kuvata lyhyesti seuraavasti:

- **Suunnittele:** aseta tavoitteet järjestelmälle ja sen prosesseille ja määrittele tarvittavat resurssit, joilla tulokset voidaan saavuttaa asiakkaiden vaatimusten ja organisaation oman toimintapolitiikan mukaisesti, ja tunnista ja käsittele riskit ja mahdollisuudet
- **Toteuta:** toteuta suunnitelmat
- **Arvioi:** seuraa ja (tarvittaessa) mittaa prosesseja ja niistä syntyviä tuotteita ja palveluja ja vertaa niitä toimintapolitiikkaan, tavoitteisiin, vaatimuksiin ja suunniteltuihin toimintoihin sekä raportoi tuloksista
- **Toimi:** ryhdy tarvittaessa toimenpiteisiin, joilla parannetaan suorituskykyä. (SFS-EN ISO 9001:2015, 7.)

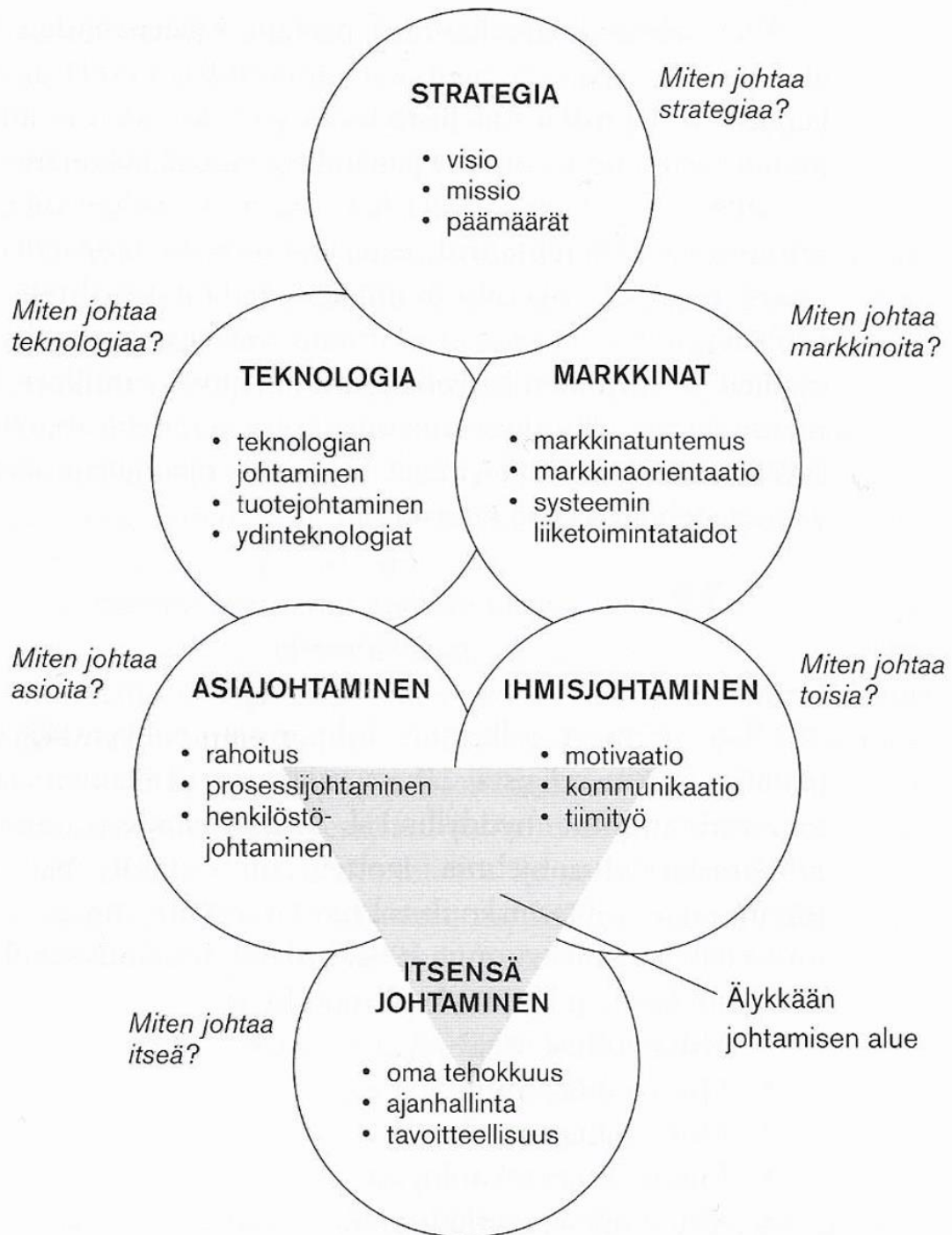
4.1 Kuka johtaa laadunhallintajärjestelmää?

Laatu alkaa johtamisesta ja siksi yrityksen hallituksen ja ylimmän johdon tulee sitoutua laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen, sen jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen. Johdon tulee varmistaa omalla toiminnalla, esimerkeillä ja seurannalla laadunhallintajärjestelmän toimivuutta niin, että sitä käytetään tehokkaasti siten, että suunnitellut tulokset saavutetaan.

4.2 Johdon esimerkki

Muutoksen läpivienti edellyttää johtajalta ja johdolta oikean suunnan näyttämistä ja se vaatii selkeää ja itsenäistä näkemystä siitä, mitä tavoitellaan ja miksi. Johtajalta vaaditaan myös perusteluja muutokselle. Ilman tietoa, näkemystä ja itsetuottamusta siitä mihin ollaan menossa voi päätösten tekeminen ja henkilöstön ohjaaminen koitua haasteeksi. (Hackselius-Fonsén 2017, 34.)

Sydänmaanlakka (2004, 24-25) kuvaa kuvassa 15 kolmiolla älykkään johtamisen tai johtajuuden aluetta ja tämä alue voidaan kiteyttää kolmeen määritelmään, joita ovat asijahtaminen, ihmisjohtaminen ja itsensä johtaminen. ”Älykäs johtajuus on esimiesten ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus, jossa he tietyssä tilanteessa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti.”



Kuva 15. Johtamisen eri tasot (Sydänmaanlakka 2004, 24).

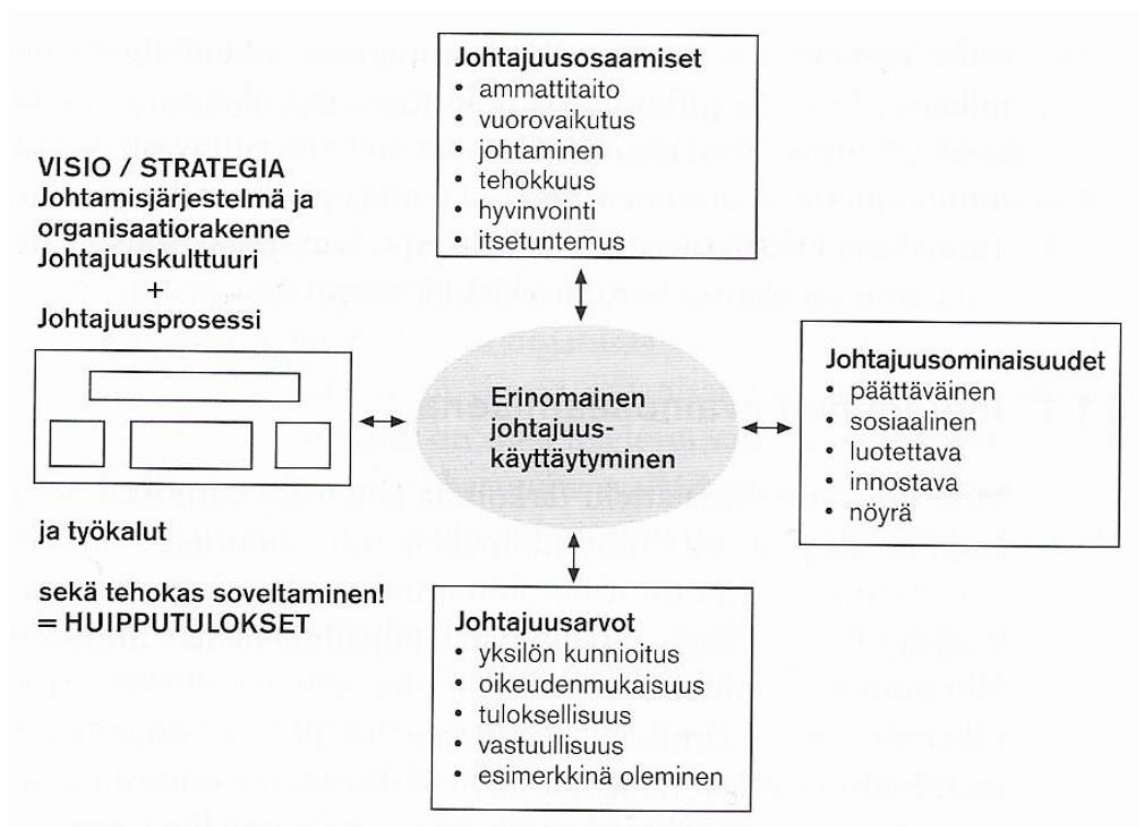
Johtajalta vaaditaan laaja-alaista näkemystä yrityksen eri prosessien toiminnasta ja hänellä on oltava hyvä tuntuma niin myyntiin, ostoon, tuotekehitykseen, itse tuotantoon, taloushallintoon kuin kaikkiin muihinkin yrityksen keskeisiin toimintoihin. ”Kun jokin asia ei suju, hänen on kyettävä sekä haastamaan ihmiset osaamisensa kautta että kannustamaan heitä ja saamaan aikaan uusi positiivinen vire.” (Alahuhta 2017, 19.)

4.3 Johdon vastuu ja velvollisuus

Alahuhta (2017, 129) on hahmottanut oman kokemuksensa perusteella viisi johtamisen avainperiaatetta, joita hän on soveltanut omassa johtamistyössään jo pitkään ja soveltaa niitä edelleen:

- 1) kirkas suunta ja selkeät tavoitteet
- 2) avoimuus ja suoruus
- 3) fokus
- 4) yksinkertaisuus
- 5) oikea-aikaisuus.

Johtajalla on suuri vastuu henkilökunnan osaamisesta ja sitoutumisesta, jotka ovat viime kädessä ainoat todelliset pysyvää kilpailuetua tuovat asiat ja siksi johtaminen on otettava vakavasti. Sydänmaanlakka (2004) on kuvassa 16 esittänyt johtamisen avainosaamisen asioita. (Sydänmaanlakka 2004, 183.)



Kuva 16. Johtaminen avainosaamisena. (Sydänmaanlakka 2004, 184).

4.4 Johdon toimintaedellytykset, visio

”Yhteinen toimintatapa syntyy selkeän ja jatkuvan ohjauksen avulla” (Hackselius-Fonsén 2017, 99). Johdolla ja johtajalla tulee olla sataprosenttinen sitoutuminen visioon, pystyttävä priorisoimaan muutoksiin liittyvät kehityshankkeet ja aikatauluttamaan ne niin, etteivät ne vahingoita liiaksi yhtiön liiketoimintaa ja toimintakykyä (kuva 17). ”Vision tulee vastata kysymykseen yhtiön roolista markkinoilla sekä sen tapaan hyödyntää prosesseja ja verkostoja tavoitteensa saavuttamisessa. Tärkeää on myös määritellä, millainen tieto on yhtiön toiminnalle kriittistä.” (Hackselius-Fonsén 2017, 42-43.)



Kuva 17. Vision rakentaminen. (Hackselius-Fonsén 2017, 42).

4.5 Johtamisen etiikka

Johtamisen etiikkaa ja siihen liittyviä käsitteitä ja sovelluksia sekä etiikan piirteitä on esitelty Vaasan yliopiston (2011) ”Sanomalehtiyliopisto syksy 2011” -julkaisussa. Julkaisuun on kerätty yliopistolehtoreiden, tohtorikoulutettavien, tutkijatorin ja professoreiden kirjoituksia eettisyyden eri näkökohdista. Nostan tässä opinnäytetyössä julkaisusta muutamia poimintoja, jotka kuvasivat mielestäni parhaiten johtamisen etiikkaa ja taustoja.

Eettisen johtajan ideaalityyppiä ei professori Ari Salmisen mukaan ole olemassaakaan, koska ideaalimallia ei sellaisenaan esiinny reaali maailmassa. Salmisen mielestä ideaalityypin piirteitä voi verrata todellisuuteen ja arvioida, mihin suuntaan eettiset käytännöt kehittyvät (Vaasan Yliopisto 2011, 10-11).

Salminen nostaa ideaalityypin tavoitteiksi seuraavat huomiot:

- johtajan tulee näyttää hyvää esimerkkiä: Toimi itse niin kuin ”saarnaat”
- ollakseen uskottava johtaja ei voi edellyttää muilta enempää kuin itseltään
- johtajalla kuuluu olla vahva ammatillinen eetos, johon sisältyvät ainakin yhteisen edun edistäminen ja toiminta lain mukaan
- johtajuuteen kuuluu nollatoleranssi suhteessa korruptioon
- palkitessaan henkilöstöä hyvistä tuloksista, esimiehen on tiedostettava puolueettomuutensa ja kannettava vastuunsa epäsuotuisistakin päätöksistä. (Vaasan Yliopisto 2011, 8.)

Yliopistorehtori Kirsi Lähdesmäki tarkastelee puolestaan eettisen esimiehen päättösentekoa ja toimintaa eri näkökulmista katsottuna. Lähdesmäen mielestä niille osapuolille, joita seuraukset koskevat, tulee antaa mahdollisuus tuoda esille oma käsitys asiasta. Esimiehen on myös hyvä pohtia, millaisia jälkiä hän jättää ja mitkä ovat hyväksyttäviä keinoja johtajuudessa. (Vaasan Yliopisto 2011, 21-22.) ”Eettinen johtajuus on inhimillistä tulosten tekemistä, muiden kunnioittamista ja palvelemista” (Vaasan Yliopisto 2011, 20).

4.6 Kestävä johtajuus

Mitä johtajuudella tarkoitetaan ja mitä kestävä johtajuus on? Tähän kysymykseen Bärlund ja Perko (2013) vastaavat hyvin kuvassa 18.

*Johtajuutta on kyky luoda visio,
jonka ihmiset tekevät yhdessä todeksi,
olivatpa haasteet matkan varrella millaisia tahansa.
Kestävää johtajuutta on kyky inspiroida ihmisiä
tekemään parempaa
tulosta ja toimimaan paremman maailman
ja bisneksen puolesta.*

Kuva 18. Johtajuutta on kyky luoda visio (Bärlund & Perko 2013, 11).

Bärlund ja Perko (2013) käsittelevät neljää kestävän johtajuuden ominaisuutta, jotka he katsovat olevan välttämättömiä jokaiselle organisaatiolle. ”Ne ovat tahto, avoimuus, mahdollistaminen ja yhteistyö.” (Bärlund & Perko 2013, 22-23.

Johdolla tulee olla tahto tehdä asioita toisin ja tämä tulee esiin varsinkin muutostilanteissa, jolloin johdon tulee olla saumattomasti sitoutunut muutokseen ja uskoa omaan tekemisensä. Avoimuus ja läpinäkyvyys korostaa myös kestävää johtajuutta, joka samalla auttaa myös muita toimijoita oivaltamaan yhteistyömahdollisuuksia esimerkiksi ympäristön hyväksi (Kuva 19). (Bärlund & Perko 2013, 22-23.)



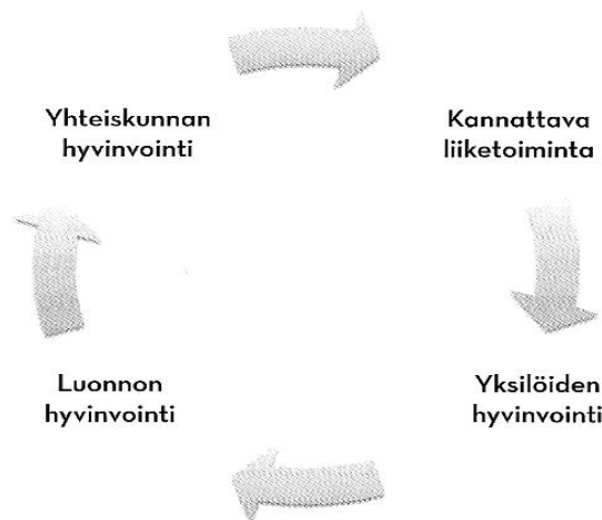
Kuva 19. Jaettu arvo yrityksen kilpailutekijänä (Bärlund & Perko 2013, 20).

Mahdollistamalla myös sidosryhmien osallistumisen yrityksen kestävän kehityksen toimintaan luomme yhteisen tulevaisuuden menestystekijän. Yhteistyö muiden kestävää kehitystä edistävien yritysten kanssa luo ennakkoluulottomasti uusia yhteistyötapoja ja -kokonaisuuksia, jolla voidaan saavuttaa huomattavia synergiaetuja (kuva 20). ”Keskeistä on uusien bisnesekosysteemien luominen liiketoiminnan yhteiskunnallisen arvonluonnin maksimoimiseksi ja toiminnan uskottavuuden varmistamiseksi.” (Bärlund & Perko 2013, 23.)



Kuva 20. Johtajuuden vaikutus kestävän kehityksen hyödyntämiseen yrityksen kilpailuetuna (Bärlund & Perko 2013, 44).

Kestävällä johtajuudella tähdätään ihmisen ja luonnon hyvinvointiin ja tämä edellyttää kuvassa 21 olevien neljän toisistaan riippuvien tekijöiden huomioon ottamista. ”Kestävän johtajuuden filosofiaa toteuttavat organisaatiot huomioivat tasavahvasti nämä tekijä. -- näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyvät liiketoiminnan uudet menestysedellytykset.” (Bärlund & Perko 2013, 104-105).



Kuva 21. Kestävän johtajuuden neljä pilaria (Bärlund & Perko 2013, 105).

5 Laadunhallintajärjestelmän syntyhetket – ”Alkuräjähdyks”

”Alussa oli suo, kuokka ja Jussi!”. Näin alkoi Väinö Linnan ensimmäinen romaanitrilogia Täällä Pohjantähden alla vuonna 1959. Samalla ajatuksella käynnistyi myös laadunhallintajärjestelmän rakentaminen, sillä ensin oli raivattava maata, josta satoa voi sitten korjata.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa käydyissä keskusteluissa nousi esille kolme selkeää tavoitetta, joiden parantamiseen uskotaan laadunhallintajärjestelmän käyttöönotolla pystyttävän vaikuttamaan ja niitä olivat:

- liiketoiminnan parantaminen sekä sen selkeyttäminen
- laadun- ja toimintavarmuuden parantaminen
- kilpailukyvy- ja asiakastytyvyyden parantaminen.

5.1 Alkukartoitus ja projektiin sitoutuminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli ISO 9001:2015 laadunhallintajärjestelmän suunnittelu ja kehittäminen siten, että laadunhallintajärjestelmästä tulisi jokapäiväinen työväline eikä pölyttyvä mappirivistö.

Ensimmäisenä tehtävänä oli tehdä ja pitää Karelia-Ikkuna Oy:n hallitukselle esitys laadunhallintajärjestelmästä ISO 9001:2015 teemana ”Miksi laadunhallintajärjestelmä?”. Kun hallitukselta oli saatu yhteinen ymmärrys projektin ja opinnäytetyön tekemisestä, kuluivat ensimmäiset päivät yrityksen toiminnan ja tehtävien kartoitukseen.

Alkukartoituksen sekä hallitusjäsenten ja toimihenkilöiden haastattelujen jälkeen tavoitteena oli saada selville tärkeimmät yrityksen kehittämiskohteet ja kuva yrityksen yhteisestä tulevaisuuden visiosta.

5.2 Haastattelumenetelmät ja haastattelujen tavoitteet

Haastattelut tehtiin nimettöminä yksilöhaastatteluina ja ne käytiin kahdenkeskinä rauhallisessa ympäristössä. Kulloiseenkin haastatteluun varattiin riittävästi aikaa, jotta haastateltaville ei tullut kiireen tuntua. Haastattelun keskimääräinen aika oli n. 40 minuuttia. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa puolistrukturoitua kyselylomaketta, jossa sekä kysymykset että niihin tulevat vastausvaihtoehdot on rakennettu etukäteen. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajalla ei ole suuria vaihtoehtoja erilaisille tulkinnoille.

Ennen haastatteluita puolistrukturoitu kyselylomake käytiin läpi opinnäytetyön työpaikkaohjaajan kanssa, jonka jälkeen siihen tehtiin joitakin tarkennuksia ja muutamia lisäyksiä. Haastattelut aloitettiin 1.11.2018 ja tavoitteena oli haastatella Karelia-Ikkunan hallitus ja kaikki toimihenkilöt. Kaikki sovitut haastattelut saatiin tehtyä ajallaan ja niitä kertyi yhteensä 24.

Haastatteluista saatujen tietojen avulla pyrittiin kartoittamaan yrityksen tämänhetkinen käsitys laadunhallintajärjestelmästä ja kuinka tarpeellisena se nähdään yrityksen tulevaisuuden kannalta. Vastaukset käsitelin nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Yksittäiset vastaukset eivät missään vaiheessa tulleet esille, sillä esittelin tulokset yhteenvedossa tilastollisina numerosarjoina ja yhteisinä koottuina vastauksina teemoittelua apuna käyttäen.

5.3 Haastattelujen yhteenveto ja teemoittelu

Haastattelujen jälkeen kokosin kaikki haastatteluaineistot sellaisenaan yhden puolistrukturoidun haastattelulomakkeen alle. Saadakseni haastatteluista yhtenäisen kuvan teemoittelin vastaukset tiettyjen yhtenäisten otsikoiden alle. ”Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan” (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2019).

Teemoittelu muistuttaa pitkälti luokittelua, mutta siinä korostuu lukumäärien sijasta teeman sisältö. ”Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaan, kunkin teeman alle kootaan esimerkiksi kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan ko. teemasta” (KvaliMOTV 2019). Asiat, joista haastateltavien kanssa puhuttiin ja teemoittelu tehtiin, löytyivät melkein kaikista haastatteluista.

Taulukkoon 1 olen kerännyt puolistrukturoidun haastattelun kohdista 1 ja 4 saadut vastaukset ja niistä on tehty prosentuaalinen jakauma. Tärkeimpänä antina taulukosta 1 nousee esille se, että kaikki haastateltavat uskovat, että laatujärjestelmä soveltuu oman yrityksen käyttöön. Lisäksi taulukko 1 antaa viestin siitä, että prosessit, vastualueet ja työtehtävät kaipaavat selkeyttämistä.

Taulukko 1. Puolistrukturoidun haastattelun kohtien 1 ja 4 vastausten jakauma.

	Kyllä	Ei
Oletko tutustunut laatujärjestelmään aiemmin ja onko sen käyttöönotosta ollut puhetta aiemmin?	60 %	40 %
Miten uskot laatujärjestelmä soveltuu teidän yrityksen käyttöön?	100 %	0 %
Onko vastualueet ja työtehtävät jaettu/kirjattu henkilö tasolla riittävän selkeästi (toimenkuvat)?	25 %	75 %
Onko prosessit (toiminnot) kuvattu mielestäsi selkeästi?	33 %	67 %
Onko organisaatio kuvattu riittävällä tasolla?	58 %	42 %
Onko johtojärjestelmä selkeä?	63 %	37 %

Haastatteluaineisto kerättiin seuraavien yhteenvetoteemojen alle:

1. Laadunhallintajärjestelmän tuomat edut
2. Yrityksen tämän hetken tärkeimmät kehittämiskohteet tiivistettynä
3. Yrityksen tulevaisuuden kuva ”Visio”, millainen yritys halutaan olla tulevaisuudessa?

1. Laadunhallintajärjestelmän tuomat edut

Tämän teeman alle tuli eniten kohtia, jotka lajittelin vielä viiteen alateemaan; uskon tuovan meille, turvallisempi kumppanuus, tehtaiden yhdenmukainen toiminta

ja laatu, ei puolivalmiita tuotteita sekä imagokysymys. Vaikka 40 % vastaajista ei ollut aiemmin tutustunut laatujärjestelmiin, niin jokaisella oli kuitenkin oma näkemys laadusta ja laadunhallintajärjestelmän tuomista eduista ja hyödyistä yritykselle.

Haastattelujen vastauksissa tuli selville hyvin myös se, kuinka asiakaslähtöisesti jokainen vastaaja ajatteli omaa työtään ja työpanostaan ja niiden näkymistä, yrityksen kautta asiakkaille. Laadunhallintajärjestelmältä toivottiin mm. selkeyttä asiakasrajapintaan sekä yleisesti tiedon siirtoon asiakkaalta tuotantoon ja tuotannosta asiakkaalle.

Tässä joitakin suoria poimintoja tämän teeman alle otetuista suorista haastatteluvastauksista:

Päästään strukturoituun toimintaan, johon päästään mittausten ja valvonnan kautta sekä saadaan toimintasuunnitelmat ja mittarit kuntoon.

Luo puitteet koko henkilökunnan aktiiviselle sitoutumiselle yrityksen toimintaan ja antaa työkaluja jokapäiväiseen toimintaan.

Se on laadun tae, jota pyydetään jo tarjouspyynnöissäkkin ja se liittyy heidän omiin laatujärjestelmiinsä ja laatuun mitä me asiakkaalle luvataan.

Markkinointietua myynnissä sekä antaa varmuutta toimihenkilöille; täsmällisempää toimintaa ja ongelmien pienenemistä sekä reklamaatioiden vähentymistä.

Tiedon- ja toimintatapojen kulun paranemista, ristiin peilaaminen tehtaiden välillä.

Jämäkkyys asioiden hoidossa; kuka tekee, mitä tekee, milloin tekee ja koska valmis.

Mahdollistaa jatkuva kehityksen ja toimii myös tulevien investointien tukena.

2. Yrityksen tämän hetken tärkeimmät kehittämiskohteet tiivistettynä

Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat haastatteluissa esille seuraavat kohdat:

- reklamaatioiden vähentäminen ja niiden hallinta

- prosessien johtaminen, vastuualueiden ja työtehtävien määrittely
- riskien ja mahdollisuuksien käsittely
- sopimusten ja tarjousten hallinta sekä niiden sisällön tarkistaminen
- perehdytys ja turvallisuus
- tiedonkulun ja menetelmien kehittäminen
- laadunhallintajärjestelmän kehittäminen kaikilla sektoreilla ja osalualueilla

3. Yrityksen tulevaisuuden kuva "Visio", millainen yritys halutaan olla tulevaisuudessa?

Haastattelujen vastauksissa yrityksen tulevaisuuden "Visio" kiteytyy seuraaviin suoriin lainauksiin:

Yhdenmukaiset tuotteet!
 Olla paras ja kaunein, Suomen nro 1
 Laatu näkyville myynnistä loppukäyttäjälle asti
 Kotimaisista perheyrityksistä halutuimmat toimia sekä myös kannattavin
 Yrityskuva parantunut kaikilla mittareilla
 Laadukkaita ikkunoiden toimittajia
 Karelia-Ikkunan taattua laatua!

Haastattelujen pohjalta tekemäni yhteenveto, uusi teemoittelu 26.11.2019, annettiin kokonaisuudessaan yrityksen johdolle laadunhallintajärjestelmän kehittämisen tueksi ja näkemykseksi yrityksen tämän hetken kuvasta. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, kuinka tarpeellisenä laadunhallintajärjestelmä nähdään yrityksen menestystekijänä, mikä on yrityksen tämän hetken tilanne ja millaisena yritys halutaan tulevaisuudessa nähdä.

6 Laatuksikirjan rakentaminen

SFS-EN ISO 9001:2015 laadunhallintajärjestelmä ei edellytä tehtäväksi erillistä laatuksikirjaa, menettelyohjetta tai asiakirjaa vaan kaikissa missä edellytetään asiakirjaa koskeva vaatimus, niin niissä käytetään termiä "dokumentoitu tieto".

”Organisaation vastuulla on määrittää, mitä dokumentoitua tietoa tarvitsee säilyttää, kuinka kauan sitä täytyy säilyttää ja mitä tallennusvälineitä säilyttämiseen käytetään.” (SFS-EN ISO 9001:2015, 33.)

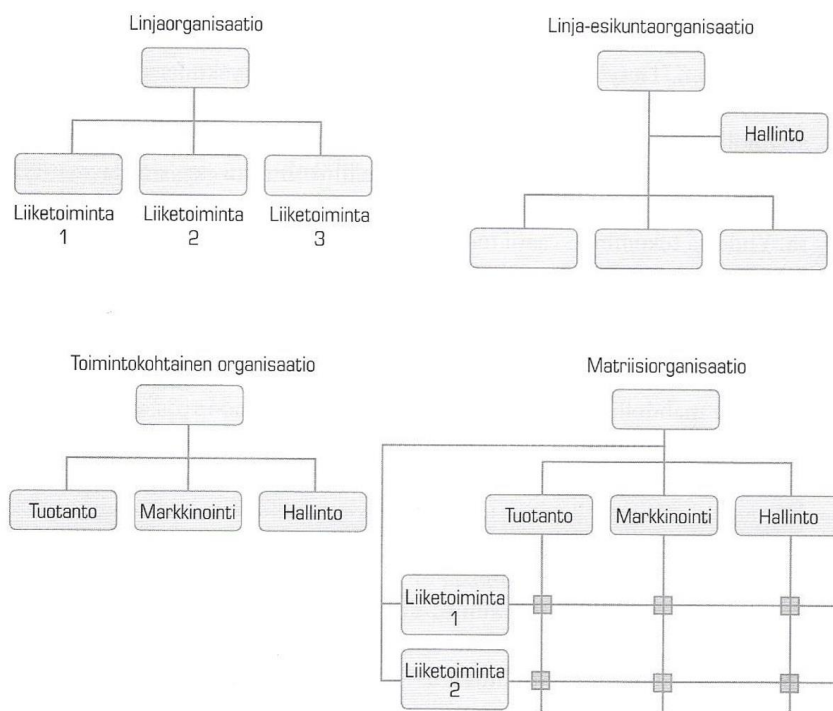
Haastattelujen vastauksissa tuli selville hyvin myös se, kuinka asiakaslähtöisesti jokainen vastaaja ajatteli omaa työtään ja työpanostaan ja niiden näkymistä, yrityksen kautta asiakkaille. Laadunhallintajärjestelmältä toivottiin mm. selkeyttä asiakasrajapintaan sekä yleisesti tiedon siirtoon asiakkaalta tuotantoon ja tuotannosta asiakkaalle.

Karelia-Ikkuna Oy:n laatukäsikirja tehtiin laadunhallintajärjestelmän rakentamista ja sen ymmärtämistä varten. Lisäksi laatukäsikirja tehtiin palvelemaan paremmin yrityksen omia tarpeita ja lisäksi siitä haluttiin tehdä selkeämpi kokonaisuus yhdistelemällä joitakin ISO 9001:20015 standardin vaatimuksia samojen otsikoiden alle. Karelia-Ikkunan laatukäsikirjan sisällysluettelo löytyy liitteestä 3.

6.1 Yrityksen organisaatio ja toimenkuvat

Karelia-Ikkunan nykyisestä organisaatiosta tehtiin uudet organisaatorakennetta paremmin kuvaavat kaaviot 2019, joita hyödynnetään yrityksen omassa käytössä. Organisaatio halutaan pitää edelleen linjaorganisaationa mahdollisimman matalana ja suorana ilman isoa matriisiorganisaatiota. Perinteisessä linjaorganisaatiossa on selkeät ja suorat käskysuhteet, jossa jokaisella työntekijällä on oma esimies ja esimies raportoi taas omalle esimiehelleen (Hyppönen 2015, 87).

Organisaation rakenteen muodostumiseen tai muodostumiseen voi olla monia syitä, mutta yleensä rakenne muodostuu toimintojen, tuotteiden ja tuoteryhmien tai prosessin ympärille. Joskus alueet, palvelut ja asiakkaat voivat määritellä organisaation kulloisenkin rakenteen. Olennaista organisaation rakennetta muodostettaessa tai muutettaessa on kuitenkin se, että valittu rakenne tukee mahdollisimman hyvin strategisia päämääriä ja tavoitteita. Kuvassa 22 on esitetty erilaisia organisaatorakenteita ja niiden muotoja.



Kuva 22. Erilaisia organisaatorakenteita (Hyppönen 2015, 86).

Organisaatiossa kuvatut johtoasemassa olevat henkilöt ovat vastuussa alaisensa toimenkuvien määrittelystä, koulutuksesta ja pätevyydestä sekä heille annettavien tehtävien suorittamisesta. Toimenkuvien määrittelyä varten tehtiin toimenkuvan pohjalomake (liite 4), joka annettiin kaikkien toimihenkilöiden ja tiimiesimiesten täytettäväksi ja myöhemmin johdon ja esimiesten tarkasteltavaksi yhdessä alaistensa kanssa.

Toimenkuvan tavoitteet ja hyödyt ovat seuraavat:

- Oman toimenkuvan tunteminen on työssä suoriutumisen perusta.
- Epäselvät työkuvat ja vastuut aiheuttavat turhaa epätietoisuutta ja kiinaa.
- Kaikkien tuntemat toimenkuvat varmistavat työn sujuvan etenemisen ja parantavat yhteishenkeä ja työilmapiiriä.
- Toimenkuvien tarkka määrittäminen on niiden kehittämisen pohja.
- Työn selkeät tavoitteet ja työnkuva auttavat esimiestä ja jokaista työntekijää työn tavoitteiden saavuttamisessa, ajankäytön suunnittelussa ja työn jakamisessa.
- Selkeä päätöksenteko on välttämätön asioiden etenemiselle oikeudenmukaisesti ja avoimesti.
- Kuitenkin; kun maailma muuttuu, myös organisaatiot ja toimenkuvat muuttuvat – siksi tarvitaan toimenkuvien säännöllistä päivittämistä. Voi edellyttää jopa työ sopimuksen uudistamista. (TJS Opintokeskus 2019, 4-5.)

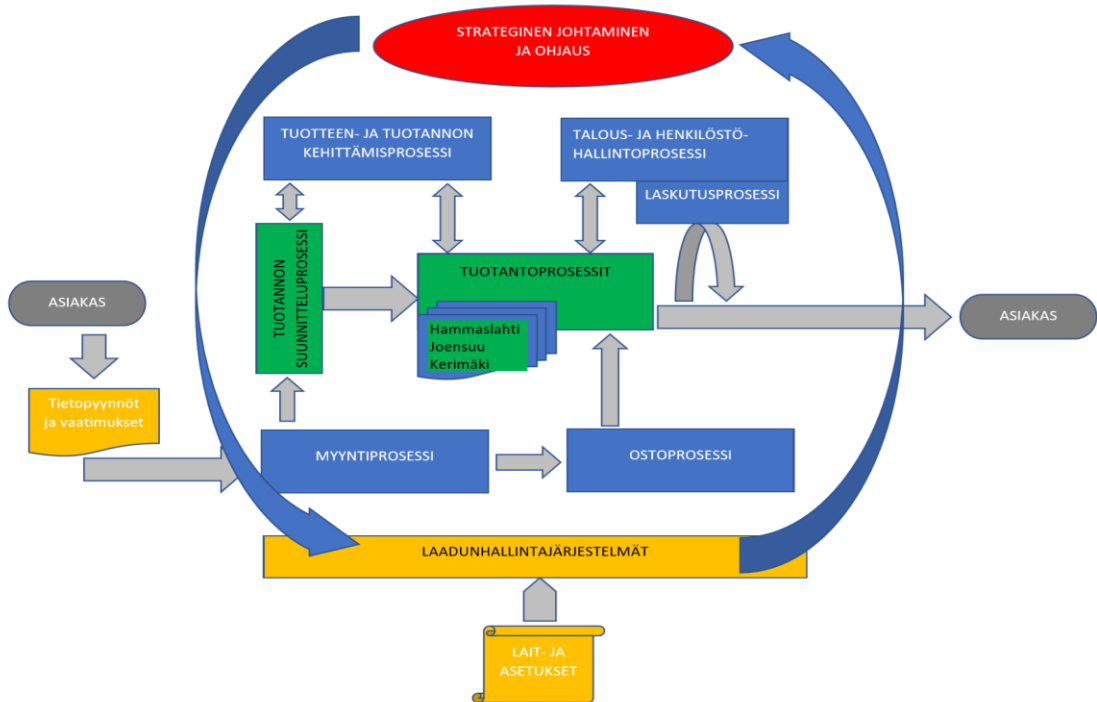
Karelia-Ikkunalla on sovittu, että henkilöstöhallinnolla pitää yllä koulutus- ja pätevyysrekisteriä, jonka ajanmukaisuudesta vastaavat johtajat ja esimiehet. Henkilöstöön kohdistuvia tietoja säilytetään tietosuojasetuksessa annettujen ohjeiden mukaisesti.

6.2 Prosessien määrittäminen

Prosessin toimintamallin määrittely sekä riippuvuus- ja vaikutussuhteiden tunnistaminen eri prosessien välillä auttaa ymmärtämään koko prosessijärjestelmää. Toisiinsa liittyvien prosessien järjestelmän ymmärtäminen ja johtaminen parantavat koko organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta sekä auttaa sitä näin saavuttamaan halutut tulokset. (JUHTA 2002, 3).

Prosessin omistaja vastaa prosessinsa toiminnasta, lakien ja asetusten vaatimuksista, laadunhallintajärjestelmän vaatimuksista, tuotteelle ja palvelulle asetetuista vaatimuksista sekä asiakkaan vaatimuksista. Prosessikohtaisesti on määriteltävä analysoitavat tiedot, analysoinnin tavoitteet, vastuuhenkilöt ja analyysien hyödyntämisperiaatteet. (Tuovinen & Moisio 2015, 26-27, 78-79).

Karelia-Ikkunan tärkeimmät prosessit on kuvattu prosessikartalla kuvassa 23, joka kuvaa karkeasti yrityksen pääprosesseja ja niiden yhteyksiä toisiinsa. Tämän prosessimaisen toimintamallin omaksuminen parantaa laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta ja tehostaa asiakkaan vaatimusten toteutumista.



Kuva 23. Karelia-Ikkuna Oy:n prosessikartta.

6.3 Laadunhallintajärjestelmän määrittäminen ja siihen sitoutuminen

Karelia-Ikkuna Oy:n laadunhallintajärjestelmä on tarkoitus rakentaa vastaamaan standardin SFS-EN ISO 9001:2015 vaatimuksia ja CE-hyväksytyille tuotteille asetettuja erillisvaatimuksia. Asiakasvaatimukset otetaan huomioon jo tarjousvaiheessa ja ne kirjataan ylös sopimus- ja tilausvahvistusvaiheessa. (Tuovinen & Moisio 2015, 20-21, 84-85).

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto tulee olemaan yksi yrityksen strategisista päätöksistä ja sen yhtenä tavoitteena on parantaa kokonaisvaltaista suoriutuskykyä toimien samalla hyvänä perustana kestävän kehityksen mukaisille hankkeille. (Tuovinen & Moisio 2015, 22-23). Karelia-Ikkuna Oy:n hallitus on sitoutunut laadunhallintajärjestelmän ISO 9001:2015 mukaisen laatujärjestelmän rakentamiseen, käyttöönottoon, ylläpitämiseen ja kehittämiseen yhdessä muun yrityksessä toimivan organisaation kanssa.

6.4 Parantaminen ja asiakastyytyväisyys

Mittaamalla ja arvioimalla säännöllisesti omaa, toimittajien ja kumppaneiden suorituskykyä voidaan omaa toimintaa parantaa ja asiakastyytyväisyyttä lisätä. Oma-valvonnalla huolehditaan siitä, että tehdyt mittaukset ja tarkistukset ovat asetettujen raja-arvojen mukaisia. Poikkeavista tuloksista on tehtävä poikkeamaraportit ja poikkeamiin tulee reagoida välittömästi. Korjaavien toimenpiteiden jälkeen suoritetaan aina tarkastusmittaukset, joilla todennetaan korjaustoimenpiteiden onnistuminen. (Tuovinen & Moisio 2015, 114-115).

Laatupolitiikan ja -tavoitteiden tulee omalta osaltaan tukea organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Kaikkien organisaation toimijoiden tulee ymmärtää laatupolitiikan tavoitteet ja sisällöt sekä toimia niiden mukaisesti. Jokaisen prosessin tulee toimia laadunhallintajärjestelmän mukaisesti ja jokaiselle prosessin jäsenelle tulee kertoa ja havainnollistaa, miten laadunhallintajärjestelmä tukee niiden vaatimusten täyttymistä, jotka tuotteille ja palveluille on asetettu. (Tuovinen & Moisio 2015, 30-31, 52-53).

Laatukoulutusta annetaan kaikille yrityksen työntekijöille ja prosessien omistajat vastaavat tarpeellisen koulutuksen järjestämisestä. Henkilökunnalle annettavat laadunhallintajärjestelmään liittyvät koulutukset kirjataan ylös koulutus- ja pätevyysrekisteriin. (Tuovinen & Moisio 2015, 54-55).

Asiakastyytyväisyyttä mitataan laatukäsikirjan mukaisesti usealla tavalla: projektitasolla, asiakastapaamisilla, toimitusvarmuudella ja asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Jokainen asiakkaiden kanssa tekemisissä oleva työntekijä on veloitettu kuuntelemaan asiakkaan mielipiteitä ja toiveita sekä kirjaamaan tekemänsä havainnot ylös ja saattamaan ne esimiehen tietoon. (Tuovinen & Moisio 2015, 124-127).

Erillinen ulkopuolinen asiakastyytyväisyystutkimus tullaan teettämään satunnaisesti yleiskuvan saamiseksi ammattitaitoisella palvelun tarjoajalla. Lisäksi on tärkeää seurata ja pitää tilastoa myös asiakkaiden uudelleen ostoista, reklamointien määristä ja kohteista sekä uusien asiakkaiden saamisesta ja vanhojen asiakkaiden menettämisestä. (Tuovinen & Moisio 2015, 127-129.)

Sisäisillä auditoinneilla tutkitaan ja varmistetaan laadunhallintajärjestelmän toimivuus ja miten se täyttää sille asetettuja vaatimuksia, vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Objektivisuuden ja tasapuolisuuden vuoksi sisäiset auditoijat eivät voi auditoida omaa työtään. Sisäiset auditoinnit tulee suunnitella ja toteuttaa auditointiohjelman mukaisesti, joka pitää sisällään aikataulut, auditointikohteet, menetelmät, auditoinnin vastuujaoit ja raportointivaatimukset. (Tuovinen & Moisio 2015, 130-131.)

Johdon katselmukset tehdään suunnitelluin aikavälein, jossa: tutkitaan laadunhallintajärjestelmän soveltuvuutta, riittävyttä ja tehokkuutta. Katselmuksessa otetaan huomioon sisäiset ja ulkoiset haasteet sekä riskien hallinnan tulokset. Johdon katselmuksessa tulisi saada vastauksia ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- mikä toimii hyvin?
- mitä pitäisi kehittää?
- kuka kehittää ja milloin? (Tuovinen & Moisio 2015, 132-133)

6.5 Ristiinviittaustaulukko

Karelia-Ikkuna Oy:n laatukäsikirjan sisällysluettelosta on tehty ristiinviittaustaulukko ISO 9001:2015 laadunhallintajärjestelmän sisällysluetteloon (taulukko 2). Ristiinviittaustaulukossa esitetään kohdat ISO 9001:2015 -standardista, joiden mukaiset vaatimukset ja kohdat tulee täyttää laadunhallintajärjestelmää rakennettaessa ja sitä ylläpidettäessä.

Karelia-Ikkunan laatukäsikirjassa on yhdistelty ISO 9001:2015 -standardin vaatimuksia samojen otsikoiden alle ja saatu näin selkeämpi kokonaisuus laadunhallintajärjestelmän rakentamisesta, vaatimuksista ja ylläpitämisestä. Laatukäsikirjassa on selkeästi kerrot mitkä standardin vaatimukset ovat täytetty ja mitkä vaatimukset ovat vielä täyttämättä.

Taulukko 2. Sisällysluettelot ja niiden vastaavuustaulukko.

SFS-EN ISO 9001:2015	Karelia-Ikkuna Oy:n laatukasikirjan sisällysluettelon vastaavuus
4 Organisaation toimintaympäristö	
4.1 Organisaation ja sen toimintaympäristön ymmärtämien	1.1 / 1.2 / 1.3
4.2 Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen	1.3 / 1.4
4.3 Laadunhallintajärjestelmän soveltamisalan määrittäminen	3.1
4.4 Laadunhallintajärjestelmä ja sen prosessit	2.1 / 2.2
5 Johtajuus	
5.1 Johtajuus ja sitoutuminen	3.3
5.2 Laatu politiikka	1.4
5.3 Organisaation roolit, vastuut ja valtuudet	1.1 / 1.5
6 Suunnittelu	
6.1 Riskien ja mahdollisuuksien käsittely	3.4
6.2 Laatu tavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittavien toimien suunnittelu	1.5 / 3.4 / 3.5
6.3 Muutosten suunnittelu	3.4 / 4.1 / 4.2
7 Tukitoiminnot	
7.1 Resurssit	1.5 / 2.2 / 3.1 / 3.5
7.2 Pätevyys	1.1
7.3 Tietoisuus	1.4 / 3.3
7.4 Viestintä	1.4 / 3.3
7.5 Dokumentoitu tieto	1.1 / 3.2
8 Toiminta	
8.1 Toiminnan suunnittelu ja ohjaus	1.3 / 1.5 / 2.2
8.2 Tuotteita ja palveluja koskevat vaatimukset	1.3 / 1.5
8.3 Tuotteiden ja palvelujen suunnittelu ja kehittäminen	1.3 / 2.2.5 / 3.2
8.4 Ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palvelujen ohjaus	2.2.4 / 3.3.3
8.5 Tuotanto ja palvelujen tuottaminen	2.2.3 / 3.3.2 / 3.3.3
8.6 Tuotteiden ja palvelujen luovutus	2.2.3 / 3.2
8.7 Poikkeavien tuotosten ohjaus	2.2 / 3.2 / 4.1 / 4.2
9 Suorituskyvyn arviointi	
9.1 Seuranta, mittaus ja arviointi	2.2 / 4.1 / 4.2
9.2 Sisäinen auditointi	3.3 / 3.3.1 / 3.3.2
9.3 Johdon katselmus	3.3 / 3.3.1 / 3.3.3
10 Parantaminen	
10.1 Yleistä	4
10.2 Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet	4.1 / 4.2 / 4.3
10.3 Jatkuva parantaminen	1.4 / 1.5 / 3.3 / 3.4 / 4.2

6.6 Johtopäätökset

Opinnäytetyölle asetettu tavoite, luoda perusta SFS_EN ISO 9001:2015 mukaiselle laadunhallintajärjestelmälle, toteutui Karelia-Ikkunan oman laatukäsikirjan rakentamisen muodossa. Laatukäsikirja on tehty laadunhallintajärjestelmän rakentamista varten ja siihen on kerätty opinnäytetyön aikana tehtyjä dokumentteja liitteiksi, jotka helpottavat laatujärjestelmän rakentamisessa.

Laatukäsikirjassa kuvataan ne tehtävät ja toimenpiteet, jotka on tehtävä, jotta ISO 9001:2015 -standardin vaatimukset toteutuvat. Laatukäsikirjassa kuvatut toimenpiteet auttavat laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa ja auditoinneissa, joiden kautta järjestelmälle olisi mahdollista hakea myös virallista sertifiointia.

Opinnäytetyn alkuvaiheessa tehdyt haastattelut hallituksen jäsenille ja toimihenkilöille muodostivat kokonaisnäkemyksen yrityksen tärkeimmistä kehittämiskohdeista, yhteisestä tulevaisuuden kuvasta ”Visiosta” sekä niistä eduista mitä uskotaan laadunhallintajärjestelmän tuovan yritykselle.

7 Pohdinta

Laadunhallintajärjestelmän monimuotoisuus ja sen ympärille tulevat vaatimukset tekevät laadunhallintajärjestelmän synnyttämisestä monisäikeisen prosessin. ISO 9001:2015 mukaisen laatujärjestelmän käynnistäminen edellyttää yrityksen kaikkien tahojen saumatonta yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Koko laatujärjestelmää ei saa kuntoon kerralla, vaan laatujärjestelmä tulee pilkkoa pienempiin osiin ja kokonaisuuksiin ja niille tulee asettaa tavoitteet ja aikarajat.

Laatu on sitä, mitä me näemme ja koemme, mutta emme tiedä, mitä se pitää sisällään ja siksi meidän tulee pilkkoa laatu pienempiin osiin. Laatua tulee tutkia ja mitata, jotta tiedämme, mistä laatu koostuu ja mitä sen eteen tulisi tehdä.

Lähteet

- Alahuhta, M. 2017. Johtajuus. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Helsinki: Brand Agency Punda.
- HappyOrNot Ltd. 2019. Kehitä toimintaasi asiakaspalautteella. <https://www.happy-or-not.com/fi/tuotteet-ja-palvelut/>. 14.3.2019.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Hyppönen, R. 2015. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- JUHTA. 2002. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Helsinki: Julkisen hallinnon tiedonhallinnon neuvottelukunta. docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.doc. 20.3.2019.
- Jyväskylän Yliopisto. 2009. Aineiston analysointimenetelmät. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmät>. 5.12.2018.
- Kajaanin Ammattikorkeakoulu. 2019. Teemoittelu. Kajaanin ammattikorkeakoulu. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/Teemoittelu#>. 25.2.2019.
- KvaliMOTV. 2018. 6.3.3 Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. 5.12.2018.
- KvaliMOTV. 2019. 7.3.4 Teemoittelu. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. 25.2.2019.
- Luoma, H. 2018. Moderni ikkunatehdas Joensuussa. Puumies 9/2018, 7-8.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Herkko Pesonen ja Infor Oy.
- Pitko, M. 2016. Johdanto laadunhallinnan ISO 9000 -standardeihin. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. <https://www.slideshare.net/SFSedu/johdanto-laadunhallinnaniso-9000-standardeihin>. 13.3.2019.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2015. SFS-EN ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tirkkonen, T. 2019. Palvelun laatu – määritelmä, mittaaminen ja kehittäminen. <https://terhotirkkonen.com/2014/04/29/palvelun-laatu-maaritelma-mittaaminen-ja-kehittaminen/>. 12.3.2019.
- TJS Opintokeskus. 2019. Reilun Pelin työkalupakki, Toimenkuvien täsmentäminen. https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Kehittaminen/toimenkuvien_tasmentaminen.pdf. 12.3.2019.

- Tuovinen, K.& Moisio, J. 2015. Laatu, luotettavuutta ja varmuutta. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Vaasan Yliopisto. 2011. Johtamisen etiikka. Vaasan Yliopisto, Levón-instituutti, Avoin yliopisto. Sanomalehtiyliopisto syksy 2011.
www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-401-8.pdf. 24.2.2019.
- Wikipedia. 2018. Laatujohtaminen.
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Laatujohtaminen>. 3.12.2018.
- Wikipedia. 2019. Laaturjestelmä.
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Laaturjestelmä>. 13.3.2019.



Puolistrukturoitu haastattelu

31.10.2018 / KRa

1. Tämän hetken käsitys laadunhallintajärjestelmästä 9001:

- Oletko tutustunut laatujärjestelmään aiemmin?
- Onko sen käyttöönotosta ollut puhetta aiemmin?
- Miten uskot laatujärjestelmä soveltuu teidän yrityksen käyttöön?

2. Mitä toivot laadunhallintajärjestelmältä:

- Johdon osalta?
- Toimihenkilöiden osalta?
- Henkilökunnan osalta?
- Asiakasnäkökulmasta?
- Yrityksen koko toiminnan osalta?

3. Mitä tietoa yrityksen toiminnasta kaipaat tai mistä haluaisit lisätietoa päätöksenteon tueksi?

4. Onko yrityksen:

- Prosessit (toiminnot) kuvattu mielestäsi selkeästi?
- Johtojärjestelmä selkeää?
- Vastuualueet ja työtehtävät jaettu/kirjattu henkilö tasolla riittävän selkeästi (toimenkuvat)?
- Organisaatio kuvattu riittävällä tasolla?

5. Mikä ovat mielestäsi yrityksen tärkeimmät kehittämiskohteet?

- 1
- 2
- 3

6. Tulevaisuuden "Visio", kun laadunhallintajärjestelmä on otettu käyttöön ja sitä on jo käytetty useamman vuoden ajan:

- Yrityksen tulevaisuuden kuva, mitä halutaan olla tulevaisuudessa?
- Mihin asioihin toivot, että laadunhallintajärjestelmä on tuonut parantanut?

7. Vapaa sana:

- Ohjeet ja toiveet laadunhallintajärjestelmän kehittämiselle?
- Mitä muuta?



Puun laatu tarkistetaan vielä katkottajilla ja vain viihdettön puu huolitaan.

KARELIA IKKUNA OY

Moderni ikkunatehdas Joensuusta

Hammastahdassa Joensuun sivukylällä sijaitsee yksi Suomen tehokkaimmista ikkunatehtaista. Karelia Ikkuna Oy on menestynyt ikkunamarkkinoilla kehitystyön ja tuotannon tehostamisen avulla.

Toukokuun luvulle Karelia Ikkunoiden ensimmäisen referenssin jo bussimarkkalla Joensuun keskustasta Hammastahden. Puhelua pohjoiskarjalainen bussitehdas kehuu aulasta Karelia Ikkunoiden ikkunoita kutsuaan matkustajan määrinpitäen. Bussiä Kiihtelyvaaran tien päähän, josta on pitkästä aution ohitusta tulla rannan puoleen kilometriä ennen kuin pääsee kääntymään kolmen puolan yrityksen toimisuushuoneelle.

Karelia Ikkuna Oy:n perustivat vuonna 1991 yhtiökumppanit Kauko Ahonen ja Visa Silvennoinen. Molemmilla oli

ikkunatuotantoa tekemässä kokemusta ja usko omaan osaamiseen. Ahosella oli myös aiemmin ollut puualan yritys, joka valmistoi erikoislaatuista pöytäveisteihin ja myymälöihin. – Oma isäni oli myös yrittäjä ja ikkunatehdas, jota leipoi näitä väriä harvoin arkipäiväni kotona. Ajattelin, etten koskaan ryhdy yrittäjäksi, mutta niin vaan veti väri tähän työhön. Ahosien naurua.

YRITYKSEN TOIMINTA perustui alusta alkaen jalosteisiin: massatuotettuun muovilla ja alumiinilla valmistettuun. – Keskeytymme ikkunoiden val-

mistukseen, varastoinnista joutui Kauko Ahosien kiiretyksi. Ahosella oli myös alusta asti selkeä kuva, kuinka valmistuksen tulee toimia, ettei ikkunoita tarvitse varastoida viikkua ja kuinka yksittäinen yritys pystyy tekemään tehokkaasti useita työaloita.

Ahosen ja Silvennoinin eivät ole tyystyneet samantyyppiseen tapaan toimia, vaan tuotanto on kehittänyt koko ajan. 2000-luvulla esitettiin Euroopasta laitevalmistajaa, joka valmistati sellaisen puuosien valmistajien, joka tehtaaseen hahmattiin. Vuonna 2007 sellainen löytyi. Lujalla on sen lisäksi automaatioita esimerkiksi maalauksessa, hoidossa ja viimeistelyssä alumiinipuitteiden valmistus.

Vuosi 1991 ei ollut uuden tehtaan perustamisaikana ikkunatuotannossa kovinkaan optimaalinen. Rakentaminen oli hyytynyt ja ikkunavalmis-

tajat olivat tiukoilla. Karelia Ikkuna haki alusta sopivat kumppanit, joiden kanssa pääsi väit pientalojen saneerausmarkkinoille. 1990-luvun puolivälissä rakentaminen piristyi ja asiakkaina lähtötyivät rakennusliikkeet ja asunto-omistajat. Nämä kolme ovat edelleen yrityksen tärkeimpiä asiakkaita. Toki ikkunoita voi ostaa myös rantakaupoista.

VIHETTI ikkunoita paljokaan vielä Suomen erillisen ikkunamarkkinan takia. Kauko Ahosien esittele PVC-muovista valmistettua ikkunaa, jonka lähtö on tuonut Keski-Euroopasta. – Muualla Euroopasta PVC-muovista valmistettua ikkunaa on valloittanut markkinat. PVC-muovia on vaikea kiertää, joten suomalaisilla puu-alumiini-ikkunoilla on oltava yrityksenä maailmanlaajuisesti hyviä markkinoita, Ahosien pohji.

Kokien miehen yrityksestä Karelia Ikkuna on painunut 85



Täysautomaattinen alumiinipuitteiden tiivis, työstö-, heilottu- ja katkottajilla on Karelia Ikkunoiden uusin hankinta.



Karelia Ikkuna siirtyi ensimmäisenä ikkunavalmittajana vesiohenteisiin maalareihin. Kolmevärikkunavalmittajassa maaliin saturaattien ohuena sumuna ikkunoihin. Ikkunat ovat valmiit kattoon kiinnitettävä ratjoja pitkin automaattisesti maalaukseen ja maalauksensa poh.

työtehtäviä yrityksestä. Suurin osa työntekijöistä työskentelee Hammastahdessa ja väjää edelleen yrityksen toisessa toimipaikassa Joensuussa. Viime kesänä yrityksestä oli sukupolvenvaihdos: Kauko Ahosien jättäytyi varastoinnista ja jättäytyi varastoinnista jättäytyi. Yrityksen toimintajohdaksi. Yrityksessä toimii myös Ahosien kaksi muuta lasta Elli ja Jaana. Lapset ovat tulleet yrityksen toimintaan mukaan myös omistajina.

” Tuotanto on tapissaan, mutta mietitään, miten sitä voi kehittää. Olemme ylipäätään nykyisestä tuotannostamme.

KAUKO AHONEN



Automaattisella lajella laitat ja laitat laitetään palkoiltaan.



Valmiina ikkunoita laitetään sähkökattimet valmistet palkoiltaan tehtaalta.

PUUTA KÄYTTÄEN ikkunoiden valmistamiseen paljon – alumiinista valmistetaan vain ikkunan ulko-osan karmia. Karelia Ikkuna ostaa puunvaran pääosin Puusperästä, Seura Ensoilta ja Kurikka Timberiltä. Yrityksen päätuote on MSE-ikkuna.

Puusperä tekee ikkunalle erinomaiset lämmöneristys- sekä ääneneristykset, ja alumiinipuitteiden puuosien tarjoaa pitkäaikaisen säikestävyyden. Ahosien sanoo.

MSE-ikkunat kuuluvat valikoimasta liittyvät myös MSE- sekä MEK-ikkunamallit. Yritys tarjoaa myös ovia, joita se ostaa siltaakäyttöön. Yrityksen ikkunoita ei valmisteta varastoon, vaan tilauksesta karmi- ja puitteikkunat valmistetaan kadulla asti.

Valikka Karelia Ikkuna on toiminnat kattavasti koko linno-

riamu ajan ja omistamur kasvattaa tuotantoon ja liikevaihtoon vuosi vuodelta, ei yritys aio jättää laakerille maahan. – Tuotanto on tapissaan, mutta mietitään miten sitä voi kehittää. Olemme ylipäätään nykyisestä tuotannostamme. Ahosien sanoo.

Ahosen seuraava ikkuna-ala tarkasti. – Osa ikkunamarkkinoista on tehnyt varsin huonona tulosta. Ei Suomessa yhtään etempää ikkunoita osteta, joten valmistajien on syytä olla valppaita, koska se väärin kelpaava. Silloin kustannuslaskelmilla ja tuotantovuodelle ei ole enää merkitystä.

HANNA LUOMA



Ikkunan karmiaa käytetään lähes sivuasiasta valmistettu. Kauko Ahosien arvostaa työssä kokenutta puuta.



Aikaan ja elämään

Sivu 2 / 20

Versio 3.1

17.1.2019

Tekijä: Kyösti Rasinmäki

Hyväksyjä: _____

Sisällysluettelo

1	Karelia-Ikkuna Oy	3
1.1	Organisaatio ja toimenkuvat	3
1.2	Arvot ja toiminta	4
1.3	Toimintaympäristö, sidosryhmät ja asiakkaat	4
1.4	Laatupolitiikka	5
1.5	Laatutavoitteet ja niiden seuranta	6
2	Prosessit	8
2.1	Prosessikartta	8
2.2	Prosessien määrittely	9
2.2.1	Myyntiprosessi	10
2.2.2	Tuotannon suunnitteluprosessi	10
2.2.3	Tuotantoprosessit	10
2.2.4	Ostoprosessi	11
2.2.5	Tuotteen- ja tuotannon kehittämisprosessi	11
2.2.6	Talous-, henkilöstöhallinta- ja laskutusprosessi	12
3	Laadunhallintajärjestelmä	12
3.1	Määrittäminen	12
3.2	Dokumentoitu tieto	12
3.3	Johtaminen ja laatutoimintaan sitoutuminen	13
3.3.1	Laadun johtaminen ja vastuu	13
3.3.2	Sisäinen auditointi	14
3.3.3	Johdon katselmukset	14
3.4	Riskien hallinta	15
3.5	Resurssit, työympäristö ja osaaminen	17
4	Parantaminen - Asiakastyytyväisyys	18
4.1	Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet	18
4.2	Reklamaatioiden käsittely	18
4.3	Asiakastyytyväisyys	19
5	Ristiinviittaustaulukko	20

Liitteet

Liite 1	Standardi SFS-EN ISO 9001
Liite 2	Haastattelupohja 1.11.2018
Liite 3	Haastattelujen yhteenveto, teemoittelu
Liite 4	Toimenkuva pohjalomake
Liite 5	BSC-mittariston pohjalomake



TOIMENKUVA

Karelia-Ikkuna Oy

Henkilö: _____

Tehtävänimike: _____

Työn tavoitteet:

- _____
- _____
- _____
- _____

Työtehtävät:

Arvio päivittäisestä työajasta

- | | |
|---------------|---------|
| - _____ | _____ % |
| * esim. _____ | |
| - _____ | _____ % |
| * esim. _____ | |
| - _____ | _____ % |
| * esim. _____ | |
| - _____ | _____ % |
| * esim. _____ | |
| - _____ | _____ % |
| * esim. _____ | |

Lisäksi:

- _____
- _____