

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2020

Minttu-Maarit Vainio

LAATUJÄRJESTELMÄN LUONTI PIENYRITYKSELLE

– ISO 9001:2015

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2020 | 46 sivua

Minttu-Maarit Vainio

LAATUJÄRJESTELMÄN LUONTI PIENYRITYKSELLE

- ISO 9001:2015

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda pk-yritykselle ISO 9001 standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän kehittämisen aloitustoimenpiteet. Projekti tehtiin Boland kiinteistöt Oy yrityksen kanssa yhteistyössä. Yrityksessä haluttiin aloittaa laatujohtamisen käyttöönotto, koska siellä haluttiin luoda järjestelmä tukemaan toimintaa ja nopeuttamaan prosesseja.

Ensimmäisessä osassa opinnäytetyössä käydään läpi laadun sekä laadunhallinnan käsitteitä. Lisäksi käsitellään laatujohtamista laatujohtajien näkökulmasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään myös ISO 9000 ja ISO 9001 standardien perusteita ja vaatimuksia. Toisessa osassa keskitytään kohdeyrityksen laadunhallinnan kehittämiseen. Tässä käydään läpi lähtötilanne ja tavoitetila sekä laadunhallinnan tavoitteet.

Työn tuloksena saatiin aikaan laadunhallintajärjestelmän alku sekä prosessikuvaukset tärkeimmille prosesseille. Yritys voi käyttää työn tuloksia laatujohtamisen pohjana jatkossa.

ASIASANAT:

Laatu, laatujohtaminen, laadunhallintajärjestelmä, ISO 9001

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

2020 | 46 pages

Minttu-Maarit Vainio

CREATING A QUALITY SYSTEM FOR A SMALL BUSINESS

- ISO 9001:2015

The purpose of this thesis is to create the starting measures for the SME to develop a quality management system in accordance with ISO 9001 standard. The project was carried out in cooperation with Boland Kiinteistöt Oy. The company wanted to start deploying the quality system because it wanted to create a system to support operations and speed up processes.

In the first part of the thesis, the concepts of quality and quality management are reviewed. Quality management is also discussed from the point of view of quality systems. The first part also addresses the criteria and requirements of ISO 9000 and ISO 9001 standards. The second part focuses on developing the quality management of the target company. The baseline and target status as well as the quality management objectives are getting reviewed.

As a result of the work, the beginning of the quality management system and process descriptions for the most important processes were achieved. The company can use the results of the work as a basis for its quality work in the future.

KEYWORDS:

Quality, quality management, quality management system, ISO 9001

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Työn taustaa	7
1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymys	8
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	9
2 LAATU	10
2.1 Laatu käsitteenä	10
2.2 Laadunhallinta	13
2.3 Laatujohtaminen	16
3 ISO 9001 -STANDARDI	20
3.1 Perusteet	20
3.2 Vaatimukset	26
3.2.1 Organisaation toimintaympäristö	28
3.2.2 Johtajuus	29
3.2.3 Suunnittelu	29
3.2.4 Tukitoiminnot	30
3.2.5 Toiminta	31
3.2.6 Suorituskyvyn arviointi	33
3.2.7 Parantaminen	34
3.3 Hyödyt	35
4 KOHDEYRITYKSEN LAADUNHALLINNAN KEHITTÄMINEN	37
4.1 Lähtötilanne ja tavoitetila	37
4.2 Laadunhallinnan tavoitteet kohdeyrityksessä	38
4.2.1 Toiminnan dokumentointi	40
4.3 Työn luotettavuustarkastelu (validiteetti ja reliabiliteetti)	44
5 YHTEENVETO	45
LÄHTEET	46

KUVAT

Kuva 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta. (Lecklin 2006, 19.)	14
Kuva 2. Laatujohtamisen elementit (Lecklin 2006, 36.)	17
Kuva 3. Demingin ympyrä (Mannila 2015.)	23
Kuva 4. ISO 9001 -standardin rakenne (Suomen standardisoimisliitto 2015)	28
Kuva 5. Boland kiinteistöt Oy, prosessikuvaus.	40

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO



ISO International Organisation of Standardisation

SFS Suomen Standardisoimisliitto

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Laatu on kauan ollut tapetilla suuremmissa yrityksissä. Nykyään laatu käsitys on rantautunut myös useimpiin pk-yrityksiin. Suurten ja pienten yritysten laatutyö on luonnollisesti hyvin erilaista. Tyypillisesti pienissä yrityksissä johto on hyvin kiireistä ja ylityöllistetty sekä saattaa olla mikroyrityksessä sen ainoa työntekijä. Miksi tällaisessa yrityksessä lähdetäisiin kehittämään työlästä ja aikaa vievää laatutyötä?

ISO 9000 sarjan standardit keskittyvät asiakastytyväisyyteen ja keskittyvät sen mittaamiseen ja dokumentointiin. (Suomen standardisoimisliitto 2015). Asiakastytyväisyys onkin minkä tahansa laatujärjestelmän tärkeimpiä osa-alueita. Tänä päivänä missä tahansa yrityksessä asiakkaan rooli on merkittävä, ja se vaikuttaa kaikkeen toimintaan organisaatiossa.

Olen sitä mieltä, että useassa organisaatiossa todetaan jossain vaiheessa jonkinlaisen parantamisen olevan paikallaan. Asiaan tutustuttaessa törmätään usein laadunhallintajärjestelmään. Tässä kohtaa olisi kuitenkin hyvä muistaa, ettei haukata liian suurta palaa kerralla. Jo sen tunnistaminen, että yritykseen tai organisaatioon olisi hyvä kehittää prosessejaan, auttaa tunnistamaan kehityskohteita. Pienyrityksen on myös usein erittäin haastavaa saada laadunhallintansa sellaiseen dokumentoituun muotoon, jota tarvitaan sertifiointien saamiseen. PDCA –malli (plan, do, check, act) on hyvä lähtökohta organisaation jatkuvaan kehittämiseen. Tällöin yrityksessä joudutaan pohtimaan ja kehittämään toimintaa eri näkökulmista.

Laatujärjestelmän avulla yritys joutuu pohtimaan toimintaansa sekä mahdollisesti uudistaa sitä ja vahvistaa osaamistaan niin, että kannattavan toiminnan edellytykset ovat olemassa myös jatkossa. Strategia määrittelee sen, mihin yritys on menossa ja kuinka sinne päästään. Tällä hetkellä yrityksen kannattaa

toteuttaa huolellisesti, koska tällä hetkellä ei tiedetä miltä maailma mahdollisesti näyttää 5-8 vuoden päästä ja mikä yrityksen asema silloin on. Opinnäytetyö auttaa strategian toteuttamisessa ja vision laatimisessa. Nyt, jos koskaan, on tärkeää nähdä mitä ympärillä ja markkinoilla tapahtuu.

ISO 9001 -standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä antaa parhaat mahdollisuudet selviytyä muutoksista toimintaympäristössä sekä selkeyttää toimintaa organisaatiolle itselleen ja sidosryhmille.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän työn tavoitteena on keskittyä kohdeyrityksen prosessien ja samalla laadunhallinnan kehittämiseen. Kohdeyritykselle halutaan luoda kevyt laadunhallintajärjestelmä tukemaan toimintaa ja nopeuttamaan prosesseja. Laadunhallintajärjestelmän luonti toteutetaan toiminnalliseen tutkimukseen tukeutuen.

Yrityksen johdossa on tehty päätös laadunhallintajärjestelmän suunnittelemisesta ja osittaisesta käyttöönottamisesta toiminnan selkeyttämiseksi. Jatkossa prosessikuvista luodaan laajempi laatukäsikirja ja mahdollisesti myöhemmin ISO 9001 standardin mukainen laatujärjestelmä. Opinnäytetyössä keskitytään pääprosessien kuvaukseen, koska yrityksen laatutyö on niin alkuvaiheessa, ettei ole järkevää vielä jatkaa pidemmälle. Alkuvaiheisiin kuuluvat strategian ja vision laatiminen sekä pääprosessin kuvaus ja siihen kuuluvien työpohjien luominen. Yrityksessä ei ole voimassa olevaa laatujärjestelmää ja dokumentoitua tietoa on todella vähän. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda yksinkertainen dokumentointi ja prosessityökalu. Tähän tarkoitukseen taulukkolaskenta on toimiva työkalu.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi keskeiset laadun ja laadunhallinnan käsitteet sekä laatujohtamisen käsite. Lähteinä käytettiin alan kirjallisuutta ja internet sivuja sekä ISO 9000 standardin käsitteitä. Kolmannessa

luvussa käsitellään ISO 9001 -standardi ja käydään läpi sen perusteet ja vaatimukset. Seuraavaksi työssä keskitytään varsinaisen kohdeyrityksen laadunhallintajärjestelmään ja prosessien kuvaamiseen. Viimeisessä yhteenvetokappaleessa tehdään johtopäätökset työn onnistumisesta ja sen jatkokäytöstä.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Toiminnallinen tutkimus on opinnäytetyö, jossa opiskelija osoittaa ammatillista tietoa, taitoa ja sivistystä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tutkiva ja kehittävä ote. Tulos voi olla esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu opas tai ohjeistus. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 9, 51-56.)

Toiminnallisen opinnäytetyön työprosessi alkaa ideointivaiheesta. Aihe valitaan niin, että sen tulisi olla ajankohtainen ja toimeksiantajaa palveleva. Seuraavassa, suunnitteluvaiheessa luodaan suunnitelma työn tavoitteiden tiedostamiseksi. Seuraava vaihe on tiedon keruu ja toteutusvaihe. Tämän jälkeen jäljellä ovat analysointi- ja raportointi vaihe. (Vilkkä & Airaksinen, 2003, 23, 26-27, 56-58, 62-63)

2 LAATU

2.1 Laatu käsitteenä

Laatu käsitteenä lähtee siitä ajatuksesta, että asiat halutaan ja voidaan tehdä paremmin. Lähtökohdat ja syyt voivat olla eri yrityksissä erilaiset. Jotta laatua voidaan kehittää, pitää voida ymmärtää, mitä laatu on ja miten sitä mitataan. Aristoteles aikaan pohti laatua käsitteenä ja antoi sille kaksi merkitystä:

1. Laatu ilmaisee, miten jokin kohde erottuu toisesta
2. Miten kohde koetaan hyvänä tai pahana.

(Suomen standardisoimisliitto 2016.)

Laadulle on olemassa monia eri määritelmiä ja sitä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista, riippuen siitä, kenen kannalta sitä toteutetaan. Yleisin näkökulma on asiakkaan näkökulma. Yritykset pyrkivät toteuttamaan mahdollisimman tehokkaasti ja kustannustehokkaasti asiakkaan asettamia odotuksia. (Lecklin 2006, 18.)

Perinteisesti laadun on ajateltu liittyvän tuotteen hyvyyteen, kestävyys ja ominaisuuksiin, ja laatu on nähty tuotteen hyvänä tasona viimeistelyssä. Laadun käsite on laajentunut huomasti, vaikka perusajatus onkin edelleen voimassa. Yksittäisen tuotteen laadun sijaan tulisi tarkastella koko yrityksen toimintaa, jonka laadukkuus takaa laadukkaat tuotteet. (Kano 1986, 6-8.) Suomen standardisoimisliiton (2016) mukaan ”laadulla tarkoitetaan sitä, missä määrin kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset.”

Kun yritys pyrkii voitolliseen liiketoimintaan, täytyy tarjottavien tuotteiden tai palveluiden laatuun kiinnittää erityistä huomiota. Asiakastyytyväisyys on useassa yrityksessä määritelty laadun indikaattoriksi. Ongelma syntyy siinä, että asiakkaille laadukas tuote voi tarkoittaa eri asioita ja koostua monista eri tekijöistä. Laatu on täysin subjektiivinen kokemus tietystä asiasta. Tuote tai

palvelu voi olla täysin virheetön, mutta ei silti täytä asiakkaan mielestä laadukkuuden kriteereitä.

Laadun määritelmä on hyvin sirpaleinen. Juhani Anttila ja Kari Jussila (2016) jäsentävät laadun eri määritelmät seuraaviin luokkiin:

1. Tuoteperusteiset määritelmät

Laatu on mitattava ominaisuus tuotteessa. Näitä ovat mm. nopeus tai tehokkuus. Laatueroja voidaan mitata näiden ominaisuuksien eroista. Tähän laatukäsitykseen yhdistetään usein hinta ja kustannukset siten, että korkeampaan hintaan yhdistetään laadukkuus. Tällä voidaan perustella käsitys, että tuotteesta voidaan pyytää korkeampaa hintaa.

2. Tuotantoperusteiset määritelmät

Laatu on tämän määritelmän mukaan vaatimusten täyttämistä ja täyttymistä. Määritelmät ovat käytössä perinteisessä laatutekniikassa, jossa pääpaino on sopimusten täyttymisessä ja valmistusvirheiden välttämässä. Laatu tarkoittaa sitä, miten vaatimukset täyttyvät eli laatua on virheettömyysaste. Tämän määritelmän mukaan laatu on mitattavissa oleva ja objektiivinen käsite.

3. Rahalliset arvoperusteiset määritelmät

Tässä määritelmässä laatu on käyttöarvon ja hinnan suhde eli laatu on kohteen hyöty- arvo. Tuote hankitaan tiettyyn tarkoitukseen ja laatu muodostuu tuotteen valmistuksen yhteydessä syntyvästä arvonlisästä.

4. Reaalitaloudelliset arvoperusteiset määritelmät

Tämän määritelmän mukaan laatu on kohteen hyötyarvo. Laatu on siis tuotteen kyky täyttää käyttäjän tarpeet ja odotukset. Näin ollen laatu on subjektiivinen sekä käyttäjän tarpeisiin sidottu. Laatua ei voida eksaktisti mitata, vaan vain

subjektiivisesti arvioida. Tuotannon tavoitteena on luoda asiakkaiden tarpeita mahdollisimman tarkasti tyydyttävä tuote. Laatu on asiakasohjautuvaa toimintaa.

5. Heuristiset ja myyttiset määritelmät

Laatua ei voida mitata eikä määritellä, se on luksusta ja erinomaista hyvyyttä. Laatu on ylivertaisuutta, jonka vain sinä voit tietää, mitä se on. (Suomen standardisoimisliitto 2016.) Laatua voidaan tarkastella eri näkökulmista. Tällöin laatuun liittyy useita eri ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä. Lecklin (2006, 20) esittää tarkastelunäkökulmat, jossa Paul Lillrank jakaa näkökulmat kuuteen:

Valmistuslaatu keskittyy valmistusprosessiin ja on perinteinen tuotannon näkökulma. Virheiden mahdollisuus pyritään ennakoimaan ja välttämään. Tuotteet valmistetaan etukäteen päätettyjen tavoitteiden mukaisesti. Valmistuskeskeinen laatu kulkee käsi kädessä tuotokeskeisen laadun kanssa, mitattavat elementit vain ovat erilaisia.

Tuotelaatu keskittyy lopullisen tuotteen laadun arvioimiseen. Hyvä ja laatuvaatimukset täyttävän tuote on standardin mukainen. Lecklin (2006, 20) nostaa esiin David A. Garvinin (1987) määritelmän tuotelaadun kahdeksasta eri dimensiosta. Hänen mukaansa ne olivat:

- suoristuskyky
- erityisominaisuudet
- luotettavuus
- yhdenmukaisuus
- kestävyys
- huollettavuus
- esteettisyys
- koettu laatu

Teknisiin ominaisuuksiin yritys pystyy parhaiten vaikuttamaan suunnittelun kautta.

Arvolaatu kertoo tuotteen luoman hyödyn sijoitetun pääoman tuotolle. Arvokeskeinen laatu korostaa laadun ja hinnan suhdetta sekä antaa asiakkaalle parhaan mahdollisen hyödyn tai vastineen rahoille. Arvokeskeisen laadun määritelmä on pelkistetty usein yhtälöön: $\text{arvo} = \text{laatu/hinta}$

Kilpailulaatu perustuu tuotteiden väliseen kilpailuttamiseen. Omat ratkaisut laadussa tehdään muiden markkinoilla olevien tuotteiden vertaisarvioinnin perusteella. Laadun tulee tällöin olla vähintään yhtä hyvä kuin kilpailijan laatu.

Asiakaslaatu on ISO 9001 -standardin painopiste, jossa laatua tulkitaan asiakkaan näkökulmasta ja tämän tarkastelukulman takia asiakaspalaute on tärkeää. Asiakaskeskeisyys on osa-alue, joka organisaation tulisi menestyäkseen hallita mahdollisimman hyvin. Organisaation tulisi keskittyä niihin osa-alueisiin, jotka tuottavat eniten arvoa heidän asiakkailleen.

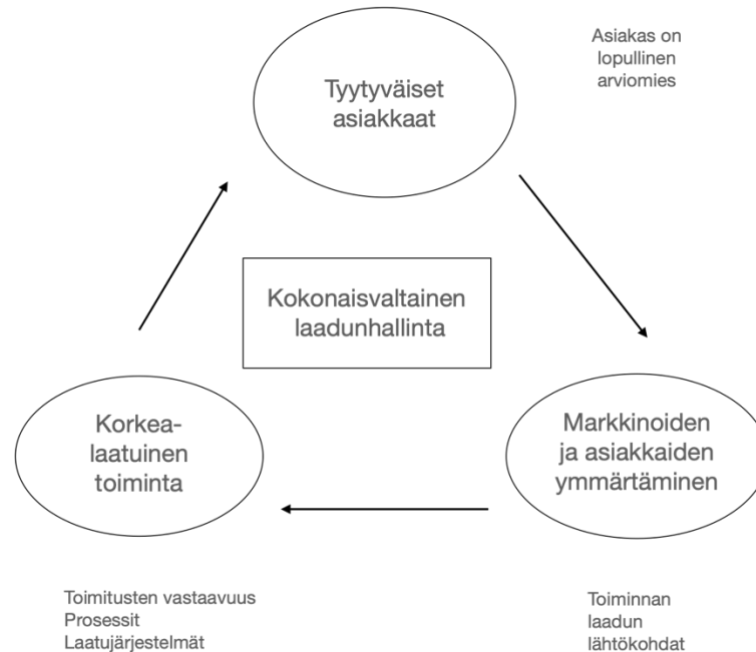
Ympäristölaatu perustuu tuotteen elinkaareen ja ympäristön kuormitukseen sekä valmistuksessa että loppusijoituksen kannalta. Merkitys korostuu koko ajan. Näistä laatuksiteereitä käytetään yrityksessä nykyään useimmiten brändin rakennusvaiheessa. (Lecklin 2006, 20-21.)

Eri ominaisuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan enemminkin toisiaan täydentäviä, huomauttaa Lecklin (2006, 20.) ”Yrityskulttuuri määrittää eri näkökulmien painoarvon.” Laatu on muodostunut kiinteäksi osaksi yritysten toimintaa ja erilaisia laatujärjestelmiä syntyy koko ajan lisää. Nimet ja toteuttamiskeinot muuttuvat ja kehittyvät, mutta korkea laatu pysyy osana yrityksen menestystä.

2.2 Laadunhallinta

Laatu käsitteenä on johdonmukaisen toiminnan ydin ja sen pohjalta edetään käytännön ratkaisuihin. Laadunhallinta (eli laadun aikaansaaminen), laadun

parantaminen ja laadunvarmistus tulevat eteen kehitystyössä. Näille kaikille on olemassa ISO 9000 -standardimääritelmä. (Suomen standardisoimisliitto 2015.) Keskeisessä asemassa laatutoiminnan toteuttamisessa ovat organisaatiot ja niiden johtaminen. Toteuttamisen ydinkysymyksiksi nousevat prosessit ja tuotteet.



Kuva 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta. (Lecklin 2006, 19.)

Laadunhallinnalla tarkoitetaan hallittuja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa. Laadunhallinta on nykyään tärkeä osa yrityksen toimintaa. Laadunhallintaa käytetään tuomaan kilpailuetua markkinoilla muihin toimijoihin nähden. Sen on myös tarkoitus toimia osana yrityksen jatkuvaa kehittämistä. On ensiarvoisen tärkeää, että yrityksen johto on sitoutunut jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen. (Lecklin 2006, 23-25.)

Jokaisella yrityksellä on tapa organisoida, hallita prosesseja ja miettiä tuotteiden laadukysymyksiä. Tämä on jo laatu järjestelmä, vaikka sitä ei välttämättä sellaiseksi mielletäkään. Varsinaisia järjestelmiä näistä tavoista syntyy silloin kun

ne dokumentoidaan ja organisoidaan asianmukaisesti. (Suomen standardisoimisliitto 2015.)

Mielestäni laadunhallintajärjestelmän luominen saattaa olla jossain tapauksessa liian kallista, eikä ole järkevää käyttää pienen yrityksen rajallisia resursseja. Pienten yritysten on ehkä järkevämpää käyttää vain tiettyjä osia laadunhallintajärjestelmistä. Laadunhallintajärjestelmiä löytyy erilaisia. Järjestelmää valittaessa yrityksen tulisi ottaa huomioon ulkoiset tekijät, jotka saattavat vaikuttaa käyttötarkoitukseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi standardien asettamat vaatimukset yritykselle. Jos hallintajärjestelmä halutaan sertifioida, tulisi standardivaatimukset hankkia käyttöönsä jo alkuvaiheessa. (Hartikka 2014, 8).

Laadunhallintajärjestelmä termiä käytetään synonyymina termille johtamisjärjestelmä. Johtamisjärjestelmä voidaan Lecklinin (2006, 29 ja 31) mukaan määritellä rakenteeksi, jonka avulla johdon tahtotila viedään läpi systemaattisesti koko organisaation. Hänen mukaansa järjestelmän muoto ja laajuus linjataan niiden tavoitteiden mukaisesti, jotka järjestelmällä pyritään saavuttamaan.

Monet yksityisen ja julkisen sektorin asiakkaat edellyttävät organisaatiolta laadunhallintajärjestelmän luotettavuutta. Näiden syiden lisäksi laadunhallintajärjestelmän ylläpito mahdollistaa (Suomen standardisoimisliitto):

- organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen
- organisaation tavoitteisiin ja asiakkaiden odotuksiin keskittyminen
- tuote- ja palvelulaadun toteuttaminen asiakkaiden haluamalla tavalla
- asiakastytyväisyyden paraneminen
- halutun laadun saavuttaminen toistuvasti ja luotettavasti
- Organisaation kyvykkyyden esittely nykyisille ja uusille asiakkaille
- uusien markkina-alueiden valtaaminen tai markkinaosuuksien säilyttäminen

- sertifiointi
- kilpailu suuryritysten kanssa samoilla lähtökohdilla

Järjestelmä ei automaattisesti luo näitä mahdollisuuksia, mutta sen avulla organisaatio voi omaksua järjestelmällisemmän tavan pyrkiä niihin tavoitteisiin, joita se on itselleen asettanut. (Suomen standardisoimisliitto 2010, 17.) On olemassa kuitenkin kaksi suurta syytä, joiden takia ISO 9001 on houkutteleva mahdollisuus mille tahansa organisaatiolle. Standardi auttaa yritystä keskittyä asiakkaiden vaatimuksiin ja niihin keinoihin, joilla pystytään vähentämään tarpeettomia kustannuksia. (Persson 2009, 12.)

2.3 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on tärkeä laadunhallinnan periaate, johon ISO 9001 -standardi perustuu. Laatujohtaminen alkaa yrityksen ylimmästä johdosta ja ylettyy koko yrityksen jokaiselle tasolle. Jotta laatu voi toimia yrityksen menestystekijänä, se on vietävä koko toiminnan ja perusarvojen läpi. (Lecklin 2006, 35.)

Perusarvot kohdistuvat yleensä liiketoimintaan liittyviin tärkeinä pidettyihin asioihin. Ne muodostavat tavallaan toiminnan selkärangan. Monella yrityksellä perusarvoja ei ole selkeästi määritelty ja kirjattu ylös. Suositeltavaa on, että nämä arvot on kirjattu, ja ne avataan ja viestitetään koko henkilöstölle erillisellä ohjeella. Sen avulla luodaan kaikille yhtenäinen käsitys siitä, mikä yrityksessä on tärkeää ja varmistetaan pyrkimys yhdensuuntaiseen toimintaan. (Lecklin 2006, 36.) On johdon vastuulla, että laadunhallintajärjestelmä toimii halutulla tavalla sekä tuottaa haluttuja tuloksia.

Yhtenäinen ja yhteisesti hyväksytty laatukulttuuri toimii toimeenpanijana, ja periaatteet ja tekniikat vain työvälteinä. Laatujohtaminen tulee ottaa mukaan kaikkeen yrityksen toimintaan osana johtamisjärjestelmä, jotta sen avulla päästään mahdollisimman hyviin tuloksiin. Laatujohtamisessa laatu pyritään rakentamaan yrityksen sisäisiin prosesseihin. Prosesseista pyritään poistamaan

virheet ja muut epäkohdat. Laadunhallinta paranee jatkuvasti pienten parannusten avulla. (Tuominen 2000, 13-15.)

Nykyään puhutaan kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta (Total Quality Management), joka sisältää johtamisen lisäksi myös strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. Sisäisten toimintojen rinnalle ja ohi on tullut asiakaskeskeisyys, mainitsee Lecklin. (2006, 17.) Asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan ensisijainen perusta. Käytännön johtamisen näkökulmasta laatu syntyy prosessien hallinnan, parantamisen ja lopputuloksen kautta. Järjestelmän rakenne ja tarkoitus syntyvät kunkin organisaation toimintamallien mukaan ja muokkautuu organisaation asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Lecklin 2006, 17-18.)

Perusarvot	Yrityksessä vallitsevat uskomukset ja periaatteet
Visio	Haluttu asema tulevaisuudessa, pitkäaikainen päämäärä
Missio	Toiminnan tarkoitus, miksi yritys on olemassa
Strateginen päämäärä	<ul style="list-style-type: none"> - Markkina-alueen määrittäminen - Tarjottavat tuotteet - Vahvuudet kilpailijoihin nähden, miten yritys erottuu - Tavoiteltava asema valituilla markkinoilla
Strategiset laatuavoitteet	Tuotteiden ja toiminnan laadun avaintekijät markkina-aseman vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi
Laatupolitiikka	Yritysjohdon määrittelemä toimintapolitiikka ja tavoite laadun suhteen

Kuva 2. Laatujohtamisen elementit (Lecklin 2006, 36.)

Visio

Visio on kuva siitä, mitä halutaan tulevaisuudessa olla. Organisaatiossa johdon visiot asetetaan yleensä 5-15 vuoden päähän. Ne eivät välttämättä ole kovin tarkkoja, vaan osoittavat suuntaa siitä, minne halutaan olla matkalla, ja mitä halutaan tehdä. Visio on innostava ja motivoiva. Visio luo syitä tehdä työtä ja tekee siitä mielekästä. Visiota voidaan muuttaa tarpeen mukaan ja sitä voidaan pilkkoa osiin. Korkea laatu on hyvä olla leivottuna vision sisään. (Lecklin 2006, 37.)

Missio

Missio ja visio liittyvät läheisesti toisiinsa. Missio kuvailee yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä kertoo toiminnan päämäärästä tai tarkoituksesta vision toteuttamiseksi. Se on johdon muotoilema näkemys siitä, miksi yritys on olemassa. (Lecklin 2006, 37.)

Strategia ja strategiset tavoitteet

Yrityksen missio toteutetaan strategian avulla. Strategisilla päämäärillä asetetaan suuntaviivat, joilla yritys ohjaa sen operatiivista toimintaa ja prosesseja. Mitä selkeämmin se on muotoiltu ja dokumentoitu, sitä paremmin se on toteutettavissa ja vietävissä organisaation läpi. Lecklinin (2006, 38) mukaan strategiassa käydään läpi ainakin seuraavia asioita:

- yrityksen ydinosoaminen
- tarjottavat tuotteet
- kriittiset menestystekijät
- olemassa olevat ja halutut vahvuudet
- kilpailuedut sekä niiden ylläpito ja vahvistaminen
- kohdemarkkinat ja millainen asema niillä halutaan saavuttaa

Laatutavoitteet kuvaavat lopputulosta, johon on päästy organisaation kaikkien prosessien avulla. Strategian toteutumista seurataan tavoitteiden ja mittareiden avulla. Tavoitteiden pitäisi pystyä toiminnan ohjaamiseksi osoittamaan, mitä osaluetta pitäisi parantaa ja mikä on kunnossa. Laatu mittavien tavoitteiden tulisi

liittyä muihin strategisiin tavoitteisiin ja niiden seurannan olla osa johdon jokapäiväistä työtä. (Lecklin 2006, 40.)

Laatupolitiikka

ISO 9001 -standardin mukaan laatupolitiikka on johdon luoma laatuun liittyvä yleinen tarkoitus tai suunta. Se on yrityksen perusarvoista johdettu viesti käytännön toiminnaksi. Se kertoo keskeisimmät toimintaperiaatteet ja tärkeää on, että se on kommunikoitu selkeästi koko henkilöstölle. Laatupolitiikka pitää sisällään vähintään nämä asiat: alue, jolla toimitaan, mitä laatu merkitsee yritykselle sekä miten laatu ilmenee suhteessa sidosryhmiin. (Lecklin 2006, 40-41.)

3 ISO 9001 -STANDARDI

ISO 9001:2015 standardi esittelee laadunhallintajärjestelmän ja sen vaatimukset. Se on yksi yleisimmistä ja tunnetuimmista standardeista ja ainoa, jonka avulla yritys voi hakea sertifiointia. Se kuuluu ISO 9000 standardisarjaan. ISO 9000 standardiperheeseen kuuluvat standardit käsittelevät laadunhallintaa. Sarjan tärkeimmät standardit ovat:

- ISO 9000 (Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto)
- ISO 9001 (Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset)
- ISO 9004 (Laadunhallinta. Organisaation laatu. Ohjeita jatkuvan menestyksen saavuttamiseen)
- ISO 19011 (Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet).

(Suomen standardisoimisliitto).

ISO 9000 standardeissa laadunhallinta määritellään laatuun vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseksi sekä niiden systemaattista johtamista ja ohjaamista laatuun vaikuttamiseksi.

Standardin vaatimukset ovat yleisiä ja sopivat siten mille tahansa organisaatiolle riippumatta koosta tai toimialasta. Jos organisaatio pystyy tuottamaan vaatimustenmukaisia tuotteita tai asiakastyytyväisyyden parantamiseen kyetään, voi yritys jättää joitain vaatimuksia soveltamatta. Organisaation pitää esittää dokumentoinnissaan perustelut, jos se jättää vaatimuksia soveltamatta. (Suomen standardisoimisliitto 2015.)

3.1 Perusteet

ISO 9000 kuvaa seitsemän laadunhallinnan perustetta, joiden avulla johto voi parantaa organisaationsa suorituskykyä. Periaatteiden sisältämät käsitteet luovat

perustan ISO 9000 -sarjan standardeille. Organisaation koko, luonne ja haasteet määrittelevät miten periaatteita sovelletaan. (Suomen standardisoimisliitto).

1. Asiakaskeskeisyys

Laadunhallinnan tärkein tavoite on täyttää ja ylittää asiakkaiden vaatimukset. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden ymmärtäminen edesauttaa organisaation menestystä. Johdon pitää varmistua, että asiakkaiden toiveet ja vaatimukset ovat yrityksen johtotähti. Asiakkaiden mielipiteiden huomioonottaminen varmistaa yrityksen mahdollisuuden positiiviseen kehitykseen (Persson 2009, 34).

Tuotekehitysvaiheessa voidaan karsia huonoja ratkaisuja ja näin huomioida asiakaskeskeisyys. Palautteen kerääminen ja analysointi toimituksen jälkeen on oleellista. Tämän perusteella yrityksen toimintaa pystytään kehittämään entistä paremmaksi ja tehokkaammaksi. (Lecklin & Laine 2009, 18.) Tärkeää on ennen kaikkea kuunnella asiakasta kaikkien prosessien jokaisessa vaiheessa. Tällöin asiakkaalle luodaan mahdollisuus osallistua hänelle sopivassa vaiheessa. ISO 9001 -standardi edellyttää asiakastyytyväisyyden mittaamista ja seuraamista tyydyttävällä tavalla. (Persson 2009, 39.)

2. Johtajuus

Organisaation johto määrittelee yrityksen tarkoituksen ja suunnan. He luovat olosuhteet, jossa työntekijät osallistuvat täysipainoisesti laatutavoitteiden saavuttamiseen. Tarkoituksen ja suunnan luominen sekä osallistuminen antavat mahdollisuuden yhdenmukaistaa strategian, politiikan, prosessit ja resurssit niin että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. (Suomen standardisoimisliitto)

Johdon tulee olla sitoutunut ja ottaa vastuuta sekä osallistua laadun johtamiseen. Johdon tulee tiedostaa laadun tärkeys menestyksessä ja antaa riittävät resurssit organisaatiolle laadun integroimiseksi jokapäiväiseen toimintaan. (Lecklin 2006, 72.)

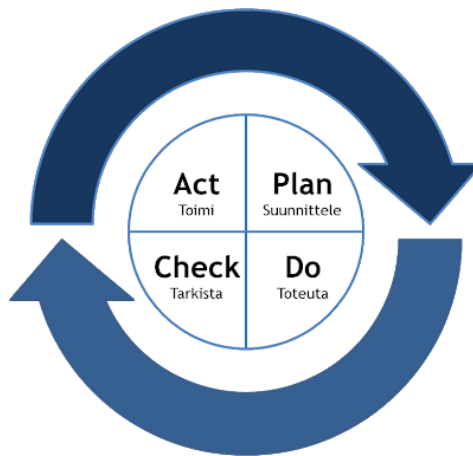
3. Ihmisten täysipainoinen osallistuminen

Henkilöstön pätevyys ja vaikutusmahdollisuudet luovat organisaatiolle paremman kyvyn tuottaa tulosta. Täysipainoista osallistumista voidaan tukea tunnustuksen antamisella, vaikutusmahdollisuuksilla sekä pätevyyden lisäämisellä. Osallistumisen hyötyinä voidaan nähdä ainakin yksilökohtainen kehittyminen, aloitteiden ja luovuuden lisääntyminen, ihmisten lisääntynyt tyytyväisyys sekä koko organisaation lisääntynyt yhteistyö. (Suomen standardisoimisliitto). Paras tae onnistuneelle ja laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä motivoitunut henkilökunta. Organisaation johdon on aidosti nähtävä henkilöstö voimavarana ja prosessien perustana. (Lecklin 2006, 213.)

4. Prosessimainen toimintamalli

Kun toimintoja hallitaan toisiinsa liittyvinä prosesseina, jotka toimivat yhtenäisenä järjestelmänä, saavutetaan ennustettavat ja johdonmukaiset tulokset. Prosessina käsitetään asia, jota voidaan johtaa ja toistaa päätetyllä tavalla. (Persson 2009, 45.) ISO 9001 -standardi edellyttää prosessimaisen toiminnan omaksumista osaksi kehitystyötä ja käyttöönottoa. Jotta organisaatio saavuttaa strategian- ja laatu- ja laatupolitiikan mukaiset tavoitteensa sekä parantaa tehokkuutta, tulee toimintaa hahmottaa ja johtaa prosesseista koostuvan järjestelmän kautta. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 6.)

Kun yritys toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla, tällaista toimintatapaa kutsutaan prosessijohtamiseksi. Kaikille prosesseille luodaan prosessinomistajat. Heidän vastuullaan on prosessikehitys sekä suorituskyky. Tärkeimpien prosessien omistajat muodostavat organisaation johdon. Prosessit muodostavat rakennelman koko toiminnasta. ISO 9001 -standardissa mainitaan Demingin laatima PDCA-malli, jota voidaan soveltaa pelkän prosessien lisäksi myös koko laadunhallintajärjestelmään. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 7).



Kuva 3. Demingin ympyrä (Mannila 2015.)

Mallin ensimmäinen vaihe on *suunnittelu* (plan), jossa tavoitteet asetetaan. Tavoitteille määritellään myös tarvittavat resurssit toimintapolitiikan mukaisesti. Samalla tunnistetaan ja käsitellään sekä riskit että mahdollisuudet. Seuraavaksi *toteutetaan* prosessit suunnitelmien mukaan (do) ja näistä syntyviä tuloksia *arvioidaan ja mitataan* (check). Tuloksia verrataan tavoitteisiin ja laatu- ja laatupolitiikan vaatimuksiin. Jos löydetään parannettavaa, *tehdään tarvittavat korjaukset* (act). Tämän jälkeen palataan suunnitteluun ja aloitetaan kierros alusta. (Pesonen 2007, 63 - 64, 8.)

Prosessimaisen toimintamallin etuja on se, että se mahdollistaa järjestelmän toisiinsa liittyvien yksittäisten prosessien jatkuvan ohjauksen. Laadukkaan laadunhallintajärjestelmän etuja on myös se, että ulkoisten prosessien kehittäminen ja niistä kerätyn informaation avulla on mahdollista kehittää toimintaa ja yksittäisiä prosesseja. (Suomen standardisoimisliitto 2005, 13.)

5. Parantaminen

Jatkuva parantaminen on tärkeää organisaatiolle, jotta se voi ylläpitää nykyistä toimintaa, reagoida muutoksiin ja luoda uusia mahdollisuuksia. (Suomen standardisoimisliitto). ISO 9001 määrittelee, että yrityksen on tehtävä jatkuvaa parannusta laatu- ja laatupolitiikan, -tavoitteiden, auditointien, korjaavien ja ennakoivien

toimenpiteiden avulla. (Persson 2009, 143.) Etuja on vahvistettava tehokkaan sisäisen auditoinnin ja johdon katselmusten avulla.

Jatkuva parantaminen ei välttämättä tarkoita sitä, että jatkuvasti tehdään aktiivisesti asioita, joita parannetaan uudestaan ja uudestaan. Kyse on ennemminkin siitä, että parannustyö on jatkuvasti aktiivinen. (Persson 2009, 142.)

ISO 9001 -standardi luo ääriviivat organisaation laadunhallinnalle ja yrityksen tukee sitoutua jatkuvaan parantamiseen. Jatkuva parantaminen sisältää ainakin tuotteiden ja palveluiden kehittämisen. Siihen kuuluvat myös ei toivottujen vaikutusten korjaaminen, estäminen tai vähentäminen sekä laadunhallintajärjestelmän suorituskyvyn ja vaikuttavuuden parantaminen. (Suomen standardisoimisliitto 2015 11.)

Yritys toteuttaa laadun parantamisen parhaalla katsomallaan tavalla. Poikkeamiin tulee perehtyä ja niiden korjaustoimenpiteet tulee määrittää sekä pyrkiä estämään jatkossa. Poikkeamat ja niiden korjaus toimenpiteiden vaikutukset pitää dokumentoida. Johdon katselmuksen ja ulkoisten sekä sisäisten auditointien tulokset tulee ottaa huomioon jatkuvassa parantamisessa. (Suomen standardisoimisliitto 2015 11-12.)

Jatkuva parantaminen vaatii jatkuvaa ja systemaattista kehittämistä ja on keskeistä laadun johtamiselle. Tämä vaatii yrityskulttuuria, jossa parannuksiin ja työtapojen kehittämiseen suhtaudutaan positiivisesti. Jatkuvan kehittämisen kannalta työntekijöiden osallistuminen on keskeistä, Siksi prosessissa mukana olevien työntekijöiden hyväksyntä on kriittistä. (Lecklin 2006, 218.)

6. Näyttöön perustuva päätöksenteko

Haluttuja tuloksia saadaan todennäköisimmin datan ja informaation analysointiin perustuvalla päätöksenteolla. Tosiasiat, näyttö ja tietojen analysointi johtavat

parempaan objektiivisuuteen ja päätöksenteon luotettavuuteen. (Suomen standardisoimisliitto.)

Standardi määrittelee yrityksen prosessit, joiden avulla tulee suunnitella ja toteuttaa seuranta, mittaus, analysointi ja parantaminen. Yrityksen on tärkeää pitää huoli siitä, että asiat, joita mitataan, todella ovat niitä, joita halutaan seurata. Standardin mukaan seuranta ja mittaus kohdistuvat ainakin asiakastytyvyyteen, laadunhallintajärjestelmän suorituskykyyn, prosessien sekä tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuuteen. Tärkein mitattava asia on asiakastytyvyys. Sen mittaus, analysointi ja parantaminen on osaa jatkuvaa parantamista, joka tulee myös dokumentoida. (Suomen standardisoimisliitto 2008, 124-125).

Käytettävälle olevalle tiedolle on asetettava vaatimuksia, jotta sitä voidaan käyttää tehokkaasti. Tämän lisäksi tiedon on oltava mahdollisimman ajantasaista ja tuoretta. Järjestelmien on oltava yhdenmukaisia, jotta riskeiltä vältytään. Ohjelmistojen ja järjestelmien on oltava mahdollisimman helppokäyttöisiä, jotta johto ja asiantuntijat pystyvät itsenäisesti toimimaan standardien mukaisesti. Tiedon on oltava tarvittaessa käytettävissä sekä muunneltavaa, jotta sitä voidaan käyttää hyväksi mahdollisimman tehokkaasti. Kaiken tiedon on luonnollisesti oltava suojattua, ja on huolehdittava siitä, etteivät asiaan kuulumattomat pääse luottamukselliseen tietoon käsiksi. Tietohallinnosta vastaavien on muistettava, että käyttäjät ovat asiakkaita. (Lecklin 2006, 257.)

7. Suhteiden hallinta

Olennot sidosryhmät vaikuttavat organisaation suorituskykyyn. Kun yritys voi hallita suhteitaan näihin olennaisiin sidosryhmiin, pystyy se helpommin optimoimaan niiden vaikutuksen suorituskykyynsä. (Suomen standardisoimisliitto). Tärkeitä sidosryhmiä ovat asiakkaat, materiaalien toimittajat, sijoittajat, muut yhteistyökumppanit ja viranomaiset.

ISO 9001 standardin mukainen laatuajattelu korostaa asiakaskeskeistä ajattelua. Laatuajattelu näkee asiakaskäsitteen erittäin laajana. Siksi suhteiden hallinnassa korostuu asiakkaan ja organisaation välinen yhteys. Jokaisella prosessilla organisaatiossa on erilainen näkemys asiakkaasta. Kaikkien näkemystä siitä, kuka on asiakas, on kuultava, koska jokaisen loppukäyttäjän tyytyväisyys on tärkeää. (Lecklin 2006, 60.)

Isossa organisaatiossa asiakas voidaan nähdä joko välittömänä asiakkaana, välillisenä asiakkaana tai ulkoisena ja sisäisenä asiakkaana. Myös esimies voidaan nähdä asiakkaan roolissa. (Lecklin 2006, 60.)

Välitön asiakas nähdään yleensä tuotteen tilaajana. Hänen tarpeidensa tyydyttäminen on laadun perusasioita. Välillinen asiakas on organisaatio tai ihminen, joka käyttää yrityksen tuotteita, vaikka ei olisikaan suorassa yhteydessä yrityksen kanssa. (Lecklin 2006, 60.)

Myös muiden sidosryhmien kanssa tapahtuva yhteistyö on laatuorganisaatiossa tärkeää, koska hyvä yhteistyö hyödyttää molempia osapuolia sekä lisää kummankin osapuolen kykyä tehdä tulosta ja tuottaa lisäarvoa. Näin hyvä yhteistyökumppani tukee asiakkaansa liiketoimintaa. Hallitun toimitusketjun avulla päästään yhteisymmärrykseen tavoitteista sekä saadaan tuotettua palveluita ja tuotteita tasaisesti ja luotettavasti. Hyvien yhteistyökumppaneiden kanssa pystytään jakamaan resursseja ja osaamista sekä tukea parannushankkeita mittaamalla suorituskykyä ja antamalla näistä palautetta sidosryhmille. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 13.)

3.2 Vaatimukset

Standardissa määritellään laadunhallintajärjestelmiä koskevat vaatimukset. Nämä vaatimukset on jaettu seitsemään osaan (Suomen standardisoimisliitto):

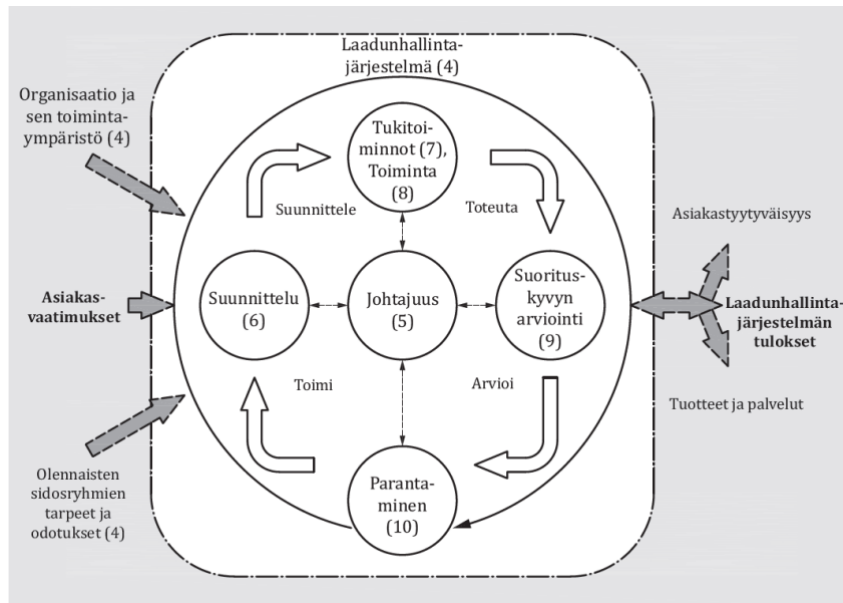
- organisaation toimintaympäristö
- johtajuus

- suunnittelu
- tukitoiminnot
- toiminta
- suorituskyvyn arviointi
- parantaminen

Standardisarjan periaatteissa asiakas ja asiakkaiden vaatimukset ovat keskiössä. Vaatimuksissa on useita asioita, jotka vaikuttavat mitä ja miten asiakas saa sen, mitä sille on luvattu. ISO 9001 -standardin mukaisella järjestelmällä voidaan osoittaa asiakkaalle, että yrityksellä on käytössään dokumentoitu laatujärjestelmä, ja yritys toimii sen mukaisesti. Kansainvälisessä kaupassa sertifioidulla laatujärjestelmällä on tärkeä ja koko ajan kasvava merkitys. Sertifikaatilla pystytään osoittamaan tietty laadun taso. (Lecklin 2006, 340.)

ISO 9001 standardi muuttui vuonna 2015. Uuden standardin suurimmat muutokset koskevat laadunhallinnan periaatteita, organisaation toimintaympäristöä, johtajuutta, riskien hallintaa, prosessilähtöisyyttä ja palveluiden tuottajia. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 4-5.)

Uudessa standardissa painotetaan myös paljon prosessimaista toimintamallia, PDCA-mallia sekä riskiperusteista ajattelua. Näiden avulla organisaatiot pystyvät suunnittelemaan prosessinsa ja niiden väliset yhteydet. Tavoitteena on parantaa järjestelmän vaikuttavuutta ja vaatimusten täyttämistä. Prosesseille löydetään tarvittavat resurssit ja ohjaus sekä niiden myötä organisaatio pystyy parantamaan prosessejaan. Riskiperusteisen ajattelun avulla pystytään löytämään asiat, jotka vaikuttavat heikentävästi prosesseihin ja tuloksiin. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 5.)



Kuva 4. ISO 9001 -standardin rakenne (Suomen standardisoimisliitto 2015)

3.2.1 Organisaation toimintaympäristö

Organisaation toimintaympäristön määrittämisessä on tavoitteena ymmärtää yrityksen ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö sekä tiedostaa tarkoituksen ja strategian kannalta oleelliset sisäiset ja ulkoiset asiat. Tämän lisäksi on tarpeen ymmärtää sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Organisaatiossa tulisi olla tietoinen siitä, että sekä sisäiset että ulkoiset asiat voivat muuttua ja vaikuttaa organisaation toimintaan. Siksi toimintaympäristön seuranta ja auditointi on tarpeen säännöllisesti. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 22-23.)

Organisaation tulee määrittellä olennaiset sidosryhmät ja niiden vaatimukset sekä laatujärjestelmän soveltamisala. Tämän lisäksi tulee määrittellä olennaiset prosessit ja niiden käyttö organisaatiossa. Niille määritellään lähtötiedot, tuotokset, prosessien keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus, kriteerit ja menetelmät, joiden avulla prosessien toiminta varmistetaan. Lisäksi määritellään tarvittavat resurssit ja niiden saatavuus sekä riskit ja mahdollisuudet.

Organisaation velvollisuus on sekä ylläpitää että säilyttää sen prosesseja tukevaa dokumentoitua tietoa. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 10-12.)

Tässä kohtaa tiivistetään myös vaatimukset laatukäsikirjalle, kuten prosessien määrittely, mittaaminen ja parantaminen. Lisäksi resurssien määrittely, dokumentointi ja riskienhallinta tulee standardin mukaan sisältyä laatukäsikirjaan. Yrityksen tulee ottaa myös ulkoisten tekijöiden vaikutus huomioon liiketoiminnassaan sekä seurata näiden muutoksia. Tämä tarkoittaa lainsäädännön ja viranomaisten vaatimuksia, asiakkaat, toimittajat sekä kilpailijoiden toiminta, mahdolliset fuusiot ja yrityskaupat. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 12-13.)

3.2.2 Johtajuus

Standardi keskittyy tässä vaatimuksessa johdon rooliin ja sen sitoutumiseen laadun hallinnassa. Vaatimukset kohdistuvat johdon vastuuseen laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuudesta ja tuloksista, tarvittavien resurssien varmistamiseen, asiakaskeskeisyyden korostamisesta, laadunhallinnan vaatimusten sekä laatupolitiikan viestinnästä. Johdon vastuulla on määrittellä ja kertoa roolit ja valtuudet organisaatiossa, jotta prosessit, laadunhallinta ja näiden parantaminen tuottavat haluttuja tuloksia. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 13-14.)

Johdon tulee olla sitoutunut laatutoimintaan ja jatkuvaan parantamiseen. Organisaation laadunhallintajärjestelmä ja sen sisältämät laatupolitiikka ja laatutavoitteet pidetään ajantasaisina, jotta ne vastaavat organisaation tavoitteita. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 14.)

3.2.3 Suunnittelu

Suunnitteluun liittyvät vaatimukset sisältävät riskien ja mahdollisuuksien käsittelyyn liittyviä vaatimuksia sekä laatu tavoitteiden määrittelyyn ja

laadunhallintajärjestelmän muutosten suunnitteluun liittyviä vaatimuksia. Organisaation tulee määritellä, miten toimintaympäristöihin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia hallitaan, jotta haluttuja vaikutuksia saavutetaan sekä pyritään vähentämään ei-toivottuja vaikutuksia. Laatupolitiikan kanssa yhtenevät laatutavoitteet tulee määritellä, joiden pitää olla myös mitattavissa. Suunnittelun yhteydessä laadunhallintajärjestelmään kohdistuvien muutoksia toteutettaessa tulee varmistaa sille tarvittavat resurssit ja siihen liittyvät vastuut ja valtuudet. Kaikkien muutosten kohdalla tulee varmistaa, että laatukäsikirja laatujärjestelmä pysyvät ajan tasalla. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 14-15.)

Osana suunnittelua on riskienhallinta. Riskienhallinnan tulee olla osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, jolla pyritään minimoimaan toiminnan odottamattomia vaikutuksia. Hyvällä suunnittelulla pystytään omalta osaltaan vaikuttamaan positiivisesti riskienhallintaan ja erilaisten riskien minimoimiseen.

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa tavoitteena on yrityksen strategia strategisten tavoitteiden saavuttaminen ja miten varmistetaan niihin pääseminen. Riskienhallinnan tulisi olla osa perusprosesseja ja se tulisi olla implementoituna johtamisjärjestelmään. (Ilmonen ym. 2010, 17-19.)

3.2.4 Tukitoiminnot

ISO 9001 -standardi sisältää viisi pääkohtaa vaatimuksia tukitoiminnoille, joita ovat resurssit, pätevyys, tietoisuus, viestintä ja dokumentoitu tieto.

Resurssien vaatimukset kohdistuvat laadunhallintajärjestelmän kannalta olennaisiin resursseihin. Nämä sisältävät sisäisten resurssien toimintakyvyn, niitä rajoittavat tekijät sekä ulkoisten toimijoiden resurssit. Samalla määritellään resurssit, joita tarvitaan järjestelmän käyttöönottoon, prosessin ohjaukseen sekä toimintaa varten tarvittavat resurssit. Organisaatiolla on oltava tarvittava infrastruktuuri, jonka tulee olla organisaation toimintaan nähden sopiva. Organisaatiolla tulee olla riittävät resurssit sen toimintojen luotettavaan mittaamiseen sekä niiden seurantaan ja analysoimiseen. Mittausten

dokumentointi tulee säilyttää ja sen tulee olla jäljitettävää. Organisaation on ylläpidettävä ja varmistettava sen toimintaa varten riittävä tietämys. Se voi perustua sisäisiin lähteisiin tai ulkoisiin lähteisiin. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 16-17.)

Organisaation laadunhallintajärjestelmän suorituskykyyn ja vaikuttavuuteen vaikuttava henkilöstön pätevyys tulee määrittää ja näiden henkilöiden pätevyys varmistaa. Pätevyydestä tulee säilyttää dokumentoitua tietoa. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 18).

Organisaation on varmistettava, että koko organisaation henkilöstö on tietoinen laatu politiikasta, tavoitteista jos siitä miten jokainen voi näihin vaikuttaa, ja mikä merkitys noudattamisella ja noudattamatta jättämisellä voi organisaatiolle olla. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 18).

Laadunhallintajärjestelmän tulee sisältää standardissa määritelty tieto sekä se tieto, jonka yritys näkee laadunhallintajärjestelmän kannalta välttämättömäksi. Mutta kommentoinnin tulee olla yksilöityä ja helposti tunnistettavissa olevaa sekä tallennettuna asianmukaiseen muotoon. Sen tulee olla helposti saatavilla ja asianmukaisesti suojattua. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 18-19.)

3.2.5 Toiminta

ISO 9001 -standardin vaatimukset toimintaa kohtaan on määritelty seitsemässä eri aiheessa. Näitä ovat toiminnan suunnittelu ja ohjaus, tuotteita ja palveluita koskevat vaatimukset, näiden suunnittelu ja kehittäminen, ulkoistettujen prosessien sekä ulkoisesti tuotettujen tuotteiden tai palveluiden ohjaus, tuotanto ja palveluiden tuottaminen, näiden luovutus sekä poikkeavien tuotosten ohjaus. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 19.)

Toiminnan suunnitteluun kohdistuva vaatimus määrittelee tuotteisiin ja palveluihin liittyvät vaatimukset sekä kriteerit niiden tuottamiseen liittyville

prosesseille ja hyväksymiselle. Prosessin ohjaus on toteutettava vaatimusten mukaisesti ja niistä tulee säilyttää dokumentoitua tietoa. Organisaation on varmistuttava siitä, että ulkoisia prosesseja valvotaan. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 19-20).

Standardi määrittelee asiakkaan kanssa ylläpidettävän riittävän viestinnän. Viestinnän tulee sisältää ainakin tuotteisiin tai palveluihin liittyvä tiedonkulku, sopimusten ja tilausten käsittely, asiakaspalautteen kerääminen, asiakkaan omaisuuden käsittely sekä mahdollisten poikkeustilanteiden erityisvaatimusten määrittely. Viestinnässä on varmistettava, että vaatimukset, jotka kohdistuvat tuotteisiin tai palveluihin, kuvaillaan tarkasti ja että organisaatio on kykenevä täyttämään nämä lupaukset. Organisaatio suorittaa katselmuksen, jossa käsitellään eri sidosryhmien määrittelemät ja asettamat vaatimukset sekä muut sopimukset tai tilauksen vaatimukset, jotka kohdistuvat organisaation lupaamaan tuotteeseen tai palveluun. Katselmuksen tuloksista tulee säilyttää dokumentoitua tietoa. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 20-21).

Standardin vaatimukseen sisältyy tuotteiden ja palvelujen toimiva suunnittelu- ja kehitysprosessi. Kyseistä prosessia luodessa pitää ottaa huomioon sekä prosessin luonne, kesto että moniulotteisuus. Samoin pitää huomioida tarvittavat vaiheet sekä toiminnot, joita tarvitaan todentamiseen. Lisäksi vastuut ja valtuudet sekä sisäiset ja ulkoiset resurssitarpeet tulee huomioida. Myös palveluiden ja tuotteiden tuottamista koskevat vaatimukset tulee ottaa huomioon. Kaiken tämän lisäksi sidosryhmien odotukset ja niiden mahdollinen tarvittava apu tulee selvittää. Vaatimukset ja niiden täyttäminen tulee dokumentoida. Tulosten tulee täyttää lähtötietojen asettamat vaatimukset ja niiden tulee sisältää seuranta ja mittauksia koskevat vaatimukset sekä niiden hyväksymiskriteerit. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 21-23).

Jos organisaatiolla on ulkoisia prosesseja tai ulkoisesti tuotettuja tuottaja, näiden tulee täyttää vaatimukset. Näihin tulee luoda hallintakeinot, jos ne on tarkoitettu yhdistettäväksi organisaation omiin tuotteisiin tai palveluihin. Ulkopuolisen

toimittajan tulee pystyä täyttämään kaikki niille määritellyt kriteerit ja näistä tulee olla dokumentoitua tietoa. Kaikkien esitettyjen vaatimusten tulee olla tarkoituksenmukaisia ja niistä tulee viestiä ulkomaiselle toimittajalle standardin mukaisesti. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 23-24).

Tuotannon ja palveluiden tuottamisen tulee tapahtua olosuhteissa, joita hallitaan. Dokumentoinnin tulee sisältää tuotteiden ominaisuudet sekä saavutettavat tulokset. Lisäksi määritellään mittaus- ja seurantamenetelmien käyttö. Näiden avulla pystytään seuraamaan vaatimusten toteutumista, sopivaa toimintaympäristöä, resurssien toteutumista, sekä toimituksen ja toimituksen jälkeisten toimenpiteiden toteuttamista. Tuotannonaikainen tuotteiden säilytys on tapahduttava vaatimusten mukaisesti. Organisaation pitää pystyä tunnistamaan ja jäljittämään kaikki tuotteet ja niiden tulee olla dokumentoitu. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 25-26).

Tuote luovutetaan vasta, kun kaikki asianmukaiset vaatimukset on todettu täytetyksi. Siitä tulee säilyttää dokumentoitua tietoa, joka sisältää jäljitettävissä olevan informaation hyväksyjästä. Organisaation tulee huolehtia siitä, että vaatimuksista poikkeavat tuotteet eivät pääse asiakkaalle. Tarvittaviin toimenpiteisiin poikkeamien syntyminen estämiseksi on ryhdyttävä. Poikkeamista tulee säilyttää dokumentoitua tietoa. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 26-27).

3.2.6 Suorituskyvyn arviointi

Standardi määrittelee vaatimukset organisaation toimintojen seurannalle ja mittaamiselle. Lisäksi määritellään sisäiset auditoinnit sekä johdon katselmukset, joissa tarkastellaan laadunhallintajärjestelmän ja yrityksen strategian yhdenmukaisuutta. Organisaation tulee määrittää, mitä mitataan ja seurataan, millä menetelmillä tätä tehdään sekä milloin mittauksia toteutetaan ja niiden tuloksia arvioidaan. Kaikista mittauksista säilytetään asianmukainen dokumentointi. Mittauksiin tulee sisällyttää laadunhallinnan suorituskyvyn ja vaikuttavuuden mittaukset sekä asiakastytyväisyysmittaukset. Näiden

mittausten ja niiden tulosten perusteella analysoidaan tuotteiden ja palveluiden vaatimuksen mukaisuutta, asiakastyytyvyyttä, laatujärjestelmän vaikuttavuutta ja suorituskykyä, riskienhallinnan vaikuttavuutta, ulkoisten toimittajien suorituskykyä sekä laatujärjestelmän mahdollisia muutostarpeita. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 27-28).

Sisäinen auditointi määrittää, onko laatujärjestelmä organisaation sekä standardin vaatimusten mukainen sekä sitä onko järjestelmä otettu käyttöön ja ylläpidetty vaikuttavasti. Organisaation tulee laatia auditointiohjelma, johon on määritelty auditointien ajankohdat, menetelmät ja vastuut. Ohjelmaan määritellään myös kriteerit, puolueettomuus, raportointi ja mahdolliset suoritettavat korjaavat toimenpiteet. Kaikesta säilytetään dokumentoitua tietoa. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 28).

Johdon katselmuksessa arvioidaan aikaisempien katselmusten perusteella tehtyjen toimenpiteiden tilanne ja vaikuttavuus. Katselmuksen tarkoituksena on antaa ylimmälle johdolle tietoa laatujärjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta. Tulosten tulee sisältää päätökset koskien laatujärjestelmän mahdollisia muutos- ja resurssitarpeita tai parantamisen mahdollisuuksia. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 28-29).

3.2.7 Parantaminen

Standardin mukaisesti organisaatioon tulee sitoutua jatkuvan parantamisen periaatteeseen. Siihen kuuluu tuotteiden ja palvelujen kehittäminen, ei toivottujen vaikutusten korjaaminen sekä laatujärjestelmän suorituskyvyn ja vaikuttavuuden parantaminen. Jatkovaa parantamista voidaan toteuttaa organisaatiossa sen parhaaksi katsomalla tavalla. Poikkeamien korjaustoimenpiteet ja niiden syihin tulee reagoida ja pyrkiä estämään jatkossa. Korjaustoimenpiteistä ja niiden vaikutuksista tulee säilyttää dokumentoitua tietoa. Organisaation tulee ottaa huomioon auditointien sekä johdon katselmuksen tulokset. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 29-30).

3.3 Hyödyt

Standardinmukainen laatujärjestelmä ja sen käyttöönotto on organisaatiossa strateginen päätös. Se saattaa luoda kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna. ISO 9001 on laadunhallinnan ja laatujohtamisen kokonaisvaltainen lähestymistapa. Oikein suunniteltuna ja ylläpidettynä se lisää kannattavuutta, vähentää hävikkiä ja reklamaatioita ja näkyy lisääntyneenä asiakastyytyväisyytenä. Ennaltaehkäisevien toimenpiteiden avulla yrityksen tuotteet lähtevät jo tehtaalta laadukkaampina, joka vaikuttaa suoraan reklamaatioiden määrään. Järjestelmän avulla voidaan yhtenäistää organisaation johtamista, prosesseja ja toimintaa. ISO 9001 -standardin rakenne noudattaa samaa rakennetta kuin muutkin ISO 9000 sarjan standardit, joten siihen on helppo yhdistää muita standardeja. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 5.)

Standardoidun laatujärjestelmän käyttöönotto tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden tarkastella liiketoimintaa ja tuotantoa. Puolueettoman ulkopuolisen tahon tekemä auditointi antaa yritykselle realistisen kuvan laadunhallinnan tilasta. Laatujärjestelmä auttaa organisaatiota kehittämään prosessejaan tehokkaammaksi ja puuttumaan ennakoivasti tuotantoa hidastaviin ongelmiin.

Ennaltaehkäisevien toimenpiteiden avulla pystytään vaikuttamaan asiakastyytyväisyyteen ja reklamaatioiden vähentyessä työntekijöiden on mahdollista keskittyä tuottavan työn tekemiseen. (Räisälä 2018, 18.) Kun organisaatio noudattaa asettamia periaatteita ja toimintatapoja, saadaan organisaatioon syntymään laatukulttuuri, joka vaikuttaa pidemmällä aikavälillä koko organisaation toimintaan.

Toimiva laadunhallintajärjestelmä auttaa asiakkaisiin ja sisäisiin toimintoihin liittyvien tekijöiden lisäksi yrityksen imagoa muun muassa lisäämällä toimijoiden luottamusta siihen, että laatu saavutetaan jatkuvasti ja poikkeamiin reagoidaan. Jatkuva laadukas työ osoittaa nykyisille ja uusille asiakkaille sitä mihin organisaatio pystyy. Laadukkaan työn avulla pystytään säilyttämään

markkinasektoreita ja mahdollisesti valtaamaan uusia, koska uudet toimijat kykenevät tuottamaan laadukkaaseen työhön. (Suomen standardisoimisliitto 2015, 19.)

4 KOHDEYRITYKSEN KEHITTÄMINEN

LAADUNHALLINNAN

4.1 Lähtötilanne ja tavoitetila

Kohdeyritys on mikroyritys, jossa ainoana työntekijänä toimii toinen omistajista. Yrityksen toiminta-ala on kiinteistöjen kehitys ja niillä käytävä kauppa. Yrityksen omistaja tekee silloin tällöin pieniä remontoiteja myös ulkopuolisille asiakkaille. Pääasiallinen toiminta on kiinteistöjen osto, remontointi ja eteenpäin myynti tai vuokraus. Yrityksen ensimmäinen toimintavuosi oli 2016. Yrityksen edellinen tilikausi oli voitollinen ja juuri päättynyt kolmas tilikausi on todennäköisesti tappiollinen koronasta johtuvien tekijöiden takia. Tällä hetkellä yritys omistaa 4 kiinteistöä, joista kolme on vuokrattu eteenpäin, ja joista yhtä remontoidaan parhaillaan. Tämä asunto tullaan myymään vuoden 2020 aikana.

Yrityksen toiminnan toteutuksesta vastaa yrityksen toimitusjohtaja pääasiallisesti yksin. Vuosien aikana on huomattu, että yritykseen tarvittaisiin prosessi- ja laatu järjestelmä, jonka avulla remontti pystytään suunnittelemaan tarkemmin ja kustannustehokkaammin. Remonttien venyminen on usein suurin syy kustannusten karkaamiseen. Remonttien tehokkaampi suunnittelu mahdollistaa myös yrityksen kehittymisen ja laajentamisen. Yrityksen viiden vuoden suunnitelma ja tavoite on omistaa 10 asuntoa ja samalla "flipata" (eli ostaa, kunnostaa ja myydä nopealla aikataululla) yksi asunto vuodessa.

Kiinteistöjen ostoon, remontointiin niiden myyntiin ja vuokraukseen kuuluu suuri markkinatilanteen riski. Maailman taloustilanne vaikuttaa voimakkaasti siihen, onko nk. flippaaminen tai vuokraaminen järkevää ja taloudellisesti kannattavaa. Yritys on ollut toiminnassa nyt noin 5 vuotta. Tässä ajassa on tullut selväksi se, että jonkinlaista prosessi järjestelmä tarvitaan. Koska yrityksen työntekijämäärä on rajallinen, aloitetaan laatutyön tekeminen määrittämällä yrityksen visio ja missio sekä strategia. Tärkeimpänä kehityskohteena juuri nyt nähdään

prosessikuvaus ja siihen liittyvän suunnitelman pohjan laatiminen. Myöhemmässä vaiheessa pyritään rakentamaan laatukäsikirja ISO 9001 -standardin mukaisesti. Selkeän prosessianalyysin avulla halutaan päästä eteenpäin yrityksen laajenemispyrkimyksissä.

Kehityshankkeen tekijöinä toimivat yrityksen toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Hallituksen puheenjohtajalla on oman palkkatyönsä puolesta paljon kokemusta laatu järjestelmien edellytyksistä ja kehityksestä. Kehityshankkeen ensisijaisena tavoitteena on luoda yritykselle prosessi- tai toimintakuvaus, kehys, jonka mukaan remonttiprojektit suunnitellaan ajallisesti sekä taloudellisesti. Toissijaisena tavoitteena on savuttaa järjestelmällisyyttä asuntojen potentiaalisuutta arvioitaessa sekä helpottaa päätöksentekoa potentiaalisten kohteiden välillä.

4.2 Laadunhallinnan tavoitteet kohdeyrityksessä

Laadunhallinnan tavoitteena tässä yrityksessä on järjestelmällinen toiminnan ohjaus sekä työn tuottavuuden parantaminen. Lecklin (2006, 29) määrittelee laadunhallintajärjestelmän johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla ohjataan laatuun liittyvissä asioissa. On täysin organisaatiosta riippuvaista, mikä järjestelmän tavoitteena on. Tavoitteet riippuvat organisaatiosta ja siitä, mikä sen toimiala on. Järjestelmän on tarkoitus tukea yrityksen toimintaa, eikä se saa olla ylimitoitettu, jolloin sen noudattaminen ei ole mahdollista. Hyvä järjestelmä helpottaa yrityksen johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä kustannusten hallintaa. (Lecklin 2006, 29-30, 33.)

Pesonen (2007, 50-54) toteaa, että järjestelmän tarkoitus on tuottaa tietoa yrityksen johdolle, jonka avulla pystytään tekemään yrityksiä koskevia päätöksiä. Sovitulla tavalla toimiminen, tiedon kerääminen, analysointi sekä johtopäätösten tekeminen ovat päätösten perustana.

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on strateginen ja hyödyllinen päätös yritykselle (SFS-EN ISO 9001. 2015, 5). Järjestelmä voidaan rakentaa monella eri tavalla, ja SFS:n opaskirjassa esitellään seitsenvaiheinen malli järjestelmän rakentamiselle, joka täyttää ISO 9001 -standardin vaatimukset. (Suomen standardisoimisliitto 2016, 173.)

Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee miettiä, miksi se haluaa ottaa järjestelmän käyttöön ja varmistaa johdon osallistuminen ja sitoutuminen. Tämän jälkeen määritellään visio, missio ja tärkeimmät arvot yrityksessä. Lisäksi kirjataan muistiin toimintaan kohdistuvat riskit ja mahdollisuudet sekä tärkeimmät sidosryhmät, esimerkiksi asiakkaat, työntekijät ja muut kumppanit. Toisessa vaiheessa kuvataan ja määritellään yrityksen tärkeimmät prosessit ja niiden yhteydet toisiinsa. Tärkeimpiä prosesseja ovat yleensä mm. myynti-, osto- ja tuotannon prosessit.

Kolmannessa vaiheessa toteutetaan laadunhallintajärjestelmä ja määritellään tavoitteet prosesseille, tuotteille ja palveluille. Samalla määritellään mitattavat ja seurattavat määreet ja varataan tarvittavat resurssit. Lisäksi luodaan tarvittavat dokumentit ja päätetään niiden säilytyspaikat. Neljännessä vaiheessa aloitetaan varsinaisen standardinmukaisen järjestelmän rakentaminen. Perehtyminen standardin vaatimuksiin ja vertaaminen olemassa olevaan järjestelmään. Vertailun perusteella pystytään päättämään, mitä vaatimuksia ei vielä täytetä, ja mitä on vielä lisättävä, jotta näin tapahtuu.

Henkilöstön koulutus on seuraava eli viides vaihe. Tässä vaiheessa otetaan selvää, mitä koulutusta henkilöstö tarvitsee ja koulutetaan heidät. Järkevää on kouluttaa osa henkilöstöstä pitämään huolta ylläpidosta sekä suorittamaan sisäisiä auditointeja. Kuudennessa vaiheessa seurataan ja mitataan laadunhallintajärjestelmää, järjestetään sisäisiä auditointeja ja pyritään näin jatkuvaa parantamiseen.

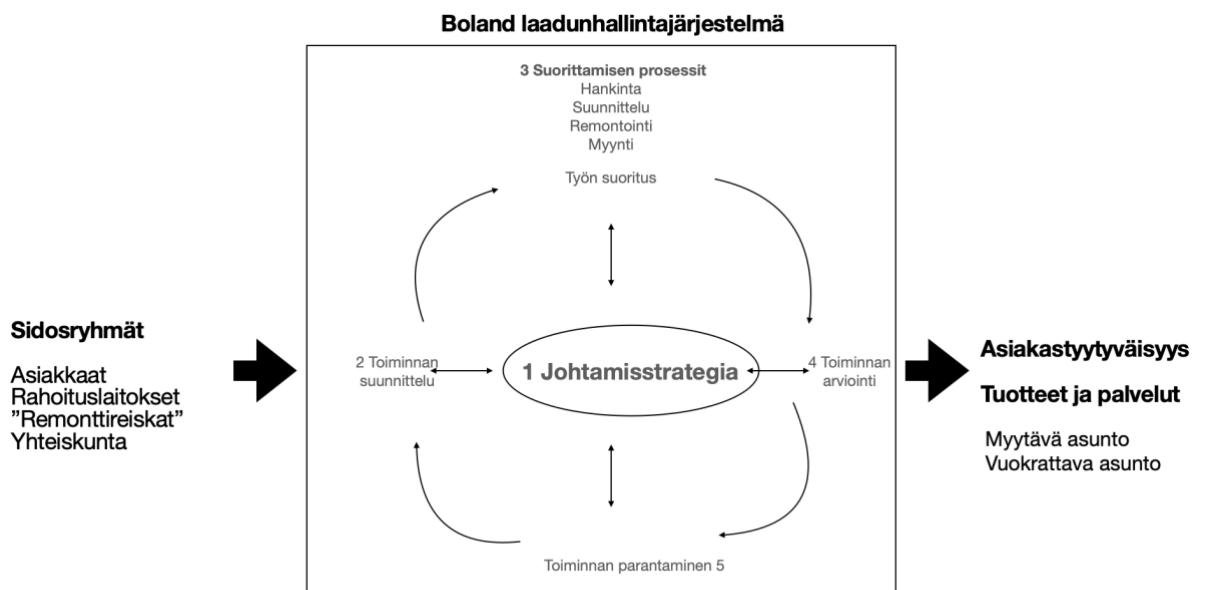
Seitsemännessä vaiheessa vaatimukset täyttävä järjestelmä sertifioidaan. Sertifiointi voidaan hakea kolmannen osapuolen sertifiointilla. Yleensä kolmannen osapuolen sertifiointia pidetään luotettavampana, mutta yritys voi myös itse todeta täyttävänsä ISO 9001 standardin.

(Suomen standardisoimisliitto 2016, 173 - 177.)

4.2.1 Toiminnan dokumentointi

Yrityksen visioon kuuluu jossain kohtaa työntekijän palkkaaminen, joten kirjallinen dokumentointi tulee olemaan tarpeen viimeistään tässä kohtaa. Rahoituslaitosten ja muiden sidosryhmien yhteistyö on usein kiinni riittävän yksityiskohtaisesta prosessin esittelystä ja budjetoinnista. Tässä hankkeessa keskitytään pääasiassa yhden pääprosessin kuvaukseen ja hallintaan.

Kohdeyrityksen laatu järjestelmää voidaan kuvata PDCA- mallia hyödyntäen seuraavasti:



Kuva 5. Boland kiinteistöt Oy, prosessikuvaus.

Sidosryhmät

Yrityksen sidosryhmiä nähdään asiakkaat, rahoituslaitokset ja yhteiskunta. Yrityksen asiakkaina ovat yksityiset ihmiset, jotka tarvitsevat kotia. Boland Oy tarjoaa joko omistusasuntoa tai vuokra-asuntoa markkinoilla. Asiakkaat määräytyvät senhetkisen markkinatilanteen mukaan. Asiakkaat ovat yrityksen tärkein sidosryhmä, koska heidän näkemyksensä asunnon laadusta ratkaisee koko laatujärjestelmän tuloksen. Siksi onkin tärkeää asunnon remonttia suunniteltaessa pitää huoli sen ajantasaisuudesta ja olla perillä markkinoilla olevien muiden asuntojen laadusta. Informaatio siitä, mitä asiakkaat haluavat, ei voida kuitenkaan saada suoraan loppuasiakkaalta, vaan tämä tieto on itse tulkittava markkinoilta.

Toisena sidosryhmänä katsotaan olevan rahoituslaitokset, joiden kanssa yritys joko tekee rahoitussopimuksen tai on valmis tekemään sellaisen. Rahoituslaitosten tyytyväisyys ja yhteistyö koko riippuu yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja suunnitelmien ja dokumentoinnin laadukkuudesta. Tämä sidosryhmän yhteistyökyky on riippuvainen täysin muun maailman taloustilanteesta. Rahoituslaitoksille annetaan kaikki tieto haluamassaan muodossa ja aikataulussa.

Yhtenä sidosryhmänä nähdään remontiin osallistuvat työmiehet sekä ammattilaiset, joiden työn laatu näkyy suoraan valmiin asunnon laadukkuudesta. Heidän kanssaan on tärkeää, että yhteistyö on sujuvaa ja kitkatonta. Tiedonkulku on tärkeässä asemassa, koska remonteissa usein tapahtuu odottamattomia asioita, joten reagoiminen oikealla tavalla on tärkeää. Koska kyseessä on useimpien yrittäjät, maksetaan laskut aina ajallaan.

Viimeinen sidosryhmä on yhteiskunta. Yhteiskunnan eri toimijat, kuten valtio, kunta, sekä erilaiset rakennustoimintaa määrittelevät viranomaiset. Lait, määräykset ja asetukset määrittelevät paljon remontoinnin laadun ja prosessien määrää. Rakennusala on hyvin säädeltyä ja uusia määräyksiä ja niiden

päivityksiä tulee koko ajan lisää. Näistä pysytään ajan tasalla erilaisten edunvalvontajärjestöihin kuulumalla, sekä seuraamalla rakennusalan tiedotusta.

Johtamisstrategia/Ensimmäinen vaihe

Yrityksen strategiaksi valittiin ”asuntojen arvon nosto voiton tuottamiseksi yritykselle” sekä missioksi ”tuottaa arvoa asiakkaille tarjoamalla uudistettuja asuntoja ilman asiakkaan osallistumista uudistukseen.” Yritystoiminnan prosesseissa on havaittu seuraavat riskit: taloudellisten resurssien sekä ammattitaitoisen työvoiman puute. Lisäksi riskiksi on havaittu soveltuvien työkalujen ja kuljetuskaluston puute. Mahdollisuuksina nähdään alhainen korkotaso ja kohonnut kiinnostus valmiiksi remontoituihin asuntoihin.

Toiminnan suunnittelu/Toinen vaihe

Yrityksen toiminnan suunnittelu tapahtuu toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan toimesta puolivuositain sekä projektien aikana. Suunnitelmat dokumentoidaan ja niitä seurataan sekä päivitetään tarpeen vaatiessa vähintään kerran kuukaudessa.

Suorittamisen prosessit/Kolmas vaihe

Yrityksen tärkeimmät prosessit, tässä yhteydessä nimellä suorittamisen prosessit ovat hankinta, suunnittelu, remontointi ja myynti. Hankintaprosessi jaetaan neljään alueeseen, joita ovat:

- Sopivan asunnon määrittely
- Sopivan asunnon etsintä
- Sopivan asunnon todentaminen (mittari)
- Rahoituksen kartoitus

Suunnitteluprosessiin kuuluu suunnitelman luonti, sidosryhmien ja materiaalien kartoitus sekä budjetin ja suunnitelman tarkistus. Prosessin viimeinen osa on toimenpiteiden päättäminen.

- Remontoinnin prosessi
 - Työn suunnittelu

- Työn suoritus
- Tilanteen kartoitus
- Toimenpiteiden päättäminen

- Myynti- ja vuokrausprosessiin sisältyy
 - myynnin suunnittelu
 - myyntiin valmistelu
 - esittely
 - kaupanteko
 - myynnin analysointi (hinta, myyntiaika)
 - analyysin perusteella tehdyt toimenpiteet.

Toiminnan arviointi/Neljäs vaihe

Järjestelmän tehokkuutta, laatua ja sen tarkoituksenmukaisuutta arvioidaan jatkuvasti käytännön työssä. Tehokkuutta mitataan asunnon remontoinnin keston perusteella. Laatua arvioidaan myyntiajan sekä asiakaspalautteiden perusteella.

Toiminnan parantaminen/Viides vaihe

Organisaatio sitoutuu jatkuvan parantamisen periaatteeseen. Palvelua kehitetään sen mukaan, mitä kokemuksia edellisen seurantajakson aikana on saatu. Koska työntekijänä on käytännössä vai yrityksen toimitusjohtaja, ei tämän tutkimuksen mukanaan tuomaa oppia tarvita. Asiaa tarkastellaan myöhemmin uudestaan, jos hän kokee lisäkoulutuksen asiaan tarpeelliseksi.

Asiakastyytyväisyys, tuotteet ja palvelut

Asiakastyytyväisyyttä mitataan myytävässä asunnossa sen perusteella, kuinka nopeasti asunnosta saadaan ostotarjouksia sekä myyjän antaman palautteen perusteella. Myyntiprosessin aikana näytöillä saadaan mahdollisilta ostajilta palautetta asunnon tehdyistä parannustoista.

Vuokrattavien asuntojen kohdalla tyytyväisyyttä mitataan sillä, kuinka nopeasti kohde saadaan vuokrattua. Myös vuokra-asuntojen kohdalla vuokrausprosessin

aikana saadut kommentit mahdollisilta asiakkailta vaikuttavat asiakastyytyväisyyden arviointiin.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa asunto- ja sisustusmarkkinoilla vallitsevat trendit. Näistä ajan tasalla pysyminen ja niihin reagoiminen on tärkeää asiakastyytyväisyyden kannalta.

4.3 Työn luotettavuustarkastelu (validiteetti ja reliabiliteetti)

Tarja Heikkilä toteaa artikkelissaan: ”Työssä tarkasteltaessa on tärkeää, että sen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida. Se voidaan tehdä monella tavalla. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. (2014.)

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena tutkimuksena. Toiminnallisen opinnäytetyön piirteisiin kuuluu 3 tavoitetta. Nämä kaikki 3 tavoitetta katsotaan saavutetun. Kehitystavoitteena oli tuottaa lisätietoa järjestelmällisestä kehitystyöstä. Välittömänä tavoitteena oli luoda alustava laatujärjestelmä. Konkreettinen tuotos oli prosessikuvaus johtamisjärjestelmästä sekä pääprosessin dokumentointimalli.

5 YHTEENVETO

Tämän työn tarkoituksena oli luoda vakaa alku Boland kiinteistöt Oy:lle. Samalla oli tarkoitus suorittaa laadunhallintajärjestelmän luomisprosessin ensimmäiset vaiheet. Koska yritystoiminta on tähän mennessä ollut hyvin sattumanvaraista ja suunnittelematonta, haluttiin aloittaa kehittämistoimet järjestelmälle, jonka avulla yritys pystyy sitoutumaan laadunhallintaan.

Työ aloitettiin tutustumalla laatuun ja laadunhallintaan käsitteenä. Molemmat käsitteet ovat hyvin laajoja. Laatu sisältää paljon eri näkökulmia, mutta kuten laadunhallinta järjestelmistä yleisesti puhuttaessa, keskitytään tässä opinnäytetyössä ensisijaisesti ISO 9001 -standardinmukaiseen laatujärjestelmän luomiseen. Standardinmukaisen laatujärjestelmän laajuus yllätti, vaikka se on muokattavissa jokaisen yrityksen erityistarpeisiin. Opinnäytetyön aiheeseen perehtyminen osoitti, että suunnitelmallinen laatutyö antaa loistavan perustan minkä tahansa yrityksen laajenemispyrkimyksille. Prosessin eri osa-alueisiin syventyminen auttoi jäsentämään yrityksen toimintaa ja niiden toimenpiteiden tarpeellisuutta, joiden avulla päästään strategian mukaisiin tavoitteisiin.

Laadunhallintajärjestelmän luominen pienyritykselle voi tuntua ajan haaskaukselta, mutta järjestelmän käyttöönotosta toivotaan olevan suurta hyötyä rahoituslaitosten kanssa yhteistyötä suunniteltaessa. Yrityksen laajennustoiveet tukevat laatujärjestelmän käyttöönottoa. Laatutyön luominen yrityksen ei tapahdu hetkessä, vaan sen eteen vaaditaan paljon pitkäjänteistä työtä. Tämä on hyvä alku.

Yrityksen tulisi jatkossa tarkentaa osaprosessien kuvauksia sekä määritellä pidemmän aikavälin visionsa. Jatkossa yrityksen tulisi keskittyä riskienhallintaan vähentääkseen taloudellisia riskejä.

LÄHTEET

Hartikka, S. 2014. Laadunhallintajärjestelmän perusteet pk-yritykselle.

Heikkilä, T. 2014. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Viitattu 13.12.2020.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/7.RAPORTOINTI/TutkimuksenLuotettavuus.pdf>

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä. Käytännön opas riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.

International Organization for Standardization. ISO 9001 for Small Businesses. 2010. What to do. Advice from ISO/TC 176. Genève: ISO.

Kano, N. 1986. Teoksessa: Määttänen, S & Öhrnberg, P.(toim.) TQC, yrityksen uusi toimintatapa. Laatu turvaa tuloksen. Suomen Laatu yhdistys ry.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Mannila, M. 2015. Viitattu 12.12.2020 <http://tutkimu.blogspot.com/2015/12/lean-ja-lean-startup.html>

Persson, G. 2009. Så här använder du ISO 9001. En introduktion och praktiska råd. Stockholm. Tryckeri Edita.

Räisälä, J. 2018. ISO 9001 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän kehittäminen. Vak Oy.

SFS-EN ISO 9000. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.

SFS-EN ISO 9001. 2009. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS.

SFS-EN ISO 9001. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Suomen standardisoimisliitto. ISO 9001 pk-yrityksille. 2010. Kuinka toimia. Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS.

Suomen standardisoimisliitto SFS. Laadunhallinnan periaatteet. Viitattu 9.12.2020.
<https://sfs.fi/osallistu-ja-vaikuta/aihealueet/johtaminen/laadunhallinnan-periaatteet/>

Suomen standardisoimisliitto SFS. Anttila, J. & Jussila, K., Mitä laatu on? Viitattu 8.12.2020
<https://sfs.fi/mita-laatu-on/>

Suomen standardisoimisliitto SFS. Keskeisimmät standardit standardisarjassa. Viitattu 9.12.2020 <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-9000-laadunhallinnan-standardisarja/>

Tuominen, C. 2000. Laatu käsitteet suomalaisissa yrityksissä. Helsinki: Oy Edita AB.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.