

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Jonna Jolkkonen

HM-SUUNNITTELU OY:N LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN
KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Lokakuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2015
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6700

Tekijä(t)

Jonna Jolkkonen

Nimeke

HM-suunnittelu Oy:n laadunhallintajärjestelmän kehittäminen

Toimeksiantaja

HM-suunnittelu Oy

Tiivistelmä

Korkea laatu ja tehokas laadunhallinta ovat tärkeässä asemassa yritysten menestymisen kannalta. Näin ollen laatuun panostaminen parantaa yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä. Laadun tuottamiseen osallistuu aina yrityksen koko henkilöstö, jolloin laadun merkityksen ymmärtäminen ja sen ottaminen ja omaksuminen osaksi yrityksen toimintaa on ensiarvoisen tärkeää. Monissa yrityksissä laadun merkitystä ei ymmärretä eikä sen jatkuvaan kehittämiseen panosteta riittävästi. Tällöin yrityksen laatutaso jää paikoilleen eikä vastaa enää asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeisiin ja vaatimuksiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajayrityksen kokonaisvaltaista laadunhallintaa ja luoda pohja yrityksen tehokkaalle laadunhallintajärjestelmälle. Opinnäytetyössä on selvitetty mitä laatu ja laadun tuottaminen yritystoiminnassa tarkoittavat, millaisilla menetelmillä laatua ja laadunhallintaa voidaan kehittää ja mistä elementeistä kokonaisvaltainen laadunhallinta muodostuu. Näihin osa-alueisiin perehdyttiin tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, tutkimuksiin, julkaisuihin sekä osallistumalla sisäisen auditoinnin koulutukseen. Kerättyä materiaalia hyödynnettiin opinnäytetyön toiminnallisessa vaiheessa.

Opinnäytetyön tuotoksena toimeksiantajayritykselle laadittiin ajantasainen laatukäsikirja, dokumentoidut menettelyohjeet, malliasiakirjat ja -lomakkeet sekä tehtiin suunnitelma sisäisten auditointien toteuttamista varten. Kaikki tuotoksen osat koottiin yrityksen laatukansioksi, jota hyödyntämällä parannetaan yrityksen laadunhallintajärjestelmän tehokkuutta.

Kieli
suomi

Sivuja 47
Liitteet
Liitesivumäärä

Asiasanat

laatu, laadunhallinta, laatustandardit



THESIS
October 2015
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6700

Author (s)

Jonna Jolkkonen

Title

Developing a Quality Management System for HM-suunnittelu Oy

Commissioned by
HM-suunnittelu Oy

Abstract

High quality and effective quality control notably contribute to the success of companies. Therefore, investing in quality will have a positive effect on the company's profitability and competitiveness. Providing quality always involves the company's whole staff and thus, it is crucial to understand the significance of quality, and make it an integral part of the company's operations. Many companies do not understand the importance of quality and it is not continually improved. Therefore, the company's quality standards remain unchanged and they no longer correspond to the needs and requirements of the customers and stakeholders.

This thesis aims at developing the overall quality management of the commissioning company and creating a base for its effective quality management system. This thesis examines what quality and providing quality mean in business, which tools exist for improving the quality and quality control, and which elements the overall quality management consist of. The knowledge framework for these sections was outlined using relevant theoretical and research literature and by taking part in a seminar on internal auditing. The gathered materials were utilized in the practical part of this thesis.

The outcome of this thesis is an up-to-date quality manual, documented procedural instructions, and sample documents and templates. Moreover, a plan for implementing internal auditing was created. All parts of the product were compiled to one folder, which, when implemented, will improve the effectiveness of the company's quality management system.

Language
Finnish

Pages 47
Appendices
Pages of Appendices

Keywords

quality, quality control, quality standards

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä	5
1.2	Kohdeyritys – HM-suunnittelu Oy	7
2	Laatu ja laadunhallinta	7
2.1	Laadun määritelmä ja merkitys	7
2.2	Laadun näkökulmat	9
2.3	Laadunhallintajärjestelmät	11
2.3.1	Laatukäsikirja	14
2.3.2	Menettely- ja toimintaohjeet	15
2.3.3	Johdon katselmus	16
2.4	Laatustandardit	17
3	Laadun ja laadunhallintajärjestelmän kehittäminen	19
3.1	Laadun kehittäminen	21
3.2	Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen	23
4	Sisäinen auditointi	24
4.1	Sisäisen auditoinnin suunnittelu ja toteutus	27
4.2	Auditointiohjelma	28
4.3	Auditointisuunnitelma	29
4.4	Poikkeamat ja niiden luokittelu	30
4.5	Raportointi ja jälkiseuranta	31
5	Työelämän asiakirjat ja yleiset sopimusehdot	32
5.1	Asiakirjastandardit	33
5.2	Yleiset sopimusehdot	34
6	Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksessä	35
6.1	Laatukäsikirja	36
6.2	Menettelyohjeet	37
6.3	Sisäisen auditoinnin suunnitelma	38
6.4	Asiakirjat ja lomakkeet	39
7	Pohdinta	41
7.1	Toiminnallinen opinnäytetyö	42
7.2	Opinnäytetyön vaiheet	43
7.3	Luotettavuus ja eettisyys	44
7.4	Kehittämisideat	45
	Lähteet	46

1 Johdanto

Laadun määrittäminen on haastavaa, sillä laatu merkitsee jokaiselle eri asioita. Lähes poikkeuksetta laadun voidaan kuitenkin sanoa olevan käyttäjän kannalta positiivinen asia. Tuotetta voidaan mainostaa laadukkaana, jolloin se tarkoittaa toisille, että tuote on kestävä. Toiset mieltävät laadukkaana siten, että tuote on ulkonäöltään hienompi ja parempi kuin jokin tavallinen tuote. Laatu voi olla myös jotain sellaista, mitä ei aluksi edes osaisi yhdistää sanaan laatu. (Pesonen 2007, 35-38.)

Laadunhallintajärjestelmällä pyritään varmistamaan, että yritys toimii laadukkaasti ja täyttää kaikilta osin toiminnalle asetetut laatutavoitteet sekä -vaatimukset. Laadunhallintajärjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta voidaan arvioida sisäisen auditoinnin avulla. Sisäisellä auditoinnilla tarkoitetaan yrityksen omaan käyttöön tulevaa arviointia yrityksen sisäisten toimintatapojen ja mallien tehokkuudesta ja toimivuudesta käytännön toiminnassa. (Lecklin 2006, 72.)

Osana yrityksen laatutoimintaa voidaan pitää myös yrityksen käyttämiä asiakirjoja, lomakkeita ja toimintaa ohjaavia dokumentteja. Niiden osalta laatu voi tarkoittaa esimerkiksi yhtenäistä ilmettä, oikeaoppista kieliasua sekä ajantasaisuutta. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2007, 29.)

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tehtävä

Aihe tälle opinnäytetyölle syntyi toimeksiantajan tarpeesta luoda ja kehittää yritykselle toimiva, tehokas ja ajantasainen laadunhallintajärjestelmä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajan laatutoimintaa päivittämällä yrityksen laatukäsikirja, luomalla dokumentoidut menettelyohjeet, yhtenäiset asiakirjat ja lomakkeet sekä tekemällä yritykselle sisäisen auditoinnin suunnitelma. Yrityksen käytössä olevaa laatukäsikirjaa on päivitetty viimeksi vuonna 2005, joten toimeksiantajan kannalta tämä opinnäytetyö on erittäin ajankohtainen. Koko

opinnäytetyöprosessin ajan on toimittu tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, jotta kokonaisuus palvelisi heitä paremmin.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutetaan riittävän kattavalla tietoperustalla. Tietoperustan kasaamiseen olen pyrkinyt löytämään monipuolisia ja luotettavia lähteitä, jotka antavat opinnäytetyön toiminnallisen osan toteuttamiselle hyvän pohjan. Opinnäytetyön tietoperustaan olen etsinyt ja syventänyt tietoa laadusta ja laadun merkityksestä. Lisäksi olen pyrkinyt löytämään tehokkaat työkalut toimivan laadunhallintajärjestelmän suunnitteluun ja toteutukseen. Jatkuva kehittäminen on otettu teoriapohjassa myös huomioon ja tätä varten olen etsinyt tietoa myös toiminnan kehittämisestä ja kehittämisen apuvälineistä, kuten sisäisestä auditoinnista ja laatustandardeista. Toiminnallisen osan yhtenä tavoitteena oli luoda yritykselle malliasiakirjat ja -lomakkeet, joten etsin tietoa myös asiakirjastandardeista sekä toimeksiantajayrityksen soveltamista sopimusehdoista.

Toiminnallisen osan toteuttamisessa olen pyrkinyt ottamaan huomioon toimeksiantajan toiveet ja vaatimukset mahdollisimman hyvin. Tarkoituksena on luoda yritykselle toimiva ja tehokas laadunhallintajärjestelmä sekä lisätä yrityksen tietämystä laadusta ja sen merkityksestä. Tarkoituksena on tarjota toimeksiantajalle välineitä ja ratkaisuja heidän oman laadunhallintajärjestelmänsä rakentamiseen tehokkaammaksi. Työn tavoitteena on siis yrityksen laatutoiminnan kokonaisvaltainen tehostaminen

Toimeksiantajan kanssa tehdyssä toimeksiantosopimuksessa sovittiin, että opinnäytetyön tuloksena syntyvät laatuasiakirjat ja dokumentit ovat salaisia, ja tästä syystä niitä ei esitetä opinnäytetyön julkisessa versiossa. Tuotos tullaan luovuttamaan toimeksiantajan käyttöön opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

1.2 Kohdeyritys – HM-suunnittelu Oy

HM-suunnittelu Oy on joensuulainen vuonna 2003 perustettu yritys, jonka päätoimialana on rakennesuunnittelu. Lisäksi yrityksen tarjoamiin palveluihin kuuluu kustannusohjausta, kuntoarviointeja, rakennuttamistehtäviä, rakennustyön valvontaa, energiatodistusten laadintaa sekä lämpökamerakuvauksia. (HM-suunnittelu Oy 2014.)

Yrityksen toimeksiantajia ovat pääsääntöisesti julkiset yhteisöt, kuten kaupungit ja kunnat, sekä teollisuuslaitokset. Tämän lisäksi yritys tarjoaa palveluita myös yksityiselle sektorille, mutta se muodostaa vain pienen osan yrityksen asiakaskunnasta. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä viisi henkilöä, joista kolme on osaomistajana yrityksessä. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Markku Jolkkonen ja hallituksen puheenjohtajana Hannu Lankinen.

2 Laatu ja laadunhallinta

2.1 Laadun määritelmä ja merkitys

Laatu on käsitteenä moniselitteinen, eikä kysymykseen ”Mitä laatu on?” ole yhtä oikeaa vastausta. Toiselle laatu voi tarkoittaa sitä, että jokin tuote on kestävä, kun toinen mieltää laadun siten, että tuote näyttää hyvältä. Laatu käsite ei kuitenkaan rajoitu pelkästään tuotteisiin, vaan laatua voi olla myös rentouttava lomamatka, lämmin vesi uimahallissa, risteyksessä hyvin sujuva liikenne tai teatterista saadut elämykset. Määrittelemisen haasteellisuudesta huolimatta yritystoiminnan laadulle voidaan kuitenkin antaa yksinkertainen yleispätevä määritelmä: ”Asiakkaan tarpeet täytetään yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla.” (Lecklin 2006, 18-19; Pesonen 2007, 35-38.)

Laadun tiedetään olevan saavutettu tulos, kun asiakkaan tarpeet, odotukset ja vaatimukset kohdataan tai tyydytetään. Tuloksesta, joka ei tyydytä tarvetta, puhutaan huonona tai heikkona laatuna. Erinomaisesta laadusta puhutaan silloin,

kun tulos kohtaa kaikilta osin tyydytettävän tarpeen vaatimukset ja odotukset. (Hoyle 2007, 21.)

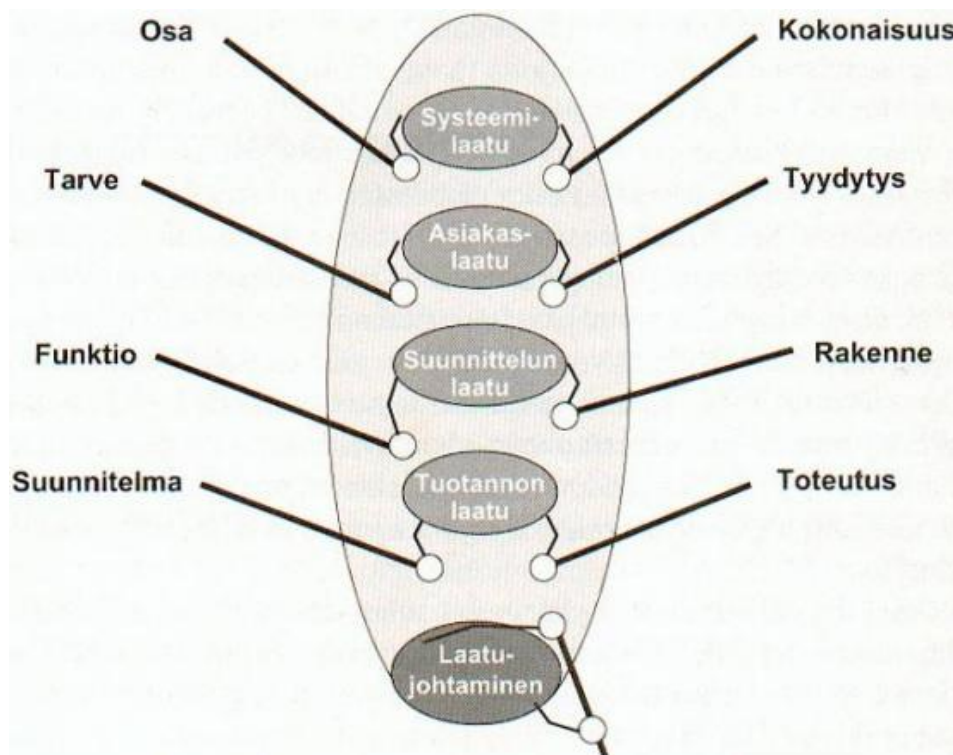
Vaikka laatuajattelun perustana ovatkin useimmiten tyytyväiset asiakkaat, on tuote tai palvelu tuotettava siten, että se palvelee myös yrityksen etuja mahdollisimman hyvin. Tästä lähtökohdasta johtuen ylilaadun ei voida sanoa kuvastavan laatua, sillä silloin asiakkaalle tuotetaan jotain ylimääräistä hyvää, jota hän ei ole pyytänyt, ja jolle ei ole käyttöä. Lähes poikkeuksetta laadun voidaan kuitenkin sanoa olevan positiivinen asia tuotetta tai palvelua käyttävän henkilön kannalta. (Lecklin 2006, 18-19; Pesonen 2007, 35-38.) Asiakkaalle tarjotaan yli-laatua esimerkiksi silloin, kun tavallista arkikäyttöön soveltuvaa tietokoneen näppäimistöä tarvitsevalle asiakkaalle tarjotaan kalliimpaa pelinäppäimistöä, johon on lisätty useita erilaisia pelikäyttöön soveltuvia lisäominaisuuksia.

Lähtökohtana laadun määrittelemiselle voidaan pitää sitä, että tarkasteltavaa tuotetta tai palvelua voidaan mitata ja arvioida. Jotta tuotteen tai palvelun laatua voidaan mitata ja arvioida, on sen siirryttävä asiakkaan käytettäväksi ja koettavaksi. Laatutyössä mittaaminen ja jatkuva kehittäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä prosesseja, sillä aina laadusta puhuttaessa, riippumatta mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan, tulee esille erilaisia tavoitteita, joiden saavuttamiseksi täytyy kyetä ratkaisemaan ongelmia. (Lillrank 1998, 19, 28.)

Laadun merkitys yrityksen menestymisen kannalta on suuri. Hyvällä ja korkealla laadulla varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys: se vahvistaa asiakassuhteita ja antaa hyvät valmiudet pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostamiselle. Näin ollen korkea laatu lisää yrityksen kannattavuutta ja kasvumahdollisuuksia, sillä hyvästä laadusta ollaan valmiita maksamaan. Tulevaisuudessa laatu vaikuttaa yhä enemmän ihmisten ostopäätöksiin. (Yritys-Suomi 2015.)

2.2 Laadun näkökulmat

Paul Lillrankin (1998, 20) mukaan laatu koostuu neljästä eri näkökulmasta, joita voidaan selittää vastinparien suhteilla. Nämä neljä näkökulmaa ovat virheettömyys, funktionaalisuus, asiakaslähtöisyys sekä systeemilaatu. Virheettömyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin toteutus vastaa suunnitelmaa. Funktionaalisuus käsittää suorituskyvyn ja rakenteen välisen suhteen ja asiakaslähtöisyydessä puolestaan verrataan, miten hyvin tuote vastaa asiakkaan tarpeita. Systeemi-laadussa taas verrataan toisiinsa asiakkaan tarpeen tyydytystä ja siitä seuraavia vaikutuksia. (Lillrank 1998, 20.) Kuvassa 1 on havainnollistettu, että laadun näkökulmia tulisi tarkastella kokonaisuutena, sillä näkökulmat ovat rajallisia, eikä mikään niistä kerro kokonaiskuvaa yksinään. Tämän lisäksi kuva selventää käsitystä siitä, että kukin näkökulma perustuu aina kahden tekijän välisiin suhteisiin, ja toimiakseen oikein ja kannattavasti vastinparien tulee olla keskenään tasapainossa (Lillrank 1998, 39).



Kuva 1: Laadun kirkkove (Lillrank 1998, 39)

Esimerkkeinä laadun määrittämisen näkökulmista voidaan tuoda esille vertailu teollisesti tuotetun tuotteen laadun sekä palvelun laadun välillä. Paul H. Anders-

sonin mukaan (Andersson & Tikka 1997, 20) tuotannon näkökulmasta laatua ei välttämättä tarkastella niin sanottuna korkeana laatuna, vaan siinä painotetaan yhdenmukaisuutta, samanlaisuutta ja yhtenevyyttä normeihin ja vaatimuksiin. Sen lisäksi että normit ja vaatimukset määrittelevät mitä tuottaja pystyy toimitamaan, ne määrittelevät myös sen, mitä asiakas ja loppukäyttäjä haluavat, ja kuinka paljon he pystyvät tuotteesta maksamaan. Toisin sanoen tuotannon näkökulmasta arvioituna tuotteen toimivuus ei edellytä absoluuttista tarkkuutta, esimerkiksi tuotteen osien mitoissa, täyttääkseen sille asetetut laatuvaatimukset. (Andersson & Tikka 1997, 20.)

Asiakaspalvelun laatua tarkasteltaessa selvitetään, miten hyvin asiakkaitten tarpeet tyydytetään kaikissa palvelun vaiheissa. Palvelun laatu rakentuu monimuotoisen luonteensa vuoksi useista eri osatekijöistä, joita ovat palvelun luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen sekä fyysinen palvelu. Palvelun luotettavuudella tarkoitetaan asiakaspalvelijan luotettavaa ja johdonmukaista toimintaa. Reagointialttiudella viitataan siihen, miten palvelualtis asiakaspalvelija on. Saavutettavuus pitää sisällään yhteydenoton helppouden ja vaivattomuuden. Kohteliaisuudella puolestaan tarkoitetaan käytöstapoja, huomaavaisuutta sekä ystävällisyyttä. Viestintä linkittyy vuorovaikutukseen asiakaspalvelutilanteessa ja pitää sisällään asiakkaan kuuntelemisen ja ymmärtämisen sekä kielenkäytön. Uskottavuudella viitataan rehellisyyteen ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan. Turvallisuudella tarkoitetaan vaarojen ja riskien poistamista. Asiakkaan ymmärtäminen voidaan tulkita siten, että asiakkaan tarpeet tiedostetaan. Fyysisellä palvelulla tarkoitetaan kaikkea palvelutilanteen ulkopuolelta tulevia seikkoja, kuten pukeutumista, toimitiloja tai muita asiakkaita. (Hokkanen & Strömberg 2006, 34-35.)

Esimerkkinä huonosta asiakaspalvelun laadusta ja sen seurauksista voi olla tilanne, jossa tuote tilataan verkkokaupan kautta, ja tilaus- sekä toimitusvaihe sujuvat ongelmitta. Tähän saakka saatuun palveluun ollaan tyytyväisiä. Tuotteen kasaamisessa kuitenkin ilmenee ongelmia, ja osa tilatuista tuotteista on viallisia. Asiakas tekee asiasta reklamaation, johon reagoidaan hitaasti ja huolimattomasti eikä asiakas koe tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi oikein. Asiakkaalle

tarjotaan korvausehdotus viallisesta tuotteesta, mikä on vähäinen tuotteen käytettävyyteen nähden. Lopulta asia ratkeaa siten, että asiakas palauttaa tilaamansa viallisen tuotteen, mutta on niin tyytymätön palveluun, ettei halua kyseisestä yrityksestä tilalle vastaavaa tuotetta, vaan tekee jatkossa ostoksensa kilpailevassa yrityksessä.

2.3 Laadunhallintajärjestelmät

Yrityksen tuottamaa laatua voidaan hallita kolmessa eri vaiheessa, jotka ovat ennen toimintaa, toiminnan aikana ja toiminnan jälkeen tapahtuva. Ennen toimintaa tapahtuva laadunhallinta keskittyy toiminnan sellaisille osa-alueille, joissa virheitä ei voida sallia. Ennen toimintaa tapahtuvan laadunhallinnan avulla virheitä pyritään ennaltaehkäisemään, jolloin ne eivät vaikuta toiminnan myöhempiin vaiheisiin. Toiminnan aikana tapahtuvalla laadunhallinnalla tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä ja mittauksia, joilla mahdolliset virheet huomataan välittömästi niiden synnyttyä, jolloin ne pystytään korjaamaan hyvissä ajoin. Toiminnan jälkeen tapahtuva laadunhallinta keskittyy arvioimaan toiminnan tuloksena syntyvää laatua, jolloin tarkoituksena on estää esimerkiksi virheellisten tuotteiden pääsy loppukäyttäjille. (Hoyle 2007, 38-39.)

Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on ohjata organisaation toimintaa siten, että toiminnan kohteena oleva asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun tai tuotteeseen. Laadunhallintajärjestelmä poikkeaa toimintajärjestelmästä siten, että laadunhallintajärjestelmä keskittyy useimmiten pelkkään laadunhallintaan, eikä sen yhteydessä yleensä käydä läpi ympäristö-, työterveys- tai turvallisuusjärjestelmää. Lähtökohtaisesti laadunhallintajärjestelmä toimii samoin kuin muutkin johtamisen järjestelmät, eli tuottaa organisaatiolle tietoa, jonka pohjalta pystytään tekemään johtopäätöksiä ja tarvittaessa reagoimaan havaittuihin epäkohtiin hyvissä ajoin. Tiedon keruun lisäksi laadunhallintajärjestelmän tehtävänä on määritellä, kuka tekee päätökset. Oikeaoppinen laadunhallintajärjestelmä koostuu toimintaprosesseista, ja lisäksi mukaan on otettava niihin liittyvät laadun parantamisen prosessit. (Pesonen 2007, 50, 160.)

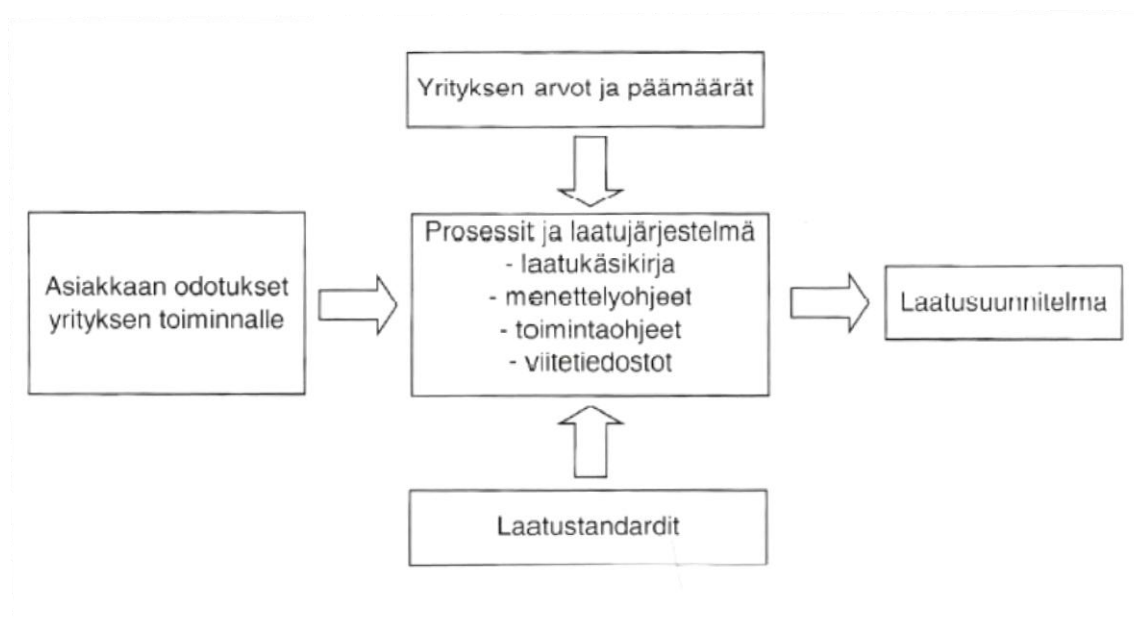
Kaikki laadunhallintajärjestelmät rakentuvat dokumentoitujen toimintatapojen ympärille, jotka ovat yhteisesti sovittuja ja kaikkien saatavilla. Hyvä laadunhallintajärjestelmä tukee organisaation toimintaa ja auttaa sitä välttämään turhia epäkohtia. Laadunhallintajärjestelmän tulee myös antaa vapauksia ja mahdollisuuksia soveltaa ohjeita käytännössä. Hyvä laadunhallintajärjestelmä tarjoaa organisaatiolle edellytykset toiminnan jatkuvalle kehitykselle sekä tukee tehokasta ja tarkoituksenmukaista ongelmakohtiin puuttumista. (Moisio & Ritola 2000, 10.)

Laadunhallintajärjestelmän pohjaksi tulee asettaa asiakasnäkökulman lisäksi myös organisaation omien päämäärien toteuttaminen. Pelkästään asiakasnäkökulmasta tarkastelemalla organisaation laadunhallintajärjestelmä voi johtaa siihen, että asiakkaiden toiveet toteutetaan hinnalla millä hyvänsä, mikä usein vaikuttaa yrityksen toimintaan negatiivisesti esimerkiksi heikentämällä tulosta ja pienentämällä käytettävissä olevia resursseja. Oikeanlaisen laadunhallintajärjestelmän luomista organisaatiolle voidaan verrata palapelin rakentamiseen. Rakentamisessa tulee olla selvillä kokonaiskuva siitä, mihin pyritään, kenelle sitä rakennetaan ja minkälaisista palasista kokonaiskuva saadaan toteutettua. Samalla kun järjestelmän rakentaminen vaatii taitoa ja osaamista, siihen tarvitaan myös palkitsemista, kannusteita ja resursseja. Nämä asiat ovat ensiarvoisen tärkeitä, jotta organisaatiolle saadaan rakennettua toimiva laadunhallintajärjestelmä tehokkaasti kaikkia käytössä olevia resursseja sekä tietotaitoa hyödyntäen. Lyhyesti voidaan sanoa, että laadunhallintajärjestelmän rakentaminen alkaa hyvän toimintatavan kehittämisestä, jonka jälkeen se dokumentoidaan, ja lopulta koko organisaatio sitoutuu toimimaan sen mukaan. (Moisio & Ritola 2000, 11-12.)

ISO 9001 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän vaatimuskohdat koostuvat laadunhallintajärjestelmän johtamisesta, laadunhallintajärjestelmän tukemisesta, toiminnan suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä suorituskyvyn arvioinnista ja parantamisesta. Laadunhallintajärjestelmän johtaminen sisältää määritelmät organisaation toimintaympäristöön liittyvistä tekijöistä, johtajuudesta ja laadunhallintajärjestelmän suunnittelusta. Laadunhallintajärjestelmän tukemisessa määritellään ne elementit, joilla toimintaa tuetaan, kuten esimerkiksi

resursseihin, pätevyyteen ja dokumentoituun informaatioon liittyvät tekijät. Toiminnan osalta tulee määritellä, miten operatiivinen toiminta suunnitellaan ja toteutetaan, miten prosessijohtaminen on organisoitu ja määritellä prosessien kehittämisen periaatteet. Tämän lisäksi toiminnan osalta tulee määritellä myös se, miten poikkeavissa tilanteissa toimitaan, ja miten tuotteille ja palveluille annetaan toimitushyväksyntä. Näiden seikkojen lisäksi laadunhallintajärjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta tulee arvioida ja sen pohjalta parantaa ja kehittää suorituskkyä. (Moisio & Tuominen 2015, 6, 7-8, 49, 75.)

Organisaatiolle voidaan muokata sopiva laadunhallintajärjestelmä, jonka rakenne voi vaihdella suurestikin erilaisten organisaatioiden välillä. Pääsääntönä voidaan kuitenkin pitää sitä, että laadunhallintajärjestelmä muodostuu laatukäsikirjasta, menettely- ja toimintaohjeista sekä niihin sisältyvästä viiteaineistosta. Kuvassa 2 on esitetty pelkistetty malli laadunhallintajärjestelmän rakenteesta. Kuvasta nähdään, että yrityksen laadunhallintajärjestelmä ja laatudokumentit muodostuvat yrityksen strategiasta ja visiosta, jotka kuvaavat yrityksen arvoja ja päämääriä, asiakkaiden odotuksista ja tarpeista sekä laatustandardeista. Nämä yhdessä muodostavat yrityksen laatusuunnitelman, jonka mukaan yritys toteuttaa laadun tuottamistaan. (Kankainen & Junnonen 2001, 17.)



Kuva 2: Laadunhallintajärjestelmän rakenne (Kankainen & Junnonen 2001, 17)

2.3.1 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja muodostaa useimmiten laadunhallintajärjestelmän ylimmän tason. Laatukäsikirjan kokoaminen ei ole yrityksille pakollista, mutta käytännön kannalta sitä voidaan pitää tärkeänä apuvälineenä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Laatukäsikirja pitää sisällään kuvauksen yrityksestä, sen keskeisistä arvoista, laatustrategioista sekä laatupolitiikasta. ISO 9000 -sarjan standardien vaatimusten mukaan laatukäsikirjan tulisi sisältää edellä mainittujen lisäksi myös kuvaus yrityksen laadunhallintajärjestelmästä, organisaation rakenteesta sekä kuvaukset tai viittaukset käytettävistä laatu järjestelmämenettelyistä. (Lecklin 1999, 36-37.)

Laatukäsikirjassa esitetty tieto voidaan suurelta osin luokitella liikesalaisuudeksi. Tämän vuoksi yrityksillä voi olla käytössään kaksi erilaista versiota laatukäsikirjasta. Yrityksen sisäisessä käytössä oleva laatukäsikirja pitää sisällään laatu politiikan, laatutavoitteet, vision ja strategian sekä prosessit, joilla nämä toteutetaan. Laatukäsikirjassa kuvataan prosessit, vastuut ja pätevyudet ja mukaan voidaan liittää myös tiedot erilaisista yrityksen käytössä olevista laatu talleista. Tämän lisäksi yrityksellä voi olla käytössään julkinen versio laatukäsikirjasta, joka voidaan esittää asiakkaille luottamuksen lisäämistarkoituksessa sekä markkinoinnin apuna. Asiakkaille toimitettava versio on usein muutaman sivun pituinen ja sisältää kuvauksen yrityksen visiosta, strategiasta ja laatu politiikasta. Tällaisella kahden version järjestelmällä varmistetaan se, että yrityksen liikesalaisuuden alaiset tiedot sekä kuvaukset toimintatavoista, suunnitelmista ja tuloksista, jotka voivat tuoda esille yrityksen kilpailuedun tuovan menettelyn tai toimintatavan, eivät pääse kilpailijoiden haltuun. (Pesonen 2007, 188-189.)

Laatukäsikirjan tarkoituksena on osoittaa sekä asiakkaille että organisaatiolle johdon visio laadusta, laadun elementit, joita organisaatio aikoo hyödyntää menestyäkseen sekä laadunhallintajärjestelmän eri osa-alueiden yhteensopivuus. Laatukäsikirjan laatimiselle ei ole mitään tiettyä kaavaa ja sen laajuus sekä sisältö vaihtelevat organisaation mukaan. (Kankainen & Junnonen 2001, 17.)

Hyvässä laatukäsikirjassa laatupolitiikka on kuvattu täsmällisesti ja yksiselitteisesti, sillä käytännönläheiseen laatukäsikirjaan on helpompi turvautua erilaisissa tilanteissa. Tämän lisäksi hyvin laadittu laatukäsikirja vakuuttaa asiakkaat siitä, että yritys kykenee tuottamaan hyvää laatua, ja yrityksessä työskentelevien henkilöiden ymmärrys omaa työtään kohtaan kasvaa, mikä tukee työn tekemistä kriittisissä työvaiheissa. (Kankainen & Junnonen 2001, 17-18.)

Laatukäsikirjaa tulee päivittää säännöllisin väliajoin vastaamaan muuttuvia tilanteita. Päivityksen voi tehdä esimerkiksi vuosittaisen laatukatselmuksen yhteydessä. Tämän vuoksi laatukäsikirjan rakenteen tulee olla helposti muokattavissa, eikä siitä pidä tehdä liian laajaa ja vaikeasti käsiteltävää kirjaamalla siihen yksityiskohtaisia ohjeita. (Andersson & Tikka 1997, 108.)

2.3.2 Menettely- ja toimintaohjeet

Menettelyohjeet toimivat laatukäsikirjan tukena, ja niiden tarkoituksena on kuvata yrityksen toimintaprosessit, määritellä vastuualueet ja vastuussa olevat henkilöt sekä toimintaprosessien toteuttamisen ajankohdat. Menettelyohjeita voidaan täydentää toimintaohjeilla, joissa kuvataan käytännön toteuttamisen lisäksi myös organisaation toimintaan liittyvä viiteaineisto. Viiteaineistolla tarkoitetaan lakeja, asetuksia, standardeja ja yrityksen sisäisiä ohjeita, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. (Kankainen & Junnonen 2001, 18.)

Toimintaohjeiden tarkoituksena on suunnitellun laadun ylläpito ja jatkuva kehittäminen. Toimintaohjeiden voidaan sanoa olevan pysyvä suunnitelma toimintatavoista, joita noudattamalla tuotteiden suunnittelussa ja valmistuksessa sekä palvelujen tuottamisessa vältetään virheet. Toimintaohjeiden avulla yrityksen toiminnasta muodostetaan rutiineita, joiden myötä samankaltaisten toimintojen suorittamista ei tarvitse suunnitella joka kerta uudelleen. (Kankainen & Junnonen 2001, 18.)

Hyvin laadituissa toimintaohjeissa prosessit on kuvattu siten, että toteutusvaiheessa vältetään virheitä. Toimintaohjeiden laadinnassa tulee kiinnittää huo-

miota siihen, että prosessin tuloksia mitataan ja tuloksia uhkaavat virheet ja ongelmat tunnistetaan. Virheitä ja ongelmia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon sekä asiakkaan että organisaation näkökulmat. Tämän lisäksi toimintaohjeisiin voi laittaa liitteeksi tarkistuslistoja, lomakkeita ja asiakirjamalleja tukemaan työn suorittamista oikein sen kriittisissä vaiheissa. (Kankainen & Junnonen 2001, 18.)

2.3.3 Johdon katselmus

Johdon katselmusten tarkoituksena on tarkastaa liiketoimintasuunnitelmia ja strategioita. Johdon katselmuksissa käsiteltävät asiat esitetään kokonaisuuksina, eikä niihin ole syytä liittää yksittäisiä auditointihavaintoja ja yksittäisiä pieniä asiakaspalautteita. Katselmuksissa voidaan ottaa kantaa laatu-, ympäristö-, ja turvallisuuspäämäärien toteutumiseen ja niiden toteuttamiseen liittyviin ongelmiin, saatuun palautteeseen ja toiminnan kokonaisvaltaisiin kehittämistarpeisiin. (Voutilainen, Ritola & Moisio 2001, 28.)

Laadun osalta johdon katselmuksien pitäminen on ISO 9000 -standardin vaatimuksena ja niissä tarkastellaan laatuun ja laaduntuotantoon liittyviä asioita. Tavallisesti katselmuksia pidetään kaksi kertaa vuodessa, jolloin katselmoitavat aiheet voidaan jakaa osiin. On kuitenkin tärkeää, että koko toiminta katselmoidaan vähintään kerran kahdessa vuodessa. Katselmusten määrään vaikuttaa yrityksen koko ja pienemmissä yrityksissä voidaankin suorittaa koko katselmointi yhdellä kerralla. (Lecklin 2006, 72.)

ISO 9000 -standardissa vaaditaan, että johto sitoutuu laatuasioihin ja haluaa varmistaa, että niitä käsitellään järjestelmällisesti. Johdon katselmuksia ei kuitenkaan tarvitse pitää erillisinä palaverina, vaan ne voidaan sisällyttää muihin johdon palavereihin. Standardin vaatimusten osalta riittää, että laatuasiat käsitellään johdon palaverissa muiden asioiden rinnalla tai niiden lisäksi. (Pesonen 2007, 174.)

Johdon katselmuksissa käydään läpi yrityksen laatupolitiikka, laatutavoitteet ja -tulokset sekä arvioidaan niiden jatkuva sopivuus ja tehokkuus. Katselmuksissa voidaan myös käsitellä sekä asiakkaiden, että henkilöstön tyytyväisyyteen liittyviä asioita heiltä kerättyjen palautteiden pohjalta, käydä läpi sisäisten ja ulkoisten auditointien tulokset sekä käydä läpi tärkeimmät kehitysprojektit ja uudet laatuprojektit. Katselmuksista laaditaan pöytäkirja, joka liitetään yrityksen dokumentteihin. (Lecklin 2006, 72; Pesonen 2007, 174.)

2.4 Laatustandardit

Suomessa standardien laatimisesta, vahvistamisesta, julkaisemisesta, myynnistä ja tiedottamisesta vastaa Suomen Standardoimisliitto SFS ry, josta puhuttaessa voidaan käyttää lyhennettä SFS. SFS:n jäsenenä toimii Suomen valtion lisäksi elinkeinoelämän järjestöjä. SFS kuuluu kansainväliseen standardoimisjärjestöön nimeltään International Organization for Standardization, tunnetaan myös lyhenteellä ISO, sekä eurooppalaiseen standardoimisjärjestöön European Committee for Standardization, lyhyemmin CEN. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2015.)

Suomen standardoimisliitto SFS Ry:n julkaisussa SFS-käsikirja 1, standardien käyttö ja tarkoitus 2002 määritellään standardi seuraavasti:

Standardisointi on yhteisten sääntöjen laatimista helpottamaan viranomaisten, elinkeinoelämän ja kuluttajien elämää. Standardeilla lisätään tuotteiden yhteensopivuutta ja turvallisuutta, suojellaan ympäristöä ja helpotetaan kotimaista ja kansainvälistä kauppaa. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2002, 6.)

Standardien tarkoituksena on toimia kaikkien tahojen eduksi. Yksi standardisoinnin tärkeimmistä tehtävistä on vähentää tuotteiden välisiä merkityksettömiä erilaisuuksia. Standardeja ei kuitenkaan ole pakko käyttää, vaan ne ovat luonteeltaan suosituksia, joiden käyttäminen on vapaaehtoista. Standardi on julkaistu kirjallinen dokumentti, jonka standardoinnista huolehtiva viranomainen, järjestö tai jokin muu tunnustettu elin on hyväksynyt. Laajuudeltaan standardi voi olla muutaman sivun tai jopa satoja sivuja pitkä. (Suomen Standardoimisliitto SFS Ry 2002, 6, 9.)

ISO 9000 -standardisarja on oleellinen osa laadunhallintajärjestelmää. Näiden standardien tehtävänä on auttaa kaikenkokoisia ja -tyyppisiä organisaatioita toteuttamaan ja omaksumaan toimivan ja käyttökelpoisen laadunhallintajärjestelmän. Ne auttavat myös organisaatioiden johtoa ja työntekijöitä ymmärtämään kansallista ja kansainvälistä liiketoimintaa ja saavuttamaan pitkäkestoista menestystä. Standardisarja koostuu kolmesta standardista, jotka ovat ISO 9000, ISO 9001 ja ISO 9004. (Hoyle 2007, 81; Moisio & Ritola 2000, 8.)

ISO 9000 -standardi auttaa organisaatioiden johtoa ja henkilöstöä ymmärtämään laadunhallintajärjestelmän perusteet sekä sanaston ja se toimii perustana ISO 9001 ja ISO 9004 -standardien käyttämiselle. Standardissa määritellään laadunhallintajärjestelmän peruseriaatteet sekä keskeiset käsitteet ja vaatimukset, joita standardisarjassa on käytetty. (Hoyle 2007, 81.)

ISO 9001 -standardin tehtävänä on luoda pohja organisaation tehokkaalle laadunhallintajärjestelmälle, jonka avulla se pystyy arvioimaan toimintakykyään asiakkaiden ja sovellettavissa olevien säännösten vaatimuksiin nähden. Standardissa määritellään laadunhallintajärjestelmän vaatimukset ja tavoitteet, jotka mahdollistavat sen, että organisaatio pystyy jatkuvasti tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet. Standardia soveltamalla voidaan todistaa, että organisaatio kykenee vastaamaan asiakkaiden ja säännösten vaatimuksiin. Lisäksi se osoittaa, että organisaatiolla on tavoitteet asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. (Hoyle 2007, 81.)

ISO 9004 -standardin tehtävänä on auttaa organisaatioita tyydyttämään kaikkien sidosryhmien tarpeita ja odotuksia. Standardin tarkoituksena tukea organisaation jatkuvaa kehittämistä, ja se tarjoaa suuntaviivat toiminnan kehittämiseksi ja sitä kautta mahdollistaa kaikkien sidosryhmien tyytyväisyyden. Standardia voidaan soveltaa silloin, kun pyrkimyksenä on löytää organisaatiolle ne keinot, joilla laadunhallintajärjestelmää voidaan kehittää ja parantaa organisaation suorituskykyä. (Hoyle 2007, 81.)

3 Laadun ja laadunhallintajärjestelmän kehittäminen

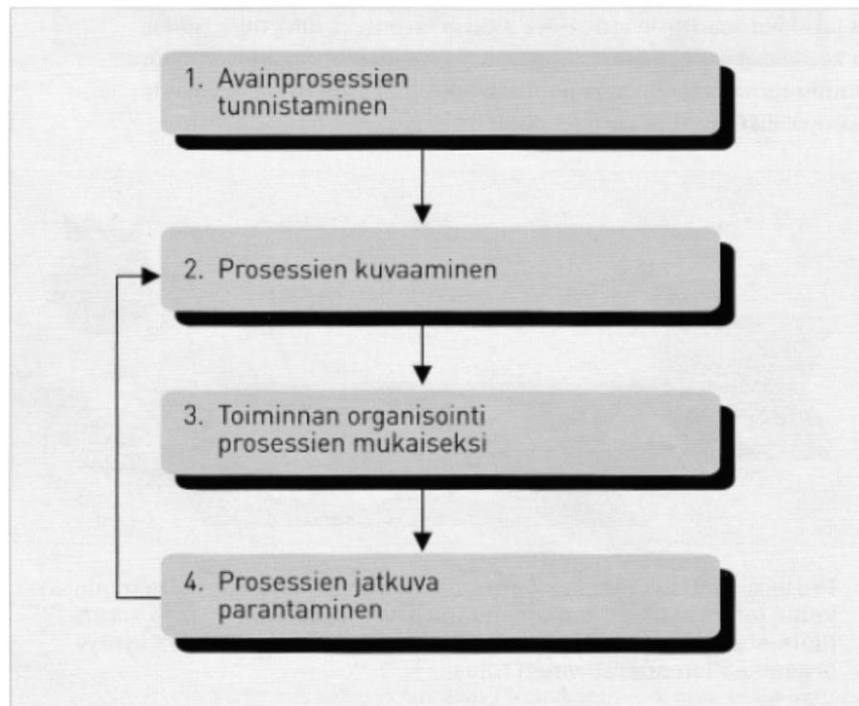
ISO 9000 -standardin vuonna 2001 voimaan tullut uudistus perustuu prosessimaiselle toimintamallien laadunhallinnalle. Standardin voidaan siis sanoa kannustavan yrityksiä prosessiajatteluun, kun puhutaan yrityksen laadun tuottamisesta, ja laadun sekä laadunhallintajärjestelmien kehittämisestä. (Laamanen 2005a, 32.)

Kai Laamanen esittää kirjassaan ”Johda liiketoimintaa prosessien verkkona” (Laamanen 2005a, 19) seuraavan määritelmän termeille liiketoimintaprosessi ja toimintaprosessi:

Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.

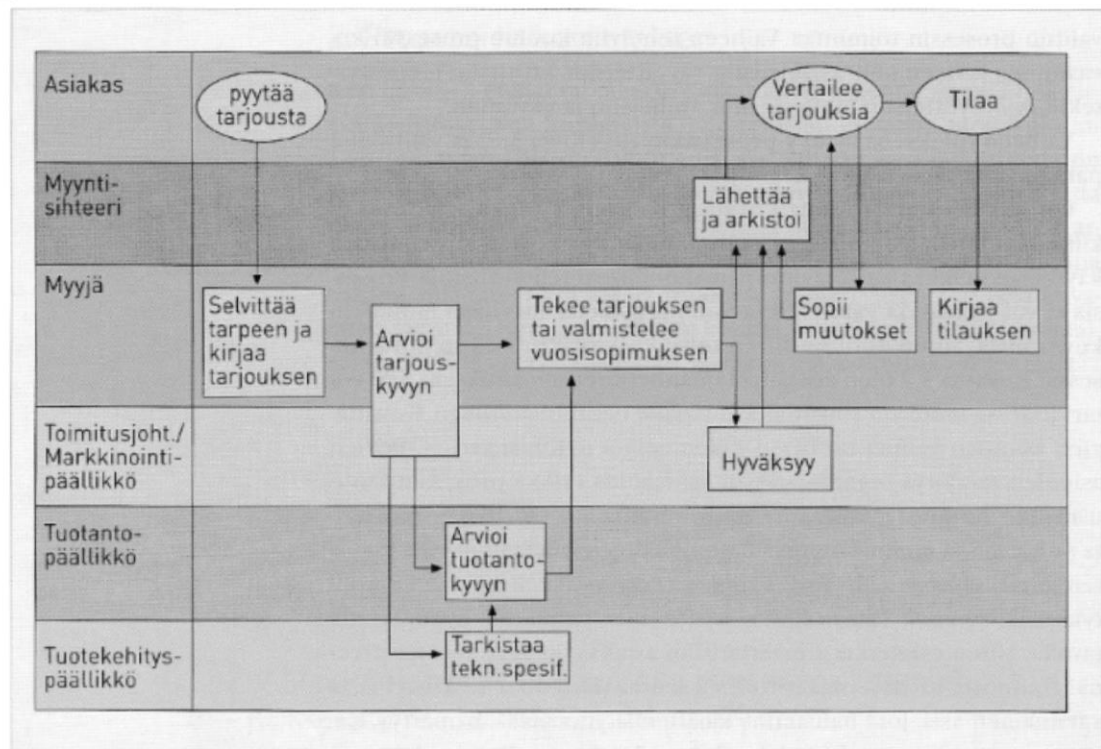
Tämä määritelmä sisältää toiminnan lisäksi myös toteuttajat ja lopputulokset, joiden mukaan ottaminen määritelmään tekee siitä kattavamman kokonaisuuden. Karkeasti voidaan sanoa prosessin koostuvan toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta sekä niihin liittyvästä suorituskyvystä. (Laamanen 2005a, 19-20.)

Kun kehittämistyö päätetään tehdä prosessin muodossa, tulee ensin selvittää prosessin vaiheet. Prosessi muodostuu kolmesta eri päävaiheesta: suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Niiden hallinta on avainasemassa prosessin tehokkaalle toteuttamiselle. Kuvassa 3 on esitetty tyypillisen kehittämisprosessin kulku. (Laamanen 2005b, 153, 155-156.)



Kuva 3: Kehittämisen prosessin kulku (Laamanen 2005b, 156)

Kehittämisessä lähdetään liikkeelle prosessin tunnistamisesta, millä varmistetaan, että lähtötiedot kehittämistyötä varten ovat riittävän kattavat. Tämän lisäksi on tärkeää, että prosessi rajataan sekä hyväksytään, ja kehitystyö organisoidaan hyvin jo alkuvaiheessa. Prosessin toisen vaiheen, prosessin kuvaamisen, tärkein tehtävä on määritellä ymmärrettävästi eri rooleissa toimivien henkilöiden tehtävät. Roolien ja tehtävien havainnollistamiseksi on hyvä käyttää apuna prosessikaaviota (Kuva 4), jossa sekä roolit että tehtävät on kuvattu. (Laamanen 2005b, 156-162.)



Kuva 4: Esimerkki prosessikaaviosta (Laamanen 2005b, 162)

Prosessin kolmannessa vaiheessa, toiminnan organisoinnissa prosessin mukaiseksi, siirrytään prosessin kuvauksen mukaisesta toiminnasta käytäntöön. Vaiheen onnistuminen vaatii, että organisaatiossa tiedetään prosessissa toimivat ihmiset ja heitä ymmärretään. Lisäksi prosessin toiminnan tueksi on oltava tarvittavat työkalut ja -ohjeet, riittävää osaamista sekä tarkoituksenmukaista organisoitumista. Tämän jälkeen prosessia mitataan ja arvioidaan. Tällä tavoin varmistetaan, että prosessi on käytännön kannalta hyödyllinen. Prosessin neljännellä vaiheella varmistetaan, että kehitetty järjestelmä täyttää sille asetetut vaatimukset toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista huolimatta. (Laamanen 2005b, 163-164.)

3.1 Laadun kehittäminen

Yritykset voivat määritellä itselleen jonkin tietyn laatutason, mihin koko organisaation tulisi pyrkiä. Halutun laatutason saavuttamisen jälkeen käy kuitenkin varsin usein niin, että organisaatiossa laatua ja laatutason riittävyyttä aletaan pitää itsestään selvyytenä ja kehitystyölle ei nähdä tarvetta. (Kajanus 2015.) Laa-

tu on kuitenkin asia, jota jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä kehittämään jatkuvasti. Vain tällä tavoin laadulla voidaan saavuttaa kustannus- ja kilpailuetuja. Kilpailukykyä parantavasta laadusta puhuttaessa tarkoitetaan koko liiketoiminnan parantamista. Siihen ei siis riitä, että jonkin yksittäisen tuotteen laatua ryhdytään kehittämään, vaan se vaati laajemman tarkastelun yrityksen toimintatavoissa ja myös asiakasnäkökulman huomioimisen. (Viitala & Jylhä 2006, 280-281.)

Laatu tulisikin sisäistää yrityksissä menestystekijäksi ja sen merkitystä tulisi painottaa kaikilla yritystoiminnan osa-alueilla. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset menettävät liikevaihdostaan 10 - 40 % laatukustannuksina. Laatukustannuksia syntyy esimerkiksi tilanteissa, jossa joudutaan korjaamaan ja oikaisemaan virheitä ja puutteita. Myös reklamaatioiden hoitamiset aiheuttavat laatukustannuksia. Näin ollen yritysten tulisi investoida enemmän laatuun, laadunhallintaan sekä niiden jatkuvaan kehittämiseen, jolloin laatukustannukset pienenevät ja yrityksen kilpailukyky ja toiminnan kannattavuus paranevat. (Lipponen 1993, 17-19.)

Kun yrityksen laatua ryhdytään kehittämään, voidaan laatua lähestyä kolmesta eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat asiakaslaadun kehittäminen, toiminnan laadun kehittäminen sekä laatujärjestelmän kehittäminen. Se, mistä näkökulmasta yritys lähtee laatuaan kehittämään, riippuu yrityksen lähtökohdista ja tarpeista. Vaikka kaikki edellä mainitut näkökulmat tähtäävät samaan asiaan, laadun kehittämiseen, eri tarpeisiin perustuvat lähtökohdat kuitenkin määrittelevät kehittämisen painopisteet ja menettelytavat eri tavoin, sillä kullakin näkökulmalla on eri osa-alueet, joiden kautta kehittäminen lopulta tapahtuu. Asiakaslaadussa vaikuttavina tekijöinä ovat asiakkaiden tarpeet, kilpailutilanne ja asiakasnäkökulmasta koetut ongelmat. Toiminnan laadussa on taas otettava huomioon yritykselle määritelty tavoitetaso, todetut ongelmat ja kustannukset sekä niihin vaikuttavat tekijät. Asiakaslaadun tavoin myös laatujärjestelmän kehittämisessä kiinnitetään huomiota asiakkaiden vaatimuksiin, mutta niiden lisäksi laatujärjestelmästandardit vaikuttavat olennaisesti siihen, miten laatujärjestelmää tulisi kehittää, jotta se vastaisi standardien vaatimuksia. Laadun kehittämisessä tulisi pyrkiä kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, jolloin on hyvä muistaa, että vaikka näkökulman valinta johtaa erilaisiin menettelytapoihin, se ei tarkoita,

että jokin toinen osa-alue jää kokonaan käsittelemättä. Toiminnan laadulla on vaikutusta myös asiakaslaatuun ja toimivalla laatujärjestelmällä voidaan parantaa myös toiminnan laatua sekä asiakaslaatua. (Pajunen 1991, 26, 62.)

3.2 Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen

Laadunhallintajärjestelmän kehittämisellä pyritään säilyttämään saavutettu taso, korjaamaan havaitut ongelmat sekä etsimään ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia. Kehittämistyön tulee olla jatkuvaa, sillä menettelyohjeiden ja muiden laadunhallintajärjestelmän osien tulee vastata yrityksen toiminnan laadulle asetettuihin tavoitteisiin sekä toimintaympäristön muutoksiin. (Kankainen & Junnonen 2001, 19-20.)

Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen voi jakaa kahteen eri osaan. Järjestelmää voidaan kehittää muuttamalla yksittäisiä menettelyohjeita tai tekemällä rakenteellisia korjauksia. Yksittäisten menettelyohjeiden muuttaminen tarkoittaa sitä, että muutokset tehdään sitä mukaa kun menettelyohjeiden mukaisella toimintatavalla ei enää saavuteta haluttuja tuloksia. Rakenteelliset korjaukset puolestaan ovat muutosten tekemistä yrityksen arvojen, laatupolitiikan tai laatutavoitteiden osalta. (Kankainen & Junnonen 2001, 20.)

Laadunhallintajärjestelmän kehittämisessä otetaan usein avuksi ISO 9000-standardi. Standardin rakennetta käytetään pohjana omalle laadunhallintajärjestelmälle, ja usein myös yrityksen laatukäsikirja noudattaa standardin otsikointia. Tätä tapaa voidaan kuitenkin pitää yrityksen kannalta epäsuotuisana, sillä tuloksena ei synny käytännönläheistä, selkeää ja helposti sovellettavaa järjestelmää, eikä kehittämistyö itsessään ole tehokasta. (Laamanen 2005a, 39-40.)

Laadunhallintajärjestelmää ei kannata ruveta rakentamaan täysin tyhjästä. Kehitysprosessissa voidaan ottaa huomioon standardin vaatimukset ja hyödyntää sen rakennetta, mutta niiden liian orjallista noudattamista tulee välttää. Tehokas standardien hyödyntäminen vaatii, että standardeihin ja niiden vaatimuksiin perehdytään kunnolla ennen kehitysprosessin aloittamista. Hyvässä laadunhallin-

tajärjestelmässä standardit tarjoavat järjestelmän rakentamiselle hyvän viitekehysten, ja samalla antavat tilaa omalle soveltamiselle. Tällöin järjestelmä rakentuisi organisaation omia tarpeita palvelevaksi, ja sen kuvaus esittäisi organisaation toimintaa ymmärrettävästi sen omalla kielellä välttäen standardista tai laatupalkinnoista peräisin olevaa laatuslangia. (Laamanen 2005a, 38-40; Moisio & Ritola 2000, 14.)

4 Sisäinen auditointi

Sisäisellä auditoinnilla tarkoitetaan yrityksen itse tekemää arviointia, jolla pyritään selvittämään yrityksen toimintatapoja: mitkä seikat yrityksen toimintatavoissa ovat kunnossa ja mihin tulisi kiinnittää huomiota. Sisäisen auditoinnin avulla voidaan myös suunnitella parantamistoimenpiteet epäkohtien selvittämiseksi ja tätä kautta myös toteutuvan laadun selvittämiseksi ja parantamiseksi. (Lecklin 2006, 72.)

Sisäinen auditointi on järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jossa hankittua näyttöä arvioidaan sovittuihin auditointikriteereihin nähden (Kajanus 2015). Sisäisessä auditoinnissa organisaation toiminnasta pyritään löytämään ne alueet, jotka vaativat kehittämistä. Tämä lisäksi sisäisellä auditoinnilla varmistetaan, että organisaation toimintavoista on päätetty ja toiminta tapahtuu suunnitellulla tavalla täyttäen organisaation omien vaatimusten lisäksi myös standardien asettamat vaatimukset, sekä yleiset lakien ja asetusten vaatimukset. (Pesonen 2007, 190-191.)

Sisäisessä auditoinnissa ei keskitytä varsinaiseen sisältöön, vaan sillä pyritään selvittämään erilaisten toimintatapojen ja mallien toimivuutta sekä niiden toteuttamista. Sisäinen auditointi ja auditointi yleensäkin ei voi koskaan kohdistua henkilöön, vaan henkilöt toimivat arvioitavien kohteiden edustajina. Sisäistä auditointia voidaan usein pitää epämiellyttävänä ja jopa turhana, jonka vuoksi monet yritykset jättävät sisäisen auditoinnin kokonaan tekemättä. Sisäinen audi-

tointi on kuitenkin tärkeä osa tiedon keräämistä, jolla pyritään organisaation toiminnan kehittämiseen ja suorituskyvyn parantamiseen. (Kajanus 2015.)

Ollakseen mahdollisimman kattava ja antaakseen parhaan mahdollisen hyödyn organisaatiolle, sisäisessä auditoinnissa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että prosessit toteutetaan vaikuttavasti ja tehokkaasti, ja että niissä olisi mahdollisuudet jatkuvaan parantamiseen. Tämän lisäksi IT-teknologian hyödyntäminen, laatukustannustietojen analysointi sekä mittaustulosten riittävyys ja tarkkuus edesauttavat onnistunutta auditointia. Myös resurssien ja tilastollisten tekniikoiden tehokas hyödyntäminen parannustoimenpiteiden toteuttamisen kanssa tukevat auditoinnin onnistumista ja siitä saatujen tulosten tehokkaampaa hyödyntämistä toiminnan parantamiseksi. (Kajanus 2015.)

Sisäisen auditoinnin lisäksi yrityksissä voidaan suorittaa myös ulkoinen auditointi. Ulkoinen auditointi eroaa sisäisestä auditoinnista siten, että auditointi tapahtuu kolmannen osapuolen toimesta, ja se tehdään puhtaasti standardien pohjalta arvioiden niiden määrittelemien kriteerien täyttymistä. Ulkoinen auditointi on lähtökohtana laatusertifikaatin saamiselle, ja siksi onkin tärkeää, että auditoinnin suorittaa riippumaton taho. Auditointi tapahtuu otanta-periaatteella, ja auditointi pyrkii löytämään kohteesta toiminnan kannalta kriittiset alueet. (Kajanus 2015.)

Ulkoinen auditointi on luonteeltaan sisäistä auditointia virallisempi ja sen tehtävänä on palvella jotain tiettyä tarkoitusta, kuten esimerkiksi laatusertifikaatin hankintaa. Ulkoinen auditointi poikkeaa sisäisestä auditoinnista myös siinä, että se voi kohdistua vain johonkin tiettyyn toiminnan osa-alueeseen. (Lecklin 2006, 72-73.)

Sekä sisäinen että ulkoinen auditointi noudattavat usein tiettyä kaavaa. Molemmat auditoinnit lähtevät liikkeelle suunnitteluvaiheesta, jonka jälkeen suoritetaan itse auditointi. Auditointia seuraa raportointi ja lopulta seuranta. Etenkin sisäisiä auditointeja voidaan tehdä säännöllisesti ilman erityisempiä muodollisuuksiakin, mutta ulkoiset auditoinnit vaativat hieman virallisemmän ja järjestelmällisemmän toteutustavan. (Lecklin 2006, 73.)

Taulukossa 1 on esitelty tyypillisen auditoinnin runko, sen sisältämät vaiheet sekä toimenpiteet kunkin vaiheen osalta.

Taulukko 1: Sisäisen auditoinnin toteutus (Kajanus 2015)

	Vaihe	Toimenpiteet
Käynnistäminen	Auditoinnin aloittaminen Viestintä	Yhteys auditointikohteen kanssa Arvioi tavoitteet, kriteerit, kattavuus Arvioi toteutuksen mahdollisuudet Valitse tekijät
Valmistautuminen	Dokumenttiauditointi Dokumenttien läpikäyminen	Kohteen valmius auditointiin Valmistautuminen järjestelmän auditointiin Täydentävien kysymysten tekeminen
Valmistautuminen	Valmistautuminen vierailuun Viestintä	Työmäärän arviointi Auditointisuunnitelma ja työdokumenttien valmistelu Käytännön järjestelyistä sopiminen Kohteen ja tekijöiden informointi
Toteutus	Auditointi kohteessa	Avauskokous; Toiminta auditoinnin aikana Informaation kokoaminen ja kontrollointi Auditoinnin jälkitoimenpiteiden valmistelu; <ul style="list-style-type: none"> havainnot ja poikkeamat Yhteenvedot, auditoinnin toteutuminen Välikokoukset; auditoidijat kohteen kanssa Loppukokous
Raportointi Seuranta Poikkeamien korjaus	Jälkitoimenpiteet Viestintä	Informaation ja materiaalin vaihto Dokumentoitujen näytteiden tarkastelu Auditointiraportin kirjoittaminen ja jakelu Jälkiauditoinnit, vain poikkeamien korjausten osalta Auditoinnin vaikuttavuuden seuraaminen
Jatkuva parantaminen	Järjestelmä	Auditointi-/arviointiprosessin kehitys

4.1 Sisäisen auditoinnin suunnittelu ja toteutus

Auditoinnit tulee suorittaa järjestelmällisesti ja niiden toteuttamista helpottaa, jos organisaatiossa tehdään auditointien suorittamisen osalta suunnitelma esimerkiksi vuositasolla. Suunnitelman ei tarvitse olla monimutkainen. Vuosisuunnitelma voidaan esittää yksinkertaisena taulukkona, josta käyvät ilmi auditoitavat osa-alueet, auditointien ajankohdat, auditoidijat sekä kohteen edustajat. (Pesonen 2007, 191-192.)

Suunnitteluvaiheessa määritellään auditoinnin tarkoitus, laajuus ja aikataulu sekä päätetään auditointiin osallistuvat henkilöt. Tämän jälkeen auditoidijien tehtävänä on valmistautua ja kerätä tarvittavat pohjatiedot organisaation toiminnasta esimerkiksi tutustumalla organisaation dokumentaatioon. Organisaation dokumentaatioon voivat kuulua esimerkiksi menettelyohjeet, tuotestandardit, kuvaus organisaatiosta ja sen johtamisjärjestelmästä sekä mahdollisesti tulokset aiemmin suoritetuista auditoinneista. Dokumentaation pohjalta auditoidija laatii kysymyslistan auditoinnin tueksi. Mikäli kohdeyritys ei ole auditoidijalle ennestään tuttu, on suositeltavaa, että auditoidija vierailee yrityksessä ennen auditoinnin suorittamista. (Laamanen 2005a, 112-113; Lecklin 2006, 73.)

Suunnitteluvaiheessa tulee järjestää erillinen suunnittelukokous, jossa voidaan sopia tarkemmin auditoinnin tavoitteista, strategisista painopisteistä, auditointitekniikasta sekä auditoinnin laajuudesta. Suunnittelukokouksessa päätetään myös ajankohta auditoinnin suorittamiselle, auditointiryhmän kokoonpano, toiminnot jotka on tarkoitus käydä läpi, haastateltavat henkilöt sekä raportointi. (Lecklin 2006, 73-74.)

Varsinainen auditointi käynnistetään aloituskokouksella, johon osallistuvat kaikki henkilöt, jotka ovat keskeisessä asemassa kyseisen auditoinnin kannalta. Aloituskokoukseen osallistuvat esimerkiksi yrityksen johto, auditoinnin suorittavat henkilöt, keskeisten toimintojen edustajat sekä laatutoiminnasta vastaavat henkilöt kuten laatupäälliköt. Kokouksessa käsitellään auditoinnin tarkoitus ja auditoidijien tehtävät, käydään läpi auditointiperusteet ja tekniikka, sovitaan käytän-

nön järjestelyistä, oppaista ja heidän tehtävistään sekä raportoinnista. (Lecklin 2006, 74.)

Itse auditointi tapahtuu seuraamalla käytännön toimintaa. Auditoidijat kiertävät yrityksessä määrättyjen oppaiden kanssa ja tarkkailevat esimerkiksi toimintaprosesseja ja todentamista, sekä tarkastavat asiakirjoja ja tehtyjä toimenpiteitä. Auditointiin liittyvät usein myös erilaiset henkilöhaastattelut, joilla pyritään saamaan syvempää, todenmukaista tietoa eri osa-alueista sekä toimintatavoista yrityksen sisällä. Kierroksen aikana auditoidijat kirjaa kaikki havaintonsa ja mahdolliset poikkeamat ylös. Poikkeamat esitellään välittömästi kohdeyritykselle tarkastuskäynnin jälkeen pidettävässä päätöskokouksessa. Havaintojen ja mahdollisten poikkeamien läpi käynnin lisäksi päätöskokouksessa tehdään myös alustava yhteenveto ja esitellään mahdollisten korjaavien toimenpiteiden tarve. Monipuolisen ja mahdollisimman kattavan ja totuudenmukaisen tiedon saamiseksi toimintaa tulisi tarkastella eri näkökulmista eikä tyytyä pelkästään esimiesten ehdotuksiin tarkasteltavista kohteista ja haastateltavista henkilöistä. Tämä siksi, että esimiehet haluavat usein antaa hyvän kuvan omasta yksiköstään, jolloin mahdolliset poikkeamat saattaisivat jäädä huomaamatta. (Lecklin 2006, 75.)

4.2 Auditointiohjelma

Sisäisen auditoinnin suunnittelun ja toteutuksen avuksi on hyvä luoda erillinen auditointiohjelma, joka sisältää erilaiset auditointikohteet ja määritelmät siitä, missä vaiheessa kohteet tulisi ottaa mukaan itse auditointiin. Uudet toimintamallit tai sellaiset kohteet, joihin on tehty muutoksia, olisi hyvä auditoida siinä vaiheessa kun kyseinen toimintamalli on vakiintunut eli noin puolesta vuodesta vuoteen toiminnan käyttöönotosta. Kohteet, jotka säilyvät ennallaan, on järkevää auditoida kerran kolmessa vuodessa. (Kajanus 2015.)

Auditointiohjelmassa tulisi olla myös tieto siitä, kuka tulee suorittamaan auditoinnin. Auditoidijan valinta voi joissain organisaatioissa tuottaa vaikeuksia, sillä

auditoijia pidetään usein ikävinä ihmisinä, jotka penkovat yrityksen asioita. Organisaatioissa tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että mielikuvat auditoijista saataisiin paremmiksi ja tulevat auditoijat motivoituneiksi. Auditoijan profiilia voidaan parantaa korostamalla auditoinnin merkitystä yrityksessä, auditoinnin hyötyjä ja sitä, että auditointi on tapa kehittää organisaatiota. Auditoijalla tulee aina olla riittävä pätevyys auditoinnin suorittamiseksi. Riittävän pätevän auditoijan valitsemiseksi voidaan käyttää menetelmää, jossa nimetään jäsenet auditointitiimiin kolmen vuoden määräajaksi. Tämän aikana tiimin jäsenet saavat auditoijan peruskoulutuksen, ja ensimmäisenä vuotena auditoija saa kokeneemman kollegan ja auditoijan tuen. Toisena vuotena auditoija pystyy toimimaan jo itsenäisesti, ja kolmantena vuotena hän voi olla itse uuden auditoijan tukena. Auditoijan tulee olla myös henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sopiva suorittamaan auditoinnin. Auditoinnissa on erityisen tärkeää, että kaikki sen vaiheet, suunnittelusta jälkiseurantaan, suoritetaan ammattimaisesti ja eettisesti oikein. Näiden lisäksi auditoijan tulee pystyä tarkastelemaan auditoitavaa kohdetta luottamuksellisesti ja objektiivisesti. Tämän jälkeen auditoijan tulee luoda auditoinnista totuudenmukainen ja täsmällinen raportti, jonka pohjalta toimintaa voidaan ruveta kehittämään. (Kajanus 2015.)

4.3 Auditointisuunnitelma

Auditointisuunnitelma eroaa auditointiohjelmasta siten, että se käsittää jonkin yksittäisen auditoinnin toteuttamisen, ja siinä määritellään jonkin tietyn auditoinnin tarkoitus ja tavoite. Auditointisuunnitelmassa tulee myös määritellä toteutuksen laajuus ja kriteerit, arvioida auditoinnin riskit ja niiden merkitys. Auditoinnin riskejä voivat olla esimerkiksi se, että yksittäisiä havaintoja tulee liikaa, edustajien tavoittaminen on hankalaa, yrityksen käyttämät dokumentit, esimerkiksi nettelyohjeet ja laatukäsikirja, ovat vanhentuneet ja niissä olevat tiedot ovat joko puutteellisia tai irrelevantteja. Myös pitkät välimatkat ja niistä syntyvät matkustuskustannukset voidaan luokitella auditoinnin riskitekijöiksi. Lisäksi auditointisuunnitelmassa määritellään käytettävät menetelmät ja auditoinnin toteuttami-

seen vaadittavat resurssitarpeet sekä varmistetaan tallenteiden hallinta ja ylläpito. (Kajanus 2015.)

Tässä vaiheessa otetaan yhteyttä auditointikohteen edustajaan ja sovitaan hänen kanssaan käytännön asioista ja viestitään auditoinnin merkityksestä. Prosessin tässä vaiheessa kutsutaan koolle myös auditointitiimi, joka valitaan auditointisuunnitelmassa määriteltujen osaamisvaatimusten perusteella. Auditoiden roolit ja vastuut määritellään, ja nimitetään auditointitiimille vetäjä, joka toimii samalla kohteen vastuuauditoidena. Tiiminvetäjän edellytyksenä on aikaisempi kokemus auditoinnin suorittamisesta. Tämä lisäksi tehtävässä vaaditaan kykyä organisoida ja käyttää resursseja tehokkaasti sekä hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta kommunikointi asiakkaan kanssa sujuu mahdollisimman mutkattomasti. Lisäksi tiiminvetäjällä tulee olla taito ohjata auditointitiimiä siten, että auditoinnin johtopäätökset ja tavoitteet saavutetaan sekä taito estää konfliktien syntyminen. Tarvittaessa tiiminvetäjän on myös kyettävä ratkaisemaan mahdollisia konflikteja. Auditointitiimin jäsenten on hallittava auditoinnin periaatteet, menettelyt ja tekniikat, johtamisjärjestelmä ja todisteiden dokumentointi, auditointikohteen organisaatio, sen rakenne ja prosessit ja osattava soveltaa lakeja. Lisäksi auditoiden on käytävä koulutus auditoinnin suorittamisesta tai hänellä täytyy olla aikaisempaa kokemusta auditoinnista, jotta hän pystyy suorittamaan sisäisen auditoinnin. (Kajanus 2015.)

4.4 Poikkeamat ja niiden luokittelu

Auditoinnin edetessä organisaation toiminnassa voidaan havaita kohteita, joita ei ole toteutettu kuten alun perin on suunniteltu. Tällöin kyseessä on poikkeama. Poikkeamat luokitellaan niiden vakavuusasteen perusteella lieviksi tai vakaviksi. Vakavalla poikkeamalla tarkoitetaan tilannetta, jossa toiminta ei ole millään osin kuvauksen mukainen, tai se ei täytä kaikkia standardien selkeitä vaatimuksia. Poikkeama luokitellaan lieväksi siinä tapauksessa, kun kuvattu menetelmä toteutuu suurelta osin toiminnassa, mutta ei kuitenkaan täydellisesti. Lievät poikkeamat ovat luonteeltaan sellaisia, jotka ovat korjattavissa suhteelli-

sen vähäisillä toimenpiteillä, kun taas vakavat poikkeamat estävät asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Kajanus 2015; Pesonen 2007, 202.)

Poikkeamien lisäksi auditointiin voidaan ottaa mukaan myös kehitysideat ja havainnot, joiden tarkoituksena on kerätä organisaation sisältä informaatiota siitä, millä tavoin jotain toimintatapaa voitaisiin kehittää, jotta se toimisi paremmin ja tehokkaammin. Havainnot taas voivat olla joko hyviä tai huonoja. Kehitysideat ja havainnot keskittyvät sellaisiin osa-alueisiin, joita ei välttämättä ole muulla tavoin otettu huomioon auditointien yhteydessä eivätkä ne ole pakollisia, mutta niitä voidaan hyödyntää toiminnan tehokkaampaan kehittämiseen. (Kajanus 2015.)

4.5 Raportointi ja jälkiseuranta

Auditoinnin jälkeen saaduista tuloksista laaditaan kirjallinen raportti, joka sisältää auditoinnin taustan, suoritustavan, yhteenvedon havaituista poikkeamista, johtopäätökset ja mahdolliset kehittämissuosituksukset sekä muita auditoinnin aikana esiin nousseita huomioita. Raportti tulee laatia mahdollisimman nopeasti auditoinnin jälkeen tai vaihtoehtoisesti myös auditoinnin suorittamisen yhteydessä. Raporttia varten auditoidun tulee analysoida käynnin tulokset ja muodostaa näkemys auditoidun yrityksen laatutilanteesta. (Lecklin 2006, 75-76.)

Auditointiraporttia voidaan käyttää oman toiminnan kehittämisen lisäksi myös aineistona ulkoiseen auditointiin ja näyttönä muihin erikoistarkoituksiin, kuten esimerkiksi omavalvontaa varten. Tämän vuoksi raporttia luodessa tulee kiinnittää huomiota sen rakenteeseen ja luonteeseen. Raporttia voidaan sanoa dokumentoiduksi todisteeksi yrityksen toimintatavoista. Sen tulee olla konkreettinen ja muodoltaan virallinen asiakirja, jossa osoitetaan yhteys johtopäätöksiin. (Kajanus 2015.)

Jälkiseurannassa keskitytään poikkeamien ja osoitettujen puutteiden korjaamiseen sekä parannusehdotusten käsittelyyn ja toteuttamiseen. Poikkeamien

osalta voidaan järjestää jälkiauditointi, jossa käydään tarkastamassa, että poikkeama on korjattu määrättyssä aikataulussa. Mikäli kaikki on jälkiauditoinnissa kunnossa, voidaan poikkeamat kirjata korjatuiksi. Poikkeamien korjaamiseen voidaan joissain tapauksissa antaa myös lisää aikaa, mutta on suositeltavaa, että tarvittavat toimenpiteet tehdään mahdollisimman pian puutteiden havaitsemisesta. (Kajanus 2015.)

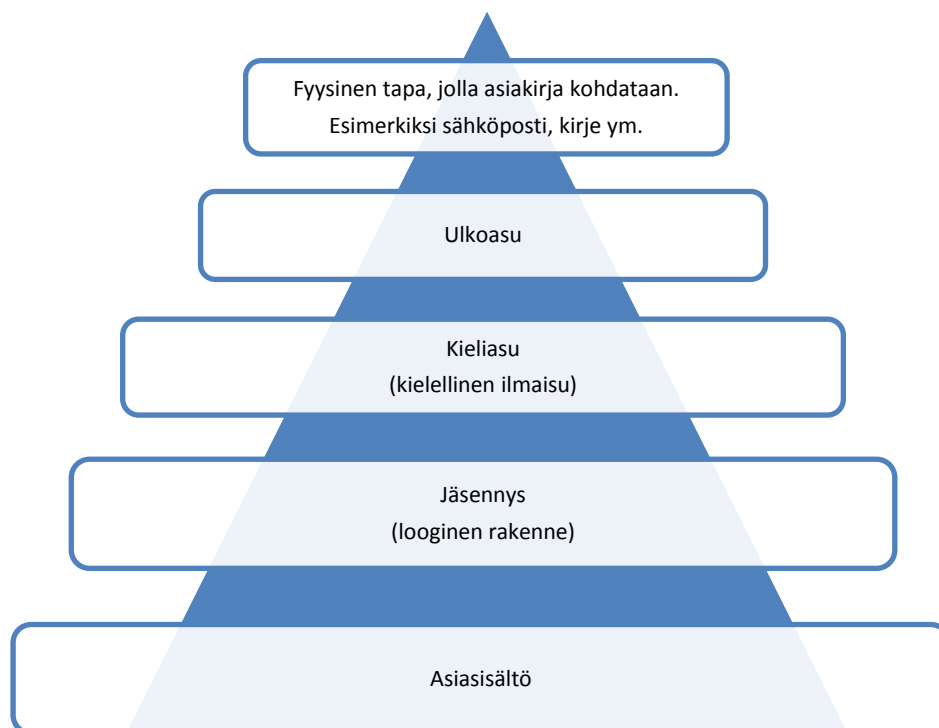
5 Työelämän asiakirjat ja yleiset sopimusehdot

Asiakirjalla tarkoitetaan asiapitoisia esityksiä, jotka tulostetaan useimmiten A4-kokoiselle paperille, mutta ne voidaan toimittaa myös sähköisessä muodossa. Asiakirjat voivat olla esimerkiksi tiedotteita, esitteitä, tarjouksia, raportteja tai muistioita, joissa ei yleensä käytetä värejä. Asiatekstin luomisessa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten asia esitetään. Lukijan kannalta asiatekstin helppolukuinen ja miellyttävä muoto pitää yllä mielenkiinnon, tekee lukemisesta sujuvampaa ja edesauttaa tekstin ymmärtämistä oikein. Asiallinen ja normien mukainen ulkoasu antaa luotettavamman vaikutelman, ja luo myönteisen mielikuvan asiakirjan tuottajasta. (Korpela 2008, 11.)

Asiakirjan ulkoasun ilmettä voidaan tarkastella sekä yksityiskohtaisena että kokonaisvaikutelmana. Kokonaisvaikutelmaan vaikuttavat asiakirjan asettelut sekä tekstin ilme, jotka havaitaan jo asiakirjaa silmäiltäessä. Yksityiskohdilla puolestaan tarkoitetaan niitä seikkoja, jotka voivat tarpeettomasti pysäyttää lukemisen, jolloin lukijan huomio kiinnittyy epäolennaisiin asioihin. (Korpela 2008, 11.)

Asiakirjan voidaan sanoa sisältävän viisi tasoa. Ylimmän tason muodostaa se fyysinen tapa, jolla lukija kohtaa asiakirjan. Tähän vaikuttavat esimerkiksi paperin laatu, rypistyneisyys tai tapa, jolla asiakirja on liitetty sähköpostiviestiin. Tämän lisäksi asiakirja koostuu ulkoasusta, kieliasusta, jäsennyksestä sekä asiasisällöstä. Kuvassa 5 on esitetty asiakirjan tasot siten, että kolmion tasot kuvastavat karkeasti myös sitä, kuinka paljon asiakirjan eri puolien tuottamiseen tulisi käyttää aikaa. Tällä tavoin tarkasteltuna kolmion alin taso muodostaa asiakirjan

ydinasian, jonka tuottamiseen tulee käyttää eniten aikaa ja harkintaa. (Korpela 2008, 16.)



Kuva 5: Asiakirjan viisi tasoa. Muokattu lähteestä (Korpela 2008, 16.)

5.1 Asiakirjastandardit

Asiakirjojen tunnistetietoihin ja tekstin asetteluun voi soveltaa SFS 2486 -standardin ohjeita. SFS 2486 -standardi koskee lomakkeen perusrakennetta, ja sen ohjeet pätevät sekä paperisessa että sähköisessä muodossa oleviin asiakirjoihin, jotka esitetään pääsääntöisesti A4-muotoisina. Standardi on luotu helpottamaan ja nopeuttamaan asiakirjojen laatimista, lukemista ja käsittelyä. Tunnistetiedot ovat standardin keskeisessä roolissa. Asiakirjan tunnistetiedoilla tarkoitetaan niitä tietoja, jotka yksilöivät asiakirjan laatijaa, sisältöä, kontekstia, rakennetta tai julkisuutta. (Suomen standardoimisliitto SFS ry 2007, 29-30.)

Standardin ohjeilla pyritään siihen, että niitä noudattamalla asiakirjasta löydetään nopeasti ja helposti oleelliset tiedot ja asiakirjan sisältö vastaa muiltakin osin vakioasettelua. Standardin avulla luodaan ja ylläpidetään yhtenäisiä käytäntöjä ja malleja, joita käyttäjän on helppo hyödyntää omien tarpeidensa mu-

kaisesti. Tästä esimerkkinä ovat asiakirjapohjat, joissa pohjatiedot on aseteltu valmiiksi. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2007, 29.)

5.2 Yleiset sopimusehdot

Rakennesuunnittelijoita voidaan sanoa konsulteiksi, sillä heidän työnkuvaansa kuuluu suorittaa asiantuntijan roolissa selvitys-, tutkimus-, kartoitus-, mittaus-, suunnittelu-, muotoilu-, kehitys-, valvonta- tai muita vastaavia tehtäviä vastiketta vastaan. Näin ollen heidän ja tilaajan välisissä toimeksiannoissa voidaan soveltaa konsulttitoiminnan yleisiä sopimusehtoja. (Rakennustieto Oy 2014, 2.)

Konsulttitoiminnan yleisten sopimusehtojen (KSE 2013) mukaan tilaajan ja konsultin välisestä sopimuksesta tulee käydä ilmi tehtävän kohde, laji, laajuus ja veloituspohja, kohteen käyttötarkoitus sekä konsultin asema suoritusorganisaatiossa. Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot edellyttävät kirjallista menettelyä, jollaiseksi katsotaan myös osapuolten edustajien pitämän suunnittelu- tai työmaakokouksen tarkistetussa pöytäkirjassa oleva merkintä. Nämä sopimusehdot määrittelevät myös sen, että mikäli sopimus tehdään useammalla kuin yhdellä kielellä, suomen kieli on määrävänä kielenä, ellei toisin erikseen sovita. (Rakennustieto Oy 2014, 2.)

Tämän lisäksi sopimuksissa sovelletaan usein myös rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja (YSE 1998). Rakennusurakan yleisissä sopimusehdoissa määritellään tarkemmin urakan sisältöä ja laajuutta, urakka-aikaa, vastuita, vakuuksia ja vakuutuksia, suunnitelma- ja hintamuutoksia, omistusoikeuksia ja vahingonvaaraa, organisaatioita, yhteisiä kokouksia ja toimituksia, sopimuksen purkamista ja siirtämistä sekä erimielisyyksiä ja niiden ratkaisemiseen liittyvää lainsäädäntöä. (Rakennustieto Oy 1999, 2.)

6 Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksessä

Itse tuotosta lähdettiin työstämään selvittämällä toimeksiantajayrityksen tarpeet ja toiveet laatukäsikirjan, menettelyohjeiden sekä niihin kuuluvien lomakkeiden ja asiakirjojen osalta. Tämä selvitystyö tapahtui tapaamisessa kohdeyrityksessä. Tiedonkeruussa hyödynnettiin vapaata keskustelua toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa. Tapaamisen aikana kartoitettiin tuotoksen laajuus ja suunniteltiin alustava aikataulu tuotoksen valmistumiselle.

Tuotos koostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat laatukäsikirja, menettelyohjeet, asiakirjat ja lomakkeet sekä sisäisen auditoinnin suunnitelma. Aluksi täytyi suunnitella, mikä olisi järkevä järjestys lähteä työstämään näitä osa-alueita. Pohdinnan jälkeen tultiin siihen tulokseen, että ensin kannattaa tehdä asiakirjat ja lomakkeet, sillä ne liittyvät olennaisena osana menettelyohjeisiin. Laatukäsikirja puolestaan sisältää viittauksia menettelyohjeisiin, joten ne tulisi laatia ennen laatukäsikirjan päivittämistä. Menettelyohjeiden laatimisen jälkeen tehtiin sisäisen auditoinnin suunnitelma. Näin ollen yrityksen laatukäsikirja päivitettiin viimeisenä, kun kaikki sen kannalta oleelliset tiedot olivat dokumentoituina ja ajan tasalla.

Kaikki tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvät dokumentit koottiin yhteen kansioon, joka toimii yrityksessä laatukansiona. Laatukansio otetaan osaksi yrityksen laadunhallintajärjestelmää ja sen tarkoituksena on selkiyttää yrityksen laatu toimintaa.

Laatukansion sisältö:

- Laatukäsikirja, uusin versio
- Menettelyohjeet, uusin versio
- Malliasiakirjat ja -lomakkeet
- Toteutetut asiakastytyväisyyskyselyt, analyysit ja raportit
- Sisäisten auditointien raportit

6.1 Laatukäsikirja

Laatukäsikirjan osalta kehittämis- ja päivitysprosessi rakentui yrityksen jo olemassa olevan laatukäsikirjan ympärille. Kehittämisen tarkoituksena oli luoda yritykselle ajantasainen laatukäsikirja, josta löytyvät asianmukaiset viittaukset osana tätä opinnäytetyötä dokumentoituihin menettelyohjeisiin sekä laadittuihin asiakirjoihin ja lomakkeisiin. Laatukäsikirjan laadinnassa sovellettiin ISO 9001:2015 -standardin vaatimuksia ja otsikointia, mutta laatukäsikirjan osalta kehitystyö kohdistui ennen kaikkea sen ajan tasalle saattamiseen.

Laatukäsikirja on yrityksessä sisäisessä käytössä ja se toimitetaan usein myös asiakkaille tarjouksen liitteenä. Laatukäsikirjaa on tarkoitus päivittää aina, kun se nähdään tarpeelliseksi. Tämän vuoksi oli tärkeää, että laatukäsikirjasta käy selkeästi ilmi, mikä päivitysversio on kyseessä. Päivitysmerkintä näkyy laatukäsikirjan kansilehdeltä, johon tulee myös merkintä siitä, kuka laatukäsikirjaa on viimeisimmäksi päivittänyt. Päivitysmerkinnän lisäksi kansilehteen tulee myös kuittaus laatukäsikirjan tarkastuksesta. Tarkastusmerkinnän tarkoituksena on saattaa voimaan ja hyväksyä laatukäsikirjaan mahdollisesti tehdyt muutokset. Päivityksen ja tarkastuksen tekijä ei voi koskaan olla sama henkilö. Laatukäsikirjasta tulostetaan yksi paperinen versio, jota säilytetään yrityksen laatukansiossa yhdessä muiden yrityksen laatudokumenttien kanssa. Kun laatukäsikirjaa päivitetään, siitä tulostetaan välittömästi uusi paperinen versio yrityksen laatukansioon ja samalla vanha versio hävitetään asianmukaisella tavalla. Tällä varmistetaan se, että laatukäsikirjan uusimman voimassa oleva versio on aina kaikkien saatavilla ja tiedossa.

Prosessin aluksi tutustuin yrityksen laatukäsikirjaan ja vertasin sitä ISO 9001:2015 -standardin vaatimuksiin. Tutustuessa merkitsin laatukäsikirjaan ne kohdat, jotka mielestäni kaipasivat päivittämistä. Tämän jälkeen kävimme merkinnät toimeksiantajan kanssa yhdessä läpi, jonka jälkeen varsinainen päivittäminen tapahtui. Pyrin otsikoimaan uuden laatukäsikirjan hyödyntämällä standardin otsikointia, ottaen kuitenkin huomioon toimeksiantajayrityksen tarpeet ja toiveet. Laatukäsikirjan laadinnassa hyödynsin myös tämän opinnäytetyön tietoperustassa esitettyä kuvausta hyvän laatukäsikirjan sisällöstä. Kun uusi laatu-

käsikirja oli laadittu, käytiin se vielä läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tällä varmistettiin, että laatukäsikirja vastaisi kaikilta osin toimeksiantajan asettamia vaatimuksia ja olisi yrityksen näköinen kokonaisuus. Kun laatukäsikirja oli kokonaan valmis, toimeksiantajan edustaja lisäsi oman hyväksymismerkintänsä laatukäsikirjan kansilehdelle, jolloin siihen tehdyt muutokset astuivat voimaan.

6.2 Menettelyohjeet

Menettelyohjeiden laadinnassa keskityttiin yrityksen käytännön toiminnan täsmälliseen dokumentointiin ja ohjeistuksen luomiseen. Menettelyohjeiden on tarkoitus toimia yrityksen sisäisenä ohjeistuksena, jonka vuoksi toimintatavat pyrittiin kuvaamaan niin selkeästi ja kattavasti, että niistä olisi yritykselle todellista hyötyä.

Menettelyohjeiden laatiminen aloitettiin miettimällä yrityksen toiminnan kannalta ne keskeiset toiminnan osa-alueet, joille on vakiintunut jokin tietty tapa toimia. Tämän jälkeen osa-alueet kirjattiin ylös ja niihin liitettiin kuvaus käytännön toiminnasta. Menettelyohjeet käytiin vielä läpi toimeksiantajan kanssa ja varmistettiin, että kuvaukset todella vastasivat toimintatapoja.

Menettelyohjeiden käytettävyyden kannalta oli tärkeää, että tieto löydetään tarvittaessa nopeasti. Näin ollen menettelyohjeet on laadittu yhdeksi kokonaisuudeksi, johon on selkeyden vuoksi liitetty sekä kansilehti että sisällysluettelo. Menettelyohjeiden otsikointi tapahtui siten, että keskeiset toiminnot merkittiin pääotsikoilla ja niihin lisättiin alaotsikoita aina kyseisen toiminnan osa-alueiden mukaan. Kunkin otsikon alle lisättiin todenmukainen kuvaus yrityksen käytössä olevista toimintavoista.

Menettelyohjeissa on viitattu asiakirjoihin ja lomakkeisiin, jotka yrityksellä on käytössään. Niiden osalta pohdittiin, tulisiko asiakirjat ja lomakkeet merkitä erillisillä tunnustenimillä, mutta selkeyden vuoksi malliasiakirjat ja -lomakkeet päätettiin liittää osaksi laatukansiota, johon ne numeroidaan. Menettelyohjeissa viitataan asiakirjoihin ja lomakkeisiin kyseessä olevan asiakirjan nimellä.

Laatukäsikirjan tavoin myös menettelyohjeiden kansilehdelle tulee näkyviin, mikä päivitysversion on kyseessä. Jos menettelyohjeisiin tehdään muutoksia, muutoksen tekijä merkitsee kansilehteen päivityskuukauden ja -vuoden, esimerkiksi 10/2015, ja lisäksi oman nimensä. Tämän jälkeen päivitykset tarkastetaan ja saatetaan kuittauksella voimaan. Kuittauksen ja päivityksen osalta toimitaan samoin kun laatukäsikirjan päivityksen yhteydessä. Mikäli päivityksiä ei ole kuittattu, eivät ne ole voimassa olevia ja tällöin sovelletaan viimeisintä voimassa olevaa versiota. Tarkastaja huolehtii, että kansilehdelle on merkitty tarkastuksen päivämäärä ja tarkastajan kuittaus, ennen kuin uusi versio liitetään osaksi yrityksen laatukansiota. Sama käytäntö on voimassa myös laatukäsikirjan kohdalla.

6.3 Sisäisen auditoinnin suunnitelma

Yhtenä tuotoksen osana yritykselle luotiin myös suunnitelma sisäisen auditoinnin toteuttamisesta. Yritys aikoo soveltaa sisäistä auditointia tarjous- ja sopimusmenettelyssä, projektitoiminnassa sekä laadunhallinnassa. Tämän vuoksi oli tärkeää, että auditointilomake soveltuisi kaikkien osa-alueiden auditointiin ja sitä olisi helppo soveltaa.

Ainakaan tässä vaiheessa yritys ei aio hakea sertifikaattia, jolloin sisäinen auditointi ja sen suunnitelma perustuvat vain yrityksen omiin, sisäisiin tarpeisiin. Auditointisuunnitelma pyrittiin pitämään lyhyenä ja yksinkertaisena. Tavoitteena sisäisen auditoinnin toteuttamiselle oli luoda käytännöllinen, selkeä ja vaivaton tapa, joka samaan aikaan olisi riittävän kattava todellisten kehitystarpeiden tunnistamiseksi ja mahdollisten ongelmien sekä puutteiden havaitsemiseksi.

Auditointilomakkeesta laadittiin selkeä ja sisällöltään kattava yhden A4 -sivun mittainen täytettävä lomake. Lomakkeeseen merkitään auditoitava toiminto tai prosessi, päivämäärä, jolloin auditointi on suoritettu sekä auditoidut. Lomakkeesta löytyvät omat kohdat havaintojen ja poikkeamien, kehitysehdotusten sekä palautteiden ja muiden huomioiden kirjaamiselle. Lisäksi poikkeamien ja puutteiden osalta lomakkeeseen merkitään korjaavat toimenpiteet ja aikataulu korjauk-

sen suorittamiselle. Myös kehittämis ehdotusten osalta voidaan merkitä ylös ne toimenpiteet, joilla toimintaa voidaan kehittää, sekä aikataulu kehittämisen toteuttamiselle. Näiden jälkeen lomakkeeseen merkitään hyväksynät eli kuittaukset raportin laatijalta, tarkastajalta sekä auditoitavalta. Samaa lomaketta käytetään myös poikkeamien jälkiauditoinnissa, ja sille on merkitty lomakkeeseen oma kohtansa. Jälkiauditoinnin osalta lomakkeeseen merkitään korjaavia toimenpiteitä vaatineet poikkeamat tai havainnot ja kuittaus siitä, että korjaavat toimenpiteet on tehty. Kuittauksena toimii päivämäärä ja hyväksyjän allekirjoitus, kun korjaavat toimenpiteet on todistettavasti tehty. Oikein täytettynä lomake toimii samalla myös auditointiraporttina, joka käydään aina auditoinnin jälkeen läpi yhdessä koko henkilöstön kanssa.

Sisäiset auditoinnit toteutetaan toimitusjohtajan johdolla. Sisäisille auditoinneille laaditaan vuosittain suunnitelma, josta käyvät ilmi auditoitavat kohteet ja aikataulu sekä vastuuhenkilöt. Suunnitelma liitetään osaksi yrityksen toimintasuunnitelmaa, ja kopio suunnitelmasta liitetään yrityksen laatukansioon.

Projektitoiminnan osalta auditointi kohdistuu satunnaisiin projekteihin siten, että jokaiselta projektinvetäjältä auditoidaan vähintään yksi projekti vuodessa. Yrityksen laadunhallintajärjestelmä auditoidaan kolmen vuoden välein, jolloin laatu- ja sopimusmenettelyn osalta auditointi tapahtuu vuosittaisten auditointien yhteydessä.

6.4 Asiakirjat ja lomakkeet

Yritykselle luotavien malliasiakirjojen ja -lomakkeiden ensisijaisena vaatimuksena oli, että ne täyttäisivät lakien ja asetusten vaatimukset. Tämän lisäksi niiden tulisi olla helppoja ja nopeita täyttää ja käsitellä.

Lomakkeiden asettelussa pyrittiin noudattamaan yhtenäistä ilmettä riippumatta siitä onko kyseessä lomake, joka tulee vain yrityksen sisäiseen käyttöön vai kuuluuko lomake tai asiakirja asiakkaille lähetettäviin dokumentteihin. Asiakirjojen asettelussa noudatettiin SFS 2486 -standardin mukaista vakioasettelumallia.

Lomakkeiden ja asiakirjojen yhtenäistä ilmettä korostettiin lisäämällä niihin reunukset ja käyttämällä samaa fonttia sekä fonttikokoa. Yhtenäistä ilmettä pyrittiin lisäämään myös kiinnittämällä huomiota riveihin ja sarkainten kohtiin. Etenkin sellaisten dokumenttien kohdalla, jotka sisältävät kansilehden, pyrittiin asettelemaan kansilehdet siten, että esimerkiksi otsikot alkavat aina samalta riviltä.

Yrityksen tilaus- ja tarjousmenettelyä pyrittiin helpottamaan luomalla yritykselle mallilomakkeet tilauksia, tilausvahvistuksia, tarjouksia sekä tarjous- ja sopimus- katselmuksia varten: Mallilomakkeisiin liitettiin otsikot niistä asioista, joita lomakkeissa tulisi käsitellä, sekä asiatekstit niiltä osin kuin niiden oletetaan pysyvän muuttumattomina kyseessä olevissa asiakirjoissa. Niiden otsikoiden alle, joihin valmista asiatekstiä ei lisätty, kirjoitettiin lyhyt kuvaus siitä, mitä kyseisen otsikon asiatekstin tulisi sisältää.

Yrityksen projektitoiminnan tueksi laadittiin projektikortti sekä projektikuvaus rakennesuunnittelun toteuttamisesta. Projektikuvaus sisältää toimintaohjeet projektien toteuttamisen osalta. Projektikorttiin kerätään projektin keskeisimmät tiedot siten, että ne ovat helposti kaikkien saatavilla.

Yrityksen sisäiseen käyttöön tulevista asiakirjoista vaihenumerolomakkeen on tarkoitus toimia tunti- ja tehtävien täyttämisen tukena. Vaihenumeroilla kuvataan projektin tehtävien eri osavaiheita. Tehtäväkoodit ovat puolestaan laskutuksen apuvälineitä, joiden avulla yksilöidään laskutettavat tehtävät toimialueittain. Lainattujen asiakirjojen lomakkeella hallitaan lainattujen asiakirjojen lainaus- ja palautustoimintaa.

7 Pohdinta

Mielestäni työn teoreettinen viitekehys on kattava, ja sen pohjalta oli helppo lähteä rakentamaan työn toiminnallista osaa. Koottu tietoperusta tuki hyvin tuotoksen tekemistä, sillä sen hyödyntäminen paransi tuotoksen laatua, luotettavuutta ja käytettävyyttä. Näiltä osin olen sitä mieltä, että kasatun tietoperustan kohdalla päästiin sille asetettuihin tavoitteisiin. Vaikka tavoitteet saavutettiin, olisin voinut syventää teoriaa vielä joiltain osin. Riittävän luotettavien lähteiden löytäminen osoittautui kuitenkin yllättävän haasteelliseksi, sillä en halunnut käyttää työssäni toissijaisia lähteitä.

Myös tuotoksen osalta saavutin sille asetetut tavoitteet. Tämän puolesta puhuu toimeksiantajan tyytyväisyys tuotokseen sekä työhön kokonaisuutena. Toimeksiantajalta saadusta palautteesta käy ilmi, että asiakirjoista ja lomakkeista onnistuttiin tekemään toimivia, helppokäyttöisiä ja heidän käyttötarkoituksiinsa soveltuvia. Tämän lisäksi kaikki laaditut dokumentit ovat ulkoasultaan yhtenäisiä, joten tavoitteet saavutettiin myös sen osalta. Yritys ottaa myös tuotoksen osana päivitetyn laatukäsikirjan ja laaditut menettelyohjeet välittömästi työn valmistumisen jälkeen käyttöön. Pystyin koko opinnäytetyöprosessin ajan tekemään tiivistä yhteistyötä toimeksiantajan kanssa, minkä uskon parantaneen työn lopputulosta merkittävästi.

Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle paljon uutta. Opinnäytetyön aihe oli jo itsessään minulle melko tuntematon, sillä koulutuksen aikana laatua ja laadunhallintaa on käsitelty vain yleisellä tasolla. Lisäksi sisäisestä auditoinnista minulla ei ollut työtä aloittaessani juurikaan tietoa. Tämän vuoksi koen, että osallistuminen Laatukeskuksen järjestämään sisäisen auditoinnin koulutukseen oli työn onnistumisen kannalta merkittävässä roolissa. Syventyminen tietoperustassa käsiteltyihin aiheisiin auttoi minua ymmärtämään ja hahmottamaan laadun merkitystä ja sen kokonaisvaltaista hallintaa ja ymmärtämään sitä, miten merkittävässä roolissa hyvä laatu ja tehokas laadunhallinta ovat yrityksen toiminnassa. Uskon, että oppimani asiat hyödyntävät minua myös tulevaisuudessa, jos esimerkiksi toimin vielä joskus yrittäjänä tai johtotehtävissä.

Prosessina opinnäytetyön tekeminen auttoi minua ymmärtämään suunnittelun merkityksen näin laajaan prosessin osalta, ja jatkossa pyrinkin suunnittelemaan prosessit tarkemmin. Jos näiden kokemusten jälkeen aloittaisin nyt samankaltaisen prosessin, panostaisin enemmän suunnitteluun ja rakenteen hahmotteeluun ennen itse prosessin aloittamista. Tämän opinnäytetyön osalta panostamalla enemmän suunnitteluun olisi voitu nopeuttaa prosessin läpiviemistä ja kaiken kaikkiaan prosessi olisi ollut tehokkaampi.

Prosessin toteuttamisen vaativuus ja laajuus yllättivät minut. Kehittämiskohteeksi itselleni määrittelin etenkin ajankäytön tehokkaamman hallinnan, sillä alun perin suunniteltu aikataulu venyi resurssipulan vuoksi. Opinnäytetyön tekeminen työn ohella vaati myös paljon henkisiltä resursseilta ja sen kuormittavuus oli yllättävää.

Opinnäytetyö on osaltaan parantanut myös työllistymismahdollisuuksiani. Sisäisen auditoinnin koulutuksessa sain pätevyyden suorittaa sisäisiä auditointeja, jonka merkiksi sain todistuksen. Toimeksiantajayrityksen kanssa on myös sovittu, että avustan yritystä suorittamaan heidän ensimmäisen sisäisen auditointinsa.

7.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Ammattikorkeakoululaki ja -asetus määrittelevät, että ammattikorkeakouluopintoihin sisältyy opinnäytetyö. Opinnäytetyön on tarkoitus antaa näyttöä opiskelijan alaansa perehtyneisyydestä ja suomen tai ruotsin kielen taidoista. (Ammattikorkeakoululaki 351/2003, Ammattikorkeakouluasetus 352/2003). Opinnäytetyöllä opiskelija ilmaisee kykynsä kriittiseen ajatteluun, sekä kykynsä yhdistää ammatillinen teoria ammatikkulttuurillisiin käytäntöihin. (Vilka & Airaksinen 2003, 42.)

Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto muille opinnäytetyömenetelmille, kuten tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toteutuksen tavat voivat olla moniulotteiset kohderyhmä ja toimiala huomioon ottaen. Toiminnallisen opinnäytetyön tu-

loksena syntyvä tuotos voi olla esimerkiksi perehdytysopas tai tapahtuman toteuttaminen. Yhdessä tuotoksen kanssa toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu prosessin tutkimusviestillinen raportointi. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9.)

7.2 Opinnäytetyön vaiheet

Aihe tälle opinnäytetyölle tuli toimeksiantajayrityksen tarpeesta päivittää heidän laatukäsikirjansa. Laatukäsikirjan päivittämisen yhteydessä yritykselle laaditaan dokumentoidut menettely- ja toimintaohjeet sekä niihin liittyvät tarvittavat asiakirjat ja lomakkeet. Tämän lisäksi yritykselle laaditaan myös sisäisen auditoinnin suunnitelma, jonka avulla yritys voi mitata ja arvioida esimerkiksi laadunhallintajärjestelmänsä toimivuutta ja tehokkuutta.

Toimeksiantosopimus tehtiin ensimmäisessä opinnäytetyöpalaverissa, jossa olivat paikalla opinnäytetyön ohjaavat opettajat, toimeksiantajayrityksen edustaja sekä opinnäytetyöntekijä. Toimeksiantosopimuksessa määriteltiin, että opinnäytetyön tuloksena syntyvä tuotos on salainen, eikä sitä näin ollen voida esittää julkisesti tai julkaista Theseuksessa.

Itse opinnäytetyön tekeminen aloitettiin tietoperustan kokoamisella. Tietoperustaan etsittiin tietoa Joensuun kaupungin- ja Karelia-ammattikorkeakoulun kirjastoista, Internetin vapaalla sanahaullla sekä tietokannoista, joihin Karelia-ammattikorkeakoululla on lisenssi ja käyttöoikeus. Sisäiseen auditointiin liittyen toimeksiantajayritys kustansi Laatukeskuksen toukokuussa 2015 järjestämään koulutukseen osallistumisen opinnäytetyöntekijälle. Löydettyä materiaalia tarkasteltiin kriittisesti, jonka jälkeen opinnäytetyölle muodostettiin tietoperusta. Tietoperusta pyrittiin kasaamaan monipuolisista ja luotettavista lähteistä. Tietoa yrityksestä ja heidän toimintatavoistaan kerättiin käymällä vapaata keskustelua toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa.

Kun tietoperusta katsottiin riittäväksi, siirryttiin opinnäytetyön toiminnalliseen vaiheeseen, jonka tekemiseen hyödynnettiin opinnäytetyöhön kasattua tietoperustaa. Jotta tuotos palvelisi myös toimeksiantajaa, tässä vaiheessa toimittiin tii-

viissä yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa ja tuotoksesta pyrittiin tekemään heidän näköisensä kokonaisuus.

Opinnäytetyön viimeisessä vaiheessa keskityttiin arvioimaan opinnäytetyöprosessin onnistumista ja toteuttamista. Lisäksi opinnäytetyö viimeisteltiin kaikilta osin vastaamaan toiminnallisen opinnäytetyön sekä toimeksiantajan asettamia vaatimuksia.

7.3 Luotettavuus ja eettisyys

Toiminnallisen opinnäytetyön luotettavuutta voidaan arvioida laadullisen tutkimusmenetelmän arviointikriteereillä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63). Tätä kautta, opinnäytetyön luotettavuus muodostuu siitä, miten opinnäytetyön tekijä on onnistunut kuvaamaan työskentelyään, työskentelyn vaiheita ja työssä saavutettuja johtopäätöksiä (Vilkkä 2005, 158-159). Lisäksi opinnäytetyöntekijän tulee osoittaa lähteiden valinnassa ja tulkinnassa kriittisyyttä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 113).

Kirjallisuuden osalta pyrin hyödyntämään kaikkia saatavilla olevia, luotettavina pidettäviä lähteitä ja lähteiden osalta panostin enemmän niiden laatuun ja luotettavuuteen kuin niiden määrään. Suurin osa käyttämästäni lähteistä on julkaistu 2000-luvun puolella, ja pyrin valitsemaan lähteet, joissa on ajantasaisimmat tiedot. Luotettavuutta lisää se, että opinnäytetyön raportissa on kuvattu toiminta vaiheittain sekä tehdyt päätökset ja lopputulokset.

Opinnäytetyön eettisyydellä tarkoitetaan hyvän tieteellisen käytännön noudattamista (Vilkkä 2005, 29). Hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen kuuluu esimerkiksi rehellisyys, muiden tutkijoiden kunnioittaminen ja raportoinnin asianmukaisuus (Hirsjärvi yms. 1997, 23-27).

Tämän opinnäytetyön raportoinnissa olen toteuttanut eettisyyttä merkitsemällä kaikki käyttämäni lähteet asianmukaisin lähdeviittauksin, selostamalla huolelli-

sesti käyttämiäni menetelmiä ja perustellut tekemäni valinnat. Lisäksi kaikessa työskentelyssä olen pyrkinyt toimimaan rehellisesti ja tarkasti.

7.4 Kehittämisideat

Yrityksellä on tällä hetkellä käytössään vain yksi versio laatukäsikirjasta, joka samaan aikaan toimii sekä yrityksen sisäisissä tarkoituksissa että asiakkaille lähetettävänä materiaalina. Mielestäni olisi järkevää, että yritykselle laadittaisiin kaksi erillistä versiota laatukäsikirjasta, joiden laadinnassa voidaan hyödyntää tämän opinnäytetyön tietoperustaa. Yrityksen nyt päivitettyä versiota laatukäsikirjasta täydennettäisiin vastaamaan kaikilta osin ISO 9001 -standardin vaatimuksia, jonka lisäksi laaditaan vielä erikseen asiakkaille lähetettävä versio.

Sisäisen auditoinnin osalta opinnäytetyössä laaditut suunnitelma sekä auditointilomake tulisi ottaa yrityksessä tehokkaasti käyttöön osaksi laadunhallintaa ja toiminnan kehittämistä. Kun tämän opinnäytetyön tuotoksena laadittu laatukan-sio menettelyohjeineen otetaan käyttöön ja uudet toimintatavat on sisäistetty yrityksessä, tulisi yrityksessä suorittaa ensimmäinen laadunhallintajärjestelmän auditointi. Sopiva aika auditoinnin järjestämiselle olisi mielestäni puolen vuoden kuluttua tämän opinnäytetyön valmistumisesta.

Yrityksessä on hyvä myös pohtia tämän opinnäytetyön pohjalta laadun merkitystä heidän toiminnassaan ja nostamaan esille heidän kannaltaan ne kriittisimmät osa-alueet, joihin toiminnan laatu voi vaikuttaa. Yritys voisi ottaa käyttöönsä esimerkiksi kuukausipalaverit, joiden tarkoituksena on käydä läpi meneillään olevia projekteja sekä muita toimintaan liittyviä asioita. Projektien osalta palavereissa voisi esimerkiksi tuoda esille sen, jos jossakin projektissa kaivataan lisää resursseja.

Lähteet

- Ammattikorkeakouluasetus 352/2003.
 Ammattikorkeakoululaki 932/2014.
 Andersson, P & Tikka, H. 1997. Konepajan tuotantotekniikka. Mittaus- ja laatu-
 tekniikat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
 Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
 HM-suunnittelu Oy. 2014. Yritys. <http://www.hm-suunnittelu.fi/yritys/>. 30.9.2015.
 Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: SHO
 Business Development Oy.
 Hoyle, D. 2007. Quality management essentials. Oxford: Elsevier Ltd.
 Jylhä, E. & Viitala, R. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän liiketoiminnan
 perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
 Kajanus, J. 2015. Sisäisen auditoinnin koulutus. Luento Laatuokeskuksessa-
 koulutuksessa 27.5.2015.
 Kankainen, J. & Junnonen, J-M. 2001. Laatuajattelu ja rakennustyömaan laatu-
 toiminnot. Tampere: Rakennustieto Oy.
 Korpela, J. 2008. Työelämän asiakirjat – asettelu, tyylit & typografia. Porvoo:
 Docendo.
 Laamanen, K. 1993. Auditointiprosessin ja laatuajattelun kehittäminen ali-
 hankintayhteistyössä. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
 Laamanen, K. 2005a. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laa-
 tukeskus Oy.
 Laamanen, K. 2005b. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Helsinki: Laatu-
 keskus Oy.
 Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
 Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum
 Oyj.
 Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Helsinki: Otava.
 Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Jyväskylä: A.Financier Oy.
 Moisio, J. & Ritola, O. Suomen Standardoimisliitto SFS Ry. ISO 9000:2000 ja
 menestyksen avaimet – vinkkejä pohdiskelijoille. Helsinki: Suomen
 Standardoimisliitto.
 Moisio, J. & Tuominen, K. 2015. Laatu, luotettavuutta ja varmuutta ISO/DIS
 9001:2015. Oy Benchmarking Ltd.
 Pajunen, T. 1991. Laadun kehittäminen. Esimerkkejä PKT-yrityksistä. Tampere:
 MET.
 Pesonen, H. 2007. Laatu! – Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: In-
 for.
 Rakennustieto Oy. 2014. Konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot KSE 2013.
 Rakennustieto Oy 1999. Rakennusurakan yleiset sopimusehdot YSE 1998.
 Suomen Standardoimisliitto SFS Ry. 2002. SFS-käsikirja 1. Standardien tarkoi-
 tus ja käyttö 2002. Helsinki. Kyriiri Oy.
 Suomen Standardoimisliitto SFS Ry. Tuotteet valokeilassa. ISO 9000 Laadun-
 hallinta. Julkaisut. 31.8.2015.
 Suomen Standardoimisliitto SFS ry. 2007. SFS-Käsikirja 76 – Toimiston asiakir-
 jat. 7.painos. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.
 Suomen Standardoimisliitto SFS Ry. 2015. SFS ry. http://www.sfs.fi/sfs_ry.
 1.10.2015.

- Suomen Standardoimisliitto SFS ry. 2015. SFS ry. Standardoimisliiton tehtävät. http://www.sfs.fi/sfs_ry/sfs_n_tehtavat. 1.10.2015.
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Voutilainen, P. Ritola, O. & Moisio, J. 2001. IMS-Johtamisjärjestelmä – laatu, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: Edita Oyj.
- Yritys-Suomi. 2015. Tietoa yritystoiminnasta. Kehittyminen. Laatu. <https://www.yrityssuomi.fi/web/guest/laatu1>. 22.10.2015.