



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto asiantuntijaorganisaatiossa

Finell, Joni

Finne, Mikko

2011 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto asiantuntijaorganisaatiossa

Finell Joni
Mikko Finne
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2011

Joni Finell, Mikko Finne

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto asiantuntijaorganisaatiossa

Vuosi 2011 Sivumäärä 65

Tämän toimintakeskeisen opinnäytetyön tarkoituksena oli laadunhallintajärjestelmän laatiminen ja käyttöönotto tilitoimistoon. Laadunhallintajärjestelmän viitekehukseksi valittiin ISO 9001:2008 -standardi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys yhdistettiin toiminnallisen osuuden kanssa. Teoriassa käsiteltiin laadun käsitettä lähinnä asiantuntijaorganisaation näkökulmasta, laadunhallintaa, prosessiajattelua ja ISO 9001 -standardia. Viitekehys rakennettiin laatukirjallisuuden ja ISO 9001 -standardin perusteella.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus koostui varsinaisesta laadunhallintajärjestelmän suunnittelusta, rakentamisesta ja käyttöönottamisesta. Projekti koostui neljästä vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin projektin alustava suunnittelu ja suunnitelman esittäminen. Vaiheeseen kuului myös sovellettavan viitekehysten valinta. Toisessa vaiheessa suunnitelma toteutettiin ja kohdeyrityksen prosessit tunnistettiin. Tämän jälkeen vuorossa oli prosessien kuvaaminen ja tarkempi määrittely. Samalla prosesseille asetettiin laadunhallintajärjestelmän edellyttämät mittarit. Kolmannessa vaiheessa järjestelmä rakennettiin tietoteknisesti, tiedostot linkitettiin ja koko järjestelmästä luotiin henkilöstön käyttöön toimiva järjestelmä. Laadunhallintajärjestelmä sisältää varsinaisesta järjestelmästä, menettelyohjeista, työohjeista, laatutallenteista sekä laatukäsikirjasta. Laadunhallintajärjestelmä rakennettiin noudattamaan ISO 9001:2008 -laatustandardia ja ottamaan huomioon Taloushallintoliiton Hyvän tilitoimistotavan.

Työn lopputuloksena muodostui ISO 9001:2008 -standardin vaatimukset täyttävä laatujärjestelmä, jossa on otettu huomioon yrityksen toimintaympäristön asettamat vaatimukset. Kohdeyrityksen omaksuttua laadunhallinnan periaatteet, tulee laadunhallintajärjestelmää kehittää jatkuvasti. Jatkotoimenpide-ehdotuksina ehdotettiin kohdeyritykselle valmistautumista laadunhallintajärjestelmän sertifiointia varten.

Laadunhallintajärjestelmäprojekti onnistui hyvin ja täytti sille asetetut tavoitteet. Tärkeimpänä onnistumisen mittarina voitiin pitää järjestelmän hyödynnettävyyttä kohdeyrityksen jatkuvaisessa toiminnassa. Järjestelmä toimii nimensä mukaisesti laadunhallinnan työvälineenä.

Asiasanat: laatu, laatujohtaminen, laadunhallintajärjestelmä, prosessit, tilitoimisto, ISO 9001:2008, sertifiointi.

Joni Finell, Mikko Finne

Creating and implementing quality management system in expert organization

Year	2011	Pages	65
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to draw up and implement a quality control system for an accounting company. As the frame of reference we are using the ISO 9001 standard.

The theoretical part of the thesis is partially linked into the active one. The main emphasis of the theory section is on quality as a concept, the views and perspectives of the specialist organization, process cognition and the ISO 9001 -standard. The frame of reference was built upon quality control literature and the ISO 9001 -standard.

The functional part of the thesis comprised of planning, creating and implementing the quality control system. The project had four phases. The first phase consisted of project pre-planning and presentation of the plan. It also included the selection of the frame of references. In the second phase the plan was executed and the processes of the client were identified. After this the processes were described and defined in more detail. At the same time the indicators of success for the quality management system were set. The third phase consisted of the actual creation of the system including the technical creation of the system, linking files and creating a functional user interface for the system. The quality control system consists of the actual system, procedural instructions, working instructions, quality manual and records. The fourth and last phase was the launch of the system. At this time the client's employees were also taught on how to utilize the system and continuous improvement of quality was initiated.

The final result of the study was a quality control system fulfilling the requirements of the ISO 9001:2008 -standard, taking into consideration the operational limitations of the working environment. After the company has adapted to the principles of quality control there is still a need to continue developing the system. As the next step we propose that the company prepares for the certification of the system.

All in all the project was a success and measured up to the requirements set forth. The most important measure of the projects success is the daily utilization and applicability of the created quality control system. The system truly acts as a quality control tool just as its name indicates.

Keywords: quality, quality management, quality control system, procedures, accounting firm, ISO 9001:2008, certification

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön taustat	8
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus	9
2.2	Kohdeyrityksen esittely	10
2.3	Aikataulu ja resurssit	11
2.3.1	Aikataulu	11
2.3.2	Resurssit.....	12
2.3.3	Riskienhallinta.....	12
2.4	Opinnäytetyön tavoitteet ja arviointi	13
3	Teoreettinen viitekehys.....	13
3.1	Laatu	14
3.1.1	Laatuajattelu ja -johtaminen	15
3.1.2	Palvelun laatu asiantuntijaorganisaatiossa	17
3.1.3	Palvelun laatu ja imago	19
3.2	Laadunhallintajärjestelmä	19
3.2.1	Viitekehykset	21
3.2.2	Järjestelmien heikkoudet	23
3.3	ISO 9001 -laatustandardi.....	24
3.3.1	Peruseriaatteet ja rakenne.....	24
3.3.2	Vaatimukset	26
4	Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen.....	29
4.1	Järjestelmän suunnittelu	30
4.1.1	Lähtötilanteen kartoitus.....	31
4.1.2	Järjestelmälle asetettavat vaatimukset.....	32
4.1.3	Projektin aikainen seuranta	33
4.1.4	Ulkopuolinen konsultointi	34
4.2	Järjestelmän toteuttaminen	34
4.2.1	Prosessien tunnistaminen	35
4.2.2	Prosessien kuvaaminen ja ohjeiden laatiminen	38
4.2.3	Seuranta ja mittaaminen.....	41
4.2.4	Järjestelmän rakentaminen.....	42
4.3	Järjestelmän käyttöönotto	45
4.3.1	Valmiuden arviointi	45
4.3.2	Standardin vaatimusten täytyminen	46
4.4	Järjestelmän kehittäminen.....	47
4.4.1	Kehittämistyökalut	47
4.4.2	Sertifiointi	51

5	Yhteenveto	52
6	Arviointi ja jatkotoimenpiteet.....	54
6.1	Hyödyt kohdeyritykselle	55
6.2	Jatkotoimenpide-ehdotukset.....	56
6.3	Kohdeyrityksen arvio	57
	Lähteet	58
	Kuvat	60
	Liitteet.....	61

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on ISO 9001 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto Uudellamaalla sijaitsevassa tilitoimistossa. Valmis laadunhallintajärjestelmä tulee toimimaan johdon ja henkilöstön tärkeänä työkaluna ja se luo perustan tehokkaalle liiketoiminnan organisoinnille. Laadunhallintajärjestelmästä luodaan erillinen laatukäsikirja.

Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa kerrotaan opinnäytetyön taustaa ja tarkoitusta, esitellään kohdeyritys sekä lähtötiedot opinnäytetyöprosessille. Toisessa osassa käydään läpi opinnäytetyön aiheen teoreettinen perusta. Teoria käsittelee laatua, laadunhallintaa, laadunhallintajärjestelmiä sekä ISO 9001 -standardin periaatteita ja vaatimuksia.

Kolmannessa osassa on yhdistetty laadunhallintajärjestelmän rakentaminen teoreettisesta ja toiminnallisesta näkökulmasta. Osiossa kuvataan laadunhallintajärjestelmän rakentamisprosessi kohdeyrityksessä. Toiminnallinen osio koostuu järjestelmän suunnittelusta, rakentamisesta, käyttöönotosta ja kehittämisestä.

Opinnäytetyön loppu koostuu opinnäytetyön yhteenvedosta, arvioinnista ja jatkotoimenpideehdotuksista. Viimeinen osio sisältää kohdeyrityksen antaman arvion opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Lopuksi kohdeyritykselle esitetään projektin päätyessä havaitut jatkotoimenpide-ehdotukset.

Työn liitteenä on opinnäytetyön loppuvaiheessa valmistuneen laadunhallintajärjestelmän kuvauksen sisällysluettelo. Liitteenä on lisäksi ristiinviittaustaulukko, jossa verrataan ISO 9001 vaatimuksia laadittuun laadunhallintajärjestelmään ja laatukäsikirjaan.

2 Opinnäytetyön taustat

Työ sai alkunsa, kun huomasimme nykyisen työnantajan palveluksessa, että työt eivät aina etene suunnitellusti. Toisten sijaistaminen tuntuu hankalalta, eikä aina ole varmuutta tuleeko kaikki asiat hoidetuksi. Uuden työntekijän perehdytyksen laatu on riippunut perehdyttäjän muistista ja motivaatiosta. Työt eivät aina jakaudu tasaisesti, vaan toiset jäävät ylitöihin toisten lopettaessa normaalia aikaisemmin. Tieto ei aina kulje ja ihmiset eivät aina luota itseensä tai tekemiseensä. Huomasimme, että kaikkea tätä näitä yhdistää työn organisoinnin ja yhteisesti sovittujen pelisääntöjen puute. Yritykseen ei ole muodostettu yhtenäisiä toimintamalleja ja käytäntöjä.

Keskusteltuamme esimiehen kanssa, tultiin lopputulokseen, että yritykseen olisi aika saada yhteiset toimintamallit. Tästä alkoi muotoutua tulevan opinnäytetyömme aihe. Ymmärsimme, että yritykseen tarvitaan toimintaa selkeyttävä toimintajärjestelmä. Selvitimme asiaa ja päädyimme ratkaisuun, jossa laadimme yritykseen laadunvarmistuksen mahdollistavan järjestelmän, jolla yritys pystyy organisoimaan työtä ja lisäksi varmistamaan palvelun laadun.

Kohdeyrityksessä on pidetty koulutuksia aikaisempina vuosina koskien työtapojen yhtenäistämistä, mutta niissä saavutetut tulokset ovat olleet heikkoja. Tarvittavaa halua ja motivaatiota sitoutua yhteisiin toimintamalleihin ei ole saavutettu. Työtapoja on pyritty lisäksi yhdistämään laatimalla työtapaohjeita. Tehtyjä ohjeita ei kuitenkaan ole ylläpidetty ajanpuutteen vuoksi ja niiden toimivuutta nykypäivän vaatimuksiin ei ole tarkastettu.

Tilitoimistolla ei ollut itse määriteltyjä vaatimuksia palvelun laadulle. Ainut laatuvaatimus oli Taloushallintoliiton auktorisoinnin tuomat vaatimukset. Auktorisoinnin vaatimuksissa ei ole kuitenkaan laaja-alaisia palvelun laadun vaatimuksia. Taloushallintoliitto vaatii ainoastaan että tilitoimiston laadunvarmistus on toteutettava yrityksen hyväksi havaitsemallaan tavalla.

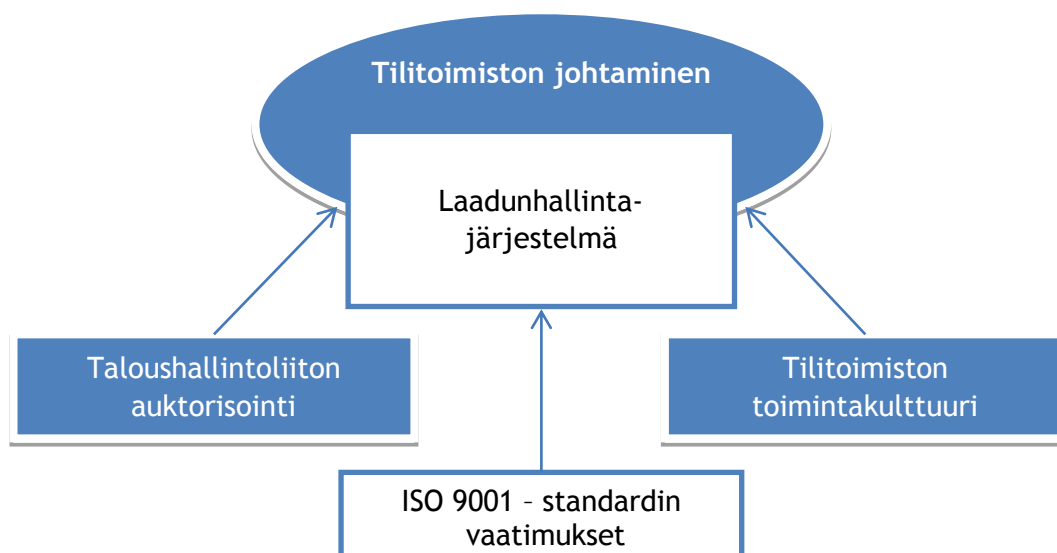
Suomessa on yhteensä 4300 kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluyritystä (Metsä-Tokila 2009). Tilitoimistoista ainoastaan 18 % on Taloushallintoliiton auktorisoimia ja ISO 9001 -sertifioituja laadunhallintajärjestelmiä on alle yhdellä prosentilla tilitoimistoista (Aallon tilitoimisto 2011; Taloushallintoliitto 2011).

Laurea-ammattikorkeakoulussa on aikaisempina vuosina laadittu vähän laadunhallintaan, laatu-käsikirjaan tai niihin johdattelevia töitä. Oppinäytetyötä ei ole laadittu omatoimisesta, varsinaisen toiminta- tai laadunhallintajärjestelmän rakentamisesta. Joitakin töitä on tehty muissa Suomen ammattikorkeakouluissa liittyen ISO 9001 -standardiin, tilitoimistoihin ja palvelun laatuun liittyen, mutta eteemme ei tullut opinnäytetyötä, jossa nämä kaikki olisivat käsitelty samassa työssä.

Projektin suunnitteleminen aloitettiin etukäteen kohdeorganisaatiossa opintojemme ensimmäisen vuoden aikana. Olimme opinnoissamme vasta alkuvaiheessa, joten keskityimme teoria-aineiston keräämiseen ja siihen tutustumiseen. Tarkoituksena oli kerätä vahva teoriapohja, jotta laadunhallintajärjestelmän rakentaminen etenisi ongelmitta.

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia tilitoimistoon laadunhallintajärjestelmä, joka täyttäisi ISO 9001 -standardin vaatimukset. Työssä sovellettiin opittua teoriaa suoraan käytäntöön eli opinnäytetyö oli toimintakeskeinen. Tämentyyppisissä töissä on tyypillistä työelämää kehittävä toiminta. Työn suurimpia haasteita oli teorian soveltaminen tilitoimistoympäristöön sekä ISO 9001 -vaatimusten sovittaminen palvelualalle ja erityisesti asiantuntijaorganisaatioon.



Kuva 1: Laadunhallintajärjestelmän sijoittuminen kohdeyrityksessä

Opinnäytetyön tarkoituksena on selostaa laadunhallintajärjestelmän rakentamisen ja käyttöönoton vaiheet ja peilata syntyvää laadunhallintajärjestelmää ISO 9001 -standardin vaatimuksiin. Samalla otimme huomioon palvelualaan ja erityisesti asiantuntijaorganisaatioon liittyvät erityiskysymykset laadunhallinnassa ja -varmistuksessa.

Opinnäytetyötä aloittaessamme tutustuimme lähes kaikkiin saatavilla oleviin laadunhallintajärjestelmien viitekehyksiin. Vertasimme eri mallien sopivuutta oman toimeksiantajamme toimialaan ja toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. Viitekehyksen valinnassa päädyimme ISO 9000 -standardiperheen ISO 9001 -laadunvarmistuksen yleisstandardiin, joka sopii toimialasta riippumatta kaikkiin yrityksiin. (Lecklin & Laine 2009, 245.)

Laadunhallintajärjestelmän laatiminen on koko liiketoimintaa koskettava, laaja-alainen työ. Jotta teoreettinen aineisto saadaan koskemaan vain laadunhallintajärjestelmän rakentamista, on viitekehystä rajattava. Päättyessämme ISO 9001 -standardiin, rajaa valittu viitekehys automaattisesti tässä opinnäytetyössä esiteltäviä asioita. Tämän vuoksi jätimme esittelemättä tarkemmin muita laadunhallintajärjestelmien viitekehjyksiksi sopivia malleja. Kohdeyrityksen pyynnöstä emme käsittele prosessien sisältöjä, koska ne voivat sisältää yrityksen toimintaan liittyviä yksityiskohtaisia tietoja.

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ilman valmisteluja vaatii paljon suunnittelua, dokumentointia ja ohjeistuksia. Laadunhallintajärjestelmän valmistumiseksi laadimme yritykseen pelkistetyn viestintäsuunnitelman, jonka suunnittelua ja laatimista emme sisällyttäneet opinnäytetyöhön. Emme myöskään käsittele työssä henkilöstökyselyn tekemistä, joka oli tehtävä viestintäsuunnitelmaa laatiessa.

Laadimme pohjatyönä myös asiakastyytyväisyyskyselylomakkeen ja tulosten yhteenvetotaulukon. Lomakkeen laatimisen ja sisällön suunnittelun rajasimme myös pois työstämme. Suunnittelimme ja avustimme sisäisen intranet-sivuston luomisessa. Sivustolle sijoitettiin työlomakkeita, laskentataulukkoja ja muita pohjia, joiden tarkoitus on helpottaa jokapäiväistä työtä. Pysyäksemme opinnäytetyön aiheessa, emme käsitelleet tätä vaihetta työssä.

Työssä ei tarkastella tarkemmin Taloushallintoliiton Hyvää tilitoimistotapaa, sillä tilitoimisto on ennestään auktorisoitu ja täyttää hyvän tilitoimistotavan vaatimukset. Hyvä tilitoimistotapa otettiin kuitenkin huomioon järjestelmän suunnittelu ja rakentamisvaiheessa.

2.2 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyrityksemme on auktorisoitu kahdeksan henkilön Taloushallintoliiton jäsentilitoimisto. Yhtiöllä on ollut kirjanpito- ja tilinpäätös liiketoimintaa jo yli 30 vuoden ajan. Asiakaskunta on pääasiassa Uudeltamaalta ja pääkaupunkiseudulta.

Tilitoimisto hoitaa hyvin erilaisten yritysten laaja-alaiset tilitoimistotehtävät. Asiakkaina ovat reilut 200 yritystä. Tilitoimisto on mukana yrityksen kaikissa vaiheissa uuden yrityksen perustamisesta yhtiömuodon muutoksiin. Yhtenä tärkeimmistä toiminnoista on neuvontapalvelu, jolla varmistetaan asiakasyritysten oikea toiminta kirjanpidon ja verotuksen kannalta.

Tilitoimisto on investoinut merkittävästi uusiin tietoteknisiin ratkaisuihin. Niiden avulla asiakkaille pystytään tarjoamaan nopeampaa ja vaivattomampaa palvelua. Palvelut perustuvat sähköisiin palveluihin, joita ovat ostolaskujen sähköinen kierrätys, verkkolaskutus tai web-reportointipalvelut. Uusien palveluiden lisäksi pyrkii se myös parantamaan peruspalveluiden

luotettavuutta ja laatua. Luotettavuuden ja laadun osoituksena on Tilitoimistolla Taloushallintoliiton auktorisointi. Auktorisointi on mahdollista saada, jos tilitoimiston vastuullinen asiantuntija on suorittanut laskenta-ammattilaisen asiantuntijatutkinnon (KLT-tutkinto). Taloushallintoliitto suorittaa erilaisia tarkastustoimia liiton jäsenille, mikä lisää huomattavasti tilitoimistojen luotettavuutta ja toiminnan uskottavuutta (Taloushallintoliitto 2011).

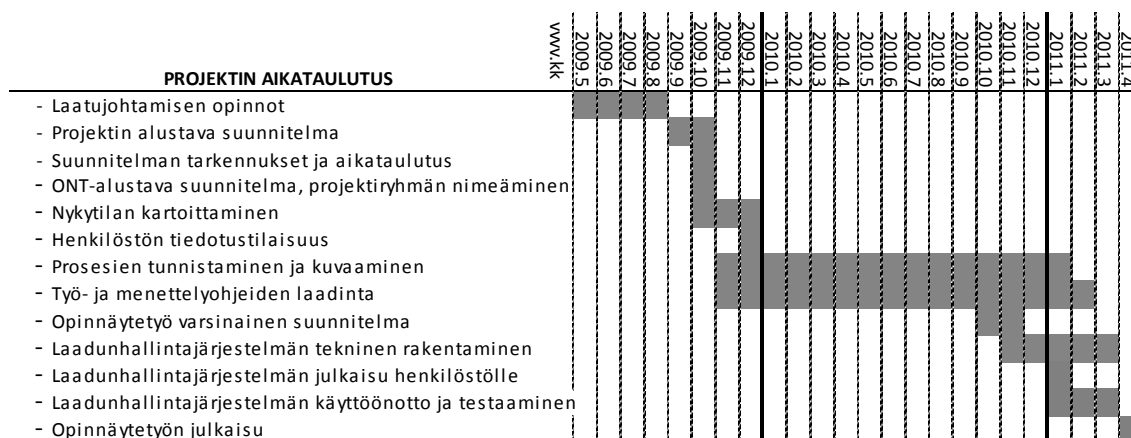
Jotta tilitoimiston palveluiden ja toiminnan kriittiset menestystekijät eivät vaarannu, tuleme käyttämään työssä yrityksestä nimeä kohdeyritys tai Tilitoimisto.

2.3 Aikataulu ja resurssit

Projekti käynnistettiin laatimalla alustava suunnitelma kohdeyritykseen syksyllä 2009. Alustavaan suunnitelmaan määritettiin tavoitteet, henkilöstöresurssit ja alustava aikataulu. Syksyn 2010 jälkeen oli aika aloittaa varsinaisen opinnäytetyön ja laadunhallintajärjestelmän laatiminen.

2.3.1 Aikataulu

Järjestelmän varsinainen rakentaminen ja käyttöönotto tapahtuivat vuoden 2010 lokakuun ja 2011 huhtikuun välisenä aikana, jossa ajassa järjestelmän oli tarkoitus mahdollistaa ISO 9001 sertifiointi. Aikataulussa otettiin huomioon jo olemassa olevan järjestelmän tila eli järjestelmää lähdettiin rakentamaan täysin alusta ilman minkäänlaista valmista materiaalia. Aikataulu rakennettiin Gant-kaavion muotoon, joka on esitetty alla. Aikataulutusta muuttui projektin aikana useaan kertaan ja jotkin kohdat venyivät odotettua pidemmälle.



Kuva 2: Projektin aikataulut

Laadunhallintajärjestelmän työ- ja menettelyohjeiden laatiminen aloitettiin marrasjoulukuussa 2009. Kohdeyrityksen henkilöstölle pidettiin varsinainen aloitustilaisuus laadunhallintajärjestelmän rakentamisesta joulukuussa 2010. Aikataulutuksessa otettiin huomioon

tilitoimistoalan kausiluonteisuus. Tilitoimistoalan kiireisintä aikaa on alkuvuosi, jolloin laadunhallintajärjestelmän rakentamiselle jää vähemmän aikaa. Suurimmat ja työläimmät vaiheet oli sijoitettava ajoittuen kesäkuusta joulukuuhun.

Aikataulussa oli lisäksi huomioitava molempien opinnäytetyön laatijoiden opiskelutilanne. Opinnot oli tarkoitus suorittaa loppuun ajallaan, kuitenkin jatkuvasti töissä käyden.

2.3.2 Resurssit

Opinnäytetyön laatijat työskentelevät kohdeyrityksessä, johon laadunhallintajärjestelmä laaditaan. Molemmat ovat työskennelleet useamman vuoden tilitoimistoympäristössä ja ovat opineet tuntemaan sen erityispiirteitä. Projektipäällikkönä toimi toimiston esimies ja opinnäytetyöntekijät toimivat projektissa käytännön toteuttajina. Opinnäytetyön ohjaajana toimi lehtori Heikki Ruuskanen.

Kohdeyritys vastasi projektin aikaisista kustannuksista. Kustannuksia syntyi palkkakustannuksista henkilöstön osallistumisen ajalta, tulostamisesta sekä käytössä olevista ATK-laitteista. Projektissa tarvittavat taloudelliset resurssit eivät olleet erityisen suuret, joten projektille ei nähty tarpeelliseksi laatia rahamääräistä budjettia. Jos tilitoimisto sertifioi järjestelmän, budjetoidaan se erikseen.

2.3.3 Riskienhallinta

Pitkällä aikavälillä tapahtuvat, laaja-alaisesti koko liiketoimintaa koskevat projektit sisältävät riskejä. Suurimpana projektin riskinä pidettiin ajanhallintaa. Laadunhallintajärjestelmän rakentamiselle oli varattava aikaa reilusti, tietenkään unohtamatta opinnäytetyön laatimista sen rinnalla. Lisäksi oli otettava huomioon muut koulutyöt sekä varsinaiset tilitoimistotyöt. Ajan riittävyys edellä mainittuihin töihin varmistettiin laatimalla aikataulu, joka mahdollisti opiskelun, työnteon ja opinnäytetyön laatimisen.

Opinnäytetyön aloittamisen ehdottomana ehtona oli, että laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto pystyttiin tekemään alusta loppuun. Laadunhallintajärjestelmän rakentamisen myöhästyminen tai sen käyttöönoton viivästyminen olisivat aiheuttaneet opinnäytetyön kannalta vaikeuksia, koska silloin aihetta ja suunnitelmaa olisi jouduttu sen osalta muuttamaan. Riskiä pyrittiin ennaltaehkäisemään luomalla selkeät aikataulut ja tarkastamalla jatkuvasti aikataulun pitävyys. Aikataulussa pysymiseen liittyi muitakin riskejä, joihin ei pystytty vaikuttamaan. Näitä olivat sairastumiset tai kohdeyrityksessä tapahtuvat muutokset.

Näimme myös yhdeksi riskiksi muutoksesta johtuvan vastarinnan sekä henkilöstön haluttomuuden ja motivaation puutteen sitoutua yhteiseen laatuprojektiin. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto tulee muuttamaan jokaisen työtapoja ja menetelmiä enemmän tai vähemmän, joka usein aiheuttaa muutosvastarintaa. Asiantuntijoiden johtamisessa on Kolarin (2010, 159) mukaan otettava huomioon, että ihmiset eivät halua olla tuloksetkokoneita, vaan heidän on annettava itse päättää työstään ja kouluttautumisestaan. Asiantuntijat tiedostavat tietämyksensä ja osaamisensa arvon (Kolari 2010, 159). Ennaltaehkäisimme riskiä kertomalla henkilöstölle mitä tullaan tekemään, millä aikataululla, mitä se merkitsee jokaisen kohdalla. Samalla painotettiin laadunhallintajärjestelmästä saatavia hyötyjä. Tarkoituksena oli esitellä tuleva projekti mahdollisimman positiivisesta näkökulmasta. Toinen ennaltaehkäisevä toimenpide oli saada heti projektin alussa pieniä konkreettisia parannuksia aikaan, jolloin henkilöstölle jää alusta alkaen tunne, että kehitystä parempaan tapahtuu. Päätimme koota listan kriittisimmistä kehityskohteista ja asettaa niiden korjaamiselle aikarajat. (Kalunki 2008, 33-34.)

2.4 Opinnäytetyön tavoitteet ja arviointi

Opinnäytetyön tavoitteiden mittariksi asetimme valmiin laadunhallintajärjestelmän saaman palautteen ja sen hyödynnettävyyden kohdeyrityksessä. Arvioinnista vastaa tilitoimiston toimitusjohtaja. Tavoitteeseen päästessään järjestelmä toimii suurena käytännön apuna ja parantaa kohdeyrityksen asiakastytyvyyttä, kannattavuutta ja palvelun laatua. Laadunhallintajärjestelmä onnistuessaan tuo johdolle varmuutta päätöksentekoon ja helpottaa töiden organisointia.

Oman osaamisen tavoitteiksi asetimme oman laatuosaamisen kehittymisen. Halusimme oppia yhdistämään teorian käytännön projektiin. Onnistuneen opinnäytetyön prosessin jälkeen tunemme ja osaamme soveltaa laatuajattelua ja ISO 9001 -standardia laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa. Opinnäytetyön jälkeen pystymme hyödyntämään laatuosaamistamme jatkossa kohdeyrityksen laadunhallintajärjestelmän ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

3 Teoreettinen viitekehys

Osiassa käymme läpi opinnäytetyön teoreettiset osa-alueet. Teoreettinen viitekehiksemme jakautuu kolmeen osaan. Osiot ovat laatu, laadunhallintajärjestelmät sekä ISO 9001 -laatustandardi.

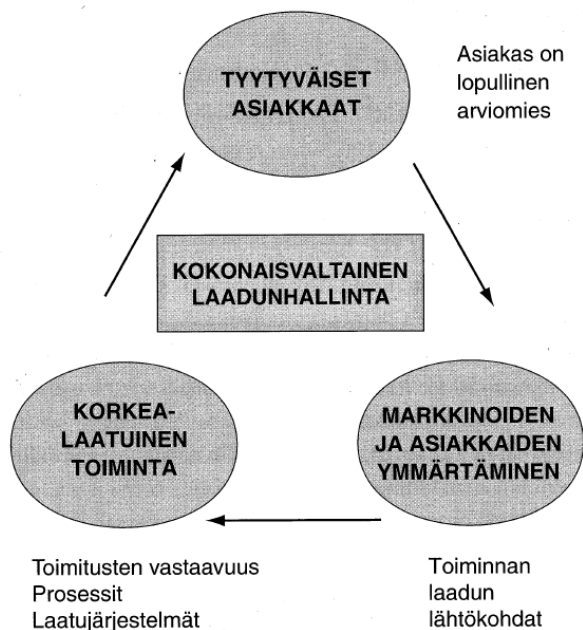
Laatu sisältää monia näkökulmia, joita ei normaalisti tule ajatelleeksi. Käymme teoriassa läpi laatuajattelun ja -johtamisen käsitettä, palvelun laatua ja sen vaikutusta yrityksen imagoon sekä laadun merkitystä asiantuntijaorganisaatiolle.

Teoriassa käydään läpi myös eri viitekehyksien erityispiirteitä ja vaatimuksia sekä laadunhallintajärjestelmien heikkouksia. Lopuksi käymme läpi pääosiltaan ISO 9001 - laatustandardin peruseriaatteet ja vaatimukset.

3.1 Laatu

Palvelun tai tuotteen laatu on yrityksen menestymisen kulmakiviä. Jotta laatua voidaan ymmärtää, on ensin määritettävä laadun peruskäsitteet. Laadulla tarkoitetaan asiakkaalle syntyvää käsitystä yrityksestä ja sen tuotteiden laadusta. (Silen 2001, 16). Lillrankin (1999, 22) mukaan laatu tarkoittaa vaihdannassa näkyvää ominaisuutta, joka vaikuttaa asiakkaan arviointeihin ja päätöksiin. Laatuajattelun lähtökohdaksi on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja tyydyttäminen. Yrityksen toiminta voidaan määrittää laadukkaaksi jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin tai saamaansa palveluun (Lecklin 2006, 19; Suomen Standardisoimisliitto 2009, 14). Laadun läheisenä käsitteenä on luotettavuus. Luotettavuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä täyttää asiakkaan tarpeet jatkuvasti ja pitkäaikaisesti (Silen 2001, 16).

Laatu voidaan jakaa tuotteen ja toiminnan laatuun. Tuotteen laadulla tarkoitetaan koettua tuotteen tai palvelun laadun ominaisuuksista johtuvaa laatua. Toiminnan laadulla tarkoitetaan yrityksen toimintojen kykyä saavuttaa tavoiteltu laatu tai laaduntuottokyky. (Silen 2001, 15.)



Kuva 3: Kokonaisvaltainen laatu (Lecklin 2006, 19)

Kokonaislaatuun vaikuttavia tekijöitä on kuitenkin useita ja yleisesti laadusta puhuttaessa ei pidä lähtökohtaisesti tyytyä pelkästään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Kokonaisvaltai-

sesta laadunhallinnasta puhuttaessa otetaan huomioon asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen ja tyydyttäminen, mutta myös yrityksen laaja-alainen kehittäminen. Laatu muuttuu siten käsitteellisesti tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti (Silén 1998, 13). Kokonaisvaltaisessa laadussa on virheettömyyttä tärkeämpää oikeiden asioiden tekeminen. Määritelmänä kokonaisvaltainen laatu on Joseph Juranin sanoin soveltuvuutta käyttötarkoitukseen (Lecklin 2006, 19). Laatu tuntuukin olevan jotakin hyvää kyseisen tuotetta tai palvelua käyttävän henkilön näkökulmasta (Pesonen 2007, 36).

3.1.1 Laatuajattelu ja -johtaminen

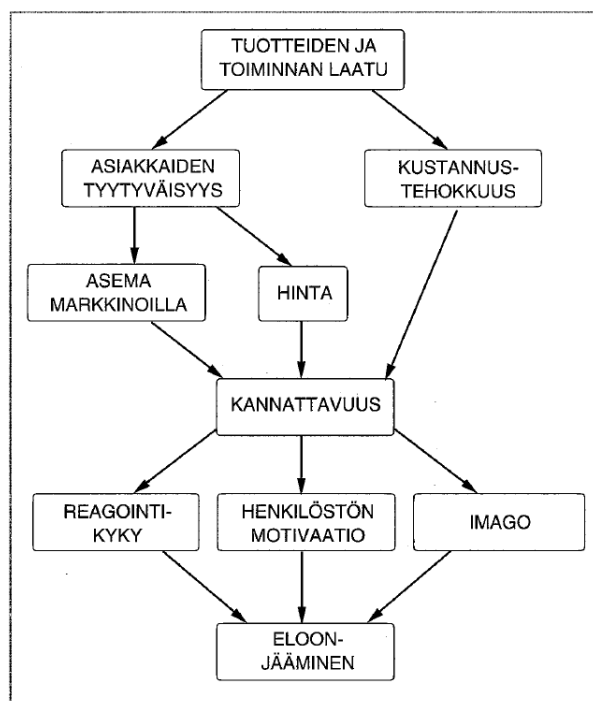
Laatu on ollut ominaisuutena aina olemassa. Laatua ryhdyttiin kuitenkin vasta 1920-luvulla varmistamaan systemaattisesti. Yksi laadunvarmistusmalli on peräisin massateollisuuden syntytietä. Frederick Taylorin kehittämässä työnjakomallissa hän pyrki laadunvarmistukseen erillisten tarkastusten avulla. Mallissa työ pilkottiin osiin ja tuotteen laatua tarkasteltiin monta kertaa prosessin aikana. Tätä kutsutaan nykypäivänäkin Taylorismi-laaduksi, joka tarkoittaa virheellisten tuotteiden pääsyn estämistä markkinoille käyttämällä laaduntarkastajia. (Lecklin 2006, 16-17.)

Myöhemmin tarkkailusta siirryttiin laadunohjaukseen. Ohjauksessa käytettiin tilastollisia menetelmiä. Teollisuuden tuotteille asetettiin ihanne- ja tavoitearvot ja määriteltiin tästä hyväksyttävät poikkeamat. Tällä pyrittiin tasalaatuun ja laatuvaihteluiden pienentämiseen. (Lecklin 2006, 16-17.)

Seuraava muutosaskel laadunhallinnassa tapahtui toisen maailmansodan jälkeen, jolloin japanilaisilla oli tarve parantaa omien tuotteidensa laatua ja kilpailukykyä. Yhteistyössä amerikkalaisten kanssa kehitettiin laadunvarmistusmenetelmä, jossa tavoitteena oli virheiden ehkäiseminen ennakoivien työtapojen avulla. Menetelmästä jalostui myöhemmin kokonaisvaltainen laadunhallinta eli Total Quality Management (TQM). (Lecklin 2006, 16-17.)

Total Quality Management tarkoittaa suomeksi laatujohtamista. Laadun johtamisen peruseräkkeinä ovat

- laadun ymmärtäminen kilpailuetuna
- asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja täyttäminen
- sisäisten asiakkuuksien rakentaminen ja soveltaminen
- prosessimaisen toimintamallin käyttäminen
- kaikkien toimintojen liittäminen laadunhallintaan. (Oakland 1993, 19-20.)



Kuva 4: Laatu yrityksen menestystekijänä (Lecklin 2006, 25)

Laatu voi olla yrityksen kriittinen menestystekijä muiden tekijöiden ohella. Muita tekijöitä voivat olla ammattitaitoiset työntekijät tai alhaiset tuotantokustannukset. Laadun parantamisella on vaikutusta myös yrityksen sisäisiin tekijöihin. Hyvä laatu vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, jonka vuoksi yrityksen imago paranee. Imagon parantuminen kasvattaa henkilöstön motivaatiota ja heijastuu lopulta kannattavuuteen asti. Kannattavuutta edesauttaa laatuksustannusten pieneneminen. (Lecklin 2006, 25.)

Laadun johtaminen lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeiden määrittelystä. Kaikessa laatukirjallisuudessa painotetaan asiakkaan merkitystä laadun johtamisessa. Tätä näkemystä tukee Grönroos (1998, 62) mainitessaan ”laadun olevan mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan”.

Laatujohtamisen yhtenä periaatteena ovat yrityksen sisäiset asiakkuudet. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen sisällä talousosasto myy palveluitaan markkinointibudjetin muodossa markkinointiosastolle. Markkinointiosasto myy myyntiosastolle palveluitaan, tässä tapauksessa mainoksia, joita myyjät hyödyntävät työssään. Kaikki toiminnot läpikäyden kaikilla yrityksen toiminnoilla on aina asiakas. (Oakland 1993, 19.)

Laadun johtamisen näkökulmasta laatu tulisi ymmärtää prosesseina ja siitä syntyvänä lopputuloksena. Yrityksen asiakkaalle tuottama lisäarvo tuotetaan erilaisissa prosesseissa, joita johtavat prosessinomistajat. Tätä kutsutaan prosessimaiseksi toimintamalliksi. (Oakland 1993, 19.)

Laatujohtamisessa on otettava huomioon yrityksen kaikki toiminnot. Oaklandiin (1993, 18) viitaten, tämä perusteellaan virheiden kertaantumisella, joka voi aiheuttaa laatuvirheen lumipalloefektin. Virhe tuotteen piirustuksissa voi aiheuttaa koko tuotteen laadun epäonnistumisen, vaikka myyntitapahtuma olisikin onnistunut (Oakland 1993, 19). Suunnittelussa tehty virhe toistuu kerta toisensa jälkeen. Laatujohtaminen itsessään on abstrakti käsite eikä sen avulla pystytä kuvaamaan toimintaa. Hyvänä apuna toiminnan jäsentämisessä toimii prosessiajattelu. Prosessiajattelussa koko organisaation toimintaa tarkastellaan prosesseina. Sen johtamismuoto on prosessijohtaminen, jossa organisaation toimintaa johdetaan prosessien avulla (Lecklin & Laine 2009, 39). Prosessiajattelulle ominaista on, että kaikki prosessit on pystyttävä kuvaamaan, jotta niitä pystytään johtamaan (Laamanen 2003, 23).

Prosessit ovat sarja toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka alkavat tietystä herätteestä ja päättyvät tuotoksiksi (Laamanen 2003, 19). Usein siitä on käytetty nimeä jalostusketju tai lisäarvoketju. Prosessit sisältävät kaikki lopputuotoksen aikaansaamiseksi tarvittavat osat kuten prosessissa toimivat ihmiset, koneet, tietotekniset järjestelmät, muut resurssit ja johtaminen. Kun prosessit on kuvattu, on helpompi hahmottaa turhat ja päällekkäiset toiminnot sekä löytää ongelmat ja kehittää prosessia tehokkaammaksi. Laamanen (2003,21) kuvailee prosessiajattelun idean yksikertaiseksi tapahtumaksi, jossa prosessi alkaa asiakkaiden tarpeista. Tämän jälkeen arvioidaan millaisilla tuotteilla tai palveluilla ne saadaan tyydytetyksi. Seuraavaksi suunnitellaan prosessi, miten tuote tai palvelu tuotetaan. Lopuksi selvitetään millä resursseilla prosessi saadaan tuotetuksi lopputuotteeksi. Prosessiajattelu perustuu, kuten moni muukin, jatkuvaan kehittämiseen. Laamanen (2003, 53) mainitseekin, että prosessien tulisi alkaa suunnittelusta ja päättyä arviointiin. Prosesseja käymme yksityiskohtaisemmin läpi alkaen kohdasta ”4.1.4 Prosessien tunnistaminen”.

3.1.2 Palvelun laatu asiantuntijaorganisaatiossa

Tässä opinnäytetyössä laatua tarkastellaan pääosin palvelun laadun näkökulmasta, koska toimeksiantajamme toimii palvelualalla. Tästä syystä emme syventyneet erikseen tuotannolliseen toimintaan ja sen laadunvarmistukseen. Tilitoimistotyö eroaa paljolti tuotannollisesta työstä.

Asiantuntijoita on liike-elämässä sekä ei-kaupallisissa organisaatioissa. Tyypillistä on, että organisaation asiakkaalta puuttuu tietämystä tai osaamista, jolloin ostetaan tai haetaan tietoa asiantuntijoilta. Asiakas ei aina välttämättä edes tiedä, mikä hänen ongelmansa on, jolloin asiantuntija joutuu selvittämään, miten asiassa voisi auttaa. Monesti kyse on osaamisen puutteesta. Asiakas ei osaa eikä halua opetella asiaa aika- ja kustannussyistä. (Pesonen 2007, 27-28.)

Palvelun laatua voidaan tarkastella eri näkökulmista. Yksi tapa on jakaa palvelu kahteen osaan, palveluprosessin toiminnalliseen laatuun eli miten asiakas saa palvelunsa ja palveluprosessin tekniseen laatuun eli mitä asiakas saa. Asiakkaille on usein tärkeintä se mitä he saavat palvelutapahtumassa yritykseltä. Molempien palveluprosessien osat vaikuttavat yhtä ratkaisevasti asiakkaan kokemaan laatuun. Se, miten asiakas saa palvelun, toimii avaintekijänä yrityksen imagon luonnissa. Asiakkaalle välittyvään tunnelmaan vaikuttavat asiakaspalvelijan olemus, käyttäytyminen, pukeutuminen ja palveluympäristö. Teknisen palvelutapahtuman epäonnistuessa asiakas luonnollisesti kokee laadun huonoksi. Palvelun tekninen laatu ei ole ainut palvelutapahtuman kriittinen tekijä, sillä laatua voi huonontaa myös pitkät odotusajat sekä monimutkaiset ja vaivalloiset toimintatavat. (Grönroos 1998, 63-64.)

Palvelun teknisellä laadulla on usein vaikea kilpailla. Kilpailuetua tavoitellessa pitäisi pystyä tarjoamaan parempaa palvelun toiminnallista ratkaisua. Tämä on kuitenkin vaikeaa paljon kilpailuilla toimialoilla. Vaikka yritys olisi edelläkävijä teknisessä laadussa, tarvitsee se hyvin johdetut ja ohjeistetut toiminnalliset palveluprosessit. Yksinkertaistettuna, jos tuotetaan teknisesti kehittyneitä palveluita entistä paremmalla laadulla, saadaan merkittävää kilpailuetua. (Grönroos 1998, 66.)

Toinen näkökulma palvelun laatuun on jakaa palvelutoiminta palvelutilanteisiin ja Pesosen (2007, 31) sanoin ns. back-office työhön. Palvelutilanteissa kohdataan asiakas, jolloin tapahtuma toimii palvelun laadun ”totuuden hetkenä”. Palvelutilannetta voidaan myös kutsua palvelun toimitusprosessiksi. Laadunhallinnan näkökulmasta palveluprosessin tekee hankalaksi se, että asiakas itse osallistuu palvelun tuottamiseen (Turtiainen 2000, 19). Palvelutilanteessa palvelu syntyy ja se tulee kulutetuksi samalla hetkellä. Palvelua ei voi perua eikä sitä usein voida toistaa uudestaan, joten sen on onnistuttava ensimmäisellä kerralla. Tärkeintä palvelutapahtumissa on henkilöstön koulutus, tilanteeseen valmistautuminen sekä tarvittaessa opiksi ottaminen seuraavaa palvelutapahtumaa varten. (Pesonen 2007, 33-34.)

Jotta palvelutapahtuma voidaan tuottaa, vaatii se usein ”back-office”-työtä eli taustatyötä. Taustatyötä voidaan kutsua myös tuotannolliseksi vaiheeksi, jolloin se saakin prosessinäkö-kulman piirteitä. Tässä tarkoitettu tuotannollinen työ tehdään sovitulla tavalla, tarkastetaan ja luovutetaan eteenpäin. Asiakas ei edes välttämättä tiedä, montako kertaa työ on tehty uudestaan ennen kuin se on täysin valmis. Tärkeää on että työ on hyvin suunniteltua, ohjeistettua ja että lopputulos on tarkasti määritelty. (Pesonen 2007, 33-34.)

Osa asiantuntijaorganisaation palveluista on usein vakioituja eli tuotteistettuja, osa taas kertaaloitteisia ja luovuutta vaativia tehtäviä. Tarkoituksena on kuitenkin tuottaa ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Työ on osin mekaanisen ja aivotyön yhdistelmää, riippuen palvelusta. Mikä sitten aivotyötä ohjaa ja varmistaa palvelun laadun? Laadukkaan palvelun mahdollistamiseksi

on ajatustyölle luotava hyvät olosuhteet. Tärkein tekijä asiantuntijan suorittamassa työssä on motivaatio. Motivaatiota saadaan kasvatettua hyvällä johtamisella, tavoitteilla, palkitsemisella, hyvällä tiedonkululla, toimivilla laitteilla, resurssien oikealla käytöllä ja toiminnan jatkuvalla parantamisella. Toimiva laadunhallintajärjestelmä tukee näiden kaikkien motivaatiotehtävien saavuttamista. (Pesonen 2007, 29-30.)

3.1.3 Palvelun laatu ja imago

Tilitoimistoalan palvelu on asiakaskeskeistä palvelua. Kirjanpitäjät ja palkanlaskijat ovat jokapäiväisessä asiakaskontaktissa. Palvelun laatu syntyy asiakaskontakteista ja palveluista. Aina kuitenkin ei voida pyrkiä pelkästään asiakkaan miellyttämiseen. Tilitoimistossa tehtävät työt ovat laissa säädetyjä joiden mukaan kirjanpito ja tilinpäätös on laadittava. Kaikki toimet eivät aina voi miellyttää asiakasta. Asiakas voi olla tyytymätön saamaansa palveluun, jos esimerkiksi kirjanpitäjä tekee Verohallinnon ohjeiden mukaan asiakkaan kirjanpitoa. Jotkin asiakkaat saattavat esimerkiksi vaatia sellaisia kuluja kirjattavan, jotka eivät sinne kuuluisi. Näissä tapauksissa asiakasta on vain ohjattava määrätietoisesti ja kerrottava, että auktorisoitu tilitoimisto joutuu noudattamaan ammattieettisiä periaatteita. (Antila 2007, 33.)

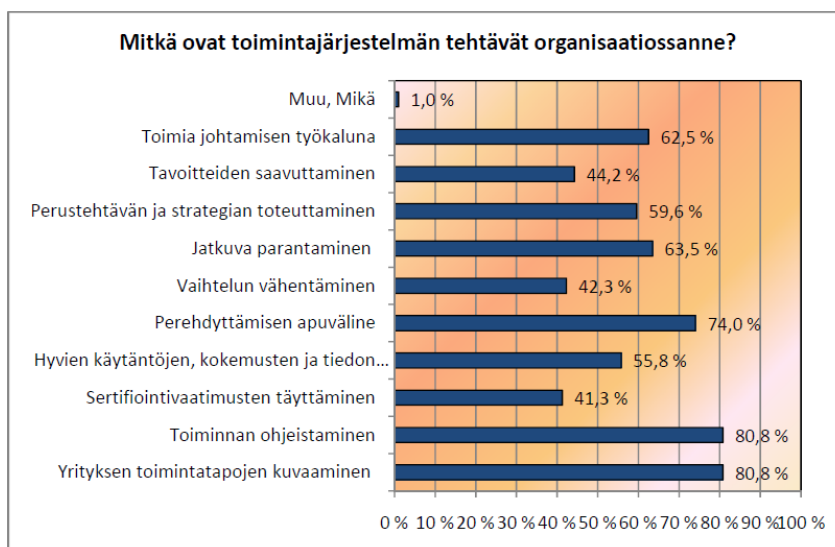
Imago on keskeinen asian asiakkaan kokemassa palvelussa. Hyvä imago antaa paljon anteeksi, jos palvelussa on pieniä ongelmia. Hyväkään imago ei kuitenkaan kestä jatkuvia vastoinkäymisiä. Yrityksen huonon imagon muuttaminen hyväksi saattaa kestää todella kauan (Total Quality Management 1993, 4). Kuten Grönroos (1998, 64) mainitsee ”imagoa voidaan pitää laadun kokemisen suodattimena”. Laadunhallintajärjestelmien avulla pystytään luomaan palvelutapahtumista tasalaatuisia, jolloin vastoinkäymisiä tapahtuu harvoin ja imagon hallinnasta tulee helpompaa. (Grönroos 1998, 64) Yrityksen imago muodostuu laadusta, luotettavuudesta, itse tuotteesta sekä hinnasta. Hinta viestii vahvasti palvelun laadusta. Näistä tekijöistä kuitenkin laatu on muodostunut tärkeimmäksi yksittäiseksi palvelun laadun lupaukseksi. (Total Quality Management 1993, 4.)

3.2 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä ja toimenpiteitä. Olennaista järjestelmässä on se, että siinä on toiminnan parantamisen toiminto. Tarkoituksena on kerätä tietoa toiminnoista, analysoida kerättyä tietoa ja tehdä sen avulla päätöksiä toiminnan parantamiseksi. (Pesonen 2007, 54.) Tähän asiaan palataan työn myöhemmässä osiossa ”Ylläpito ja kehittäminen”. Syitä laadunhallintajärjestelmän soveltamiseen yrityksessä on monia, mutta keskeisimpiä ovat tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen, asiakkaiden vaatimusten täyttäminen ja asiakastyytyväisyyden parantaminen, tasaisen laadun varmistaminen sekä kilpailusetelman parantaminen. Laadunhallin-

tajärjestelmää pitäisi ajatella juuri näiden liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen apuvälineenä, ei itseisarvona. Laadunhallintajärjestelmä itsessään ei ratkaise ongelmia eikä paranna palvelun tai tuotteen laatua, vaan se on keino järjestelmällisempään toimintaan, jonka seurauksena laatua pystytään parantamaan. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 18-19.)

Laadunhallintajärjestelmästä käytetään monia eri nimiä, kuten toiminnanohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä ja johtamisjärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan kuitenkin yleensä vain laadunhallintaa. Toimintajärjestelmässä voi lisäksi liittää ympäristö-, työterveys- ja turvallisuusjärjestelmät. Kaikilla näillä on kuitenkin lopullisena tavoitteena ohjata toimintaa siten, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun (Pesonen 2007, 53). Järjestelmien tavoitteena on luoda suunnitelmallinen ja johdonmukainen tapa johtaa organisaatiota. Hyvä järjestelmä mahdollistaa yhdenmukaiset toimintatavat organisaatiossa samalla tehostamalla sen toimintaa. (Lecklin & Laine 2009, 115.)



Kuva 5: Toimintajärjestelmän tehtävät (Aspinen 2009, 110)

Aspinen (2009, 110) toteaa tutkimuksessaan, että toiminta- ja laatu järjestelmien tehtävät vaihtelevat yrityksissä. Yhtä oikeaa vastausta ei ole, vaan järjestelmällä haetaan kokonaisvaltaista hyötyä. Tärkeimmiksi tekijöiksi Aspinen (2009, 110) kuitenkin mainitsee kuvion mukaisesti toimintatapojen kuvaamisen, toiminnan ohjeistamisen sekä perehdyttämisen.

Laadunhallintajärjestelmät poikkeavat yrityksen toimialan ja koon vuoksi paljon toisistaan, mutta niistä on havaittavissa kuitenkin yhteisiä osioita. Järjestelmä muodostuu usein seuraavista osioista

- Toiminnan kuvaukset. Miten toimitaan? Miten toimintaa ohjataan?
- Varsinainen toiminta. Toimitaan sovitulla tavalla.
- Näytöt toiminnasta. Näyttöjen avulla voidaan osoittaa, että on toimittu sovitun mukaisesti ja että on saavutettu suunnitellut tulokset. (Pesonen 2007, 53-54.)

3.2.1 Viitekehykset

Organisaatioiden tuottama laatu perustuu kokonaisvaltaiseen laadunhallintajärjestelmään ja sen toimivuuteen. Järjestelmien tukena käytetään usein viitekehyksiä, kuten ISO-standardreja, toimialaan sopivia standardeja sekä laatupalkintomalleja tai näiden yhdistelmiä (Lecklin & Laine, 2009, 115). Järjestelmään voidaan liittää yrityksen tarpeisiin tai sen eri toimintoihin soveltuvia elementtejä. Toimiva integroitu järjestelmä vaatii, että sen eri elementit on kytetty osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Käytetyt toimintamallit ja työkalut tulee aina räätälöidä kulloiseenkin organisaatioon ja yrityskulttuuriin sopiviksi. (Tervonen 2010, 56.)

ISO 9000 -sarjaan perustuvan laadunhallintajärjestelmän laatimisen tarkoituksena on kuvata organisaation toimintaprosesseja ja selventää organisaation resurssit, vastuut, laadun mittaaminen ja tulosten analysointia, jolloin se toimii viitekehysnä johtamisjärjestelmälle (Lillrank 1999, 132). ISO 9000 -standardien tarkoituksena ei ole sitoa organisaatiota tiukkoihin raameihin, vaan antaa suuntaviivat oman organisaation toiminnan laadun ja tehokkuuden kehittämiseksi (Anttila & Vakkuri 2001, 4). Laatujärjestelmiä otetaan yrityksissä käyttöön liiketoiminnallisia hyötyjä ajatellen. Standardisarjan tavoitteena on kannattavuuden parantaminen, markkinaosuuden ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen sekä markkinareagoitakyvyn parantaminen. Standardien noudattaminen pelkästään sertifiointin toivossa ei pitäisi olla laadunhallintajärjestelmää rakentavan yrityksen tavoitteena. Tällaisissa tilanteissa standardeista saatava hyöty jää pieneksi tai siitä saattaa olla pelkkää haittaa, koska sen ylläpitäminen ja laatiminen vaativat kustannuksia ja resursseja. Standardit eivät tässä tapauksessa tuo todellista hyötyä yritykselle, vaan standardit asetettavat vain määrityksen mitä pitää tehdä. Todellisen hyödyn yritys saa vasta jos asiat tehdään oikein. (Anttila & Vakkuri 2001, 22.)

ISO 9000 -standardisarja ei välttämättä anna täyttä hyötyä käyttäjälleen kaikilla toimialoilla. Tietyille toimialoille on luotu omia standardeja ja sertifikaatteja ottamalla huomioon alan omat erityispiirteet. Tunnetuimpia ovat elintarvikkeiden turvallisuusstandardi ISO 22000, metsänhoito ja puun alkuperä FSC- ja PEPC-standardit sekä Autoteollisuuden standardi ISO/TS 16949. (Lecklin & Laine 2009, 38.)

Laatupalkintomalleja on olemassa erityyppisiä, mutta ne ovat pääsääntöisesti hyvin samankaltaisia. Yksi malleista on EFQM-malli (ExcellenceModel). EFQM-malli on käytännön työkalu, jolla arvioidaan organisaation toimintaa ja tuloksia mittareiden avulla. Toimintaan liittyvillä arviointialueilla tarkastellaan, miten organisaatio toimii. Tuloksia tarkastelevilla arviointialueilla arvioidaan, mitä on saavutettu. Tulokset ovat toimintojen aikaansaamia ja toimintoja kehitetään tuloksien perusteella. EFQM-mallissa voidaan soveltaa myös Demingin johtamisympeyrää. EFQM-mallin sisältö perustuu yhdeksään osa-alueeseen. Jokaista osa-aluetta arvioidaan erikseen. Jokaisella arviointialueella on omat arviointikohtansa, joita tarkastellaan kysymysten avulla. EFQM-mallin ominaiset tunnuspiirteet ovat

- tuloshakuisuus
- asiakassuuntautuneisuus
- johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus
- prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus
- kumppanuuksien kehittäminen
- yhteiskunnallinen vastuu. (The EFQM Excellencemodel 1999, 6.)

EFQM-malli mahdollistaa osallistumisen Suomen laatupalkintokilpailuun. Suomen laatupalkintokilpailun arviointikriteerit perustuvat EFQM-malli periaatteisiin. Kilpailun yhtenä tarkoituksena on motivoida henkilöstöä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kilpailuun osallistuva organisaatio saa oman arvioijaryhmän, joka raportoi osallistuvan organisaation vahvuuksista ja parantamiskohteista. Raportti antaa arvokkaita viitteitä toiminnan kehittämiseen. Kilpailun avulla on lisäksi mahdollista saavuttaa arvokasta positiivista julkisuutta. (The EFQM Excellencemodel 1999, 6.)

USA:n oman laatupalkintokilpailun kriteerit perustuvat Malcolm Baldrige -malliin, jonka perusajatus on hyvin samankaltainen kuin EFQM-mallissa. Malcolm Baldrige -malli on kuitenkin EFQM-mallia yksityiskohtaisempi. Molempien arviointikriteerit ovat myös hyvin samankaltaisia, joten niiden tulokset ovat suurelta osin vertailukelpoisia. (Leclin & Laine 2009, 270.)

Lisäksi on olemassa lukuisia muita viitekehyksiä johtamisjärjestelmän tueksi. Laadunportaat on Suomen Yrittäjien luoma toiminnan kehittämisen malli, joka on luotu pk-yrityksiä silmälläpitäen. Pk-yritysten resurssit eivät aina välttämättä riitä raskaampien laatupalkintomallien ja ISO-standardien luomiseen ja ylläpitämiseen. Laadun portaat -mallissa edetään omien mahdollisuuksien mukaan porras kerrallaan, jokainen porras täydentää edellistä. Laadun portaat -malli sisältää olennaiset asiat ISO 9001 -standardista ja laatupalkintomalleista. (Leclin & Laine 2009, 271.)

Lean Management on tuottavuuden ja laadun kehitysohjelma. Siinä on tarkoituksena suunnitella, ohjata ja toteuttaa prosessit niin, että turhat toiminnot karsitaan ja virheiden määrä olisi mahdollisimman pieni. Pyrkimys on mahdollisimman nopeaan ja kustannustehokkaaseen tapaan toimia. Lean -ajattelussa yrityksen toiminnot ovat suoraviivaistettu siten, että tuotantotoiminnot käynnistyvät vasta asiakkaan tilauksesta. Lean -ajattelussa korostuu Just on time -periaatteet. (Leclin & Laine 2009, 272.)

Six Sigman tarkoituksena on parantaa organisaation prosesseja ja laadunhallintaa etsimällä virheitä tilastomatematisin apuvälineitä hyödyntäen. Perusajatuksena on, että prosessien virheitä pitää pystyä mittaamaan, jotta niitä pystytään kehittämään. (Leclin & Laine 2009, 273.)

3.2.2 Järjestelmien heikkoudet

Laadunhallintajärjestelmiin ja standardeihin kohdistuu niiden hyvien puolien lisäksi myös kritiikkiä. Silen (1998, 18) mainitsee laadunhallintajärjestelmien perustuvan vanhentuneisiin Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon ajatuksiin, jotka edustavat keskinkertaisuutta. Heikkoutena on siis keskinkertaisuus ja minimitavoitteisiin pyrkiminen. Silenin (1998, 18) mukaan laadunhallintajärjestelmän kehittäminen minimitavoitteisiin perustuen on liian hidasta eikä se sovi kilpailukykyiseksi laadunkehittämissuunnitelmaksi.

Standardeja on erilaisia ja yksittäinen organisaation saattaa soveltaa useaa eri standardia samanaikaisesti. Kritiikki kohdistuu standardien sekavaan kokonaisuuteen, jotka sisältävät useita jatkuvasti muuttuvia dokumentteja. Tämän myötä laadunhallintajärjestelmän ylläpito ja sertifiointin kustannukset saattavat kasvaa kohtuuttomiksi. Lisäksi standardit ja laadunhallintajärjestelmät saavat arvostelua niiden byrokraattisuuden johdosta, joka saattaa tehdä organisaation toiminnasta ja laadunhallinnasta hidasta ja kankeaa. Järjestelmästä saattaa usein tulla irrallinen johtamisjärjestelmän osa, jolloin liiketoiminnalliset hyödyt jäävät saavuttamatta. (Viluksela 2011; Silen 1998, 19.)

Laadunhallintajärjestelmän rakentamisen motiivina ei pitäisi olla pelkästään sertifioidun järjestelmän saaminen organisaatioon. Laadunhallintajärjestelmä ei paranna laatua, jos siitä ei tehdä organisaation soveltuvaa. Pelkästään järjestelmä, joka tekee ulkoisen arvioijan tyytyväiseksi, ei takaa organisaation laadun parantumista. Sertifiointit saavat osakseen arvostelua siitä, että sertifiointilaitos ei pysty määrittelemään yksiselitteisesti, mikä on tietyssä organisaatiossa laatua ja mikä ei. Laadun tulisikin perustua asiakkaan laatuvaatimusten täyttämiseen. (Viluksela 2011; Silen 1998, 19.)

3.3 ISO 9001 -laatustandardi

ISO-standardit ovat kansainvälisen standardoimisjärjestön kehittämä, kansainvälisesti hyväksytty laatustandardisarja. ISO tulee lyhenteestä International Organisation for Standardization. Sen tehtävänä on kehittää ja markkinoida standardeja tuotteille, palveluille ja toiminnoille. Vuonna 1987 julkaistiin ensimmäiset ISO-standardit ja Suomen Standardisoimisliitto SFS julkaisi ne seuraavana vuonna suomeksi käännettynä. ISO 9001 -standardista julkaistiin uusi versio vuoden 2008 syksyllä ja siitä tehtiin suomennos heti vuoden 2009 alussa. Standardeille on annettu omat järjestysnumerot, tässä tapauksessa 9001. Standardiperheeseen kuuluu myös ISO 9000, joka luonnehtii yleisesti standardien soveltamisesta sekä ISO 9004, joka on enemmän ohjeellinen standardi. ISO 9004 antaa ohjeita standardien soveltamiseen kun taas ISO 9001 antaa selkeät määräykset standardien soveltamiseen. ISO 9001 on ainoa näistä standardeista, jolle voi saada sertifikaatin eli kelpuutetun ulkopuolisen arvioijan hyväksynnän. Tällä hetkellä voimassa olevia ISO-perusstandardeja ovat ISO 9000:2005, ISO 9001:2008 ja ISO 9004:2009. (Suomen Standardisoimisliitto, 2009a; BureauVeritas 2009; Pesonen 2007, 74.)

3.3.1 Peruseriaatteet ja rakenne

Asiakaskeskeisyys

Asiakkaat ovat jokaiselle organisaatiolle elintärkeitä. Siksi asiakkaat on pidettävä tyytyväisinä. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen nyt ja tulevaisuudessa ovat kriittisiä tekijöitä. Pyrkimällä täyttämään asiakkaiden vaatimukset ja jopa ylittämään odotukset on organisaatio vahvoilla. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 179.)

Johtajuus

Johdon tehtävänä on määrittää yrityksen päämäärät ja tavoitteet strategian ja vision muodossa. Johto vastaa myös niiden saavuttamisesta, joten johdon pitää luoda ja ylläpitää mahdollisuuksia niiden saavuttamiselle. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 179.)

Henkilöstön osallistuminen

Ilman henkilöstöä yrityksellä ei ole mahdollisuuksia menestyä. Henkilöstön jatkuva osallistuminen mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen organisaatiossa sekä motivoi henkilöstöä ottamaan itse vastuuta. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 179.)

Prosessimainen toimintamalli

Prosessilähtöisessä yrityksessä toimintoja ja niihin liittyviä resursseja johdetaan prosesseina. Prosessiajattelulla saavutetaan tehokkaimmat ratkaisut liiketoiminnan kannalta. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 178.)

Järjestelmällinen johtamistapa

Toimintojen välisien riippuvuuksien tunnistaminen, ymmärtäminen ja johtaminen parantavat organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta ja edesauttaa sitä pääsemään tavoitteisiinsa. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 178.)

Jatkuva parantaminen

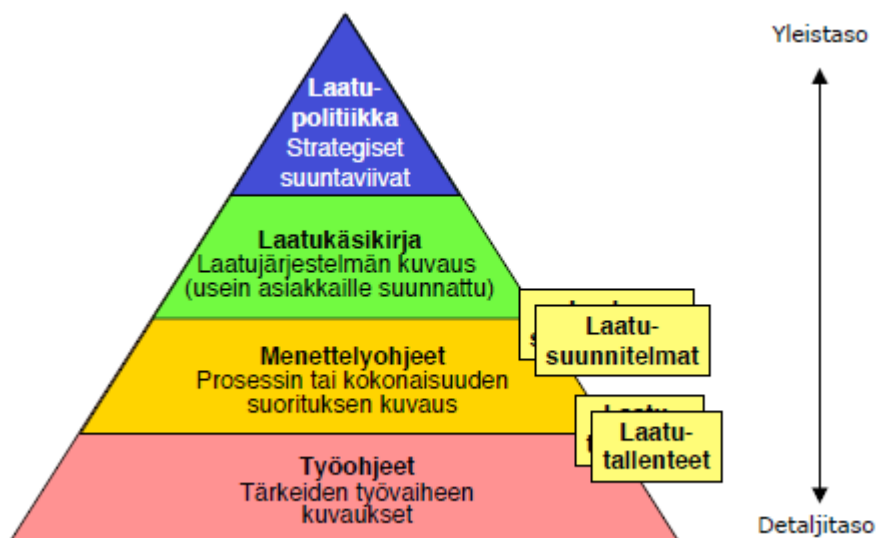
Organisaation tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisen toiminnan jatkuva parantaminen. Useimmat laadunhallintajärjestelmät perustuvat Demingin jatkuvan parantamisen PDCA-malliin. PDCA-mallia käsitellään lisää osiossa ”Kehittämistoimenpiteet”. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 178.)

Tosiasioihin perustuva päätöksenteko

Kerättyihin tuloksiin ja informaatioihin perustuvat päätöksenteot johtavat useimmin oikeisiin ratkaisuihin. Tosiasioihin perustuvat päätökset on myös helpompi perustella. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 178.)

Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa

Organisaatiot ja toimittajat ovat usein riippuvaisia toisistaan. Organisaation ja toimittajien keskenään sovitut toimintamallit hyödyttävät molempia ja auttavat tuottamaan parempaa lisäarvoa toisilleen. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 178.)



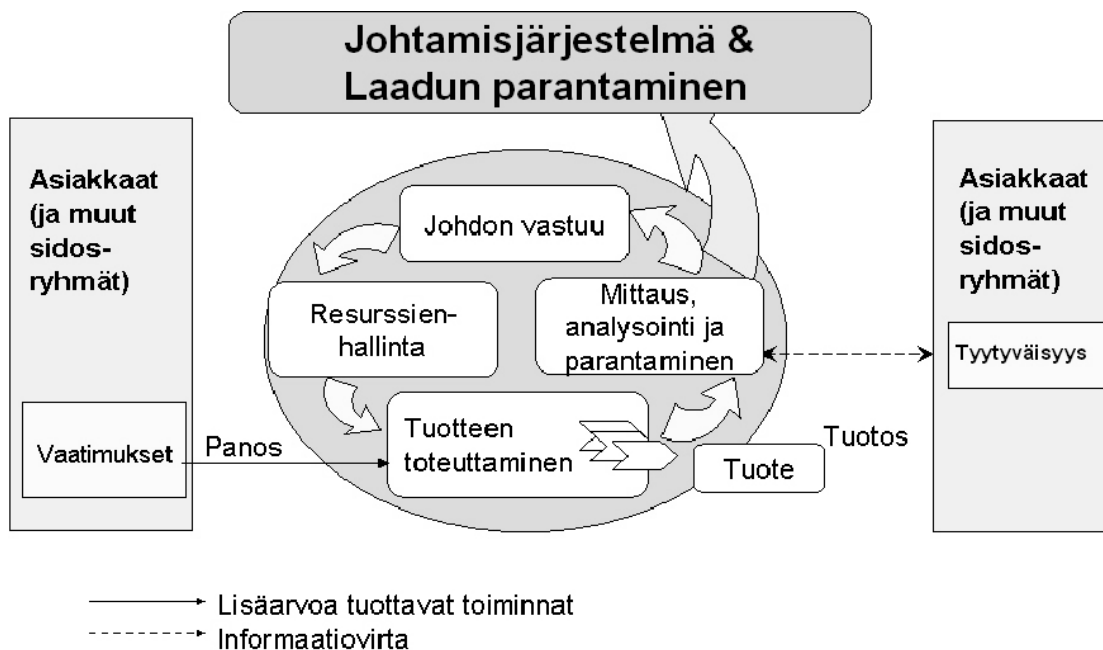
Kuva 6: ISO 9001 -standardin dokumentaatio (Viluksela 2011)

ISO 9001 -standardin mukainen järjestelmän dokumentaatio koostuu neljästä tasosta. Ensimmäisellä tasolla dokumentoidaan strategiset suuntaviivat, eli laatu-politiikka. Alemmalla tasolla laaditaan laatukäsikirja, joka on tiivistetty kuvaus laadunhallintajärjestelmästä. Laatukäsikirjassa viitataan työ- ja menettelyohjeisiin joissa kuvataan prosessien tai suorituksen kuvaukset. Yksityiskohtaisin dokumentti on laatu-tallenne, josta käy ilmi laatu-tavoitteisiin pääseminen. (Viluksela 2011.)

3.3.2 Vaatimukset

ISO 9001 -standardi koostuu eri otsikoin luokitelluista vaatimuksista, jotka yrityksen laadunhallintajärjestelmän on täytettävä. Standardin vaatimusten pääotsikoiden sisällysluettelo on seuraava

- Laadunhallintajärjestelmä
- Johdon vastuu
- Resurssienhallinta
- Tuotteen toteuttaminen
- Mittaus, analysointi ja parantaminen. (Suomen Standardisoimisliitto 2009a, 7-9.)



Kuva 7: ISO 9001:2008 -standardin elementit (QualityKnowhow 2010)

Standardin kohtien ei ole tarkoitus määrätä miten yritys toimii vaan mitkä asiat yrityksessä pitäisivät olla kunnossa. ISO 9001:n ei ole myöskään tarkoitus ottaa kantaa minkä laatuista yrityksen tuotteet tai palvelut ovat. Palveluiden laadun yritys määrittelee itse omista tavoitteissaan. Standardin vaatimukset käsittävät lähes kaikki yrityksen mahdolliset toiminnot. Standardi sisältää vaatimukset yrityksen prosesseille, joilla tuotetaan palvelu tai tuote asiakkaalle ja yrityksen muille toiminnoille. ISO 9001:2008 -standardi on laadittu sopimaan lähes kaikkiin yrityksiin ja toimialoihin. Laajan soveltamismahdollisuuden vuoksi ISO 9001:n soveltaminen ei ole kovinkaan yksiselitteistä. Pesonen (2007, 75) mainitsee ISO 9001:n erityspiirteeksi asiakasnäkökulman, koska standardissa on kohtia, jotka ovat niin sanotusti asiakkaan puolella ja takaavat sen, että asiakas saa mitä haluaa. (Pesonen 2007, 75.)

Standardin ensimmäinen vaatimuskohta "Laadunhallintajärjestelmä" tarkoittaa käytännössä, että organisaation tulee tunnistaa yrityksen prosessit ja niiden soveltaminen organisaatiossa. Prosessien vuorovaikutus ja niiden välinen järjestys tulee määrittää esimerkiksi prosessikartan avulla. Yrityksen tulee määrittää perusteet ja menetelmät miten järjestelmästä ja prosessien toiminnasta saadaan vaikuttava. Johdon tulee mahdollistaa tarvittavat resurssit ja informaation saatavuus järjestelmän ja prosessien toiminnan varmistamiseksi. Organisaation pitää luoda seuranta-, analysointi- ja mittausjärjestelmä, jotta asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan ja parantamaan olemassa olevaa järjestelmää sekä prosesseja. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 53.)

Toinen vaatimuskohta "Johdon vastuu" painottaa erityisesti johdon sitoutumista laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen, toteuttamiseen sekä jatkuvaan parantamiseen. Johto osoittaa

sitoutumisen laatuun laatimalla laatupolitiikan sekä asettamalla laatutavoitteet. Johdon on suoritettava johdon katselmuksia tasaisin väliajoin varmistuakseen järjestelmän toimivuudesta ja vaikuttavuudesta. Johdon katselmuksessa kootaan lähtötiedot laatutallenteista. Näitä ovat esimerkiksi sisäisten auditointien raportit, asiakaspalautteet sekä mittareiden tulokset. Tulokset analysoidaan ja sen jälkeen laaditaan yhteenvetoraportti. Katselmuksen tavoitteena on laadunhallintajärjestelmän kehittäminen. Johdon vastuuseen kuuluu myös tarvittavien resurssien luominen sekä informoida henkilöstölle asiakasvaatimukset ja lain asettamat säännökset. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009, 65-66.)

Kuten jo ”Johdon vastuu” vaatimuskohdassa mainitaan, johdon tulee varata tarvittavat resurssit laadunhallintajärjestelmän varmistamiseksi. Kolmas vaatimuskohta koskee resurssienhallintaa. Kohta tarkoittaa käytännössä resurssien varaamista laadunhallintajärjestelmän ylläpitoon ja parantamiseen. Näitä resursseja ovat henkilöstö-, rahoitus-, toimitila- ja laiteresurssit. Tarvittavien ja saatavilla olevien resurssien avulla on pystyttävä täyttämään asiakasvaatimukset. Henkilöstön kohdalla on määritettävä ja varmistettava pätevyyden riittävyys jokaiseen työtehtävään sekä mahdollistettava tarvittava koulutus. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009, 65-66.)

Neljäs vaatimuskohta on tuotteen toteuttaminen. Tuotteen toteuttaminen on ainoa kohta jonka saa rajata pois, mikäli jotakin kohtaa ei voida organisaation luonteesta tai palveluista johtuen soveltaa. Tuotteen toteuttamisessa vaaditaan tuotteen toteuttamisen suunnittelua, joka tarkoittaa, että organisaation tulee suunnitella ja kehittää prosessit, joita tuotteen toteuttaminen vaatii. Tuotteelle tulee asettaa laatutavoitteet ja vaatimukset, kelpuutusmenettely ja seurantatoimet. Lisäksi tuotteen toteuttamisen prosessista on saatava tallenteita, joiden avulla pystytään todentamaan tavoitteiden täyttäminen. Tuotteen toteuttamisen vaatimukset liittyvät asiakkaan vaatimusten ja tarpeiden täyttämiseen sekä tuotevaatimuksiin ja asiakasviestintään. Nämä asiat tulee myös dokumentoida.

Tuotteen toteuttamisen osana on suunnittelun ja kehittämisen suunnittelu, joka tarkoittaa käytännössä suunnittelun ja kehittämisen vaiheiden määrittelyä, todennusta ja kelpuutuksia, jotka koskevat suunnittelua. Tuotteen toteuttamista varten suoritettu ostotoiminta tulee määritellä, jotta pystytään varmistamaan, että ostettu tuote täyttää sille asetettu laatuvaatimukset. Tavarantoimittajat tulee valita sen perusteella, pystyvätkö ne täyttämään organisaation laatuvaatimukset. Toimittajan valinnan, arvioinnin ja uudelleenarvioinnin menetelmät tulee dokumentoida.

Tuotteiden ja palveluiden tuottaminen tulee toteuttaa hallituissa olosuhteissa, joka tarkoittaa käytännössä aikaisemmin mainittujen resurssien varmistamista, työ- ja menettelyohjeiden laatimista sekä palvelun seuranta ja mittaus. Työnkuvauksista ja työohjeista tulee tehdä

tarpeeksi selkeät, jotta niillä pystytään varmistamaan laatuvaatimusten vaatimat työmenetelmät. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 65-66.)

Viimeisenä vaatimuskohtana on mittaus-, analysointi- ja parantamisprosessien määrittäminen. Kohdalla tarkoitetaan koko laadunhallintajärjestelmän mittauksia, analysointia ja parantamista. Mittaamisen ja kehittämisen vaatimukset kohdistuvat asiakastyytyvyyteen, laadunhallintajärjestelmän suorituskykyyn, prosessien vaatimustenmukaisuuteen sekä tuotteiden ja palveluiden vaatimusten mukaisuuteen. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 65-66.)

4 Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen

Ennen laadunhallintajärjestelmän luomista on huolellisesti mietittävä, miksi yritys aikoo panostaa erityisesti laadunvarmistusjärjestelmään. Jotta järjestelmästä ja laadukulttuurista tulisi pysyvä, ei johdon tule tyytyä ympäröiviin tai helppoihin vastauksiin. Jos tavoitteena on pelkästään kustannusten leikkaaminen tai kilpailuaseman säilyttäminen, ei laadunvarmistusta saada pysyväksi arjen tukipilariksi. Suuri osa laatuprojekteista epäonnistuukin valmistautumisen puutteen tai johdon asenteiden takia. (Lecklin 2006, 51.)

Laadunkehittämisen motiivien selvittämistä auttaa johdon tekemä laadunhallintajärjestelmän itsearviointi. Itsearvioinnissa otetaan kantaa ennalta laadittuihin kysymyksiin. Itsearviointi voidaan suorittaa itse esimerkiksi ISO 9004 -standardin ohessa tulevilla itsearviointilomakkeistolla (Suomen Standardisoimisliitto SFS 2009b). Vaihtoehtoisesti yritys voi saada täydellisen arvioinnin osallistumalla laatupalkintokilpailuun. Vaikka yritys ei haluaisikaan osallistua kilpailuun, voi se laatia hakemuksen ja tehdä arvioinnin itse. (Lecklin 2006, 297.)

Kuitenkin monissa Pk-yrityksissä laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa esiintyy ongelmia. Ongelmia syntyy, kun käytettävissä on liian vähän resursseja. Ongelmia aiheuttaa myös laadunhallintajärjestelmän rakentamisen ja ylläpidon aiheuttamat kustannukset. Apua tarvitaan myös monesti ISO-standardin ymmärtämisessä ja soveltamisessa. (Suomen Standardisoimisliitto SFS 2009a, 12a.)

Laadunkehittäminen tapahtuu usein projektimuotoisesti. Laatuprojekti on yrityksen näkökulmasta tyypillinen muutosprojekti. Tärkeitä asioita laadunkehittämissuunnitelmassa, kuten missä tahansa projektissa, on pätevä projektipäällikkö, selkeä vastuunjako, realistiset suunnitelmat ja resurssit. (Lecklin 2006, 54.)

4.1 Järjestelmän suunnittelu

Laadunhallintajärjestelmän suunnittelu aloitetaan määräämällä projektipäällikkö. Projektipäällikkö vastaa projektin suunnittelusta ja etenemisestä. Joissain tapauksissa projektipäällikön tehtäviin kuuluu ainoastaan resurssien varaaminen projektiryhmälle ja aikataulun seuraaminen. Projektipäällikön johdolla laaditaan projektisuunnitelma, johon kirjataan projektin tarkoitus, tavoitteet, tehtävät, tekijät, tarvittavat resurssit ja aikataulu sekä käydään läpi projektin läpiviemiseen liittyvät riskit. Projektipäälliköksi on hyvä valita esimiestehtävässä työskentelevä, jolloin johto tulee - varsinkin pienemmissä yrityksissä - automaattisesti osallistumaan projektiin. (Lecklin & Laine 2009, 117.)

Järjestelmän suunnitteluun ja toteuttamiseen on otettava kaikki mukaan. Tämä koskee niin organisaation hallitusta, johtoa kuin työntekijöitäkin. Jos toimiala vaatii erityisen tiivistä yhteistyötä toimittajien kanssa tai yhteistyöllä on merkittävä vaikutus laatuun, voi laatimiseen osallistua myös tavarantoimittajat. Kaikille osallistujille on määritettävä tehtävät, vastuut ja aikataulut. (Lecklin & Laine 2009, 118.)

Kohdeyrityksen projektisuunnitelma laadittiin yhdessä johdon kanssa. Suunnitelmasta johdettiin myös opinnäytetyön alustava suunnitelma. Projektisuunnitelma sisälsi karkean kuvauksen tehtävistä laadunhallintajärjestelmän rakentamisen ja käyttöönoton toimista. Täysin tarkkaa työsuunnitelmaa ei ollut mahdollista tehdä laatu järjestelmien aikaisemman rakentamiskokemuksen puuttuessa.

Varsinainen laatutyö aloitettiin päättämällä projektiryhmästä. Projektiryhmään valittiin varsinaisen työn tekijöiksi opinnäytetyöntekijät sekä projektia organisoimaan toimiston esimies. Opinnäytetyön tekijöiden ensimmäiseksi työksi tuli laadunhallintajärjestelmän teoreettisen tiedon selvittäminen ja sen kouluttaminen esimiehelle sekä myöhemmin koko henkilöstölle. Ensimmäisenä toimenpiteenä toinen opinnäytetyön laatijoista kävi laatujohtamisen kurssin teoriapohjan vahvistamiseksi ja toinen tutustui muuhun teoria-aineistoon ja kirjallisuuteen.

Käytännön laatutyö aloitettiin määrittelemällä viikoittaisessa palaverissa henkilöstön kesken arkisten toimien suurimpia epäkohtia ja kirjaamalla ylös yleisiä tiedonkulun aiheuttamia virheitä. Näimme parhaaksi tavaksi aloittaa laatutyö tekemällä nopeita, mutta konkreettisia parannuksia toimintaan, jotta henkilökunta saatiin alusta alkaen kiinnostuneeksi ja motivoituneeksi. Esimies vastasi projektin etenemisestä ja järjesti järjestelmän rakentamista ja suunnittelua varten tarvittavat tilat ja välineet. Muille työntekijöille ei määritelty tässä vaiheessa vastuita, koska pelisääntöjen laatimiseen osallistuu joka tapauksessa koko henkilöstö. Lisäksi päätettiin, että opinnäytetyön tekijät vastaavat työn valmistumisen jälkeen laadunhallintajärjestelmän ylläpidosta. Tehtävänimikkeenä voidaan käyttää esimerkiksi laatuvaastaava tai

isompien yritysten tapaan laatupäällikköä. Kyseisen henkilön tehtävänä on yhdessä johdon kanssa kehittää järjestelmää, organisoida sisäisiä auditointeja ja laatia tarpeen mukaan erinäisiä ohjeistuksia (Välimäki 2011).

4.1.1 Lähtötilanteen kartoitus

Lähtötilanteen arviointi aloitetaan laatimalla tilannekartoitus. Projektiryhmän laatimassa tilannekartoituksessa selvitetään yrityksen asiakkaat, tuotteet, toimittajat ja kilpailijat. Merkittävää tietoa voivat myös tuoda asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset, reklamaatioiden määrä ja sisältö sekä henkilöstön työtyytyväisyys. Kartoitus ei ole erityisen syvällinen vaan siitä saatavan tiedon on tarkoitus antaa oikeansuuntainen kuva liiketoiminnan perustan dokumentointia varten. (Lecklin 2006, 52.)

Lähtötilanteen kartoituksen perusteella yhtiön omistajat ja hallitus dokumentoivat liiketoiminnan perustat. Dokumentoiduksi tulee yrityksen historia, perusarvot, missio sekä visio, jolle ei niitä ole jo kirjallisessa muodossa (Lecklin 2006, 52). Suunnitteluvaiheessa on dokumentoitava myös yrityksen strategia, toimintasuunnitelma ja budjetti. Strategian dokumentointi on hyvä tehdä erillisenä prosessina, joka voidaan jakaa neljään osaan. Osat ovat

- nykyisen suorituskyvyn arviointi
- ympäristö-, toimiala- ja organisaatioanalyysi
- SWOT-analyysi ja menestystekijöiden määrittely
- strategisten vaihtoehtojen analysointi (Lecklin & Laine 2009, 118).

Kohdeyrityksen osalta laadittiin lähtötilanteen kartoitus, joka jäi kuitenkin hieman suppeaksi, sillä kaikkea tietoa ei ollut saatavilla. Asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä ei ollut aikaisemmin mitattu järjestelmällisesti ja ne jouduttiin jättämään kartoituksesta pois. Lähtötilanteen kartoituksessa selvisi, että yrityksen sisäisessä viestinnässä on puutteita. Dokumentointia ei ollut tehty järjestelmällisesti, vaan jokainen dokumentoi omalla tavallaan. Havaitsimme, että toiminnan kehittäminen perustui intuitioon eikä tosiasioihin. Tietojärjestelmiin ja niiden toimivuuteen oli erityisesti panostettu.

Kohdeyrityksen johdon ja omistajan ollessa sama henkilö päädyttiin ratkaisuun, jossa johto dokumentoi kartoituksen avulla yrityksen vision ja strategian. Laadunhallintajärjestelmän laatiminen perustui näistä saataviin tavoitteisiin. Johtoa avustettiin strategian laatimisessa luomalla tavoitteiden seurantaan helpottava tuloskortti.

Lähtötilanteen, strategian ja vision dokumentoinnin valmistuttua pidettiin henkilöstölle aloitustilaisuus, jossa tulevat tavoitteet käytiin läpi. Tilaisuudessa koulutettiin myös lyhyesti laadunvarmistuksen ja prosessiajattelun perusasiat, jotta jokainen tiesi, mitä ollaan tekemässä

ja mitkä ovat laatutyölle asetetut tavoitteet. Tarkoituksena oli saada henkilöstön ajatuksia käännettyä tulevaan laatuprojektiin ja vastata mahdollisiin mieltä askarruttaviin kysymyksiin.

Viikko tilaisuuden jälkeen valmisteltiin johdolle teoria-aineisto josta pidettiin puoli päivää kestävä koulutus. Koulutuksessa käytiin läpi yleisesti laadunhallinnan periaatteita ja eri viitekehyksiä laadunhallintajärjestelmää varten. Laadunhallintajärjestelmän viitekehyksen valintaan käytettiin reilusti aikaa pohtien eri vaihtoehtoja ja niiden hyviä ja huonoja puolia. Lopullisena valintana päädyimme soveltamaan ISO 9001:2008 -standardia. Totesimme standardin olevan helpoin rakenteeltaan ja vaatimukset olivat riittävän pelkistettyjä ja voisimme käyttää ISO 9004 -standardia täydentämään järjestelmää. Päätöstämme tuki myös liikkeenjohdon konsultti Herkko Pesonen (2011), joka antoi mielipiteensä viitekehyksen valintaan.

4.1.2 Järjestelmälle asetettavat vaatimukset

Laadunhallintajärjestelmän lopullisena vaatimuksena on asiakkaiden tarpeiden täyttäminen (Hagen 2006). Vaikka tämä vaatimus täytettäisiin, asettuu järjestelmälle muitakin vaatimuksia. Järjestelmää suunniteltaessa joudutaan miettimään muita sille asetettavia vaatimuksia. Järjestelmän suunnittelussa on otettava huomioon yrityksen sisäiset ja ulkoiset vaatimukset. Ulkoiset vaatimukset koostuvat pääosin juridisista ja standardin asettamista vaatimuksista. Sisäiset vaatimukset ovat täysin yrityksen itse määrittämiä ja ne on yrityksen itse tunnistettava.

Lainsäädäntö itsessään ei aseta suoranaisia vaatimuksia järjestelmälle vaan lainsäädännön vaatimukset koskevat kirjanpidon työtä. Kirjanpito ja tilinpäätös perustuvat pitkälti lakeihin ja asetuksiin. Pääasiassa kirjanpidolle asetetaan vaatimuksia Hyvän kirjanpitoavan muodossa. Kirjanpitolain 1. luvun 3 §:n mukaan kirjanpitovelvollisen on noudatettava hyvää kirjanpitoloppa. Laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa on otettava huomioon kirjanpitolain ja kirjanpitoasetuksen lisäksi Kirjanpitolautakunnan ja Verohallinnon yleisohjeiden sekä muut viranomaismääräyksien asettamat vaatimukset taloushallinnon työlle. Vaatimuksia käytännön työhön tuo lisäksi erinäiset Kauppa- ja teollisuusministeriön päätökset. (Virtanen 2002, 42.) Lisäksi kirjanpidolle ja tilinpäätökselle asettaa vaatimuksia osakeyhtiölaki, osuuskuntalaki sekä avoimista ja kommandiittiyhtiöistä annettu laki. Laadunhallintajärjestelmä ei saa käytössä vaarantaa lakien ja säädösten noudattamista.

Ulkoisia vaatimuksia aiheutuu myös Hyvän tilitoimistotavan myötä. Auktorisoitu tilitoimisto noudattaa alan ammattieettisiä periaatteita ja on sitoutunut noudattamaan Hyvän tilitoimistotavan ohjetta. Ohjeessa on kerrottu hyvän tilitoimiston vaatimuksista, jotka ovat samoja kuin Taloushallintoliiton jäseniksi pääsyn kriteeritkin. Tilitoimiston työhön ei saa vaikuttaa eikä työtä saa ohjata mikään ulkopuolinen taho tai intressi. Lisäksi tilitoimistolla ei saa olla

omaa, asiakkaan etujen kanssa ristiriidassa olevaa intressiä. Myös varallisuusvastuuvakuutuksen kattavuutta tulee seurata vuosittain. Juridiset ja Hyvän tilitoimistotavan vaatimukset on pidettävä mielessä niin järjestelmää suunniteltaessa kuin järjestelmän edellyttämien prosessikuvausten ja työhöjeiden laadinnassa.

Sisäisiä vaatimuksia järjestelmälle asetti muun muassa henkilöstön osaaminen, atk-laitteisto, käytettävissä olevat henkilö- ja ATK-resurssit, yleinen laatutietämys, dokumentaation taso ja yleinen toimintakulttuuri. Järjestelmän suunniteltiin tietoteknisesti yksinkertaiseksi, jolloin käyttäjälle asetetut vaatimukset eivät ole korkeita. Järjestelmä tehtiin myös pienillä resursseilla ylläpidettäväksi vaatimusten mukaisesti. Kohdeyrityksen laatujärjestelmässä otettiin lisäksi huomioon yleinen laatutietämys, jolloin käyttöönotossa panostettiin reilusti laatu- koulutukseen.

4.1.3 Projektin aikainen seuranta

Laadunhallintajärjestelmän valmistumisen kannalta olisi tärkeää sopia raportointi- tai seurantamenettely, jolla varmistetaan järjestelmän valmistuminen. Osallistujat voivat kirjata suorittamansa tehtävät projektisuunnitelmaan, jolloin projektipäällikkö pystyy seuraamaan projektin valmistumista. (Lecklin & Laine 2009, 171.)

Projektilla on hyvä olla ennalta sovitut kokouskäytännöt. Kokousten tarkoituksena on jakaa tietoa projektin osallistujille, tarkastella projektin nykytilaa ja tehdä projektiin liittyviä päätöksiä. Osallistujien on hyvä saada esityslista ja esitysmateriaalit jo hyvissä ajoin ennen kokousta tutustumista varten. Jotta osallistujat eivät turhaudu kokousmenettelyihin on kokoukset aloitettava ajallaan ja ne on lopetettava ajallaan. Projektipalaverissa on erityisen tärkeää pitää kirjaa sovitusta toimenpiteistä ja niiden toteutumisesta. Kehittämishankkeiden kokouksissa on tärkeää, että osanottajien aika tulee mahdollisimman hyvin hyödynnettyksi. (Lecklin & Laine 2009, 180.)

Projektin aikana johdon tehtävänä on motivoida henkilöstöä. Osallistujia voi motivoida lukemattomilla erilaisilla keinoilla. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että jokainen osallistuja on jo työsopimuksessaan luvannut, että sovitut tehtävät tulevat tehdyksi. Jotta tavoitteet tulevat täytetyksi, voidaan henkilöiden kanssa sopia myös tavoitepalkkioista. Lisäksi on muistettava että kiittäminen ja kannustaminen ovat myös motivointia. (Lecklin & Laine 2009, 184.)

Tilitoimistossa oli jo ennalta toimiva kokousmenettely, mutta sitä parannettiin luomalla yhteinen kokousmuistiopohja, jonka avulla seurataan sovittuja toimenpiteitä. Sovittujen toimenpiteiden seuranta avustaa laatuprojektin etenemistä ja varmistaa että sovitut asiat tulevat ajallaan tehdyksi. Myös poissaolijat saavat kokousmuistioista tarpeellista tietoa.

4.1.4 Ulkupuolinen konsultointi

Päätyessämme ISO 9001 -standardin soveltamiseen pohdimme ulkupuolisen konsultin käyttöä apuna. Konsultin käyttö laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa ei ole pakollista. Se on kuitenkin monissa tapauksissa välttämätöntä, koska laatutyöhön osallistuvilla ei aina ole tarpeeksi osaamista ja tietoa laatutyöstä eikä myöskään aikaa kaiken tiedon etsimiseen ja opiskeluun. Tätä näkemystä tukee Pesonen (2007, 171) todetessaan että kaikista asioista on turhaa ottaa itse selvää perusteellisesti. Tilanteesta riippuen voi riittää, että asioista on selvillä pintapuolisesti. Konsultin käytöstä saatava hyöty ei pitäisi olla laadunhallintajärjestelmän fyysinen rakentaminen vaan tieto, miten järjestelmä rakennetaan. Jos organisaatio ei osallistu laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen, vaan se jätetään konsultin harteille, saattaa järjestelmän hyödyt jäädä haluttua pienemmiksi ja todellinen oppimisprosessi jää konsultille, eikä varsinaisille järjestelmän käyttäjille. Laadunhallintajärjestelmän ylläpito ja kehittäminen jää kuitenkin yrityksen itse tehtäväksi, joten järjestelmä on tunnettava hyvin myös itse. (Pesonen 2007, 171; Suomen Standardisoimisliitto SFS 2009a, 24.)

Pesonen (2007, 171) suosittelee konsultin käyttöä niissä osioissa, joissa nähdään sille tarvetta. Toinen vaihtoehto on laadunhallintajärjestelmän rakentaminen pakettiratkaisuna, jolloin konsultti on mukana koko projektin ajan (Pesonen 2007, 171). Tämä saattaa kuitenkin nostaa laadunhallintajärjestelmän hinnan jopa satoihin tuhansiin euroihin (Vilo 2011). Vilo (2011) arvioi keskisuuren tilitoimiston laadunhallintajärjestelmän konsultointikustannuksiksi minimissään 7 000 euroa. Konsultointia ostava organisaatio voi säästää kustannuksissa osallistumalla itse projektiin mahdollisimman paljon. Konsulttiapu voi olla tärkeää prosessin käynnistämävaiheessa, jolloin kartoitetaan nykytila ja koulutetaan henkilökuntaa laatuun liittyvissä asioissa. Lisäksi konsultin työn tarkoituksena on myöhemmässä vaiheessa saada toiminta sujuvammaksi, tehokkaammaksi ja auttaa karsimaan turhat paperityöt. (Suomen Standardisoimisliitto SFS 2009a, 24.)

Tässä projektissa emme käyttäneet laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen ulkupuolisia konsultteja. Päädyimme tähän siksi, koska opinnäytetyön tarkoituksena oli hankkia tarvittava tieto itse ja rakentaa laadunhallintajärjestelmä omatoimisesti, joka helpottaisi myöhempiä ylläpidollisia toimia.

4.2 Järjestelmän toteuttaminen

Liiketoiminnan perustiedot määriteltiin jo laadunhallintajärjestelmän suunnitteluvaiheessa. Toteutusvaiheessa käytiin perustiedot henkilöstön kanssa läpi ja pohdittiin mitä ne tarkoittavat päivittäisissä toimissa. Tarvittaessa henkilöstölle luodaan täydentäviä toimintaohjeita.

Perustietojen merkitystä ja tärkeyttä ei voida liikaa korostaa. Niitä on lisäksi hyvä kerrata vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä. (Lecklin & Laine 2009, 158.)

Laadunhallintajärjestelmän pohjatyönä johto laatii yrityksen perustietojen pohjalta yritykselle laatupolitiikan. Laatupolitiikka asettaa perustan laatuun ja jatkuvaan kehittämiseen sitoutumiselle ja yrityksen tavoitteiden ja sen asiakkaiden vaatimusten liittymiselle toisiinsa. (Suomen Standardoimisliitto SFS 2009a, 67.)

4.2.1 Prosessien tunnistaminen

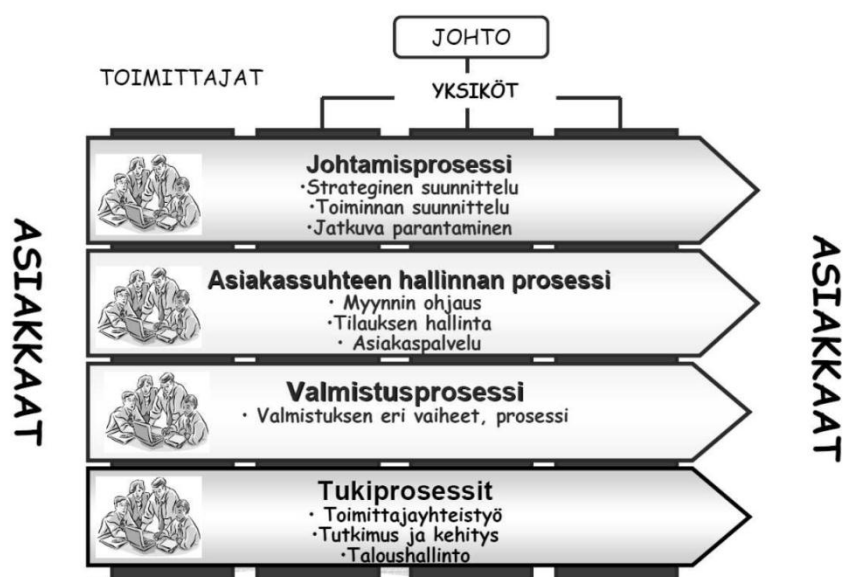
Laatujohtamisen yhtenä peruseriaatteena on prosessimainen johtamismalli. Laadunhallintajärjestelmän suunnitteluvaiheessa on tämän vuoksi selvitettävä yrityksen prosessit. Prosessit on tunnistettava, määriteltävä, suunniteltava ja dokumentoitava. Prosessien tunnistaminen ja määrittely johdetaan yrityksen toiminta-ajatuksesta, visiosta ja strategiasta. Prosessit tunnistetaan ja ne jaotellaan pää-, tuki ja avainprosesseiksi. (Lecklin & Laine 2009, 143.)

Pääprosessit ovat toimintoja, joissa syntyy jalostusarvo ja joissa on suoranainen yhteys asiakkaaseen. Helpoin tapa Laamasen (2003, 52) mukaan tunnistaa yrityksen pääprosessit on miettiä, mitkä alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Tämän avulla vältetään luomasta toimintokeskeistä prosessikarttaa. Hän mainitsee myös, että prosessit on helppo tunnistaa tarkkailemalla strategiaan määriteltyjä menestystekijöitä. Pääprosessin voi myös tunnistaa siitä, että lähes aina toiminnon loppuessa yrityksen liiketoiminnan rahoituksen tulovirta pysähtyy. Tukiprosessit ovat nimensä mukaan pääprosesseja tukevia prosesseja, jotka ovat välttämättömiä, jotta pääprosessit toimivat. Tukiprosesseiksi usein mielletään esimerkiksi henkilöstöhallinto, tietojärjestelmät ja viestintä. (Laamanen 2003.)

Prosessien tunnistaminen mahdollistaa prosessien johtamisen. Lecklin ja Laine (2009, 144) opastavat, että ei ole tarpeellista noudattaa tiukkoja ohjenuoria prosessien nimeämisessä tai miettimisessä onko kyseessä ydin-, pää-, tuki- tai avainprosessi. Tärkeintä on, että henkilöstö ja johto ymmärtävät niiden syötteen, tuotokset, asiakkaat ja merkityksen yrityksen liiketoiminnalle. Järjestelemällä toiminnot näin voidaan tunnistaa toiminnan eri osa-alueet ja tunnistaa missä toiminnoissa laatustandardin vaatimukset on huomioitava. Pienemmissä yrityksissä voi olla aiheellista sopia myös omistajien vastuut ja valtuudet prosesseihin ja yleiseen viestintään liittyvät velvoitteet. (Lecklin & Laine 2009, 143; Suomen standardoimisliitto SFS ry 2009a, 168.)

Prosessien tunnistamisen lopputuotoksena syntyy prosessikartta. Kartassa tulee esille organisaation tärkeimmät prosessit ja niitä tukevat prosessit. Prosessikartan kuvaamisen tarkoitus

on selkeyttää organisaation kokonaiskuvaa ja toimintaa. Kartan tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen, jotta se on helposti ymmärrettävissä.



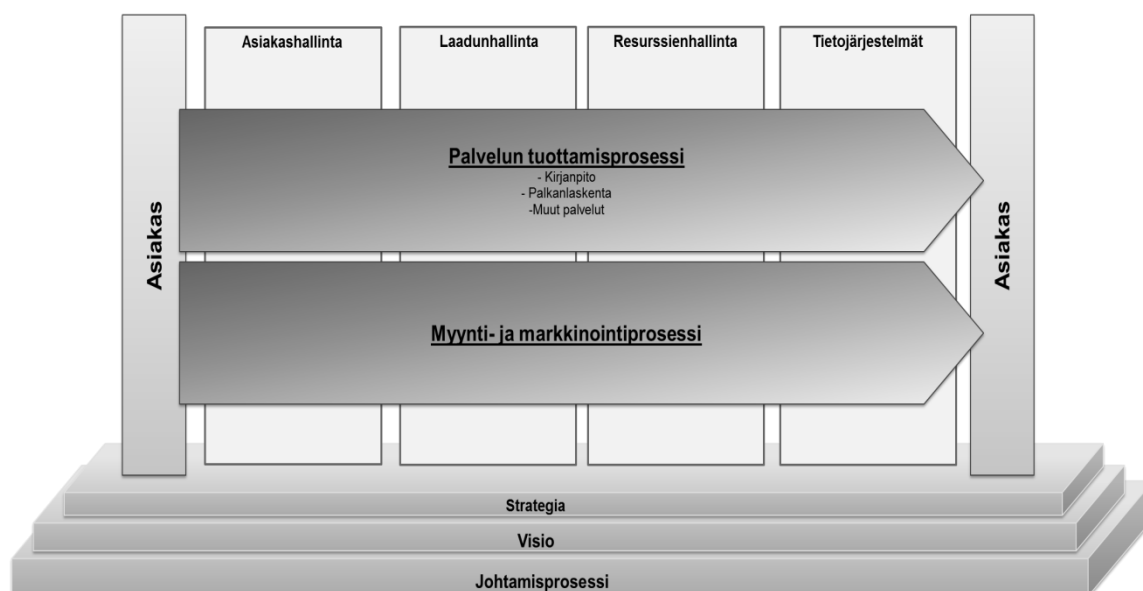
Kuva 8: Esimerkki prosessikartasta (Haus Kehittämiskeskus Oy 2004)

Kun prosessien tunnistaminen on tehty ja prosessit ovat kuvattuna, on vuorossa liiketoiminnan mallintaminen. Liiketoiminta on helppo mallintaa matriisimuodossa. Matriisista käy ilmi yrityksen eri prosessit sekä sidosryhmät sekä eri prosessien tieto ja materiaalivirrat. Matriisiin voidaan merkitä myös kehittämissuhteet, mutta ne pitää erottaa muusta kohdista värimerkinnöin. Kun toimintojen ja sidosryhmien väliset tietovirrat ja kehitysehdotukset ovat selvillä, on yrityksellä jo yleensä hyvä kuva prosesseista. Liiketoiminnan mallinnuksen ja tietovirtojen selvityksen avulla pystytään analysoimaan lisäksi tiedon jakeluun liittyvät toiminnot. Mahdollisiin tiedonkulun ja tiedonvälityksen ongelmiin saadaan apua tehdystä taulukosta. (Lecklin & Laine 2009, 155.)

Kohdeyrityksen prosessien tunnistaminen oli yllättävän haasteellista. Saatavilla olevassa teoria-aineistossa käsitellään prosessien kuvaamista monesti tuotannollisen yrityksen näkökulmasta, jolloin palveluyritykset prosesseineen jäävät taka-alalle. Jonkin verran apua saimme Taloushallintoliiton määrittelemistä tilitoimiston prosesseista. Palveluprosessien teoreettisen aineiston vähyydestä huolimatta prosessit saatiin tunnistettua.

Toimiston esimiehen työnkuvaan sisältyi keskeisimmät prosessit, joiden tunnistamiseen ja kuvaamiseen käytettiin aikaa suunniteltua enemmän. Esimiehen vastuulla olevia prosesseja olivat myynti- ja markkinointiprosessi sekä resurssienhallinnan prosessi. Prosessien vastuut ja valtuudet määriteltiin erilliseen vastuukaavioon, josta pystytään tarkistamaan esimerkiksi lomien ja sijaistamisten aikana mitä kenenkin vastuulle kuuluu.

Tilitoimiston prosessikartta laadittiin graafiseen muotoon. Toinen vaihtoehto olisi ollut taulukko- tai tekstimuoto. Päädyimme kuitenkin graafiseen esitystapaan, sillä yrityksessä ei ole aikaisemmin käsitelty prosesseihin liittyviä asioita. Esittämistapa piti olla mahdollisimman yksiselitteinen.



Kuva 9: Kohdeyrityksen prosessikartta

Pääprosesseiksi tunnistettiin palvelun tuottamisprosessi ja myynti- ja markkinointiprosessi. Palvelun tuottamisprosessi koostuu alaprosesseista, joita ovat kirjanpito-, palkanlaskenta- ja muut palvelut. Palvelun tuottamisprosessit ovat varsinaisia liiketoiminnan ydinprosesseja. Pääprosessien kuvaamisen ja ohjeistamiseen käytettiin huomattavan paljon aikaa, sillä pahimmassa tapauksessa prosessien epäonnistuminen voi aiheuttaa kohdeyritykselle asiakasmenetyksiä. Myynti- ja markkinointiprosessiin sisältyy asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, markkinoinnin suunnittelu ja toteutus, tarjouksien laadinta sekä uuden asiakassuhteen aloittamisen toimenpiteet. Prosessin tärkeimpänä tehtävänä on asiakastarpeiden tunnistaminen ja oikeiden palveluiden myyminen asiakkaiden tarpeisiin.

Yrityksen tukiprosesseiksi tunnistettiin asiakashallintaprosessi, laadunvarmistusprosessi, resurssienhallintaprosessi, tietojärjestelmäprosessi ja johtamisprosessi. Tukiprosesseihin sisällytettiin muita yrityksen tukiprosesseja, jotta kokonaisuus saatiin eheäksi ja prosessien määrä saatiin pidettyä kohtuullisena. Tukiprosesseja määriteltiin viisi kappaletta.

Asiakashallinnan prosessilla varmistetaan toimivuus asiakasnäkökulmasta. Asiakashallintaprosessi sisältää alaprosesseina

- asiakastietojen ylläpidon

- asiakasviestinnän ja tiedottamisen
- asiakasmateriaalin säilyttämisen
- asiakassuhteen päättämisen ja materiaalin luovuttamisen.

Resurssienhallintaprosessilla mahdollistetaan kaikkien prosessien käytössä olevan resurssit. Resurssienhallintaprosessiin sisältyy henkilöstöprosessit, taloushallinnon prosessit sekä muut resurssienhallinnan prosessit. Henkilöstöprosessi jaetaan rekrytointi-, perehdytys-, koulutusprosessiin sekä työsuhteen päättämisen prosessiin. Taloushallinnon prosesseilla toteutetaan taloudellisten resurssien käytön suunnittelua ja valvontaa. Prosessista voidaan erottaa pienempiä osia, joita ovat talouden suunnittelu, laskutus, kirjanpito, laskujen maksaminen ja perintä.

Tietojärjestelmäprosessi eriytettiin omaksi prosessikseen. Suurin syy tietojärjestelmäprosessin eriyttämiseen oli kokemuksemme tilitoimiston tuottamista palveluista tietojärjestelmien näkökulmasta. Kannattavat ja lisäarvoa tuottavat palvelut vaativat tehokasta ja helppokäyttöistä ATK-järjestelmää. Toimiva tietotekniikka on poikkeuksetta elinehto tehokkaalle, nykyaikaiselle tilitoimistolle. Tietojärjestelmäprosessi koostuu seuraavista erikseen määritellyistä aliprosesseista

- tietojärjestelmätarpeiden suunnittelu ja kartoitus
- tietojärjestelmän hankinta
- tietojärjestelmän huolto ja ylläpito
- ATK-laitteiden käyttötuki.

Laadunvarmistusprosessi määriteltiin tarkoittamaan yrityksen laadunhallintajärjestelmän suunnittelua, ylläpitoa ja kehittämistä. Prosessissa muodostuu toimivan laadunvarmistusjärjestelmän lisäksi arkea helpottavia työ- ja menettelyohjeita. Prosessiin sisältyy myös sisäisten auditointien suunnittelu ja niiden toteuttaminen.

Tärkeänä tukiprosessina toimii myös johtamisprosessi. Prosessi koostuu muiden prosessien tapaan aliprosesseista. Johtamisprosessi suunnittelee, valvoo ja johtaa muita prosesseja määrittelemiensä tavoitteiden perusteella. Johtamisprosessin osa-alueita ovat toiminnan suunnittelu, seuranta sekä kehittämisprojektien organisointi. Muita prosessin osia ovat myös laatutavoitteiden ja -politiikan määrittely. Näiden vuoksi prosessi kytkeytyy suoraan laadunhallintaprosessiin.

4.2.2 Prosessien kuvaaminen ja ohjeiden laatiminen

Prosessien tunnistamisen jälkeen otetaan jokainen asianosainen mukaan prosessien kuvaamiseen. Jokaiselle prosessille sovitaan prosessinomistajat ja sekä heidän vastuunsa ja valtuudet.

Jos yrityksessä on aikaisemmin laadittu menettely- ja työohjeita ollaan työssä jo pitkällä. Jokaisesta tunnistetusta prosessista tehdään prosessikuvaus kirjalliseen muotoon. Apuvälineenä voidaan käyttää prosessien kuvaamiseen tarkoitettua ohjelmaa, mutta monessa tapauksessa Excel-taulukkolaskenta on ominaisuuksiltaan riittävä. Tätä tukee myös Välimäki (2011) kommentillaan: ”Excelissä on omat rajoitteensa ja etunsa, mutta se taipuu yllättävän moneen asiaan”.

Prosessien kuvaaminen on monessa yrityksessä hyvin työläs vaihe, jos sitä ei ole ennestään tehtynä. Kuvaaminen ei itsessään ole itseisarvo, vaan sen avulla työvaiheista voidaan poistaa ylimääräiset osiot ja selkeyttää eri osa-alueiden vastuita. Kuvauksissa on muistettava, että jos prosessin työn tekee koulutettu asiantuntija, viittaus henkilöön tai hänen pätevyyteensä voi riittää sen sijaan, että työ kuvattaisiin todella yksityiskohtaisesti (Suomen Standardisoimisliitto SFS 2009a, 170). Johdon on hyvä avustaa prosessinomistajia prosessikuvausten laadinnassa, samalla johto saa ruohonjuuritason tietoa prosesseista ja pystyy samalla jalkauttamaan yrityksen strategiaa paremmin. (Lecklin & Laine 2009, 145-165.)

Varsinaiset palveluiden toteuttamisprosessit kuvattiin yhteistyössä kirjanpitäjien ja palkanlaskijoiden kanssa. Kuvaaminen toteutettiin työskentelemällä tiimeissä, joissa laadittiin palveluiden varsinaiset prosessien kuvaukset. Koska tilitoimiston palvelut sisältävät paljon erilaisia tietojärjestelmävaiheita, oli kuvauksissa kiinnitettävä näihin erityistä huomiota. Jälkikäteen oli positiivista huomata, että työntekijät tulivat enemmän tietoisiksi omasta työstään. Listaa tarvittavista ohjeista ja menettelyistä kirjattiin ylös. Osallistamalla prosessien kuvaamiseen ja ohjeistuksien laatimiseen, saadaan varsinainen henkilöstö sitoutettua tiiviimmin laadittuihin ohjeisiin ja kuvauksiin. Voidaankin todeta, että prosessien kuvaaminen oman henkilöstön voimin oli hyödyllistä. Työn kehittäminen saa uuden näkökulman, kun jokaista vaihetta pystytään havainnoimaan erillisen dokumentin avulla. Prosessit olisi voinut kuvata myös joku muu kuin yrityksen henkilöstö, esimerkiksi laatuconsultti. Tällä saadaan säästettyä henkilöstön aikaa, mutta prosesseista voi helposti tulla kilpailijoiden näköiset. Markkinoilta erottautuminen ei välttämättä onnistu kilpailijoita kopioimalla, jolloin yritys voi menettää kilpailukykyä (Raivio 2011).

Aikaisemmin laadittu prosessikartta ei avaa prosessien käytännön suorittamista, joten prosesseista pitää tehdä prosessikuvaukset. Hyvä prosessikuvaus tuo prosessin kannalta kriittiset asiat esille, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia ja auttaa ymmärtämään prosessia kokonaisuutena. (Lecklin & Laine 2009.) Prosessikuvaus on usein tehty vuokaavio muotoon, mutta asian selkiyttämiseksi olisi hyvä tehdä myös lyhyt sanallinen kuvaus (Laamanen, 2003, 76). Prosesseja ei kuitenkaan tulisi kuvata liian yksityiskohtaisesti. Prosessille on tärkeitä nimetä myös toiminnasta, tuloksista, ja kehittämisestä vastaava henkilö, jota kutsutaan prosessin-

omistajaksi. Prosessinomistaja on tärkeä prosessin onnistumisen ja jatkuvan kehittämisen kannalta. (Leclin & Laine 2009, 41.)

Prosessien kuvauksissa on olennaista, että henkilöstöllä on käytettävissään kaikki informaatio, jota se työssään tarvitsee. Tärkeää informaatiota ovat

- työkäytännöt, työtavat ja niiden ohjeet
- toimintatavat, käyttöohjeet, menettelyohjeet
- toimittajalistat
- piirustukset, muut spesifikaatiot. (Suomen Standardoimisliitto SFS 2009a, 56.)

Menettely- ja työohjeita laaditaan eri toiminnoista, jos prosessikuvauksista ei tarvittava tieto tule ilmi. Ohjeita tarvitaan myös monimutkaisissa prosesseissa tai sellaisissa joissa käytetään paljon tietojärjestelmiä apuna. Menettely- ja työohjeiden tarkkuus on mietittävä huolellisesti. Tarkkuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat henkilöstön taidot, koulutus ja vaadittavan valvonnan tarve. Toiminnan ohjaamista ajatellen liian tarkkaan tehty ohjeistus ei tehosta toimintaa vaan koulutuksella voidaan päästä parempiin tuloksiin. (Suomen Standardoimisliitto SFS 2009a, 172-173.)

Prosessikartta, prosessikuvaukset sekä työ- ja menettelyohjeet itsessään eivät luo helppokäyttöistä järjestelmää. Tämän vuoksi koko laadunhallintajärjestelmästä luodaan yhteenveto. Yhteenvetona toimii laatukäsikirja, josta käy ilmi

- laadunhallintajärjestelmän soveltamisalan ja perustelut mahdollisille rajauksille
- järjestelmää varten laaditut menettelyohjeet ja niiden viittaukset
- järjestelmän prosessien välinen vuorovaikutus
- kuvaus yrityksestä
- laatupolitiikka ja laatutavoitteet
- vastuiden ja valtuuksien kuvaukset
- toiminnassa käytettyjen erikoistermien selitykset. (Suomen Standardoimisliitto SFS 2009a, 56-58.)

Laatukäsikirja on yleisesti yrityksissä määritetty avoimeksi asiakirjaksi, joka voidaan antaa sidosryhmille antamaan lisätietoa yrityksen laadunhallintajärjestelmästä. Tämän vuoksi laatukäsikirjaan ei kannata sisällyttää luottamuksellista tai yrityksen muuta sisäistä tietoa. Jos jotain asiaa ei haluta sisällyttää laatukäsikirjaan, riittää laatukäsikirjaan merkintä, mistä tiedot löytyvät. (Suomen Standardoimisliitto SFS 2009a, 58.)

Laadimme tilitoimistoon laatukäsikirjan. Koko laatukäsikirjaa emme voineet laittaa opinnäytetyön liitteeksi, sillä se sisältää liian yksityiskohtaisia tietoja yrityksen toiminnasta, jotka voivat vaarantaa yrityksen kilpailukykyä. Sisällysluettelo löytyy liitteestä 2.

4.2.3 Seuranta ja mittaaminen

Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen on turhaa, ellei prosessien suorituskykyä mitata. ISO 9001 -standardi vaatii, että organisaation tulee käyttää soveltuvia menetelmiä prosessien ja palvelun laadun seurantaan ja mittaukseen. Mittareiden todisteina toimivat laatuallenteet.

Prosessien suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää, jotta prosessia pystytään jatkuvasti kehittämään. Ilman päämäärien ja tavoitteiden asettamista prosessin suorituskykyä ei pystytä mittaamaan. Siihen, millä mittarilla prosessia mitataan, ei ole yksiselitteistä vastausta. Jokaisessa organisaatiossa pitää erikseen arvioida, mitä mittareita on syytä käyttää. Luonnollisesti tuotannollisissa prosesseissa ja palveluprosesseissa on käytettävä eri mittareita. Tuotannollisessa prosessissa on usein helpompi mitata tuotetta tai prosessia kuin niiden vaikutuksia. Palveluprosessissa asia on usein päinvastainen. Tästä syystä asiakastyytyväisyys nousee yhdeksi palvelun laadun tärkeäksi mittariksi. Lisäksi ISO 9004 -standardi ehdottaa että, organisaation tulisi arvioida tavoitteiden toteutumista toiminta-ajatuksen, strategian, vision ja laatu-politiikan pohjalta. (Suomen Standardisoimisliitto SFS 2009c, 32; Laamanen 2003, 174.)

ISO 9001 -standardissa sanotaan, että asiakkaan mielipidettä on käytettävä yhtenä mittarina. Asiakastyytyväisyyden kysely tuleekin tehdä jatkuvana, sillä asiakkaiden mielipiteet voivat muuttua yrityksen suorituskyvyn ja laadun mukana. Mielipidettä voidaan seurata palvelun yhteydessä keskustelemalla tai toteuttamalla erilaisia kyselyitä. (Suomen Standardoimisliitto SFS 2009c, 125.)

Kohdeyrityksessä tietoa oli aikaisemmin kerätty hyvin satunnaisesti, eikä kerättyä tietoa ollut analysoitu tai dokumentoitu säännöllisesti. Kohdeyrityksessä seuranta ja mittausta tarkasteltiin prosesseille määriteltyjen tavoitteiden kautta. Tilitoimiston ydinprosesseille, eli myynnin ja palvelun tuottamisprosesseille määriteltiin omat suorituskykyä sekä palvelun laatua kuvaavat mittarit. Lisäksi laatumittarit liitettiin yrityksen strategiaan tavoitteisiin.

Suorituskykymittariksi myyntiprosessissa asetettiin tarjouksien läpimenoaste. Mittarin arvo saadaan jakamalla hyväksytyjen tarjouksien lukumäärä lähetettyjen tarjouksien lukumäärällä. Hyvä mittarin lukema kertoo yrityksen asiakasvaatimusten selvittämisestä ja oikeiden ratkaisujen tarjoamisesta asiakkaiden ongelmiin. Käytännössä tämä tarkoittaa oikeiden palveluiden tarjoamista oikealla hetkellä. Myynti- ja markkinointiprosessin laatumittarina pidetään asiakastarpeiden tunnistamista. Tulokset mittarille saadaan toteutetuilla asiakastyytyväisyyskyselyillä. Asiakastyytyväisyyskyselyssä selvitetään pääprosessien toimivuutta, luotettavuutta ja asiakaslähtöisyyttä.

Palvelun tuottamisprosesseille asetettiin myös suorituskykyä kuvaavat mittarit. Suorituskyky-mittareiksi valitsimme työtehokkuuden, joka saadaan jakamalla asiakkaan tuoman myynnin siihen käytetyillä työtunneilla. Mittari kertoo kuinka tehokas palvelun tuottamisprosessi on. Jotta mittarin kertoo totuuden prosessin laadusta ja suorituskyvystä, on sitä käytettävä laatumittarin kanssa rinnakkain. Tämän prosessin kohdalla laatumittarina toimii asiakastyytyväisyys.

Jokaisen mittaustulosten analysointikerran jälkeen mittareiden toimivuutta päätettiin tarkastella, kunnes ne palvelevat mitattavaa asiaa mahdollisimman hyvin. Tärkeimpänä mittarina kohdeyrityksessä nähtiin asiakaspalaute. Asiakaspalautekysely oli teetetty muutama vuosi aikaisemmin, mutta sen luotettavuus oli heikko, joka johtui huonosta vastausprosentista. Kyselyn tuloksia päätettiin käyttää kuitenkin lähtötietoina asiakastyytyväisyydestä. Asiakaspalautekyselyä varten luotiin uusi kyselylomake, joka palvelisi mahdollisimman hyvin asetettujen tavoitteiden mittaamista. Kyselyn vastausprosenttia haluttiin saada tulevaisuudessa paremmaksi, joten vastauslomakkeesta tehtiin tiivis ja helposti vastattavissa oleva. Asiakaspalautekysely päätettiin lähetettäväksi kerran vuodessa tilinpäätöksen yhteydessä asiakkaalle, jolloin vastauskynnys alenisi ja asiakas voisi kerralla antaa koko vuodelta palautteen.

Prosessien mittareita tarkastellaan prosessista riippuen joko neljännes- tai puolivuositain. Prosessien mittarit ja niiden tarkasteluajankohdat löytyvät jokaisen prosessin perustiedoista. Koko laadunhallintajärjestelmästä vastaavaa helpottamaan laadittiin yhteenvetotaulu kaikista prosesseista, mittareista ja tallenteista. Taulu mahdollistaa sujuvan tallenteiden hallinnan laadunhallintajärjestelmästä vastaavalle.




4.2.4 Järjestelmän rakentaminen

Järjestelmän tietotekninen osio rakennettiin opinnäytetyön tekijöiden toimesta. Kokoamista varten tiedusteltiin esimieheltä ja henkilöstöltä toiveita siitä, millainen järjestelmän pitäisi olla. Toiveita olivat järjestelmän helppokäyttöisyys, nopeus ja käytön vaivattomuus. Itse määrittelimme kriteereiksi helpon päivitettävyyden ja linkitettävyyden laadunhallintajärjestelmän tiedostoihin. Saatujen kriteereiden perusteella erilaisiksi toteuttamistavoiksi tunnistimme kolmannen osapuolen ohjelmiston, Microsoft Excelin tai html-muotoisen sivuston laatimisen kohdeyrityksen Intranetiin. Kolmannen osapuolen ohjelmistoja olisi mm. Lotus Notes, joka mahdollistaisi laadunhallintajärjestelmän rakentamisen itse ohjelmaan. Muita kolmannen osapuolen ohjelmistoja ovat esimerkiksi Quality First-ohjelmistot (Documenta Oy 2011). Quality First - ohjelmistot ovat koko laadunhallintajärjestelmän kattavia ohjelmistoja ja ne sisältävät kaikki osiot liittyen laatukäsikirjaan, auditointeihin ja poikkeamiin.

Esimiehen kanssa keskusteltuaamme totesimme, että ohjelmasta ei välttämättä kannata tässä vaiheessa maksaa, vaan järjestelmä voitaisiin tehdä omilla resursseilla. Kriteereiden sekä aikataulun perusteella järjestelmä päätettiin toteuttaa ensimmäisessä versiossa Excel-tiedostona. Exceliin saadaan rakennettua helppokäyttöinen ja nopea järjestelmä, jossa linkitykset eri tiedostoihin pystytään tekemään vaivattomasti. Lisäksi koko järjestelmä voidaan lukita sivukohtaisesti estämään tahatonta muokkaamista. Excel mahdollistaa myös järjestelmän käyttäjien samanaikaisen käytön.





Kirjanpito

-  [Työohjeet](#)
-  [Menettelyohjeet](#)
-  [Muut dokumentit](#)

Palkanlaskenta

-  [Työohjeet](#)
-  [Menettelyohjeet](#)
-  [Muut dokumentit](#)



Myynti- ja markkinointi

-  [Työohjeet](#)
-  [Menettelyohjeet](#)
-  [Muut dokumentit](#)

Johtaminen

-  [Työohjeet](#)
-  [Menettelyohjeet](#)
-  [Muut dokumentit](#)



Tietojärjestelmä

-  [Työohjeet](#)
-  [Menettelyohjeet](#)
-  [Muut dokumentit](#)

Asiakashallinta

-  [Työohjeet](#)
-  [Menettelyohjeet](#)
-  [Muut dokumentit](#)

Laadunvarmistus

-  [Työohjeet](#)
-  [Menettelyohjeet](#)
-  [Muut dokumentit](#)

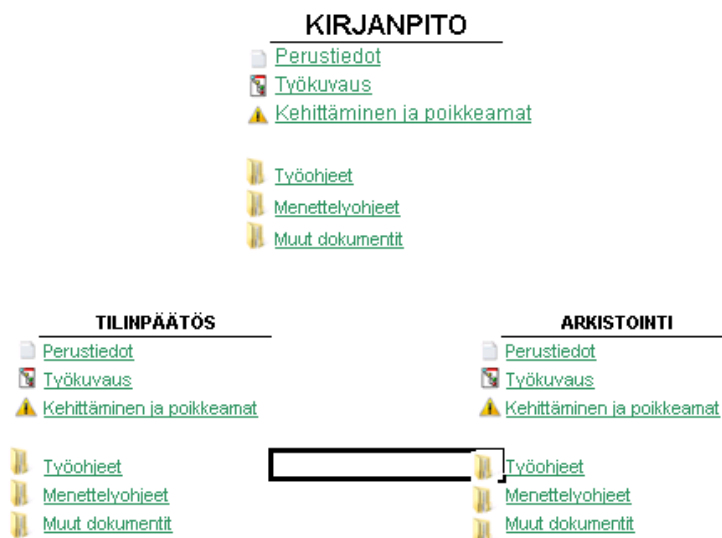
Kuva 10: Laadunhallintajärjestelmän etusivu

Järjestelmä rakennettiin sisältämään seuraavat elementit

- Laatukäsikirja
- Prosessikartta
- Prosessikuvaukset
- Prosessien työ- ja menettelyohjeet
- Prosessien kehittäminen ja poikkeamat
- Prosessien perustiedot

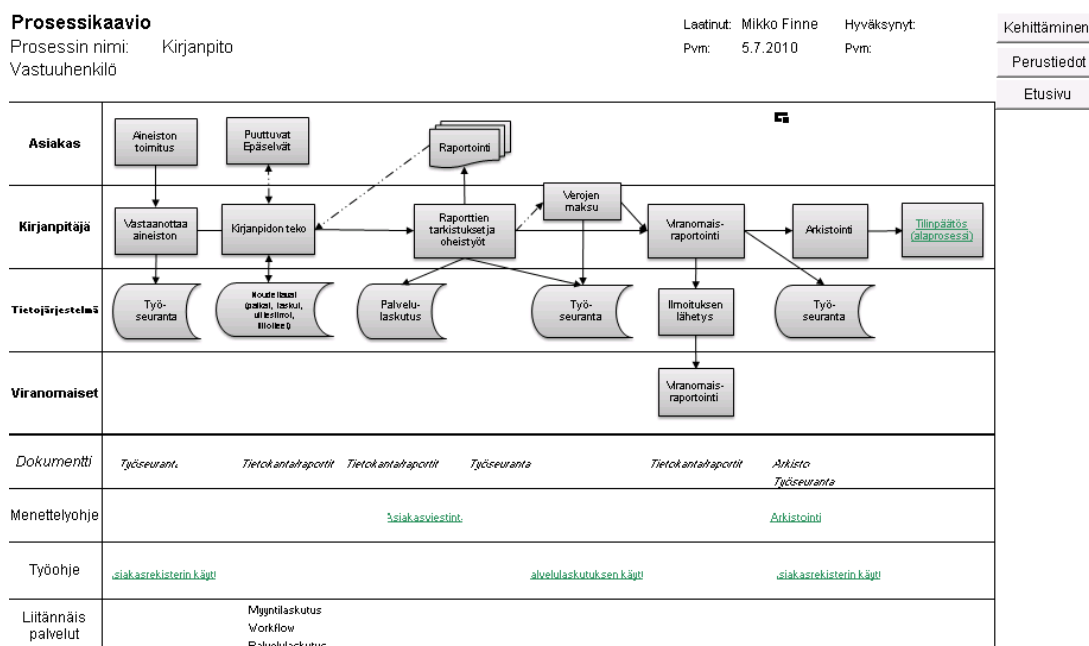
Järjestelmän etusivulta on pääsy prosessikarttaan, laatukäsikirjaan sekä jokaisen prosessin omalle sivulle. Taulua käytetään napsauttamalla hiirellä haluttua prosessia tai sen osaa jolloin järjestelmästä aukeaa prosessin oma sivu.

Takaisin



Kuva 11: Prosessin etusivu

Jokaisen prosessin sivusto sisältää linkityksen prosessikaavioon, perustietoihin sekä prosessin poikkeama- ja kehittämisvälilehdelle. Lisäksi linkien takaa löytyvät työ- ja menettelyohjeet. Prosessisivusto sisältää myös prosessin alaprosessit, jos prosessille sellaiset on määritetty. Tässä tapauksessa alaprosesseja ovat tilinpäätös sekä kirjanpitomateriaalin sähköinen arkistointi.



Kuva 12: Kirjanpito prosessin kaavio

Prosessikaaviossa kuvataan prosessin eteneminen työvaiheittain. Prosessista on linkitetty tiettyyn työvaiheeseen liittyvä työ- tai menettelyohje. Sivulta pääsee lisäksi etenemään perustietoihin tai prosessin kehittämisvälilehdelle. Prosessin perustiedot sisältävät opinnäytetyön kohdassa ”Prosessien kuvaaminen” määritellyt asiat. Prosessin kehittämisvälilehdelle kirjaetaan prosessissa havaitut poikkeamat sekä kehitysehdotukset.

4.3 Järjestelmän käyttöönotto

Järjestelmä otettiin testikäyttöön vuoden 2010-2011 vaihteessa. Järjestelmä oli tällöin vielä testiasteella ja sen käyttöä ja mahdollisia virhetilanteita seurattiin. Virheitä ja linkityksiä korjattiin tarpeen mukaan. Projektipäällikkö toimi testikäyttäjänä ja antoi järjestelmästä kehitysehdotuksia.

Virallinen käyttöönotto tapahtui helmikuussa 2011. Käyttöönotosta ilmoitettiin sisäisenä tiedotteena ja opinnäytetyön tekijät esittelivät sen erikseen pidettävässä tilaisuudessa. Palaverissa esiteltiin järjestelmää, sen eri osioita, toimintaa ja ominaisuuksia. Kohdeyrityksen mikrotukihenkilö lisäsi jokaisen työntekijän tietokoneen työpöydälle laadunhallintajärjestelmän pikakuvakkeen, josta se on kaikkien helposti löydettävissä.

Käyttöönoton yhteydessä henkilöstölle pidettiin laatuaiheinen koulutus. Koulutuksessa pääaiheina olivat laatupolitiikka, laatukäsikirja sekä työntekijän rooli palvelun laadunvarmistuksessa. Koulutuksessa käytiin lisäksi pintapuolisesti mahdollisia sisäisiä auditointeja. Koulutuksen ohessa annettiin kirjallista materiaalia vapaaehtoisille omatoimiseen opiskeluun.

4.3.1 Valmiuden arviointi

Käyttöönoton jälkeen heräsi kysymys, onko järjestelmä valmis. Pesosta mukaillen (2009, 207) järjestelmä on valmis silloin kun

- toiminta on määritetty ja kuvattu siten, että se täyttää ISO 9001:n vaatimukset
- toimintaan kuvausten mukaisesti
- toiminnasta kerätään tietoa
- sisäiset arvioinnit toimivat
- toimintaa kehitetään esimerkiksi PDCA-mallin mukaisesti
- laadunhallintajärjestelmällä on positiivinen vaikutus palvelun laatuun.

Järjestelmän valmiina ollessaan parantaa itse itseään. Järjestelmä ja toiminta eivät kuitenkaan ole koskaan täysin valmiit, koska sitä on aina tarkoitus parantaa entisestään. Tarkastelemalla Pesosen määrittelemiä vaatimuksia pystyimme itsearvioimaan järjestelmän tilan. Arvioinnin perusteella järjestelmä on hyvin pitkälti valmis. Järjestelmän suorituskykyä ei ole

kuitenkaan päästy mittaamaan. Asiakastyytyväisyyskyselyjen vastauksien keräyksen ollessa kesken, emme saaneet suoranaista näyttöä asiakastyytyväisyyden paranemisesta. Muita tuloksia mittareista seurataan noin neljännesvuoden aikajänteellä, joten mittarien ensimmäiset lukemat saadaan kesä-heinäkuussa tarkasteluun.

Pesosta (2009, 209) mukaillen, hyvä laadunvarmistusjärjestelmä edellyttää seuraavia tekijöitä

- koko toiminta on kuvattu
- toimitaan, kuten on kuvattu
- havainnot tehdään työskentelyn aikana
- talteen otettuja tuloksia analysoidaan
- analysoidut tulokset aiheuttavat tarvittaessa kehittämistoimenpiteitä
- toimenpiteiden suorittamista seurataan.

Hyvä ja toimiva laadunvarmistusjärjestelmä on kohtuullisen helppo saada aikaiseksi, mutta se vaatii tahtoa (Pesonen 2009, 209). Jotta laadunvarmistusjärjestelmästä tulisi toimiva, pitäisi sen pääasiallisesti tavoitella asiakastyytyväisyyttä (Pesonen 2009, 217).

Kohdeyrityksen laadunhallintajärjestelmää arvioitiin käyttööntöövaiheessa. Tulimme lopputulokseen että Pesosen määrittelemät hyvän järjestelmän kriteerit täyttyvät. Vaikka järjestelmä onkin hyvä, ei se varmista, että palveluiden laatu olisi korkeatasoista. Korkeatasoiset palvelut edellyttävät, että kohdeyrityksessä toimitaan sovittujen työkuvausten ja toimintaa kehitetään jatkuvan parantamisen periaatteiden avulla.

4.3.2 Standardin vaatimusten täytyminen

Prosessikuvausten ja työohjeiden valmistuttua varmistetaan, että prosessikuvauksissa ja perustiedoissa ei ole ristiriitaisuuksia tai aukkoja. Kuvauksista ja ohjeista luodaan luettelot, jonka avulla kuvauksia ja ohjeita ylläpidetään. Soveltamisvaiheessa verrataan laadunhallintajärjestelmää ISO 9001:2008 vaatimukseen ja tarkastellaan, täytetäänkö nykyisellä dokumentaatiolla ja ohjeistuksella järjestelmän ja liiketoiminnan vaatimukset. (Suomen Standardoimisliitto SFS 2009a, 172.)

Jos havaitaan kohtia, jotka eivät täytä tiettyä laatustandardin vaatimusta, on tarpeen selvittää, miten liiketoiminnan kautta saadaan standardi täytettyä. Standardia ei pidä keinotekoisesti täyttää keksimällä, vaan vastauksen on löydyttävä oman liiketoiminnan toiminnoista tai dokumenteista. Jos todetaan, että tiettyä toiminta ei löydy yrityksestä, voidaan standardin vaatimuksen kohta rajata pois. Joskus standardin kohta 7.3 Suunnittelu ja kehittäminen voidaan rajata pois kokonaisuudessaan, mikäli yritys ei itse suorita mitään osaa suunnittelu- ja kehittämisprosessista. (Suomen Standardoimisliitto SFS 2009a, 172.)

Hyvänä apuvälineenä standardin soveltamiseen toimii ristiinviittaustaulukko. Taulukon luominen standardin kohtien ja laatukäsikirjan välille varmistaa, ettei mitään ole unohtunut. Taulukko toimii myös opasteena muille käyttäjille, kuten asiakkaille ja sertifioijille. (Suomen Standardoimisliitto SFS 2009a, 59.)

Palvelun laadunvarmistus yhdistettynä ISO 9001 -standardin vaatimuksiin oli erityisen vaikeaa. Tilitoimistopalvelut usein kulutetaan välittömästi sen tuottamishetkellä. Henkilöstö tuottaa palvelun, jolloin itse palvelutapahtumaan ei päästä paljoakaan vaikuttamaan. Tästä syystä henkilöstön osaamiskriteerit oli tarkoin määritettävä. Lisäksi prosesseissa painottui tietojärjestelmien näkökulma, jolloin pienikin virhe prosessissa voi aiheuttaa palvelun epäonnistumisen. Kun tiedostimme henkilöstön ja tietojärjestelmien tärkeyden, nousi standardin vaatimuskohta ”Resurssienhallinta” merkittäväksi tekijäksi koko järjestelmässä.

Järjestelmän vaatimusten täyttymisestä laadittiin ristiinviittaustaulukko, taulukko löytyy liitteestä 3. Taulukossa on kirjattuna vasemmassa sarakkeessa ISO 9001 -standardin vaatimuskohta ja vastaavasti oikealla, millä dokumentaatiolla on standardin kohta täytetty. Taulukko läpikäyden, tulimme lopputulokseen että järjestelmän dokumentaation avulla pystytään täyttämään standardin vaatimukset. Päätimme rajata lisäksi laadunhallintajärjestelmästä pois ISO 9001 -standardin kohdan ”7.3 Suunnittelu ja kehittäminen”, koska se ei soveltunut kohdeyrityksemme toimintaan.

4.4 Järjestelmän kehittäminen

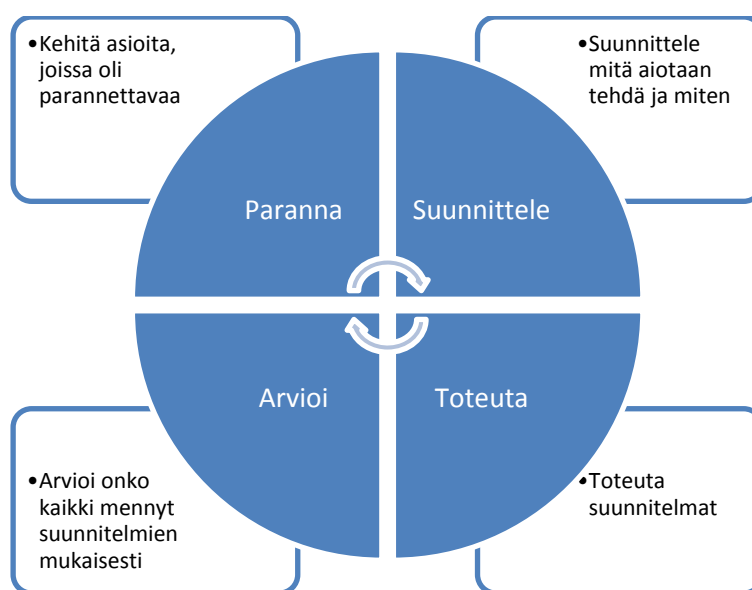
Laatujärjestelmän ylläpito ei pidä tapahtua järjestelmän itsensä takia. Järjestelmä rakennettiin yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta (Antila 2007, 18). Yrityksen johto otti vastuuta opinnäytetyöntekijöiden ohella järjestelmän suunnittelusta ja toteuttamisesta toteuttamisesta.

Vaikuttavan laadunhallinnan kannalta ja TQM:n periaatteiden mukaisesti on laadunhallinnassa otettava huomioon jatkuva kehittäminen. Tehokkaasti toimiessaan laadunhallintajärjestelmä käyttää hyväkseen palautetta ja sisäisen seurannan toimia parantaakseen toimintaansa. Laadunhallintajärjestelmän parantumisen pitäisi johtaa palvelun parantumiseen. (Suomen Standardoimisliitto SFS 2009a, 175.)

4.4.1 Kehittämistyökalut

PK-yrityksissä voi kehittämisresurssit olla tiukassa. Jokaisessa yrityksessä voidaan kuitenkin tehdä laadunparantamista sen omalla tavalla ja aikataululla. Kehittämistä on kuitenkin tehtä-

vä pitkäjänteisesti. Pitkäjänteiseen kehittämiseen sopii hyvin Demingin johtamismalli, joka on yleisesti hyväksytty johtamisjärjestelmän ja organisaatioiden kehittämismalli ja sitä sovelletaan laadunhallintajärjestelmien jatkuvan kehittämisen periaatteissa. Se on yksi käytetyimmistä laadun kehittämisen malleista, koska se soveltuu kaikkeen johtamistoimintaan. Deming on luonut toiminnan kehittämisen ympyrän PDCA-mallin, jossa toiminnan kehittäminen nähdään jatkuvana prosessina. (Lecklin & Laine 2009, 32-33.) Paranneltu prosessi on vain ponnahduslauta myöhemmälle kehittämiselle. Demingin ympyrä perustuu uuden tiedon soveltamiseen toiminnan parantamisessa (Evans & Lindsay 1996, 344).



Kuva 13: Demingin PDCA-malli (mukaillen Evans & Lindsey 1998, 345)

Demingin jatkuvan kehittämisen johtamisympyrä koostuu neljästä osa-alueesta. Suunnittelu- vaihe koostuu nykytilanteen analysoinnista, informaation keräämisestä sekä toiminnan parantamisen suunnittelusta. Konkreettisia toimintoja ovat prosessien määrittely, prosessien herätteiden ja tuotoksien määrittely, asiakkaiden ja toimittajien tarpeiden ymmärtäminen sekä ongelmien tunnistaminen ja ratkaisuiden luominen ongelmiin. Toteuttamisvaiheessa toteutetaan suunnitelmaa käytännössä. Kokeilemalla pyritään keräämään objektiivista tietoa suunnitelman toteuttamisesta. Tulosten arviointivaiheessa arvioidaan toteuttamisen onnistumista ja havainnoidaan toteuttamisen ongelmia ja kehittämiskohteita. Joissakin tapauksissa uudet ratkaisut voidaan viedä takaisin toteuttamisvaiheeseen, jos ne eivät ole merkittäviä. Parantamisenvaiheessa lopullinen suunnitelma viedään käytäntöön ja parannukset muutetaan uusiksi toimintamalleiksi. Kehittämisprosessi siirtyy takaisin suunnittelutasolle uudelleen tarkasteltavaksi. (Evans & Lindsey 1998, 345.)

Jatkuvan kehittämisen avuksi tarvitaan myös mittareita. Prosesseja pystytään kehittämään mittareiden tulosten perusteella jos mittareille on asetettu tavoitteet. Prosessien kehittämi-

sen tulisikin olla jatkuvaa kehittämistä. Prosessit suunnitellaan, toteutetaan ja niiden tehokkuutta arvioidaan. Tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä. Prosessin varsinainen kehittäminen tapahtuu Demingin parantamisvaiheessa ja kehittäminen jatkuu uuden kierroksen myötä.

Kehittämisessä käytetään muitakin apuvälineitä, koska prosessien mittareiden tuloksia on vaikea yksiselitteisesti analysoida. Tunnetuimpia kehittämismalleja PDCA-mallin lisäksi ovat asiakaslähtöinen tuotekehitys Quality Function Deployment (QFD), tilastollinen tiedonohjaus Statistical Process Control (SPC), Taguchi -menetelmä sekä Six Sigma.

Sisäistä toimintaa voidaan kehittää lisäksi sisäisten auditointien avulla. Jotta korjaavat tai ehkäisevät toimenpiteet eivät tulisi liian myöhään, olisi sisäiset auditoinnit tehtävä kurinalaisesti. Sisäisten auditointien tavoitteena on suorittaa arviointi organisaation suorituskyvystä, tehokkuudesta, vahvuuksista sekä kehityskohteista. (Lecklin & Laine 2009, 189-190.)

Jatkuvan kehittämisen kannalta on olennaista että yrityksessä suunnitellaan auditointiohjelma. Auditointiohjelmasta käy ilmi auditointien painopisteet, kriteerit ja laajuus. Auditoidijat ovat yleensä yrityksen henkilöitä, jotka ovat saaneet auditointeihin valmentavan koulutuksen. (Suomen Standardisoimisliitto SFS 2009c, 127.) Auditoinneissa käsitellään auditointiohjelman mukaiset kohdat. Auditioijia koskevat keskeiset periaatteet ovat

- eettinen toiminta
- oikeudenmukainen esittäminen
- asianmukainen ammatillinen toiminta
- riippumattomuus
- näyttöön perustuva lähestymistapa.

Auditointien tulokset kirjataan auditointiraporttiin. Raportti toimii kattavana yhteenvetona arvioituista asioista sekä arvioinnissa ilmenneistä havainnoista ja kehittämiskohteista. Sisäiset auditoinnit eivät ole yksinään kehittämistyökalu, ellei auditointien tuloksia erikseen analysoida.

Sisäisten auditointien tulokset tulisi käsitellä johdon katselmuksessa. Vakiintuneelle laadunhallintajärjestelmälle riittänee vuoden välein tapahtuva katselmus, jossa on tarkoitus varmistaa järjestelmän tarkoituksenmukaisuus, riittävyys ja tehokkuus. Johdon katselmuksissa on hyvä käyttää pohjatietona:

- yrityksen perustietoja ja toiminnan tavoitteita
- laatupolitiikkaa
- prosessien mallinnuksia
- asiakaspalautteita ja valituksia

- sisäisten ja ulkoisten auditointien raportteja
- muiden kehittämishankkeiden dokumentaatiota. (Suomen Standardoimisliitto SFS, 2009c, 75.)

Johdon katselmukseen tarvittavista lähtötiedoista on yhteenveto liitteessä 1. Jos katselmuksen jälkeen tulee esiin kehittämiskohteita, on tarpeen päättää, millä toimenpiteillä ja resursseilla ne korjataan. Parannukset voivat olla alkuvaiheessa yksinkertaisia ja nopeasti toteutettavissa olevia. Suurimmat hyödyt saadaan kuitenkin aikaiseksi systemaattisella ja pitkäjänteisellä lähestymistavalla. (Suomen Standardoimisliitto SFS 2009c, 75,175.)

Sisäiset auditoinnit päätettiin tehdä kohdeyrityksessä vuosittain. Vuoden päättyessä, tehdään seuraavalle vuodelle vuosisuunnitelma, josta selviää auditointien aikataulu ja auditoitavat kohteet. Auditointeja varten laadittiin menettelyohje, jonka mukaan sisäinen auditointi suoritetaan. Auditointeja tekevät nimetyt henkilöt sovittujen aikataulujen mukaisesti. Jokaisella auditointikerralla tehdään johonkin laadunhallintajärjestelmän osa-alueen toimintaan erillinen arviointi.

Auditoinnista tehdään kirjallinen raportti, johon kirjataan poikkeamat ja huomautukset. Havaitut poikkeamat luokitellaan kolmeen osaan, joita ovat kriittinen, toistuva ja kertaluonteinen poikkeama. Poikkeamien käsittely riippuu niiden vakavuudesta. Kriittiset poikkeamat käsitellään välittömästi mahdollisuuksien mukaan, sillä poikkeama saattaa vaarantaa palvelun laadun, eikä palvelua saisi jatkaa ennen poikkeaman korjaamista.

Poikkeamat ja kehitysehdotukset

Prosessi: Palkanlaskenta
Vastuuhenkilö: x

Päivämäärä	Poikkeama tai kehitysehdotus	Kuka havaitsi	Poikkeamaluokka	Korjaavat toimenpiteet	Toimenpiteet suoritti	Dokumentti
28.2.2011	Työläisen vuosiluonnoksen täsmäytys puutteellinen	x	C) Yksittäinen virhe	Linkki	xy	Asiakaspalautte
8.3.2011	Uuden PL-asiakkaan perustietokortti puuttuu	x	B) Toistuva virhe	Linkki	xy	
6.3.2011	Uudelle asiakkaalle annettava ohjeistus palkanlaskennan käytännöistä	x	D) Kehitysehdotus			
24.3.2011	Ensisijainen PL-arkisto määrittelemättä	x	A) Kriittinen Poikkeama			Työkuvasto

Kuva 14: Poikkeamat ja kehitysehdotukset -taulu

Poikkeamat voidaan kerätä myös suoraan laadunhallintajärjestelmästä. Järjestelmän jokaisessa prosessin takana on taulu, johon kirjataan päivittäin havaittuja poikkeamia. Kuvassa 14 näemme esimerkin poikkeamataulusta ja esimerkiksi havaituista poikkeamista.

Poikkeamien käsittely määrättiin tapahtuvaksi niiden vakavuuden mukaan. Toistuvat poikkeamat käsitellään viikkopalavereissa koko henkilöstön kanssa. Toistuvat poikkeamat voivat

koskea työnkulun jotain osaa tai työtapa. Kertaluonteiset poikkeamat ovat yleensä kerran tapahtuneita virheitä palvelussa tai sen tuottamisessa. Syitä voivat olla esimerkiksi henkilöstön inhimilliset virheet, ohjeista poikkeaminen tai perehdytyksen puutteellisuus. Kertaluonteiset virheet käsitellään vakavuuden mukaan joko viikkopalavereissa tai johdon katselmuksien yhteydessä. Kriittiset virheet koskettavat yleensä koko palvelua ja estävät palvelun tuottamisen. Jos palvelua jatketaan, on vaarassa että palvelu ei vastaa asiakkaiden tarpeita, tai palvelussa on jatkuvasti merkittävän virheen mahdollisuus.

4.4.2 Sertifiointi

Laadunhallintajärjestelmän sertifiointi kertoo ulkopuolisille, että yrityksen toiminta perustuu laatuajatteluun ja ulkopuolinen arvioija on myös todentanut sen. Vaikka yritys noudattaisikin laadunhallinnan peruseriaatteita kaikkien kohtien osalta, ei sen tarvitse sertifioida laadunhallintajärjestelmäänsä. Mitä kauemmin organisaatio on noudattanut sertifiointin täyttäviä elementtejä, sitä yksikertaisemmaksi sertifiointi yritykselle tulee. Pitkään noudatettu järjestelmä takaa, että se on selkeä koko organisaatiolle eikä ainoastaan sen laatijoille. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 177.)

Sertifiointin tekee kolmannen osapuolen sertifiointielin joita Suomessa ovat Bureau Veritas-Certification Finland, Inspecta Sertifiointi Oy, LRQA Suomi, Nordic Healthcare Auditing Oy, Qualitor Oy, SGS Finland ja VTT. Joissain tapauksissa sertifiointiprosessissa voi olla mukana sertifiointia hakevan yrityksen asiakas. Sertifiointia varten yrityksellä tulee olla tarpeeksi dokumentointia laadittuna osoittaakseen, että laadunhallintajärjestelmä on käytössä ja pätevä sertifiotavaksi. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 177.)

Varsinainen sertifiointiprosessi on usein yrityksestä tai sertifioidijasta riippumatta hyvin samankaltainen. Yritys laatii lyhyen määrämuotoisen hakemuksen sertifiointielimelle, jossa on lyhyt kuvaus liiketoiminnasta, tuotteista ja palveluista sekä muita olennaisia tietoja. Sertifiointielin saattaa myös pyytää täyttämään erillisen kyselylomakkeen, joka täydentää tietoja yrityksen toiminnasta. Näiden perusteella sertifiointielin saattaa tehdä esiarvioinnin, jonka perusteella mahdolliset puutteet korjataan varsinaista sertifiointia varten. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 178.)

Varsinaisessa sertifiointissa auditoija tai useampi auditoija käyttää apunaan laatuikäkirjaa, menettelyohjeita ja muita yrityksen toimintaan liittyviä asiakirjoja arvioidessaan, toimiiko yritys näiden mukaan ja löytyykö ristiriitaisuuksia tai puutoksia. Vaikka pieniä poikkeamia havaittaisiin, sertifiointi myönnetään ja poikkeamat on korjattava seuraavaan seuranta-auditointiin mennessä. Suuria poikkeamia havaittaessa sertifiointia ei myönnetä ja yrityksen

tulee täyttää poikkeamat ja ilmoittautua uuteen sertifiointiin. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 178.)

Sertifiointin jälkeen yritykseen tehdään noin kolmen vuoden välein seuranta-auditointi, jossa seurataan, täyttävätkö yrityksen toiminta edelleen sertifiointivaatimukset. Jos poikkeamia löytyy, ne pitää korjata seuraavaan seuranta-auditointiin mennessä. Muuten sertifiointi evätään. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2009a, 178.)

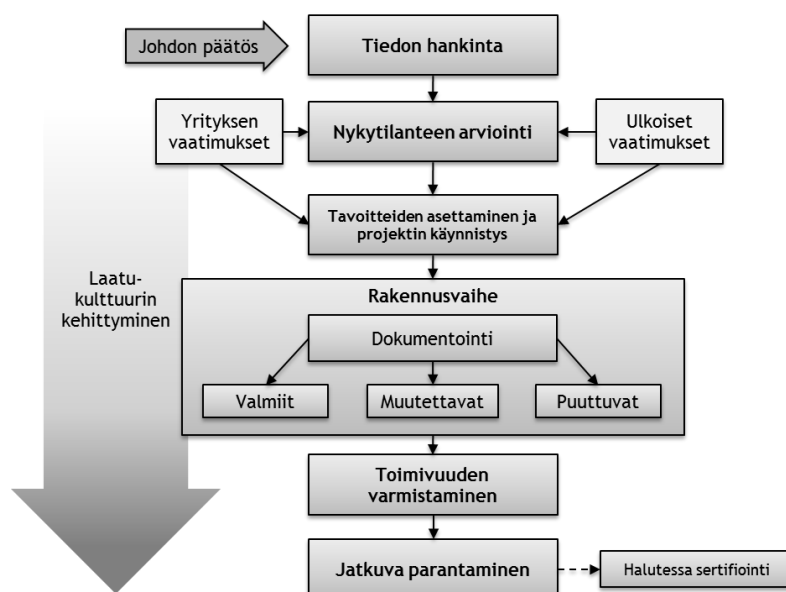
5 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ISO 9001 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän laatiminen tilitoimistoon. Laadittu laadunhallintajärjestelmä toimii johdon ja henkilöstön työkaluna varmistaen palveluiden tasaisen laadun.

Tarve laadunhallintajärjestelmän rakentamiselle syntyi, kun arkisessa toiminnassa havaittiin ongelmia. Työntekijöiden toimintamallit erosivat toisistaan joskus paljonkin ja tämä aiheutti myös ongelmia sijaistamisessa. Asiakkailta saatu palaute koski yleensä työnlaadun epätasaisuutta ja tilitoimiston sisäisen viestinnän puutteellisuutta.

Työn alussa huomasimme, että vaikka teoria-aineistoa oli kohtalaisen paljon aiheeseemme liittyen, ei sitä voinut soveltaa suoraan kohdeyrityksemme toimialaan. Suurimmassa osassa teoria-aineistoa perusoletuksena on tuotannollisten yritysten laatu. Haasteeksi koimmekin ISO 9001 -standardin soveltamisen palvelualalla. Palvelualalla painottuvat eri asiat kuin tuotannollisilla toimialoilla. Tämän johdosta keskityimme standardin vaatimusten osalta enemmän henkilöstön osaamisvaatimuksiin ja atk-järjestelmiin kuin ostotoimintaan tai tuotteen toteuttamiseen.

Yrityksen pienen koon vuoksi tajusimme heti alussa, että suurin osa projektin työstä jää opinnäytetyön tekijöiden tehtäväksi. Projektiryhmä jäi samasta syystä tavanomaista pienemmäksi, joka toi aikataulullisia haasteita. Jälkeenpäin ajateltuna olisi henkilöstöä pitänyt osallistaa projektiin enemmän, jotta henkilöstön vastarinta ja motivaatio laatutyötä kohtaan olisi ollut pienempää. Mielestämme henkilöstön koulutus laatuajatteluun jäi liian vähäiseksi, jonka yhtenä tekijänä oli henkilöstön ajan ja motivaation vähyys. Kaikella edellä mainitulla on yhteistä liian heikoksi jäänyt suunnittelu. Heikko suunnittelu johtui puutteellisista lähtötiedoista projektia aloitettaessa. Vaikeuksista huolimatta saimme projektin vietyä läpi kiitettävästi.



Kuva 15: Yhteenveto projektin kulusta

Pääosassa työssä oli teorian soveltaminen, sen käytettävyyden analysointi sekä sen soveltamisen laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen. Työn aikana tuli vastaan tapauksia, jossa teoria-aineistossa mainittu ohjeistus tai ajatus ei sopinut tilitoimistoympäristöön. Tämä oli ymmärrettävää, sillä yleisluonteinen laatukirjallisuus ei pysty ottamaan huomioon eri toimialojen eroavaisuuksia. Tällöin soveltuvuuden arviointi jää itse tehtäväksi. Prosessien kuvausvaiheessa teoreettinen aineisto suositti, että kaikki prosessit kuvataan erittäin yksityiskohtaisesti. Ottaen huomioon tilitoimiston työntekijöiden koulutuksen ja pätevyyden, uskoimme että kuvaamalla vain kriittisimmät ja tärkeimmät vaiheet, pääsemme parhaimpaan lopputulokseen. Toisessa tapauksessa jouduimme pohtimaan suositusta, jossa laatukäsikirjan rakenne laadittaisiin ISO 9001 -standardia vastaavaksi. Näemme että suositus on ristiriidassa ajatuksen kanssa, jossa laatukäsikirja laaditaan organisaation omiin tarpeisiin. Laatukäsikirja laadittiinkin organisaation omiin tarpeisiin, kuitenkin silmällä pitäen standardin vaatimukset. Varsinaisessa opinnäytetyön kirjoittamisessa oli haasteellista mieltä julkaistava materiaali siten, että se ei vahingoita kohdeyrityksen liiketoimintaa.

Projekti muodostui työläämmäksi kuin aluksi oli suunniteltu. Järjestelmän suunnittelu ja toteuttaminen vei arvioitua enemmän aikaa, eivätkä asiat menneet niin suoraviivaisesti kuin olimme olettaneet. Ajalliset haasteet olivat projektissa mukana koko läpiviennin ajan. Ne saatiin kuitenkin hallituksi ajankäytön tarkalla suunnittelulla.

Aloitettuumme varsinaisen laadunhallintajärjestelmän rakentamisen, alkoi sen ympärille muodostua muutakin kehittämistyötä. Muu kehittämistyö oli kuitenkin välttämätöntä laadunhallintajärjestelmän etenemisen kannalta. Laadunhallintajärjestelmän toteuttaminen aloitettiin tunnistamalla yrityksen prosessit. Prosessien tunnistamisen jälkeen aloitettiin prosessien

kuvaaminen, joka tehtiin kirjanpitäjien, palkanlaskijoiden ja toimiston esimiehen kanssa yhteistyössä. Kuvauksien lopputuloksina syntyi jäsennelty näkemys nykyisistä työtavoista ja menetelmistä. Prosesseille sovittiin prosessinomistajat, jotka vastaavat jatkossa prosessien suorituskyvystä ja prosessin kehittämisestä. Vastuut ja valtuudet selvitettiin kaikkien osalta erillisellä vastuumatriisilla.

Työn aikana laadittiin myös tarvittavia menettely- ja työohjeita prosessien kriittisiin vaiheisiin. Kuvausten, kaavioiden ja ohjeiden ollessa valmiita koko järjestelmä kasattiin sähköiseen muotoon verkkoasemalle ja käyttöliittymä toteutettiin Microsoft Excelillä. Tiedostosta tehtiin suorat linkitykset kaikkien prosessien kaavioihin ja ohjeisiin. Samassa tiedostossa seurataan myös eri prosessien mittareita sekä poikkeamia, jotka tukevat laadun jatkuvaa kehittämistä.

Laadunvarmistusjärjestelmän ja toiminnan laatua on tarkoitus seurata ja mitata prosessien mittareilla, mutta myös sisäisillä auditoinneilla ja johdon katselmuksilla. Lisäksi asiakkailta kerätään vastauksia asiakastytyväisyyskyselyin. Yritykseen tulee toivottavasti muodostumaan vuosien kuluessa järjestelmällinen tapa johtaa prosesseja, toimintaa ja palvelun laatua.

Laadittu laadunhallintajärjestelmä toivottavasti sertifioidaan, kunhan järjestelmä ja sen käyttö on tullut tutuksi koko henkilöstölle ja kun mittaustulosten avulla on päästy kehittämään toimintaa ja itse järjestelmää.

6 Arviointi ja jatkotoimenpiteet

Asetimme projektin lopputuloksen tavoitteiksi mahdollisimman hyvin hyödynnettävissä olevan laadunhallintajärjestelmän. Tilitoimiston esimiehen antama palaute vastaa omaa käsitystämme. Käsityksemme mukaan kohdeyritys pystyy hyödyntämään työtä suoraan toiminnassaan ja se kehittää yrityksen toimintaa.

Oma kehittymisemme ei ollut työn aikana vaivatonta. Projektin alussa emme osanneet ottaa huomioon muun henkilöstön vaikutusta projektiin. Nopeasti kuitenkin opimme, että emme voineet tehdä muutoksia prosessikuvauksiin tai työ- ja menettelyohjeisiin ilman kyseisen prosessin vastuuhenkilön hyväksyntää. Käytännön tekeminen oli helpompaa, sillä työskentelimme opinnäytetyön ohessa varsinaisina työntekijöinä kohdeyrityksessä ja saimme päivittäin vaihtaa ajatuksia toimiston johdon ja muiden työntekijöiden kanssa sekä pystyimme soveltamaan omaa kokemustamme.

Laadunhallintaan liittyvän osaamisen lisäksi opimme ajattelemaan laatua eri näkökulmista. Laatuosaamisemme kasvoi merkittävästi työn aikana. Saimme valmiudet vastata laadunhallinta-asioista asiantuntijaorganisaatiossa, josta on varmasti hyötyä tulevaisuudessa. Jälkeenpäin

ajateltuna opinnäytetyö projekti opetti molempia osapuolia todella paljon ja käytännön kehitystyötä on pidettävä arvokkaana kokemuksena tulevaisuutta ajatellen.

6.1 Hyödyt kohdeyritykselle

Usein laadunhallintajärjestelmän avulla tavoiteltavat hyödyt ovat kannattavuuden parantuminen, kasvu sekä kilpailukyvyn parantuminen. Laadunhallintajärjestelmästä saatavat hyödyt ovat kuitenkin lähes rajattomat, jos sitä osataan hyödyntää oikein.

Opinnäytetyön alussa, kohdassa ”Opinnäytetyön taustat”, käsitelimme syitä jotka laukaisivat kohdeyrityksessä laadunhallintajärjestelmän rakentamisen. Ne kriittiset asiat, jotka olivat kohdeyrityksessä puutteellisia ennen projektia, on pystytty opinnäytetyön aikana kehittämään toimiviksi. Menettely- ja työohjeet, joita on laadittu yrityksen toiminnoista ohjaavat laadunhallintajärjestelmän ansiosta jokaisen toimintaa ja antavat tarvittavan varmuuden jokaiselle toimia sovittujen toimintamallien edellyttämällä tavalla.

Opinnäytetyön aloittamisen kriittisiä asioita olivat sijaistamisen hankaluus ja epävarmuus, uuden työntekijän perehdyttäminen sekä sisäisen viestinnän puute. Sijaistamisongelma ratkaistiin tekemällä selkeät menettelyohjeet kyseisiin tilanteisiin. Menettelyohje varmistaa sijaistamisen onnistumisen optimaalisella tavalla. Uuden työntekijän perehdyttämiseksi on laadittu perehdyttämisopas perehdyttäjälle sekä perehdytyskansio uudelle työntekijälle. Perehdyttäjänopas takaa, että kaikki tarvittava osa-alueet käydään läpi ja uuden työntekijän perehdytys on aina samanlainen yhtenäinen kokonaisuus. Perehdytyskansio helpottaa uuden työntekijän työntekoa työsuhteen alussa ja antaa varmuuden tunnetta itsenäisissä päätöksissä, joita tehdään työn aikana. Sisäistä viestintää on kehitetty viestintäsuunnitelman ja sisäisen viestinnän menettelyohjeella. Sisäisen viestinnän selkeytyminen on parantanut selkeästi töiden organisointia. Kaikkien edellä mainittujen menettelyohjeiden ansiosta yrityksen kriittisiä puutteita on täyttämään ja kehittämään halutulle tasolle.

Projektin aikana tuli esille muitakin puutteita yrityksen toimintatavoissa ja ohjeistuksissa. Puutteet eivät olleet niin kriittisiä kuin projektin käynnistäneet puutteet, mutta niihin laaditut ohjeistukset näkyivät selkeimmin henkilöstön jokapäiväisessä työskentelyssä ja tätä kautta toivat näkyviä parannuksia toimintaan. Jokapäiväiseen työhön tehdyt ohjeet kasvattivat henkilöstön motivaatiota ja työtyytyväisyyttä.

Nopeasti näkyvien hyötyjen lisäksi laadunhallintajärjestelmä on tuonut paljon hyötyjä kokonaisvaltaiseen toimintaan, joka tulee näkymään paremmin pitemmällä aikavälillä. Hyödyistä saadaan konkreettista näyttöä mittaamalla prosesseja sovitulla tavalla.

Laadunhallintajärjestelmä on parantanut selkeästi yrityksen sisäisiä laatuvaatimuksia, joka on näkynyt sekä henkilökunnan työskentelyssä että johdon vaatimustasossa. Asiakaspalautetta on työn aikana ryhdytty keräämään systemaattisesti. On kiinnostuttu asiakkaiden tyytyväisyydestä ja sitä halutaan jatkossa mitata. Kohdeyrityksessä yksi tärkeimmistä mittareista onkin asiakastyytyväisyys. Pyrkimyksenä opinnäytetyön aikana oli kehittää tehokas, mutta mahdollisimman helppo keino asiakaspalautteen keräämiseen. Asiakaspalautteita onkin kertynyt lyhyessä ajassa merkittävä määrä, jonka avulla on pystytty analysoimaan asiakkaiden tarpeita sekä kehityskohtia toiminnassa.

Tehokkaat työmenetelmät, yhteiset pelisäännöt ja tyytyväiset asiakkaat luovat rungon menestykselle liiketoiminnalle. Laadunhallintajärjestelmän tuomia tulevaisuuden hyötyjä kohdeyrityksessä ovat parempi ja tasaisempi palvelun laatu

- varmuus yrityksen sisäisessä toiminnassa
- kasvanut tyytyväisyys ja henkilöstön motivaatio
- kannattavuuden parantuminen
- kasvanut asiakastyytyväisyys
- kilpailukyvyyn parantuminen.

6.2 Jatkotoimenpide-ehdotukset

Laadunhallintajärjestelmä on tärkeä työkalu toimiston johtamisessa ja kehittämisessä. Uskommekin että tilitoimisto käyttää jatkossa enemmän resursseja laadun mittaamiseen, analysointiin ja kehittämiseen. Korkealaatuisia palveluita tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessa kilpailun kiristyessä tilitoimistojen välillä.

Laadunhallintajärjestelmää on ylläpidettävä, jotta sen vaikuttavuus voidaan varmistaa tulevaisuudessakin. Nykyinen järjestelmä toteutettiin Microsoft Excel-pohjaisena. Jos tämä osoittautuu pidemmässä juoksussa epäkäytännölliseksi tai hitaaksi käyttää, suosittelemme että seuraava kehitysversio rakennetaan suoraan joko kolmannen osapuolen järjestelmään tai suoraan yrityksen Intranettiin.

Jatkuvan laadun parantamisen nimissä ehdotammekin että tilitoimisto jatkaa tästä eteenpäin laatutyöhön panostamista. Suosittelemme, että laadunhallintajärjestelmää hyödynnetään jatkuvasti toiminnassa. Jos kohdeyritys päättää sertifioida järjestelmän, pitäisi sertifiointiin valmistautua huolella ja järjestelmälle tulisi tehdä ISO 9001 -standardin vaatimuksiin perustuva sisäinen katselmus. Katselmuksella varmistetaan standardin kohtien täyttyminen ja palautetaan koko henkilöstölle mieleen heidän roolinsa laadunvarmistajina.

6.3 Kohdeyrityksen arvio

Saimme kohdeyritykseltä arvion opinnäytetyöstämme ja koko projektista. Lausunnon antoi toimiston esimies. Esimiehen mukaan työ on ollut opettava ja mielenkiintoinen oppimisprosessi niin hänelle kuin koko yrityksellekin. Työn lopputuloksena syntyi kokonaisvaltainen laadunhallintajärjestelmä yrityksen liiketoiminnan tueksi.

Esimies kertoi myös, että järjestelmän tuomat hyödyt näin projektin loppuvaiheessa ovat kiistattomat. Järjestelmästä on muotoutunut kokonainen työjärjestelmä, joka helpottaa kaikkia johdonmukaisempaan työskentelyyn. Kohdeyritys arvioi myös, että järjestelmän valmistuminen toi myös turvallisuuden tunnetta tämän toimiston johtamisessa - esimiehestä tuntuikin, kuin langat olisivat paremmin käsissä. Lisäksi hän voi olla varma että työtä jatkuvasti dokumentoidaan. Kaikki ovat päässeet dokumentoimaan ja kehittämään yhteisiä työmenetelmiä. Yleisesti työskentely on järjestelmällisempää, kaikkien tietäessä roolinsa ja ymmärtäessä paremmin kokonaisuutta. Arkinen sählääminen on jäänyt koko ajan vähemmälle. Virheitä tapahtuessa pystytään selvittämään onko käytetyissä toimintamalleissa jotain vikaa, eikä turhaan keskitytä etsimään syntipukkia. Projektin mahdollistama yhteistyö henkilöstön kanssa on helpottanut työn kehittämistä ja nykyään omista töistä ja satunnaisista virheistä uskalletaan puhua avoimemmin.

Esimies täsmensi kuitenkin, että kaikissa projekteissa on hyvät ja huonot puolensa. Tässä projektissa toivottiin tarkempaa aikataulua, vaikka sellaisen suunnittelu tilitoimistoon onkin haasteellista. Töiden määrää ei pystytä sesonkiaikoina aina kovin tarkkaan ennustamaan, mutta onneksi aikatauluongelmia saatiin lievennettyä töiden priorisoinneilla ja joustamalla molemminpuolisesti projektin aikana.

Kohdeyritys kertoi arviossaan olevansa toiveikas laatujärjestelmän tuomista tulevaisuuden hyödyistä. He odottavat asiakastyytyväisyyden parantumisen ja laadukkaan työn tuovan entistä parempia asiakkaita. Yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit ovat jatkossa mielekkäämmän työn ja tyytyväisemmän työyhteisön peruspilareina.

Lähteet

Kirjat

- Anttila, J. & Vakkuri, J. 2001. Luovan johtajan ISO 9000. Helsinki: Sonera Oyj.
- Arikoski, J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavankirjanpaino.
- Evans, J. & Lindsey, W. 1996. The management and control of quality. Minneapolis/St. Paul: West Publishing.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatuokeskus.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lecklin, O. Laine & R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Lillrank, P. 1999. Laatuajattelu. Helsinki: Otava.
- Oakland, J. 1993. Total Quality Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell.
- Silen, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Porvoo: WSOY.
- Silen, T. 1998. Laatujohtaminen. Helsinki: WSOY.
- Suomen Standardisoimisliitto SFSa. 2009. ISO 9001 PK-yrityksille.
- Suomen Standardisoimisliitto SFSb. 2009. SFS-EN ISO 9004.
- Suomen Standardisoimisliitto SFSc. 2002. SFS-EN ISO 19011, Laadunhallinta- ja/tai ympäristöjärjestelmien auditointiohjeet.
- The EFQM Excellence Model. 1999. Helsinki: Laatuokeskus.
- Virtanen, Aila 2002. Laskentatoimi ja moraalit. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

Sähköiset lähteet

- Aallon Tilitoimisto. 2011. Viitattu. 12.3.2011. <http://www.aallon.fi/>
- Antila, K. 2007. Tilitoimiston laatujärjestelmän käyttöönoton haasteet. Opinnäytetyö: Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.4.2011. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9184/Antila.Katja.pdf?sequence=2>
- Aspinen, T. 2009. Toimintajärjestelmän toteuttamisovellus- ja menetelmä. Diplomityö. Viitattu 14.3.2011. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/44013/nbnfi-fe200903061219.pdf?sequence=3>
- Bureau Veritas Finland. 2009. Laadunhallintajärjestelmä ISO 9001:2008-standardi uusittu. Viitattu 28.10.2010.

http://www.bureauveritas.fi/wps/wcm/connect/by_fi/local/home/news/latest-news/news+-trg+cer+-+iso+9001+muutos/?presentationtemplate=bv_master/news_full_story_presentation

Documenta Oy. 2011. Ohjelmistovertilu. Viitattu 13.3.2011.

[http://www.documenta.fi/documenta/wwwfi.nsf/\\$all/4910561A770310C7C22574DC00370C56?open&qm=wcm_2,5,1,0](http://www.documenta.fi/documenta/wwwfi.nsf/$all/4910561A770310C7C22574DC00370C56?open&qm=wcm_2,5,1,0)

Hagen, K. 2006. Total Quality Control in accounting. Viitattu 27.4.2011.

http://www.associatedcontent.com/article/19002/total_quality_control_in_accounting_pg2.html?cat=3

Haus Kehittämiskeskus Oy. 2004. Prosessiajattelu, Prosessien kehittäminen ja johtaminen. Viitattu 28.10.2010. <http://s-asiointi.rovaniemi.fi/files/20041111164711.pdf>

Kalunki, H. 2008. Muutosjohtaminen organisaatiossa - tapausesimerkinä Kuusamon kaupungin perusturvan toimiala. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro Gradu. Viitattu 16.3.2011. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/63661/6010.pdf?sequence=1>

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 16.3.2011. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8039-3.pdf>

Metsä-Tokila, T. 2009. Taloushallinnon palvelut, toimialaraportti. Viitattu 28.10.2010. http://www.tem.fi/files/24829/Taloushallinto2009_web.pdf.

Suomen Standardoimisliitto ry. 2010. Viitattu 28.10.2010. <http://www.sfs.fi/iso9000/>

Taloushallintoliitto. 2011. Viitattu 13.3.2011. <http://www.taloushallintoliitto.fi>

Tervonen, P. 2010. Integrated ESSQ management. As a part of excellent operational and business management—a framework, integration and maturity. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Viitattu 30.10.2010. <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514262296/isbn9789514262296.pdf>

Turtiainen, J. 2000. Työhallinto ja laatu - laatutyön erityispiirteitä julkisen hallinnon palvelussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 6.3.2011. <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-4789-1.pdf>

Veini, M. 2011. Laadunhallinnan lyhyt oppimäärä. Viitattu 17.3.2011. <http://veini.net/laatugurut.html>

Villanen, H. 2010. ISO 9001 ja 14001 mukainen johdon katselmus. Viitattu 16.3.2011. http://www.hannuvillanen.fi/Johdon_katselmus_ISO_9001_ja_14001_mukaan.pdf

Viluksela, Pentti. 2011. Laatutekniikka luentomateriaali. Viitattu 24.3.2011 <http://nww.evtek.fi/n/penttiv/laatu/laatu5.pdf>

Julkaisemattomat lähteet

Raivio, J. 2011. Laatukonsultin sähköpostihaastattelu 18.2.2011. Laatutehdas Oy.

Vilo, T. 2011. Laatukonsultin sähköpostihaastattelu 18.2.2011. Entersol Oy.

Pesonen, H. 2011. Laatukonsultin sähköpostihaastattelu 13.3.2011.

Välämäki, A. 2011. Kehittämispäällikön sähköpostihaastattelu 16.3.2011. Metso Automation Oyj.

Kuvat

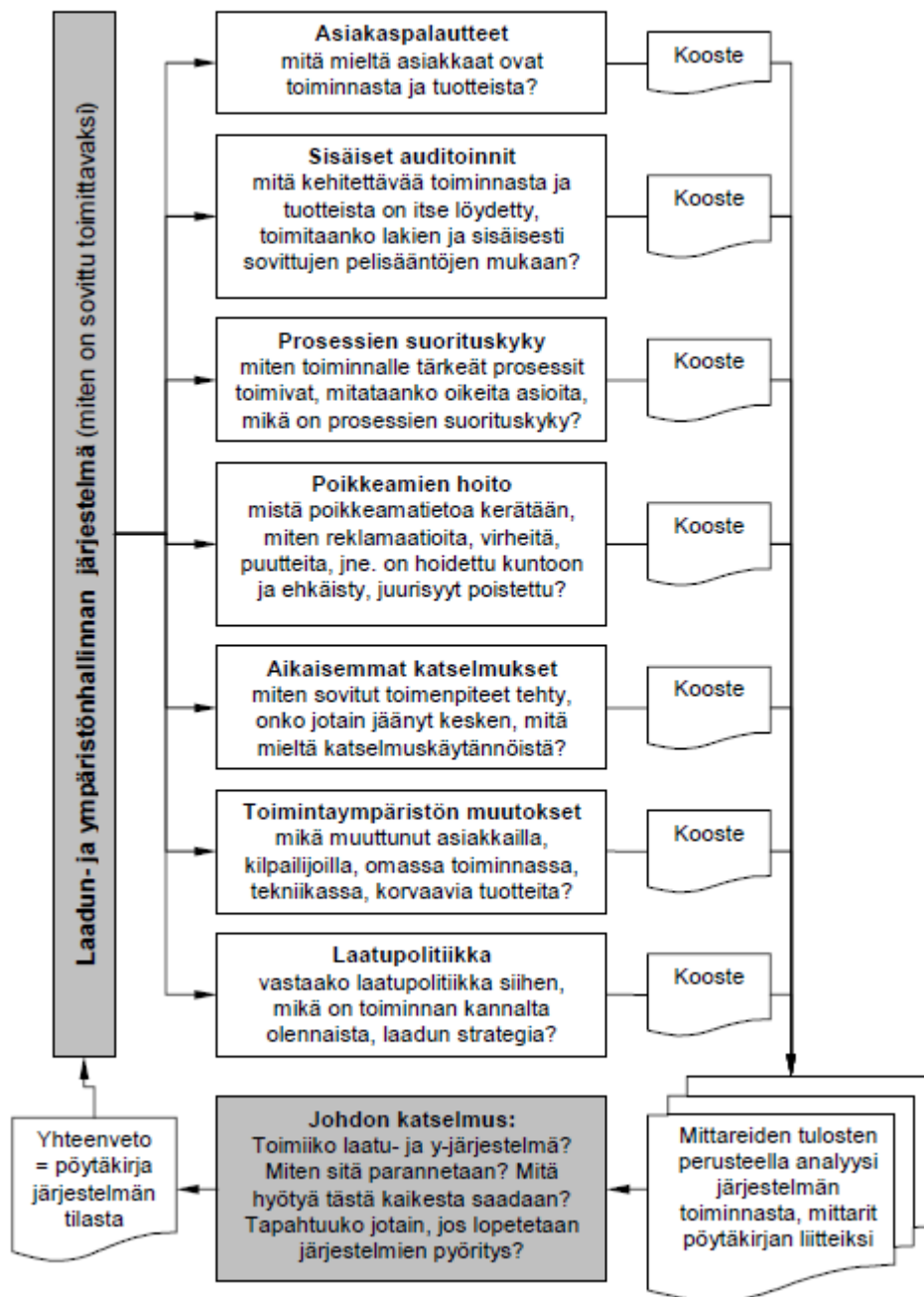
Kuva 1: Laadunhallintajärjestelmän sijoittuminen kohdeyrityksessä	9
Kuva 2: Projektin aikataulutus	11
Kuva 3: Kokonaisvaltainen laatu (Lecklin 2006, 19)	14
Kuva 4: Laatu yrityksen menestystekijänä (Lecklin 2006, 25)	16
Kuva 5: Toimintajärjestelmän tehtävät (Aspinen 2009, 110)	20
Kuva 6: ISO 9001 -standardin dokumentaatio (Viluksela 2011)	26
Kuva 7: ISO 9001:2008 -standardin elementit (QualityKnowhow 2010)	27
Kuva 8: Esimerkki prosessikartasta (Haus Kehittämiskeskus Oy 2004)	36
Kuva 9: Kohdeyrityksen prosessikartta	37
Kuva 10: Laadunhallintajärjestelmän etusivu	43
Kuva 11: Prosessin etusivu	44
Kuva 12: Kirjanpito prosessin kaavio	44
Kuva 13: Demingin PDCA-malli (mukaillen Evans & Lindsey 1998, 345).....	48
Kuva 14: Poikkeamat ja kehitysehdotukset -taulu	50
Kuva 15: Yhteenveto projektin kulusta	53

Liitteet

Liite 1 ISO-9001 mukainen johdon katselmus	62
Liite 2 Laatukäsikirjan sisällysluettelo	63
Liite 3 Ristiinviittaustaulukko ISO 9001 -vaatimuksiin.....	64

Liite 1 ISO-9001 mukainen johdon katselmus

ISO 9001 ja 14001 mukainen johdon katselmus



Villanen 2011

Liite 2 Laatuksikirjan sisällysluettelo

1	Johdanto	2
2	Perustiedot	3
2.1	Johdon vastuu	3
2.2	Laatupolitiikka	4
2.3	Laadunvarmistus	5
2.4	Henkilöstön vastuu	5
3	Laatujärjestelmä	6
3.1	Laatukäsikirja	6
3.2	Menettelyohjeet	6
3.3	Työohjeet	6
3.4	Laatutallenteet	7
3.5	Viitetiedostot	8
4	Palvelun toteuttaminen	8
4.1	Palvelun tuottamisprosessi	8
4.2	Myynti- ja markkinointiprosessi	10
4.3	Laadunvarmistusprosessi	12
4.4	Asiakashallintaprosessi	14
4.5	Tietojärjestelmäprosessi	16
4.6	Johtamisprosessi	17
5	Mittaus, analysointi ja parantaminen	18
5.1	Palautteet	18
5.2	Mittarit	18
5.3	Analysointi	19
5.4	Kehittäminen	20
5.5	Korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet	22
5.6	Sisäiset auditoinnit	22
5.7	Johdon katselmus	23

Liite 3 Ristiinviittaustaulukko ISO 9001 -vaatimuksiin

ISO 9001 -VAATIMUS**VASTAAVUUS LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄÄN**

LKK = Laatukäsikirja

MO = Menettelyohje

TO = Työohje

Prosessikuvaus = Sisältää kaavion, perustiedot ja poikkeamien hallinnan

Laatumittarit = Erikseen määritetyt mittarit, jotka löytyvät prosessin perustiedoista

4. Laadunhallintajärjestelmä

4.1 Yleiset vaatimukset

Koko laatujärjestelmä

4.2 Dokumentointia koskevat vaatimukset

4.2.1 Yleistä

Koko laatujärjestelmä

4.2.2 Laatukäsikirja

Koko laatukäsikirja, LKK kohta 3.1

4.2.3 Asiakirjojen ohjaus

LKK 3.3 ja 3.2, MO asiakirjojen ja tallenteiden hallinta

4.2.4 Tallenteiden ohjaus

LKK 3.4, MO asiakirjojen ja tallenteiden hallinta

5. Johdon vastuu

5.1 Johdon sitoutuminen

LKK kohta 2.1. ja 2.2

5.2 Asiakaskeskeisyys

Prosessi "Palvelun tuottamisprosessi ja "Asiakashallinta", MO Asiakasviestintä

5.3 Laatu politiikka

LKK kohta 2.2

5.4 Suunnittelu

5.4.1 Laatu tavoitteet

LKK kohta 5.2, ja laatumittarit

5.4.2 Laadunhallintajärj. suunnittelu

LKK kohta 2.2 ja laatumittarit, vastuumatriisi

5.5 Vastuut, valtuudet ja viestintä

5.5.1 Vastuut ja valtuudet

LKK kohta 2.1, 2.,4, vastuumatriisi ja menettelyohjeet

5.5.2 Johdon edustaja

Vastuumatriisi ja MO Laadunhallinta

5.5.3 Sisäinen viestintä

LKK kohta 2.1 ja Viestintäsuunnitelma

5.6 Johdon katselmus

5.6.1 Yleistä

LKK 5.5, johdon katselmusten raportit

5.6.2 Katselmuksen lähtötiedot

LKK 5.5, johdon katselmusten raportit

5.6.3 Katselmuksen tulokset

LKK 5.5, johdon katselmusten raportit

6 Resurssien hallinta

6.1 Resurssien varaaminen

Prosessikuvaus "Resurssienhallinta" ohjeineen

6.2 Henkilöresurssit

6.2.1 Yleistä

Prosessikuvaus "Resurssienhallinta" ohjeineen

6.2.2 Pätevyys, tietoisuus ja koulutus

Prosessikuvaus "Resurssienhallinta" ohjeineen ja LKK kohta 2.1

6.3 Infrastruktuuri

Prosessikuvaus "Resurssienhallinta" ja "Tietojärjestelmä"

6.4 Työympäristö

Prosessikuvaus "Resurssienhallinta" ja "Tietojärjestelmä"

7 Tuotteen toteuttaminen

7.1 Tuotteen toteuttamisen suunnittelu

Prosessi "Myynti- ja markkinointiprosessi", prosessien kehittämisehdotukset

7.2 Asiakkaaseen liittyvät prosessit

7.2.1 Tuotteeseen liittyvien vaatimusten määrittäminen

LKK kohta 5.2, 5.2.1

7.2.2 Tuotteeseen liittyvien vaatimusten katselmus

LKK kohta 5.2.6

7.2.3 Viestintä asiakkaan kanssa

MO Asiakasviestintä ja Viestintäsuunnitelma

7.3 Suunnittelu ja kehittäminen

Rajattu pois standardin kohdan 1.2 mukaisesti.

7.3.1 Suunnittelun ja kehittämisen suunnittelu

Rajattu pois standardin kohdan 1.2 mukaisesti.

7.3.2 Suunnittelun ja kehittämisen lähtötiedot

Rajattu pois standardin kohdan 1.2 mukaisesti.

7.3.3 Suunnittelun ja kehittämisen tulokset

Rajattu pois standardin kohdan 1.2 mukaisesti.

7.3.4 Suunnittelun ja kehittämisen katselmus

Rajattu pois standardin kohdan 1.2 mukaisesti.

7.3.5 Suunnittelun ja kehittämisen todentaminen

Rajattu pois standardin kohdan 1.2 mukaisesti.

7.3.6 Suunnittelun ja kehittämisen kelpuus

Rajattu pois standardin kohdan 1.2 mukaisesti.

7.3.7 Suunnittelun ja kehittämisen muutosten ohjaus

Rajattu pois standardin kohdan 1.2 mukaisesti.

7.4 Ostotoiminta

Prosessi "Resurssienhallinta" ohjeineen, sopimusluettelo

7.4.1 Ostoprosessi

Prosessi "Resurssienhallinta" ohjeineen, sopimusluettelo

7.4.2 Ostotiedot

Prosessi "Resurssienhallinta" ohjeineen, sopimusluettelo

7.4.3 Ostetun tuotteen todentaminen

Prosessi "Resurssienhallinta" ohjeineen, sopimusluettelo

7.5 Tuotanto ja palveluiden tuottaminen

7.5.1 Tuotannon ja palveluiden tuottamisen ohjaus

Prosessi "Palveluiden tuottamisprosessi" ohjeineen

7.5.2 Tuotannon ja palveluiden tuottamisen kelpuus

Prosessi "Palveluiden tuottamisprosessi" ohjeineen

7.5.3 Tunnistettavuus ja jäljiteltävyys

Työseuranta ja MO Arkistointi

7.5.4 Asiakkaan omaisuus

Prosessi "Myynti- ja markkinointi", MO Arkistointi ja TO Aineiston luovutus

7.5.5 Tuotteen säilytys

Prosessi "Myynti- ja markkinointi", MO Arkistointi ja TO Aineiston luovutus

7.6 Seuranta- ja mittauslaitteiden ohjaus

Rajattu pois standardin kohdan 1.2 mukaisesti.

8. Mittaus, analysointi ja parantaminen

8.1 Yleistä

8.2 Seuranta ja mittaus

8.2.1 Asiakastytyväisyys

8.2.2 Sisäinen auditointi

8.2.3 Prosessien seuranta ja mittaus

8.2.4 Tuotteen seuranta ja mittaus

8.3 Poikkeavan tuotteen ohjaus

8.4 Tiedon analysointi

8.5.1 Jatkuva parantaminen

8.5.2 Korjaava toimenpide

8.5.3 Ehkäisevä toimenpide

Laadunvalvonta

LKK kohta 5. ja laatumittarit

LKK kohta 5.1, asiakaspalautteet, asiakastytyväisyyskysely ja laatumittarit

LKK kohta 5.4, MO Sisäinen auditointi, auditointiraportit

Prosessikuvaukset, laatumittarit

Prosessikuvaukset, laatumittarit

Prosessikuvaukset, LKK kohta 5.1 ja asiakaspalautteet

LKK kohta 5.3

Prosessikuvaukset, laadunhallintajärjestelmän vuosikello

LKK kohta 5.5 ja asiakaspalautelomakkeet

LKK kohta 5.5 ja asiakaspalautelomakkeet