



# Laatujärjestelmä ja sen käyttöönottaminen

Alexi Nousiainen & Miikka Jonasson

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Laatujärjestelmä ja sen käyttöönotto

Alexi Nousiainen & Miikka Jonasson  
Liiketalouden AMK-tutkinto  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2021

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten laatujärjestelmän käyttöönotto on sujunut Jonasson Oy:ssä. Tarkoituksena oli selvittää miten laatujärjestelmä on otettu käyttöön päivittäisessä työskentelyssä ja miten se on vaikuttanut yrityksen toimintaan sekä henkilöstöön.

Kehittämistehtävänä oli tutkia miten laatujärjestelmän käyttöönottoa voitaisiin helpottaa ja miten se saataisiin tehokkaasti osaksi päivittäistä toimintaa. Arvioimme käyttöönottoa ja etsimme sieltä kohtia, jotka pitää korjata ja siten tulevaisuudessa muut voivat välttää niitä käyttöönottamisessa.

Tietoperustana käytimme Jonasson Oy:n laatukäsikirjaa, aiheesta tuotettua kirjallisuutta(painettua & sähköistä) sekä yrityksen työntekijöiltä saatua tietoa. Aineistoa analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysin menetelmällä. Analysoinnissa painopiste oli aineiston laadullisessa kuvaamisessa.

Toimme esille asioita laatujärjestelmän luomisesta teorian kautta. Saimme selville, että laatujärjestelmän käyttöönotto on vaativa prosessi, joka edellyttää koko henkilöstön sitoutumisen projektin toteutumiseksi sekä sen ylläpitämiseksi.

Jonasson Oy:ssä on saatu luotua raamit tekemiselle laatujärjestelmän käyttöönoton myötä, mutta se ei tarkoita, että projekti olisi valmis. Todella tärkeä osa laatujärjestelmän hyödyntämistä on jatkuva päivittäminen sekä kouluttaminen. Erityisen tärkeässä asemassa on yrityksen henkilöstö, jonka panos ja toiminta mahdollistavat laatujärjestelmän toimivuuden sekä kehittämisen. Yrityksen johdolla on myös tärkeä osa laatujärjestelmän integroinnissa edelleen vahvemmin yrityksen toimintaan ja henkilöstön keskuuteen.

Asiasanat: Laatujärjestelmä, ISO 9001, Laatu, Standardi

Aleksi Nousiainen, Miikka Jonasson  
**Quality System and its Deployment**

Year 2021

Pages 32

---

The goal of the thesis was to study how quality system is deployed at Jonasson Oy. The purpose was to chart how quality system is deployed in daily work. Also, the aim was to study which effects the quality system has had on company's actions and personnel.

The development task was to investigate how to ease the deployment of the quality system make the system an effective part of daily work. We evaluated the deployment and searched for areas of improvement or topics that others could avoid in the future.

As the theoretical framework the quality manual of Jonasson Oy was utilized. Also, literature on the subject and knowledge from the personnel was collected. The data were analyzed by theory-based content analysis method. The focus was in qualitative description.

We dealt with factors from building and deploying a quality system through the theory. It was found out that deploying and maintaining a quality system is a demanding process which requires commitment from the whole personnel.

Jonasson Oy has accomplished to create frames for functions through deployment of the quality system but that does not mean that the process is ready. A significant part of utilizing the quality system is constant updating and training. The company's personnel are in an especially significant role because of their input which enables the quality system to work properly and develop. In addition, the company's management has a leading role in integrating the quality system to company's everyday functions and personnel.

Keywords: Quality system, ISO 9001, Quality, Standard

## Sisällys

1	Termit ja lyhenteet .....	7
1.1	ISO .....	7
1.2	SFS .....	7
1.3	ISO 9001-Standardi .....	7
1.4	Laadunhallintajärjestelmä .....	7
1.5	Poikkeama .....	7
1.6	Sertifikaatti.....	7
2	Johdanto .....	8
3	Laatu .....	9
3.1	Määritelmät .....	9
3.1.1	Tuoteperusteiset määritelmät .....	10
3.1.2	Tuotantoperusteiset määritelmät.....	10
3.1.3	Rahalliset arvoperusteiset määritelmät.....	10
3.1.4	Reaalitaloudelliset arvoperusteiset määritelmät .....	10
3.1.5	Heuristiset ja myyttiset määritelmät.....	11
3.2	Laadun merkitys yritykselle .....	11
3.2.1	Laadun suunnittelu .....	11
3.2.2	Laadun toteutus.....	12
3.2.3	Laadun seuranta ja arviointi.....	12
3.2.4	Laadun kehittämistoimenpiteet .....	12
3.3	Laadunhallinnan periaatteet .....	12
3.3.1	Laatupolitiikka.....	13
3.3.2	Asiakaskeskeisyys .....	13
3.3.3	Johtajuus.....	14
3.3.4	Jatkuva parantaminen.....	14
3.4	Laadunhallintajärjestelmä .....	15
4	Standardi.....	15
4.1	Standardien synty.....	15
4.2	ISO 9001:2015 .....	16
4.3	Hyödyt.....	16
4.4	Soveltaminen.....	16
5	Laadunhallintajärjestelmä Jonasson Oy:ssä.....	17
5.1	Johdon toimet.....	17
5.2	Tukitoiminnot .....	19
5.2.1	Resurssit ja henkilöstö.....	19
5.2.2	Infrastruktuuri .....	20

5.2.3	Prosessien toimintaympäristö .....	20
5.2.4	Mittausten jäljitettävyys .....	20
5.2.5	Organisaation tietämys ja henkilöstön pätevyys .....	21
5.2.6	Viestintä.....	21
5.2.7	Dokumentoitu tieto .....	21
5.2.8	Laatukäsikirja.....	21
5.3	Toiminta .....	22
5.4	Sisäinen auditointi ja johdon katselmus .....	23
5.4.1	Sisäinen auditointi .....	23
5.4.2	Johdon katselmus .....	24
5.5	Riskien ja mahdollisuuksien käsittely .....	25
5.6	Parantaminen .....	27
6	Haastattelu .....	28
6.1	Laatukäsikirja .....	28
6.2	Laatujärjestelmän käyttöönotto.....	29
7	Kehitysehdotukset & Yhteenveto .....	30
	Lähteet .....	31
	Kuviot.....	32

## 1 Termit ja lyhenteet

### 1.1 ISO

International Organization for Standardization/ Kansallisten standardisoimisjärjestöjen muodostama liitto. (SFS, 2020)

### 1.2 SFS

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Standardisoinnin keskusjärjestö Suomessa. (SFS, 2020)

### 1.3 ISO 9001-Standardi

ISO 9000 -standardisarjan standardi, joka määrittää vaatimukset organisaation toiminnalle ja laadunhallintajärjestelmälle. (SFS, 2020)

### 1.4 Laadunhallintajärjestelmä

Järjestelmä, jonka avulla organisaatio ohjaa toimintaansa. (SFS, 2020)

### 1.5 Poikkeama

Asetetun vaatimuksen täyttämättä jääminen. (Jonasson, 2020)

### 1.6 Sertifikaatti

Laadunhallintajärjestelmän auditoinnin jälkeen annettu todistus siitä, että laadunhallintajärjestelmä on vaatimusten mukainen. (SFS, 2020)

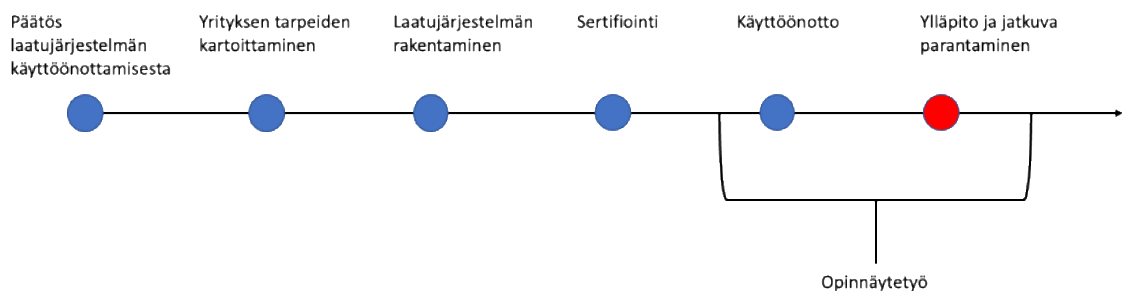
## 2 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ISO-9001:2015 standardin vaatimukset laatu järjestelmää koskien ja kuinka yritys hyödyntää laatu järjestelmää toiminnassaan. Käyttöönoton jälkeen kerätyillä tiedolla tarkoituksena on tutkia, miten toimintaa voitaisiin kehittää yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen osana on myös laatu käsikirjan laatiminen, joka esittää yrityksen laatu politiikan, prosessit ja toimintatavat.

Jonasson Oy otti laatu järjestelmän käyttöön luodakseen perustan johdon mukaiselle toiminnalle, jolla yritys kykenee tuottamaan tuotteita ja palveluita, jotka täyttävät asiakasvaatimukset sekä lainmukaiset ja viranomaisten asettamat vaatimukset.

Laatu käsikirjan keskeisiä periaatteita ovat asiakastyytyväisyys ja sen lisääminen, toimintaympäristön riskien tunnistaminen ja niihin varautuminen sekä laadunhallintajärjestelmän tavoitteiden seuraaminen ja järjestelmän vaatimusten noudattaminen yrityksen toiminnassa. Lisäksi Jonasson Oy:n laadunhallintajärjestelmän tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen on huolehdittava työntekijöiden osallistamisesta, sidosryhmien huomioimisesta, asiakas keskeisyydestä, johdon asianmukaisesta toiminnasta, prosessien kehittämisestä ja täsmentämisestä, sekä jatkuvasta prosessien parantamisesta.

Aiheen laajuuden vuoksi päätimme rajata opinnäytetyömme ISO-9001 Standardin vaatimuksiin, laatuun, laatu järjestelmän käyttöönottoon ja laatu järjestelmän käytön tehostamiseen yrityksessä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön aikajana

Jonasson Oy on 1965 vuonna perustettu perheyritys. Yritys on kehittynyt ajansaatossa yhden hengen autoverhoomosta noin 40 hengen autokoritehtaaksi. Jonasson Oy:n pääasiallista toimintaa on autojen sisustaminen ja muu varustelu. Toiminta keskittyy Volkswagen-, Mercedes Benz- ja Ford hyötyautojen varustaminen monikäyttöisiksi tilatakseiksi ja esteettömiksi takseiksi, matkailuautoiksi, linja-autoiksi sekä luksusluokan yritysautoiksi. Tila-



autoja toimitetaan sekä kotimaahan että ulkomaille, pääasiassa Ruotsiin. Vuodesta 2007 Jonasson Oy on toiminut modernissa 4200 m<sup>2</sup> autotehtaassa Ylöjärvellä. Tilava halli on jaettu työvaiheiden mukaisiin pisteisiin, mikä minimoi ylimääräiset liikkeet ja lyhentää auton läpimenoaikaa linjalla. Uudet tilat mahdollistivat kasvun monimerkkitaloksi. (carsport.fi, 2020)

Vuonna 2020 Jonasson Oy laajensi toimintaansa myös Vantaalle. Vantaan palveluihin kuuluvat kevyiden hyötyajoneuvojen varustelut (pakettiautot, tila-autot ja kevytkuorma-autot) sekä tilataksiasiakkaiden jälkimarkkinointipalvelut. Tämän lisäksi Carsport Vantaa toimii monipuolisten ja yksilöllisten Carsport-ajoneuvojen myynti- ja esittelypisteinä. Showroom-tilassa esittellään sekä valmiita ajoneuvoja että lisävarustevalikoimaa. (carsport.fi, 2020)

Tutkimusmenetelmänä käytimme kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön tutkimuskysymystä selvitettiin haastattelun muodossa ja haastattelulla haluttiin selvittää taustoja, käyttöönoton sujuvuutta ja kuinka laatujärjestelmän käyttöä voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyön toteutus aloitettiin perehtymällä ISO-9001 standardiin ja laadun käsitteisiin. Tämän lisäksi kerättiin tietoperustaa opinnäytetyötä varten. Kohdeyrityksessä laatujärjestelmää rakennettiin yhteistyönä yrityksen työntekijöiden kanssa. Osalla heistä on aiempaa kokemusta ISO-9001 standardista ja sen asettamista vaatimuksista. Laatujärjestelmän halutaan palvelevan erityisesti yrityksen tarpeita, jotta paras hyöty saadaan irti.

Perehtymisen jälkeen aloitettiin laatukäsikirjan kokoaminen standardin vaatimuksien mukaan ja yrityksen tarpeet huomioiden. Tietoa kerättiin yrityksen henkilökunnalta sekä painetuista-, sähköisistä lähteistä.

### 3 Laatu

#### 3.1 Määritelmät

Yksinkertaisimmillaan laatu tarkoittaa asiakkaan tarpeiden tiedostamista ja tyydyttämistä tehokkaimmalla sekä kannattavimmalla tavalla. (SFS, 2016)

“Laatu on ikivanha ja samalla hyvin arkinen ja myös filosofinen aihe. ISO 9000 -standardisarja on tärkein ja samalla laajimmin levinyt ammattimaisen laatutoiminnan referenssi. Määritelmät on koottu sarjan standardiin SFS-EN ISO 9000 (2015). Sen mukaan laadulla tarkoitetaan sitä, missä määrin kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset.” (SFS, 2016)

Laatua voidaan määritellä useilla eri tavoilla ja sen ymmärtämisen kannalta on olennaista tiedostaa mittaritot, joilla laatua mitataan.

Laadun määritelmiä ovat muun muassa seuraavat:

### 3.1.1 Tuoteperusteiset määritelmät

Tuoteperusteisia laadun määritelmiä ovat esimerkiksi nopeus sekä tehokkuus ja laatuero muodostuvat näiden mitattavien ominaisuuksien eroista. ”Laatu on mahdollista ymmärtää objektiivisesti. Tällaiseen laatuksitteeseen yhdistetään usein hinta ja kustannukset, siten että korkeampi laatu merkitsee korkeampia tuotantokustannuksia. Samasta syystä voidaan perustella, että korkealaatuisesta tuotteesta voidaan pyytää ja saada korkeampi hinta.” (Anttila & Jussila, 2016)

### 3.1.2 Tuotantoperusteiset määritelmät

Tuotantoperusteiset laadun määritelmät tarkoittavat käytännössä vaatimusten täyttämistä. Vaatimusten täyttämällä ja standardien noudattamisella pyritään sopimusten mukaiseen tuotantoon sekä valmistusvirheiden estämiseen. Laatu voidaan mieltää niin sanotusti virheettömyys asteena eli tuotteen laatua arvioidaan sen mukaan millä asteella se täyttää sille asetetut vaatimukset. (Anttila & Jussila, 2016)

### 3.1.3 Rahalliset arvoperusteiset määritelmät

”Laatu on kohteen käyttöarvo (utiliteetti). Kohde hankitaan tiettyyn tarkoitukseen, henkilökohtaisen tyydytyksen aikaansaamiseksi tai muista vastaavista syistä. Laatu muodostuu tuotteen valmistuksen yhteydessä syntyvästä arvonlisästä (jalostusarvosta). Klassisessa vapaan markkinatalouden tasapainossa arvonlisän tulee vastata vaihdanta-arvoa (ostettaessa maksettavaa hintaa). Laatu on käyttöarvon ja hinnan suhde.” (Anttila & Jussila, 2016)

### 3.1.4 Reaalitaloudelliset arvoperusteiset määritelmät

” Laatu on kohteen hyötyarvo. Se on tarpeen tyydyttämisestä saatava hyöty, joka saavutetaan tuotteesta sen eliniän aikana riippumatta siitä, mitä tuotteesta on maksettu (ts. mikä on sen vaihdanta-arvo) ja kuinka suurta arvonlisää tuote edustaa. Tällöin laatu on tuotteen kykyä täyttää käyttäjän piilevätkin tarpeet ja odotukset. Laatu on tuotteen ostajan ja käyttäjän tarpeisiin sidottu ja niin ollen subjektiivinen ja ajallisesti muuttuva käsite. Laatua voidaan vain subjektiivisesti arvioida. Tuotantotoiminnan ohjeena on tuoteasiakkaiden piilevienkin ja aitojen tarpeiden mahdollisimman hyvä tunteminen ja tuotteen tekeminen niiden mukaisesti.” (Anttila & Jussila, 2016)

### 3.1.5 Heuristiset ja myyttiset määritelmät

”Laatu on erinomaista hyvyyttä tai luksusta. Laatua ei voi mitata eikä edes määritellä suljetusti. Sinä tiedät, mitä se on. Laatu perustuu platonisiin ideoihin. Tällä tavoin laatu käsitettä tuodaan kuitenkin paljon esille esim. mainonnassa ja ’excellence’-yritysten toiminnassa. Laatu on erinomaisuutta ja yliveraisuutta.” (Anttila & Jussila, 2016)

Laadun määritelmä on helpoin ymmärtää tuotteen tai palvelun kautta niiden konkreettisen mittaamisen ansiosta. Esimerkkinä tuotteen laadun mittaamiseen on helppo käyttää määrittävänä tekijänä kestävyyttä, nopeutta, tehokkuutta jne. Laadun mittaamisen kannalta on olennaista tiedostaa sisäisten sekä ulkoisten asiakkaiden näkökulmasta tärkeimmät ominaisuudet ja määritellä näille tavoitearvot. Tiedostettaessa mitä pitäisi olla ja pystytään mittamaan mitä on saavutettu niin tulokset näyttävät onko esimerkiksi laatu puutteita, joten silloin voidaan vasta alkaa puhua laadusta yksiselitteisesti. (Salminen, 2014)

### 3.2 Laadun merkitys yritykselle

Laadun merkitykset yritykselle ovat moniulotteisia. Mietittäessä kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä niin perusedellytyksenä esiin tulee asiakastyytyväisyys. Tuotteiden ja palveluiden tulee olla sellaisia, jotka ovat odotusten mukaisia ja tyydyttävät asiakkaiden tarpeet. Yksinkertaisuudessaan laatu parantaa yrityksen kannattavuutta, koska tuotteet myyvät paremmin, jos asiakkaat ovat tyytyväisiä. Laatu ei tarkoita kuitenkaan korkeinta mahdollista laatua vaan asiakkaita tyydyttävää tasoa, joka on samalla myös kustannustehokasta. (Logistiikan maailma, 2020)

Kustannustehokkuuteen on myös tärkeä kiinnittää huomiota, koska laatu kustannukset vaihtelevat yrityskohtaisesti todella paljon. Laatu kustannukset ovat keskimäärin noin kuusi prosenttia liikevaihdosta, mutta voivat myös nousta peräti 25% asti. Kustannukset koostuvat pitkälti reklamaatioista, palautuksista jne., joten on tärkeää tehdä tuotteet ja palvelut kerralla oikein. Laadulla on myös myönteinen vaikutus yrityksen imagoon. Laatu arvostavat asiakkaiden lisäksi kilpailijat, rahoittajat sekä yrityksen henkilöstö. (Logistiikan maailma, 2020)

#### 3.2.1 Laadun suunnittelu

Suunnittelun lähtökohtana tulisi olla se, että tiedostetaan mihin tarpeeseen suunnittelua ollaan tekemässä. Usein suunnittelun kohteeksi mielletään tuote, palvelu tai asiakaskokemus, kun laatuajattelua olisi hyvä laajentaa myös käyttäjän suuntaan ja tarkastella hyötyjä. Laatuajattelu on todella laaja käsite, jota ei kannata mieltää pelkästään asiakkaaseen kohdistetuksi. (Mattila, 2017)

Mattilan mukaan, kun tarkastellaan laatua määrittelyn näkökulmasta on arvioitava, miten soveltuva liikeidea on markkinoiden ja siellä olevien asiakkaiden tarpeeseen. On myös tärkeää tiedostaa miten toimintamalli vastaa tarpeeseen olla kilpailukykyinen ja ovatko toimintamallin prosessit suunniteltu henkilöstölle ymmärrettävällä tavalla tehokkaan toteuttamisen tarpeeseen. Syytä on myös tarkastella miten liikeidea ja toimintamalli on viestitty työntekijöille ja sopiiko se tarpeeseensa eli innostamaan kaikkia toimimaan suunnitellulla tavalla. (Mattila, 2017)

### 3.2.2 Laadun toteutus

Suunnitelman ollessa valmiina siirrytään toteutukseen, jossa kyky toimia suunnitelman mukaan nousee erityisen tärkeäksi jatkuvan kehityksen kannalta. Mikäli suunnitelmaa ei noudateta niin päädytään tilanteeseen, jossa saadaan sitä mitä sattuu syntymään, eikä päästä arvioimaan toimiko suunnitelma vai ei. Yksi laatuajattelun keskeisistä periaatteista on vastuullisuus. Kaikkien tulisi toimia vastuullisesti asiakasta kuin yritystäkin kohtaan. Suunnitelmien toteutuksessa vastuullisuus tarkoittaa suunnitelman noudattamista eli toimimista niin kuin on sovittu. Laaduntuottokyky on sitä, että jokainen pystyy toteuttamaan suunniteltua toimintamallia ja siten työskentelee jatkuvasti tuottavalla, suunnitellulla tavalla. (Mattila, 2017)

### 3.2.3 Laadun seuranta ja arviointi

Laaduntuottokykyä eli suunnitelman noudattamiskykyä voidaan mitata ja analysoida luotettavasti vain tiedon avulla, joka voidaan konkretisoida numeeriseksi dataksi ja siksi sitä tulee mitata jatkuvasti. Data kertoo miten asiat ovat ja mihin suuntaan ollaan kehittymässä. Näistä analyyseistä voidaan helposti havaita mahdollisia muutostarpeita. Tämän kaiken mahdollistamiseksi toiminnan tuloksia tulee seurata ja arvioida. (Mattila, 2017)

### 3.2.4 Laadun kehittämistoimenpiteet

Ongelmanratkaisutaidot sisältyvät olennaisesti laatuajatteluun perustuvaan kehittämiseen. Innovatiivisuus on todella tärkeää uusien parempien tapojen löytämiseksi. Jos kokeilut tuomitaan ja niitä vältellään, niin samalla tukahtuu kokeilunhalu sekä jatkuvan parantamisen ilmapiiri. Epäonnistumisille tulee siis antaa tilaa, mutta ongelmat voidaan ratkaista tehokkaammin ja pienemmällä kustannuksella systemaattisten laatu-tekniikoiden avulla. (Mattila, 2017)

## 3.3 Laadunhallinnan periaatteet

Laadunhallintaan käytetään laadunhallintajärjestelmää, joka on rakennettu asiakastytyväisyyden varmistamiseksi ja yrityksen tehokkuuden parantamiseksi kehitetty ja dokumentoitu toimintojen yhdistelmä. Yksinkertaisuudessaan tämä tarkoittaa organisaation,

prosessien, menettelyjen ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta sekä sen tehokasta johtamista. (Honkavaara, 2018)

### 3.3.1 Laatu politiikka

Laatupolitiikka on johdon julkaisema laatuun liittyvä yleinen tarkoitus tai suunta ISO 9000-standardin mukaan. Johdon tulee asettaa organisaation laatupolitiikka ja varmistettava, että se soveltuu asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Laatupolitiikan tulee sisältää organisaation sitoutumisen vaatimusten täyttämiseen sekä jatkuvaan parantamiseen. Se auttaa myös laatutavoitteiden asettamisessa sekä katselmuksien tekemisessä. Laatupolitiikka on siis yrityksen perusarvoista johdettu viesti käytännön toiminnaksi, joka kertoo keskeiset toimintaperiaatteet ja jokaisen työntekijän tulisi sisäistää se. (Lecklin, 2006, 40-41)

### 3.3.2 Asiakaskeskeisyys

Asiakkaista puhuttaessa on hyvä ensin tiedostaa, että ketkä ovat asiakkaita. Laatuajattelussa asiakassuhde on aina voimassa, kun asiakkaalla on jokin kontakti yritykseen esimerkiksi henkilöön, tuotteeseen tai toimipaikkaan. (Lecklin, 2006, 79-80)

Asiakasymmärrys ja asiakaskeskeisyys ovat laadunhallinnassa oleellisessa osassa. Nykypäivänä kaikki yritykset haluavat olla tai ainakin viestiä olevansa asiakaskeskeisiä organisaatioita. Asiakaskeskeisyys on koko organisaatiota määrittelevä strateginen valinta. Asiakaskeskeisen organisaation tulee ymmärtää, että jokaisella asiakkaalla on yksilölliset tarpeensa ja tällaisessa organisaatiossa pystytään tunnistamaan heille kaikista arvokkaimmat asiakkaat. Ja kun organisaatio tuntee arvokkaimmat asiakkaansa he pystyvät ennakoimaan heidän tarpeitansa. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat suoraan asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. (Salminen, 2014 )

Yksinkertaisuudessaan palvelun laadun määritelmä on ennako-odotusten sekä toteutuneen kokemuksen välinen suhde. Mikäli kokemus on ollut asiakkaalle positiivinen ennako-odotuksiin nähden niin voidaan todeta asiakaskokemuksen olleen positiivinen. (Salminen, 2014 )

Laadunhallinnassa sekä laadunkehittämisessä asiakastyytyväisyys on ehdoton painopistealue. Laadun lopullinen arviomies on aina asiakas ja yrityksen toiminta voi jatkua vain jos asiakkaat ovat valmiita maksamaan riittävän hinnan yrityksen tuotteista tai palveluista. (Lecklin 2006, 105-107)

### 3.3.3 Johtajuus

Yrityksen menestystekijänä toimiakseen laatu on oltava yksi yrityksen perusarvoista. Perusarvot ovat niitä, joiden ympärille yrityksen koko toiminta rakennetaan. Usein perusarvot ovat pelkästään johdon sekä omistajien aivoissa eikä niitä ole selkeästi määritelty tai avattu koko henkilöstölle. Johdon rooli korostuu perusarvojen viestimisessä koko henkilöstölle, jolloin kaikilla on käsitys siitä mikä on tärkeää ja miten halutaan toimia. (Lecklin, 2006, 35-38)

Laadun johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, joka tähtää liiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa on kyse siis yrityksen laadun sekä palveluiden kehittämisestä. (Total Quality Management: A continuous improvement process 4 (1996), PHCC Educational Foundation)

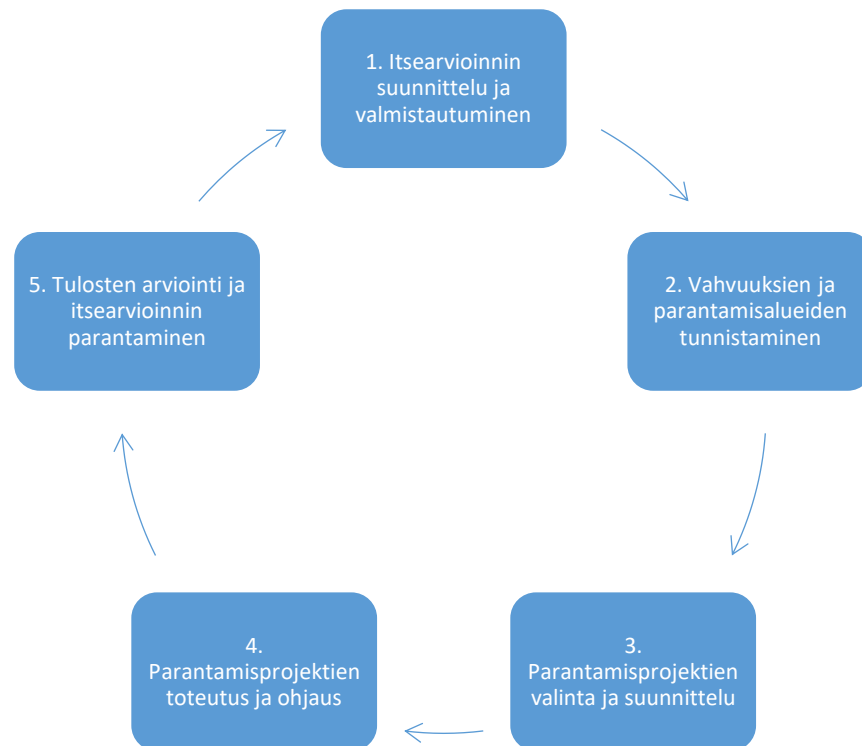
Onnistuminen laatujohtamisessa edellyttää erityisesti ylimmältä johdolta vahvaa sitoutumista sekä laadun omaksumista. Johdon tulisi rakentaa liiketoimintasuunnitelma laadun varaan sekä määritellä laadulle strategiset tavoitteet. Näitä tavoitteita tulee valvoa tarkasti sekä edistää, jotta tavoitteisiin päästään. Laatu ei ole pelkästään johdon vastuulla vaan myös koko henkilöstö tulisi saada talkoisiin mukaan. (Sixsigma, 2019)

Laadun johtaminen ja kehittäminen ei ole nopea pyrähdys vaan kestävyyttä vaativa matka. Laatu kannattaa asettaa päämääräksi, koska ilman päämäärää jää auttamatta kehityksessä jälkeen. Laatu syntyy työpaikan hyvän ilmapiirin tuloksena ja työntekijät ovat luonnostaan aktiivisia sekä luovia ja sen takia organisaatiossa tulee poistaa esteet luovuuden toteutumiselle. Kuten monessa muussakin asiassa niin myös laadussa kerralla oikein toteutettaessa päästään parhaisiin tuloksiin taloudellisesti. Tämä edellyttää osaamisen jatkuvaa kehittämistä sekä motivaatiota laadun tekemiseen kaikilla tasoilla. (Laatuakatemia, 2017)

### 3.3.4 Jatkuva parantaminen

Jatkuvaa parannus on prosessi, joka päätee laadun lisäksi myös muihin osa-alueisiin. Jatkuvan parantamisen prosessi koostuu neljästä kohdasta, joita ovat suunnittelu, toteutus, seuranta/arviointi sekä kehittämistoimenpiteet. Toistamalla kyseistä kehää ollaan laatuajattelun ytimessä. Kehityksen takaamiseksi laatuajattelun juurtuminen yrityksen arvioihin on ensiarvoisen tärkeää, jotta halutaan tehdä aina asiat paremmin. (Mattila, 2017)

Laatua halutaan kehittää jatkuvasti ja sen mahdollistamisessa tärkeässä roolissa on oikeiden kehityskohteiden valinta. Esimerkkinä itsearvioinnin prosessi on hyvä tapa tunnistaa kehityskohteita. Helpoin tapa suorittaa itsearviointi on suorittaa pika-analyysi, jossa yrityksen johto ottaa kantaa ennalta laadittuihin kysymyksiin. (Lecklin 2006, 295-297)



Kuvio 3. Itsearviointi (Lecklin, 2006)

### 3.4 Laadunhallintajärjestelmä

”ISO 9000-standardissa laadunhallinnalla tarkoitetaan koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa ja laadunhallintajärjestelmällä johtamisjärjestelmää, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa.” (Lecklin 2006, 29)

## 4 Standardi

### 4.1 Standardien synty

Asiakkaalla on aina ollut tarve varmistaa toimittajan tuotteiden laatu. Laadun testaus voidaan toteuttaa tuotetta vastaanotettaessa, käytettäessä tai tarkastamalla toimittajan tuotantolaitoksien menetelmät ja koneisto laadun varmistamiseksi. Volyymien kasvaessa tuotannon tarkastus on käynyt raskaaksi ja resursseja kuluttavaksi. Tämän takia standardit ovat syntyneet ratkaisemaan tätä ongelmaa. ”Sopimalla yhteisesti laadulle asetettavista vaatimuksista, standardoimalla ne ja antamalla kehittämisen ja valvonnan puolueettomalle taholle on laadun tarkastamiseen ja valvontaan käytettäviä resursseja voitu vähentää merkittävästi ja suunnata ne kehittämispainotteisiin tehtäviin.” (Lecklin 2006, 308-309)

## 4.2 ISO 9001:2015

Laadunhallinnan ISO 9001 -standardin tavoitteena on yrityksen toiminnan jatkuva parantaminen ja asiakastyytyväisyyden lisääminen. Se muodostaa kehyksen laadunhallinnan johtamiselle. ISO 9001 on kansainvälisesti tunnetuin ja eniten käytetty laadunhallintastandardi. Standardin avulla yritykset voivat palvella asiakkaitaan paremmin ja varmistaa, että tuotteet ja palvelut täyttävät aina niin asiakkaiden kuin viranomaistenkin vaatimukset. (SFS, 2020)

ISO 9001 -standardin perusrakenteeseen kuuluvat johdon vastuu, resurssien ja prosessien hallinta sekä jatkuva mittaaminen, analysointi ja parantaminen - auditoinnit, prosessien valvonta ja jatkuva parantaminen mukaan lukien. Standardi uudistettiin vuonna 2015. Uudistuksen taustalla on yhteiskunnan ja sen tarpeiden muuttuminen. ISO 9001 laadittiin alun perin tuotanto- ja teollisuussektoreiden tarpeisiin. Toimintaympäristö on nykyisin aivan erilainen, samoin organisaatioiden toimintatavat ja käytännöt. (SFS, 2020)

## 4.3 Hyödyt

Standardi takaa asiakkaiden tarpeet täyttävät tuotteet sekä palvelut. Tasalaatuisten tuotteiden sekä palveluiden myötä standardi luo asiakasluottamusta yritystä kohtaan. Standardi antaa tukea toiminnan ja prosessien kehittämiseen. Standardin myötä tulevana hyötyinä voidaan nähdä myös vastuunjaon selkeytyminen, henkilöstön osallistumisen parantuminen sekä se antaa myös motivaatiota työntekijöille ja auttaa ymmärtämään asiakkaiden tarpeita. Tämän kaiken lisäksi riskienhallinta parantuu sekä virheet että poikkeamat vähenevät huomattavasti. Laatuksannukset vähenevät ja asiakastyytyväisyys paranee. (SFS, 2020)

## 4.4 Soveltaminen

Jonasson Oy:n tapauksessa soveltaminen toteutetaan seuraavasti. Jonasson Oy sitoutuu tuottamaan palveluita ja tuotteita, jotka täyttävät asiakkaiden yksilölliset toiveet vaatimukset. Laadunhallintajärjestelmän ja ympäristöjärjestelmän tehokkuus ja toimivuus ovat keskeinen osa yrityksen toimintaa, jolla varmistetaan laadukkaat ja yhdenmukaiset tuotteet, palvelut ja ympäristön huomioiminen. Laatuksikirjassa ja ympäristöjärjestelmässä esitetyt vaatimukset ja prosessit on tarkoitettu koskemaan nimenomaan laadunhallintajärjestelmän ja ympäristöjärjestelmän toimivuutta. (Jonasson, 2020)

Jonasson Oy:n on varmistettava, että yrityksen viestintä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa on riittävällä tasolla, työtehtävät ovat riittävän hyvin kontrolloituja ja että dokumentoitu tieto on käytettävissä muodossa toiminnan ja sen laadun kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Sitoudumme täyttämään yleiset ja yksilölliset laatuvaatimukset, sekä asiakkaiden kohtuulliset



odotukset yrityksemme tuotteille ja palveluille. Sitoudumme myös toimillamme parantamaan ympäristötehokkuutta ja noudattamaan vaadittuja säännöksiä ympäristön suojelemiseksi. (Jonasson, 2020)

Laatu- ja ympäristöstandardit ja tavoitteet ovat keskeisessä osassa yrityksen liiketoimintaa ja Jonasson Oy:n on varmistettava, että ne ovat kiinteä osa koko yrityksen päivittäistä toimintaa ja huomioivat modernin laadunhallinnan viralliset vaatimukset. Yrityksen laadunhallintajärjestelmän tulee siksi toteuttaa ISO 9001:2015 ja ISO 14001:2015 -standardin asettamat vaatimukset. Laatukäsikirja esittelee Jonasson Oy:n laadunhallintajärjestelmän ja ympäristöjärjestelmän, joka on laadittu täyttämään standardin asettamat edellytykset. (Jonasson, 2020)

Yrityksen henkilöstön on työskenneltävä näiden tavoitteiden täyttämiseksi ja standardien toteuttamiseksi. Järjestelmät perehdytetään koko henkilöstölle, jotta käsikirjan sisältöä voidaan soveltaa yrityksen toiminnassa myös käytännön tasolla. Erilaiset yleiset järjestelmät, prosessit ja työvaiheet on esitetty käsikirjassa kuvaamaan eri työtoimintoja ja niiden toteuttamistapoja. Laatukäsikirjan tukemiseksi yritys on laatinut tarkemmat työohjeet, joissa on kuvattu yksityiskohtaisesti jokainen erillinen työvaihe. Keskeistä prosessien toteuttamisessa on perehdytys ja koulutus, joilla henkilöstön kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin voidaan kehittää. (Jonasson, 2020)

Laadunhallintajärjestelmän keskeinen toimija on johto, jolla on vastuu varmistaa, että laadunhallintajärjestelmää sovelletaan koko yrityksen toiminnassa tehokkaasti ja asianmukaisesti, jotta tuotteiden ja palveluiden laatu voidaan taata. Laatukäsikirja on koko henkilöstöä velvoittava ohjekirja, ja sen tehtävänä on varmistaa tuotteiden hyvä laatu, ympäristön suojeleminen ja toimintamme johdonmukainen kehittyminen. Laatukäsikirjan merkittävänä tavoitteena on yrityksen toimintaan liittyvien riskien hahmottaminen, ennakoiminen ja niihin varautuminen. (Jonasson, 2020)

Laatukäsikirja täyttää sille ISO 9001:2015 ja ISO 14001:2015 -standardissa asetetut vaatimukset. Mahdollisissa ristiriitatilanteissa sovelletaan Jonasson Oy:n laatukäsikirjaa. (Lahtinen, 2019)

## 5 Laadunhallintajärjestelmä Jonasson Oy:ssä

### 5.1 Johdon toimet

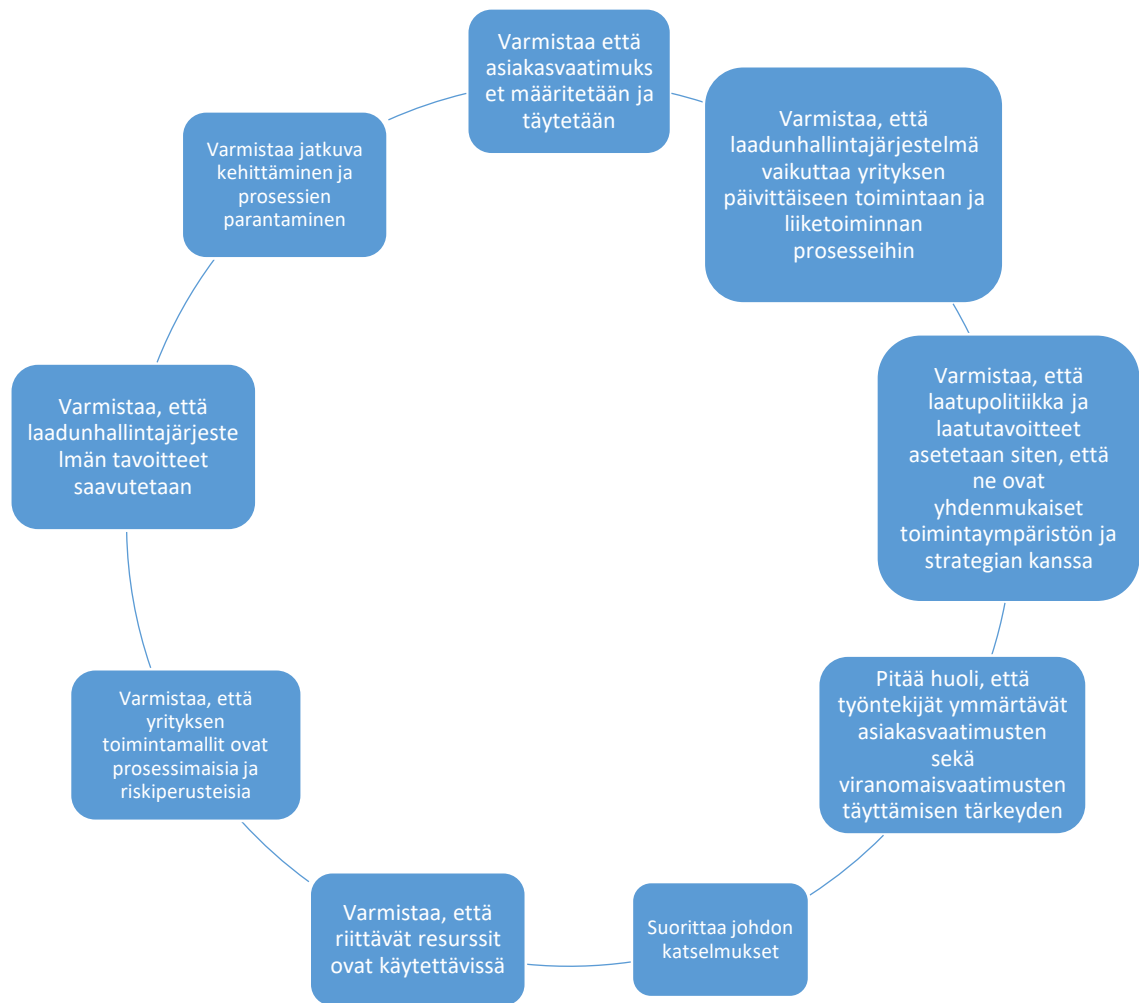
Johdon on pystyttävä osoittamaan sekä johtajuus että sitoutuminen laadunhallintajärjestelmään vahvistamalla yrityksen toiminnan edellytykseksi sen laadunhallintajärjestelmän tehokkuus.

Johto on sitoutunut ylläpitämään laadunhallintajärjestelmää ja sen on pidettävä huoli, että työntekijät ymmärtävät yrityksen laadunhallintajärjestelmän ja toimivat sen mukaan. Työntekijöiden ymmärrystä laadunhallintajärjestelmästä ja sen muutoksista ylläpidetään yrityksen sisäisillä perehdytyksillä. Johto määrittelee organisaation laatupolitiikan ja laatutavoitteet. Laatupolitiikka on kiinnitetty yrityksen ilmoitustaululle ja siitä on viestittävä koko henkilökunnalle. (Jonasson, 2020)

Johto varmistaa, että asiakasvaatimukset täytetään seuraamalla asiakkaalta tullutta palautetta ja keskustelemalla asiakkaan kanssa valmistettavien tuotteiden laatuvaatimuksista. Asiakastyytyväisyyden parantaminen on yrityksen keskeinen tavoite. Johto tiedottaa asiakasvaatimuksista ja -palautteista työntekijöille. Yrityksen on toiminnassaan noudatettava ja ymmärrettävä myös lainsäädännölliset ja viranomaisten vaatimukset. Johdon tulee myös varmistaa, että kaikki riskit ja mahdollisuudet, jotka voivat vaikuttaa yrityksen kykyyn tuottaa laadukkaita tuotteita on yksilöity ja asianmukaisesti huomioitu. (Jonasson, 2020)

Ylin johto laatii ja ottaa käyttöön laatupolitiikan. Laatupolitiikkaa on ylläpidettävä ja sen on sovittava organisaation tarkoitukseen, toimintaympäristöön ja strategiaan. Laatupolitiikka toimii perustana laatutavoitteiden asettamiselle ja edellyttää sitoutumista näiden vaatimusten täyttämiseen. Laatupolitiikka edellyttää sisältää myös sitoutumisen laadunhallintajärjestelmän jatkuvaan kehittämiseen. Henkilöstön ehdotukset laatupolitiikan kehittämiseksi tulee ottaa huomioon laatupolitiikan uudelleen arvioinnissa. (Jonasson, 2020)

Johto varmistaa, että olennaisimpiin yrityksen rooleihin liittyvät vastuut ja valtuudet on määritelty ja viestitty yrityksessä ymmärrettävällä tavalla. (SFS-EN ISO-9001)



Kuvio 2. Johdon toimet

## 5.2 Tukitoiminnot

Jonasson Oy:n on määritettävä ja varattava tarvittavat resurssit, joiden avulla laadunhallintajärjestelmä luodaan, otetaan käyttöön, ylläpidetään ja jatkuvasti parannetaan. Yrityksen on huomioitava myös millaiset ovat sen sisäisten resurssien toimintakyky ja mitä yrityksen on saatava ulkoisilta toimittajilta. Laatuksikirjaan on kuvattu yrityksen tukitoiminnot. Yrityksen tukitoimintoihin kuuluvat organisaation dokumentointi, resurssit, viestintä, infrastruktuuri, henkilöstö ja osaaminen. Jokainen kohta löytyy eriteltyinä ja ne on rakennettu vastaamaan standardin vaatimuksia ja yrityksen tarpeita. (Jonasson, 2020)

### 5.2.1 Resurssit ja henkilöstö

Jonasson Oy:n on määritettävä ja varattava tarvittavat resurssit, joiden avulla laadunhallintajärjestelmä luodaan, otetaan käyttöön, ylläpidetään ja jatkuvasti parannetaan.

Yrityksen on huomioitava myös millaiset ovat sen sisäisten resurssien toimintakyky ja mitä yrityksen on saatava ulkoisilta toimittajilta. (Jonasson, 2020)

Jonasson Oy:n on määriteltävä ja varattava tarvittavat henkilöt, joiden avulla yritys ottaa laadunhallintajärjestelmän käyttöön ja varmistaa prosessien toiminnan ja riittävän ohjauksen. Huomioitavia seikkoja henkilöstä valittaessa kyseiseen tehtävään ovat työkuorma ja olennaisten henkilöiden pätevyys hoitaa laadunhallintajärjestelmän rooleja ja toimintoja. Yrityksen on arvioitava myös toiminnan riskit ja huomioitava eri prosesseihin liittyvät vastuut ja valtuudet. (Jonasson, 2020)

### 5.2.2 Infrastrukturi

Jonasson Oy:n on määriteltävä ja järjestettävä infrastrukturi, joka vaaditaan tuotteiden ja palveluiden laatuvaatimusten täyttämiseen, ja ylläpidettävä tätä infrastruktuuria. Infrastruktuuria ovat mm. rakennukset ja niihin kuuluva välineistö, työvälineet, kuten laitteet ja ohjelmistot, kuljetuskalusto ja tieto- ja viestintäteknikka. Infrastruktuurin kuntoa ylläpidetään huoltamalla koneita ja laitteita niiden vaatimalla tavalla. Uusia työkaluja hankitaan tarpeen mukaan. (Jonasson, 2020)

### 5.2.3 Prosessien toimintaympäristö

Yrityksen on määriteltävä ja järjestettävä tarvittava toimintaympäristö, joiden avulla prosessien toiminta sekä tuotteiden ja palveluiden laatuvaatimuksen voidaan saavuttaa. Tällaista toimintaympäristöä on myös ylläpidettävä. (Jonasson, 2020)

Jonasson Oy:n työympäristöön kuuluu yhteiskunnallisia, psykologisia, fyysisiä ja ympäristöllisiä tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat mm. syrjimätön ja rauhallinen työympäristö, stressiä vähentävä ja työuupumusta ehkäisevä työympäristö, riittävä ilmanvaihto, lämpötilat, siisteys, hygienia, työergonomia, valoisuus ja äänenvoimakkuus. Tekijät ja niiden merkitys voi vaihdella eri työtehtävissä ja prosesseissa merkittävästikin. Yritys ymmärtää, että kaikilla näillä tekijöillä on merkitystä henkilöstön motivaation, tyytyväisyyteen ja toimintakykyyn. Johdon on siksi huolehdittava näiden kaikkien tekijöiden huomioimisesta, sekä mahdollisiin ongelmiin puuttumisesta. (Jonasson, 2020)

### 5.2.4 Mittausten jäljitettävyys

Yritys varmistaa, että mittauksiin ja seurantaan käytetyt resurssit on kalibroitu ja varmennettu ennen käyttöä, säädetty tai uudelleen säädetty tarvittaessa, yksilöity, suojattu kolmansilta osapuolilta ja suojattu vaurioilta. Mikäli mittauslaitteen todetaan olevan käyttötarkoitukseensa soveltumaton, yrityksen on määriteltävä haitallisen mittauslaitteen aiheuttaneet vaikutukset ja ryhdyttävä tarpeellisiin toimenpiteisiin. (Jonasson, 2020)

### 5.2.5 Organisaation tietämys ja henkilöstön pätevyys

Jonasson Oy:n on määriteltävä sen prosesseille vaadittava tietämys ja osaaminen, jotta tuotteiden ja palveluiden laatuvaatimukset saavutetaan. Riittävä osaaminen ja tietämys on ylläpidettävä tarvittavissa määrin. Mikäli yritys huomaa toiminnassaan muuttuvia tarpeita ja kehityssuuntia, sen on arvioitava organisaationsa tietämys ja päätettävä, kuinka tarvittava lisätieto hankitaan ja tiedot päivitetään. Tämä voidaan toteuttaa mm. investoinneilla, perehdytyksillä, virheiden analysoinnilla, tietojen keräämisellä asiakkailta tai yhteistyökumppaneilta, vertailuanalyysillä tai lisäkoulutuksilla. (Jonasson, 2020)

Laatukäsikirjaan määritettiin millainen pätevyys ja/tai koulutustaso yrityksen työntekijöiltä vaaditaan eri prosesseissa, joissa tehdyt työtehtävät vaikuttavat laadunhallintajärjestelmän suorituskykyyn ja vaikuttavuuteen. Työntekijöiden on oltava päteviä soveltuvan koulutuksen, harjoittelun tai kokemuksen perusteella. Tarvittaessa riittävä pätevyys on hankittava eri toimenpitein, esim. perehdytyksellä, ja näitä toimenpiteitä on arvioitava. Työntekijöiden pätevydestä on pidettävä dokumentoitua tietoa. (Jonasson, 2020)

### 5.2.6 Viestintä

Jonasson Oy:n johdon tehtävänä on laadittava sopivat viestintäjärjestelmät koko yrityksessä, jotka soveltuvat yrityksen laadunvalvontajärjestelmään liittyvään sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Järjestelmään on laadittu selkeät ohjeet, siitä kuinka viestintää hoidetaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti. (Jonasson, 2020)

### 5.2.7 Dokumentoitu tieto

Jonasson Oy:n laadunhallintajärjestelmän on sisällettävä ISO 9001:2015 -standardin edellyttämä dokumentoitu tieto sekä dokumentoidut tiedot, jotka johto on määrittänyt laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuden kannalta välttämättömiksi. Näin yritys voi varmistaa laadunhallintajärjestelmän tehokkuuden ja läpinäkyvyyden. Dokumentoidun tiedon on oltava ajantasaista ja helposti saatavilla. Dokumentoitu tieto on säilytettävä siten, että se on suojattuna turmeltumiselta ja luvattomilta muutoksilta. Dokumentoidun tiedon laajuus on sovitettava Jonasson Oy:n tarpeisiin. (Jonasson, 2020)

### 5.2.8 Laatukäsikirja

Johdon on laadittava ja ylläpidettävä Jonasson Oy:n laatukäsikirjaa, jonka virallinen auditoija säännöllisesti tarkistaa ja auditoi, varmistaakseen laatukäsikirjan jatkuvan hyväksyttävyyden, pätevyyden ja tehokkuuden. Johto voi määrätä laatukäsikirjan päivittämiseen ja ylläpitoon työntekijän tai ulkopuolisen tahon, jolla on riittävä pätevyys toteuttaa laatukäsikirjan päivitys- tai ylläpitotehtävät. (Jonasson, 2020)

Johdon on varmistettava, että yrityksen laatukäsikirja sisältää:

- Laadunhallintajärjestelmän soveltamisalan
- Laadunhallintajärjestelmään laaditut järjestelmät, yksityiskohtaisesti dokumentoituna
- Järjestyksen ja vuorovaikutuksen laadunhallintajärjestelmän eri prosessien välillä. (Jonasson, 2020)

Johto varmistaa sen laatukäsikirjan katselmusten yhteydessä, sekä tarvittaessa useamminkin. Muutoksia laatukäsikirjaan tehdään tarvittaessa, standardien muuttuessa, sekä virallisen auditoijan vaatimuksesta. (Jonasson, 2020)

### 5.3 Toiminta

Jonasson Oy:n laatutavoitteet ja -vaatimukset tulevat pääsääntöisesti yrityksen asiakkailta ja viranomaisilta. Asiakkaat määrittävät Jonasson Oy:n sisustamien ajoneuvojen varustelun ja materiaalit yrityksen varustelistasta. Viranomaisvaatimukset vaikuttavat ajoneuvojen turvallisuusvaatimuksiin, painorajoituksiin ja muihin vaatimuksiin, joita ajoneuvon katsastamisen läpäiseminen edellyttää. (Jonasson, 2020)

Tuotekohtaisiin resurssitarpeisiin sisältyvät muun muassa auton lisävarusteet ja niiden raaka-aineet asiakkaan toiveen mukaan, verhoilumateriaalit, sähkötöiden edellyttämät osat ja työvälineet, auton pesuaineet ja -välineet, dokumentaatiolomakkeet ja työvoima. Mahdollisten lisäresurssien tarve arvioidaan johdon katselmuksissa sekä tarvittaessa ennen jokaisen tilauksen hyväksymistä, jos kyse on uudesta tuotteesta. (Jonasson, 2020)

Työntekijä on velvollinen tarkastamaan ja mittaamaan tekemänsä tuotteiden laadun. Jonasson Oy:n sisustamat ajoneuvot on rakennettu siten, että ainoastaan mitoiltaan oikea osa voidaan kiinnittää ajoneuvoon. Työntekijän kannalta ei siis tarvita erillistä mittausta, vaan osan asentamisessa havaitaan osien mahdolliset laatu- ja mittavirheet. Mahdollisia piileviä virheitä ei ole mahdollista havaita tuotantovaiheessa ja johto onkin sitoutunut kehittämään tarkastustoimenpiteitä tavalla, jolla piilevät virheet saadaan joko vähennettyä tai poistettua kokonaan. (Jonasson, 2020)

Jonasson Oy:n sisustamat tuotteet ja niiden laatuvaatimuksien täyttymistä arvioidaan viime kädessä lopputarkastuksessa ja virallisessa katsastuksessa. Katsastuksessa tarkastetaan, että ajoneuvo täyttää lainsäädännölliset vaatimukset, jonka läpäiseminen on ehdoton edellytys ennen kuin auto voidaan luovuttaa asiakkaalle. Lopputarkastuksessa varmistetaan asiakkaan henkilökohtaisten toiveiden ja odotusten toteutuminen täyttämällä lopputarkastuspöytäkirja. Kun sekä katsastus että lopputarkastus on toteutettu hyväksytysti, ajoneuvo voidaan luovuttaa asiakkaalle. (Jonasson, 2020)

Jonasson Oy:n johdon on varmistettava, että nämä prosessit toimivat hallituissa olosuhteissa ja tuotanto täyttää asiakasvaatimukset. Yrityksen on määriteltävä, miten prosessit vaikuttavat sen kykyyn vastata laatuvaatimuksiin sekä:

- laadittavat relevantit toiminnot näille prosesseille, säilyttääkseen yhdenmukainen toiminta
- määritellä ja toimeenpanna järjestelyt mittauksille, valvonnalle ja jatkotoimille, jotta varmistetaan prosessien jatkuva toiminta ja suunniteltujen tavoitteiden saavuttaminen
- varmistettava tarvittavan informaation käytettävyys tehokkaan toiminnan ja valvonnan tukemiseksi
- ylläpidettävä prosessien toiminnasta tehtyjen mittausten tuloksia, tehokkaan toiminnan ja valvonnan todistamiseksi. (Jonasson, 2020)

Jonasson Oy:n valmistamat tuotteet ovat sarjavalmisteita, joten toistuvaa suunnittelua ei vaadita. Asiakas päättää haluamansa lisävarusteet yrityksen lisävarustelistasta, joiden mallikuvat ja työohjeet yritys on vahvistanut. Suunnitelma ja prosessit tulee katselmoida aika-ajoin ja päivittää tarvittaessa. Tuotemuutokset voidaan päivittää suoraan olemassa oleviin asiakirjoihin, jos luotettavuus ei kärsi. Jonasson Oy:n liiketoiminta asiakkaan tilauksesta valmiin tuotteen laskutuksesta, myynti- ja ostoprosessista -ja tuotteiden valmistusprosesseista on myös laadittu prosessikaaviot ja työohjeet yrityksen työntekijöiden käyttöön. (Jonasson, 2020)

#### 5.4 Sisäinen auditointi ja johdon katselmus

##### 5.4.1 Sisäinen auditointi

Jonasson Oy:n on laadittava sisäisen auditoinnin järjestelmä, jolla yritys voi arvioida laadunhallintajärjestelmän vaatimusten täyttymistä ja ISO 9001:2015 -laatustandardin vaatimusten täyttymistä. Lisäksi sisäisessä auditoinnissa on arvioitava laadunhallintajärjestelmän käyttöä ja ylläpitoa. (Jonasson, 2020)

Johdon on laadittava dokumentoidut toimintatavat sisäiselle auditoinnille ja toteutettava sisäiset auditoinnit suunnitelluin ajankohdin. Sisäisen auditoinnin on perustuttava eri toimien tärkeyteen ja merkitykseen yrityksen toiminnassa. (Jonasson, 2020)

Sisäisen auditoinnin toteuttamiseen on sisällyttävä:

- Auditointien laajuus, menetelmät, suunnitteluvaatimukset ja raportit
- Auditointikriteerit ja soveltamisala

- Auditioija valinta, joka on objektiivinen ja puolueeton laadunhallintajärjestelmän arvioinnin kannalta
- Edellisten auditointien tulokset
- Vastuut ja vaatimukset auditointien johtamiseen
- Tulosten tallettamiseen ja johdolle raportointiin liittyvät toimet
- Mahdollisten kehityskohteiden yksilöintiin liittyvät toimet
- Dokumentoitu tieto näyttönä auditointiohjelman toteuttamisesta ja auditoinnissa saaduista tuloksista. (Jonasson, 2020)

Jonasson Oy:n johto laatii auditointisuunnitelman. Auditioijana toimii yrityksen johto. Auditioijaksi voidaan lisäksi kutsua muita henkilöitä. Johdon oman toiminnan auditointiin voidaan kutsua esimerkiksi laatupäällikkö. Yrityksen työntekijät saavat esittää johdolle asioita, jotka johdon pitäisi käsitellä auditoinnissa. Mikäli auditoinnin aikana huomataan asioita, jotka eivät kuulu varsinaiseen auditointisuunnitelmaan, mutta tulisi käsitellä auditoinnin aikana, johto voi tehdä tarvittavan lisäyksen auditointisuunnitelmaan. (Jonasson, 2020)

Auditoinnin suorittamiseen voi sisältyä haastatteluita, perehtymistä asiakirjoihin ja työohjeisiin, sekä työsuoritusten seuraamista. Auditointien aikana tehdyt havainnot, mahdolliset puutteet ja parannusehdotukset kirjataan ylös. Auditoinnin apuna käytetään auditointikysymyslomaketta. Kysymysten liitteeksi lisätään pöytäkirja, josta käy ilmi havaitut puutteet. Tulokset käsitellään johdon katselmuksessa, jossa päätetään toimenpiteistä ja niiden aikatauluista, sekä nimetään vastuuhenkilöt toimenpiteiden suorittamiseen. Toimenpiteiden etenemistä seurataan tulevissa johdon katselmuksissa. (Jonasson, 2020)

Auditoinneissa tarkoituksena on arvioida yrityksen johtamisprosesseja, arvioida yrityksen toimintaa sekä kustannus- ja ratkaisutehokkuutta. Arvioinneissa saadaan kuva siitä, kuinka hyvin yritys pystyy toteuttamaan sen haluamat toimet, sekä selvittämään objektiivisesti sen laadunhallinnan tehokkuus. Tavoitteena on tuoda esiin myös kehityskohteet johtamisprosesseihin. (Jonasson, 2020)

#### 5.4.2 Johdon katselmus

Ylimmän johdon on katselmoitava yrityksen laadunhallintajärjestelmä suunnitelluin väliajoin varmistaakseen sen soveltavuus, tarkoituksenmukaisuus ja vaikuttavuus sekä yhdenmukaisuus yrityksen strategian kanssa. Johdon katselmuksot toteutetaan säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa. (Jonasson, 2020)

Johdon katselmusta suunniteltaessa ja toteutettaessa on huomioitava:

- Aikaisempien katselmusten vuoksi käynnistetyt toimenpiteet ja niiden tilanne



- Laadunhallinjärjestelmän kannalta olennaiset asioiden muutokset
- Tiedot laadunhallintajärjestelmän suorituskyvystä, vaikuttavuudesta ja kehityssuunnista, kuten:
  - asiakastyytyväisyydestä ja sidosryhmien palautteesta
  - organisaation tavoitteiden saavuttamisesta
  - prosessien suorituskyvystä ja tuotteiden ja palveluiden laatuvaatimuksista
  - poikkeamista ja korjaavista toimenpiteistä
  - seurannan ja mittauksen tuloksista
  - auditointien tuloksista
  - ulkoisten toimittajien suorituskyvystä
    - Resurssien riittävyys
    - Riskien ja mahdollisuuksien käsittelytoimien vaikuttavuudesta
    - Kehitysmahdollisuuksista (Jonasson, 2020)

Johdon katselmuksen tuloksiin on sisällytettävä päätökset ja toimenpiteet, jotka liittyvät

- Parantamis- ja kehittämismahdollisuuksiin
- Laadunhallintajärjestelmän mahdollisiin muutostarpeisiin
- Resurssitarpeisiin

Johdon katselmuksen tuloksista on pidettävä dokumentoitua tietoa. Tällaisia dokumentteja ovat mm. esitykset, kokouspöytäkirjat ja raportit. (Jonasson, 2020)

## 5.5 Riskien ja mahdollisuuksien käsittely

Johdon tehtävänä on arvioida ja huomioida liiketoimintaan liittyvät sisäiset ja ulkoiset riskit. Riskien huomioiminen tulee toimeenpanna koko yrityksen päivittäiseen toimintaan. Johdon on varmistettava katselmuksessa tai tarvittaessa useammin, että riskien huomioiminen on tehokasta ja ajan tasalla. Henkilöstön on toiminnassaan arvioitava ja huomioitava riskit. Riskien huomioimisen tehokkuuden parantamiseksi, johdon tulee perehdyttää henkilöstö yrityksen toimintatapoihin riskien osalta. (Jonasson, 2020)

Jonasson Oy:n riskipolitiikka perustuu riskien havaitsemiseen, ymmärtämiseen, yksilöimiseen ja minimointiin. Tavoitteena on riskeihin ennalta varautuminen, vaikutusten poistaminen tai vähentäminen, sekä toiminnan kehittäminen. Merkittävät riskit ja uhat sekä niihin varautumiseen liittyvät toimenpiteet ja toimintaohjeet ovat merkittävä osa henkilöstön perehdyttämistä. Yrityksen riskipolitiikka perehdytetään työntekijöille osana laatukäsikirjaa. (Jonasson, 2020)

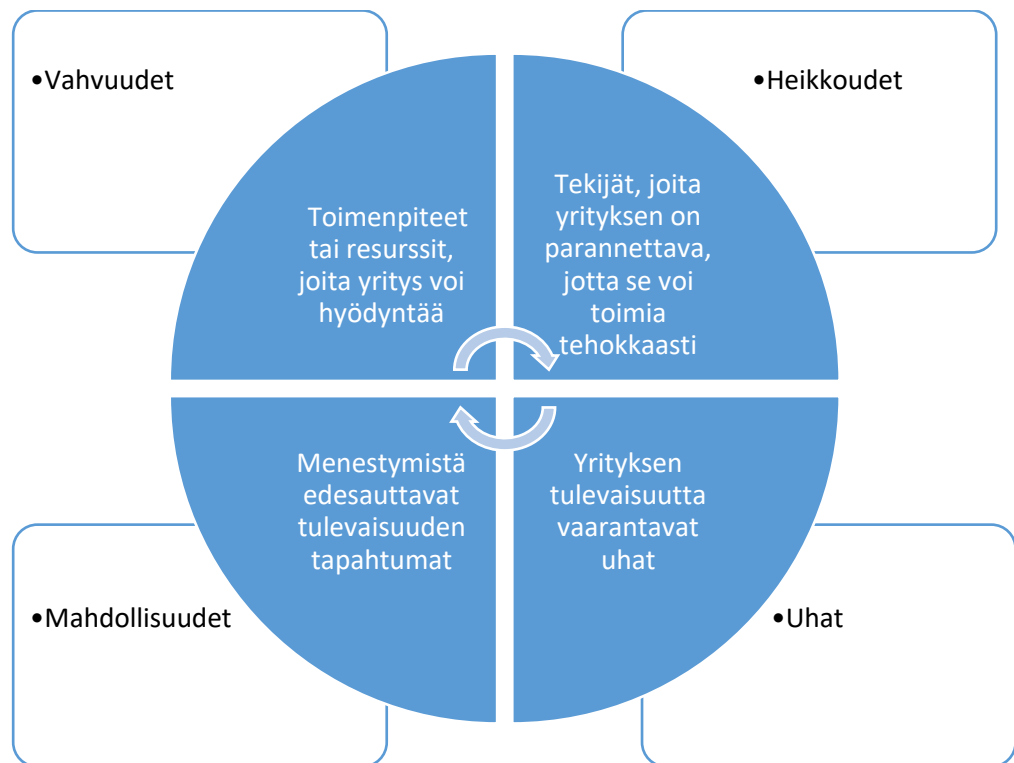
Strategia on riskien havaitseminen, arvioiminen ja yksilöiminen. Riskit pyritään havaitsemaan, olivat ne sitten teknisiä tai eivät. Riskeistä saatava tieto on dokumentoitava ja johtoa informoitava. Johto perehdyttää henkilöstön yrityksen riskienhallinta strategiaan ja riskien huomioimiseen. Henkilöstön osalta riskienhallinnassa on otettu huomioon henkilöstön tehtäväkuvat ja selvä strategia miten poissaolevan työntekijän tehtävä paikataan toimivuuden varmistamiseksi. Ennaltaehkäisevänä toimenä on henkilöstölle tarjottava työterveyden palvelut. Alihankinnan ja tavarantoimittajien ongelmien vaikutusten suuruudet on mietittynä ja tarpeen mukaan vaihtoehtoiset toimijat saatavilla. Tuotekehityksen valmius kuuluu osaksi strategiaa ja antaa vaihtoehtoja sopeutua muuttuvaan kysyntään. Lainsäädännölliset riskit on huomioitu ja määräyksiä seurataan jatkuvasti. (Jonasson, 2020)

SWOT-analyysi, eli nelikenttäanalyysi, pyrkii selvittämään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet (nykytila), sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat (tulevaisuus). Analyysi voi koskea joko koko yritystä tai yksityiskohtaisempaa yrityksen osaa. Johtoryhmä käsittelee yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia säännöllisin välein ja pitää yllä muistioita näistä. prosessin toimivuus. (Jonasson, 2020)

Analyysin periaatteet:

- mahdollisimman yksinkertainen ja käytännöllinen analyysi
- nykytila ja tulevaisuus erillään
- jokaiseen nelikentän ruutuun löydettävä tekijöitä

SWOT-analyysin kentät:



Kuvio 3. SWOT-analyysi

#### SWOT-analyysin suorittaminen

- vahvuuksien vahvistaminen ja hyödyntäminen
- heikkouksien korjaaminen ja parantaminen, sekä niiden vaikutusten lieventäminen
- mahdollisuuksien hyödyntäminen resurssien mukaisesti
- uhkiin varautuminen hyvällä suunnittelulla, jotta ne eivät tule yllätyksenä (Jonasson, 2020)

#### 5.6 Parantaminen

Yrityksen määriteltävä ja valittava parantamismahdollisuudet ja tehtävä toimenpiteet, joilla asiakasvaatimukset täytetään ja asiakastyytyvyyttä lisätään. Tähän sisältyvät tuotteiden ja palveluiden parantaminen laatuvaatimusten ja tulevaisuuden tarpeiden ja odotusten täyttämiseksi, poikkeamien korjaaminen, estäminen ja vähentäminen sekä laadunhallintajärjestelmän suorituskyvyn ja vaikuttavuuden parantaminen. (Jonasson, 2020)

Kun yrityksen tuotannossa tai muissa prosesseissa huomataan poikkeama, Jonasson Oy:n on reagoitava poikkeamaan ja tilannekohtaisesti ryhdyttävä toimiin poikkeaman hallitsemiseksi ja korjaamiseksi sekä käsiteltävä seurauksia ja arvioitava toimenpiteitä, joilla voidaan poistaa poikkeaman syy, jotta poikkeama ei toistu tai esiinny muualla:

- katselmoimalla ja analysoimalla poikkeama
- selvittämällä poikkeaman syyt
- etsimällä vastaavia poikkeamia tai niiden mahdollisuuksia
- toteutettava tarvittavat toimenpiteet
- arvioitava suoritettujen korjaavien toimenpiteiden vaikutuksia
- päivitettävä tarvittaessa suunnittelun aikana selvitettyjen riskien ja mahdollisuuksien antamia tietoja
- tehtävä tarvittaessa muutoksia laadunhallintajärjestelmään (Jonasson, 2020)

Poikkeamien ja muiden korjaavien toimenpiteiden mahdollisia havaitsemiskeinoja ovat mm. sisäiset ja ulkoiset auditoinnit, seurannan ja mittauksen tulokset, asiakasvalitukset, ongelmat ulkoisten toimittajien kanssa ja työntekijöiden havaitsemat ongelmat. Poikkeamien luonteesta ja tehdyistä toimenpiteistä sekä korjaavien toimenpiteiden mittauksista ja muista tuloksista on säilytettävä dokumentoitua tietoa. (Jonasson, 2020)

Jonasson oy:n on jatkuvasti parannettava laadunhallintajärjestelmänsä soveltuvuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta. Arvioinnissa huomioitavia seikkoja ovat analysoinnin ja mittauksen sekä johdon katselmusten tulokset. Näiden perusteella Jonasson Oy:n on arvioitava potentiaaliset tarpeet tai mahdollisuudet, jotka käsitellään osana jatkuvaa parantamista. Tällä tavoin Jonasson Oy voi varmistaa, että yrityksen suorituskyky paranee ja hyödyttää asiakkaita ja muita olennaisia sidosryhmiä. (Jonasson, 2020)

## 6 Haastattelu

Haastattelussa haluttiin selvittää mitä vaikutuksia laatujärjestelmän käyttöönotolla on ollut Jonasson Oy:n toimintaan sekä miksi kyseinen järjestelmä haluttiin ottaa käyttöön.

Haastateltavana olivat Jonasson Oy Carsport Designin Olli Ronkainen, Juha Jonasson, Anu Holopainen ja Jyri Aalto.

### 6.1 Laatukäsikirja

Laatukäsikirjaa on hyödynnetty hyvien toimintatapojen jakamisessa toimipisteiden välillä sekä uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Laatukäsikirjasta on haluttu luoda johtamisen kannalta tärkeiden asioiden lisäksi myös tuotantohenkilöstöä kiinnostava ja sisällyttää siihen mielenkiintoisia aihealueita kuten käytännön työohjeita kuvineen. Laatukäsikirjan hyödyntäminen päivittäisessä työssä edellyttää jatkuvaa päivitystä. Myös työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa laatukäsikirjan sisällön kehittämiseen ja kehitysehdotusten tekeminen on helppoa. Olemme tehneet epäkohtiin puuttumisen työyhteisössämme mahdollisimman helpoksi ja pyritty pitämään ”kynnys matalana”. Sisäisesti kutsumme sitä jopa

”omailmoitusvelvollisuudeksi” jotta työyhteisön jokainen henkilö kokee olevansa oikeutettu puuttumaan epäkohtiin.

## 6.2 Laatujärjestelmän käyttöönotto

Laatujärjestelmä haluttiin ottaa käyttöön toisen toimipisteen avaamisen jälkeen, koska haluttiin järjestelmällinen tapa hyvien käytäntöjen siirtämiseksi päätoimipaikasta uuteen toimipisteeseen. Tämän lisäksi tuotannonohjauksessa on havaittu järjestelmällisyyden tarvetta erityisesti kiireisinä aikoina. Myös kilpailutekijä oli yksi tärkeimmistä perusteista, sillä yhä useammat asiakasyritykset edellyttävät tai suosivat yrityksiä, joilla on käytössään sertifioitu laatujärjestelmä.

Käyttöönotto on sujunut mallikkaasti ja välittömiä vaikutuksia on huomattu heti dokumentoinnissa sekä muistioinnissa, myös ensimmäiset kehitysehdotukset on jo lisätty laatukäsikirjaan. Tämä työ on kuitenkin tuskin koskaan valmis, aina voi parantaa. Mutta uskon, että kuudessa kuukaudessa näemme jo merkittäviä muutoksia päivittäisessä työskentelyssä.

Laatujärjestelmän käyttöönotossa on vielä parannettavaa erityisesti saadaksemme laatujärjestelmän lähemmäksi jokaista työntekijää sekä prosessien kehittämisessä, että suoraviivaistamisessa.

Laatujärjestelmän hyötyjä ovat ehdottomasti jatkuva kehitys. Se mikä riitti eilen, ei välttämättä riitä enää tänään eikä varsinkaan huomenna. Laatujärjestelmä antaa meille kilpailuetua Suomessa ja erityisesti kansainvälisessä kaupassa, sertifioitu laatujärjestelmä antaa vakuutuksen siitä, että toimintamme on tasalaatuista ja se on yrityksellemme tärkeää. Laatu- ja ympäristöjärjestelmien mitattavien tavoitteiden tarkasteluväli on 12kk ja odotamme näkevämme euroiksi muutettavissa olevia hyötyjä jo ensimmäisessä tarkastelussa.

Laatujärjestelmä on vaikuttanut jo nyt työskentelyyn lisääntyneen ammattitilpeyden muodossa, joka korreloi suoraan lopputuotteiden laatuun. Monilta osin työskentely tulee nopeutumaan tiedon paremman jäljitettävyyden kautta. Ympäristöohjelman myötä työympäristö tulee muuttumaan turvallisemmaksi ja siistimmäksi. Laatu- ja ympäristöjärjestelmissä on mitattavia tavoitteita, esimerkiksi työtapaturmien määrä, asiakasreklamaatioiden määrä, energian kulutus jne. Nämä mittarit kertovat meille helposti ja yksiselitteisesti onko kehityssuunta oikea. Lisäksi laatujärjestelmään sisältyvät sisäiset auditoinnit ja johdon katselmukset arvioivat laatujärjestelmän toimivuutta ja siitä saatavia taloudellisia hyötyjä liiketoiminnalle.

Haasteet laatujärjestelmän käyttämisessä liittyvät pääosin päivittäiseen huoltoon. Jos se unohdetaan pöytälaatikkoon tai sertifikaatiksi seinälle seuraavaan auditointiin saakka, on se vaan kivi harteilla ilman mitään hyötyä. Laatu- ja ympäristöjärjestelmä toi tullessaan meille valtavan määrän uutta tietoa, uusia dokumentteja ja uusia toimintatapoja. Kaikkien niiden omaksuminen ei mitenkään onnistu kerralla, vaan laatujärjestelmän käyttöönottoa tulee johtaa järjestelmällisesti ja kärsivällisesti.

## 7 Kehitysehdotukset & Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ISO-9001:2015 standardin vaatimukset laatujärjestelmää koskien ja kuinka yritys voi hyödyntää laatujärjestelmää toiminnassaan. Käyttöönoton jälkeen kerätyillä tiedolla tarkoituksena on tutkia, miten toimintaa voitaisiin kehittää yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen osana on myös laatukäsikirjan laatiminen, joka esittää yrityksen laatupolitiikan, prosessit ja toimintatavat. Mainittava asia on myös se, että projektin aikana luotu laatujärjestelmä sertifioitiin onnistuneesti. Tämän lisäksi myös ISO-14001 ympäristöjärjestelmä läpäisi sertifioinnin, joten projekti oli onnistunut. Laatujärjestelmän luominen on pitkä prosessi ja vaatii yhteistyötä yrityksen sisällä joka tasolla. Suurin työ oli laatia organisaation eri toimintoille työohjeet ja kuvata ne käsikirjaan. Projekti oli kuitenkin samalla erittäin opettavainen.

Nyt kun yritys on saanut sertifikaatit ja käsikirjan luotua on kaikille saatavilla selvät raamit työskentelylle. Tämä ei siltikään tarkoita, että työ olisi ohi. Laatukäsikirja vaatii jatkuvaa kehitystä ja päivittämistä. Tämä korostuu etenkin organisaatiossamme, koska valmistettävien autojen mallit vaihtuvat usein ja se vaatii muutoksia työskentelyssä. Myöskään Laatujärjestelmän käyttöönotto täydellä potentiaalilla ei ole helppoa. Se vaatii yritykseltä työntekijöiden perehdytystä, koulutusta ja yhteistä suunnittelua. Kuten olemme huomanneet pitämällä laatukäsikirja ja sen sisältö työarjessa käytössä se tulisi varmistaa kuukausittaisilla palavereilla, jossa on yrityksen johto ja osastovastaavat. Ilman säännöllistä seuranta ja johtamista on vaarana, että sen sisältö ei tule riittävästi yrityksen toimintakulttuuriin.

Haastatteluista havaittiin, että yrityksen on tärkeää pitää jatkossakin palavereita laatujärjestelmän käyttöönottoon liittyen. Koska se on selvää, että paras hyöty järjestelmästä saadaan pitkäjänteisesti koko yrityksen voimin. Johdon tulee määrittää mittarit millä tavoin tätä seurataan ja seurata tuloksia vähintään kerran vuodessa johdon katselmuksen yhteydessä. Johdon tulee myös olla valmis järjestämään lisäkoulutuksia niiltä osin kuin tarpeellista.

## Lähteet

### Painetut

Lecklin, O. 2006, Laatu yrityksen menestystekijänä, 5 uudistettu painos, Hämeenlinna: Talentum.

### Sähköiset

Anttila, J., Jussila, K. 2016. Mitä laatu on? Viitattu 19.9.2020. <https://sfs.fi/mita-laatu-on/>

Fader, P, 2020. Customer centricity. Viitattu 10.10.2020. <https://wsp.wharton.upenn.edu/book/customer-centricity/>

Honkavaara, T. 2018. Laadunhallinnan merkitys yrityksen menestymisessä. Viitattu 19.9.2020. <https://www.qreform.com/ajankohtaista/laadunhallinnan-merkitys-yrityksen-menestymisessa/>

Jonasson Oy -Carsport 2020. Viitattu 5.9.2020. <https://carsport.fi/>

Laatuakatemia 2020. TQM, Total Quality Management -laaja-alainen laatujohtaminen. Viitattu 15.11.2020. <http://www.kotiposti.net/tuurala/TQM.htm>

Logistiikan maailma 2020. Laatu yrityksissä. Viitattu 27.9.2020. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laatu-yrityksissa/>

Mattila, S, 2017. Laatuajattelu on yrityksen kehityksen perusta. Viitattu 10.1.2021. <https://www.kohtilaatua.fi/l/laatuajattelu-on-yrityksen-kehittamisen-perusta/>

Salminen, S, 2014. Mitä Laatu on? Viitattu 10.10.2020. <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2014/mita-laatu-on-osaammeko-maaritella-sen>

Six Sigma 1999. Laatujohtaminen ja Six Sigma. Viitattu 15.11.2020. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/artikkelit/laatujohtaminen-ja-six-sigma/>

Strategy Train 2009. Miksi TQM-johtamista tulisi soveltaa omaan yrityksessään. Viitattu 15.11.2020. <http://st.merig.eu/index.php?id=223&L=2>

Suomen Standardisoimisliitto SFS 2020. Yleistä ISO-9001 -standardista. Viitattu 19.9.2020. <https://www.iso9001.fi>

Tikkonen, T. 2014. Palvelun laatu- määritelmä, mittaaminen ja kehittäminen. Viitattu 19.9.2020. <https://terhotirkkonen.com/2014/04/29/palvelun-laatu-maaritelma-mittaaminen-ja-kehittaminen/>

### Julkaisemattomat

Jonasson Oy. 2020. Laatu käsikirja. Ylöjärvi.

## Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön aikajana .....	8
Kuvio 3. Itsearviointi (Lecklin, 2006).....	15
Kuvio 2. Johdon toimet .....	19
Kuvio 3. SWOT-analyysi .....	27