



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# JOHDON TYÖKALUT

## PROSESSIJOHTAMISESSA

Case: Orfer Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2015  
Viktoria Sarena

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SARENA, VIKTORIA: Johdon työkalut prosessijohtamisessa  
Case: Orfer Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 51 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyö käsittelee Seuranta ja parantaminen -prosessin mallintamista, joka on Orfer Oy:n laadunhallintajärjestelmän kehittämisprojektin tärkeä osa. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kohdeyritykseen soveltuva toiminnan arvioinnin malli organisaation johdolle päätösten tueksi, joka vastaa ISO 9001 -standardin vaatimuksia. Lisäksi työssä käsitellään prosessien analysoinnin ja parantamisen työkalujen kehittämistyötä.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena toiminnallisena tutkimuksena. Aineiston tiedonkeruumenetelmäksi valittiin osallistuva havainnointia, jota käytetään toiminnan nykytilan selvittämiseen sekä Seuranta ja parantaminen -prosessin mallintamiseen ja arviointiin. Tietoperustana käytetään ISO 9001 -standardia, prosessijohtamista sekä prosessien mallintamista.

Työn tuloksena saatiin ISO 9001 -standardin esittämien vaatimusten mukainen prosessimainen, koko organisaation toiminnan kattava johtamisen malli. Lisäksi työn aikana todettiin, että kaikkia Seuranta ja parantaminen -prosessin toimintoja yhdistää sama ongelma, joka on poikkeamien tai palautteiden analyttisen käsittelyn puute. Työn tuloksena saatiin työkalut, joiden avulla voidaan seurata, analysoida ja parantaa toimintaa.

Asiasanat: prosessi, prosessijohtaminen, prosessien mallintaminen, seuranta, jatkuva parantaminen, poikkeama, arviointi

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

SARENA, VIKTORIA: Managerial Tools in Process Management  
Case: Orfer Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management, 51 pages, 2 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

---

The thesis deals with the modeling of a monitoring- and improvement process, which is an important part of a quality management system development project commissioned by Orfer Oy. The purpose of the study is to create an operation assessment model suitable for the company. The model is meant to provide support for management decisions and it will meet the requirements of the ISO 9001 standard. The thesis also discusses the development of process analysis and improvement tools.

The thesis was carried out as a qualitative action study. Participant observation was selected as the data collection method to determine the status of operations and to model and assess the monitoring- and improvement process. The theoretical part comprises the ISO 9001 standard as well as information on process management and process modeling.

The study resulted in a management model which meets the requirements of the ISO 9001 standard and covers the whole activity of the organization. During the study it was also discovered that all the functions of the monitoring- and improvement process share a common problem of lacking an analytical treatment of deviations and feedback. As a result of the study, tools were created to monitor, analyze and improve operations.

Keywords: process, process management, process description, monitoring, continuous improvement, deviation, assessment

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, tietoperusta ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	PROSESSIAJATTELU JA PROSESSIJOHTAMINEN	5
2.1	Miksi prosessit?	5
2.2	Prosessin määrittely	5
2.3	Funktionaalinen organisaatio	6
2.4	Prosessiorganisaatio	8
2.5	Funktionaalisen ja prosessiorganisaation erot	9
2.6	Prosessiajattelun lähtökohdat	10
2.7	Prosessikeskeisen organisaation keskeiset roolit	12
2.8	Prosessijohtaminen	13
2.9	Prosessien tunnistaminen ja luokittelu	14
2.10	Prosessien mallintaminen	17
3	TOIMINNAN JATKUVA SEURANTA JA PARANTAMINEN	19
3.1	ISO 9001-standardi	19
3.2	Prosessimaisen toiminnan arviointi	20
3.3	Prosessien kehittämiseen liittyvät tavoitteet	21
3.4	Auditoinnit	22
3.5	Johdon katselmukset	24
3.6	Prosessien parantaminen	25
3.7	Ongelmanratkaisu	27
4	CASE ORFER OY	31
4.1	Orfer Oy	31
4.2	ISO 9001-projekti	32
4.3	Tutkimusmenetelmät	33
5	SEURANTA JA PARANTAMINEN -PROSESSIN MALLINNUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	36
5.1	Nykytilan arviointi havainnoinnin tuloksena	36
5.2	Seuranta ja parantaminen -prosessin tunnistaminen	37

5.3	Osaprosessien tunnistaminen ja mallintaminen	37
5.3.1	Reklamaatioiden hallinta -prosessin tunnistaminen ja mallintaminen	38
5.3.2	Kehitysehdotukset -prosessin tunnistaminen ja mallintaminen	38
5.3.3	Sisäiset auditoinnit -prosessin tunnistaminen ja mallintaminen	39
5.3.4	Johdon katselmus -toimintamallin mallintaminen	39
5.3.5	Prosessien parantaminen	39
5.4	Seuranta ja parantaminen -prosessin graafinen kuvaus	40
5.5	Seuranta ja parantaminen -prosessin keskeiset roolit	40
5.6	Seuranta ja parantaminen-prosessin arviointitulokset	41
6	PROSESSIEN ANALYSOINNIN JA PARANTAMISEN TYÖKALUJEN KEHITTÄMISEN TULOKSET	44
6.1	Poikkeamien analyysin ja ongelmanratkaisun työkalujen kehittämisen tulokset	44
6.2	Muistiopohjan kehittämisen tulokset	44
7	YHTEENVETO	46
7.1	Johtopäätökset	46
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	47
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	48
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	52

# 1 JOHDANTO

Nopeasti muuttuva, digitalisoituva ja globaalistuva toimintaympäristö tuo jatkuvasti uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia yrityksille. Se luo suuria muutostarpeita yritysten toimintoihin. Muutosnopeus kasvaa ja tulevaisuuden ennakoiminen on entistä vaikeampaa. Muutoksessa mukana pysyminen edellyttää yrityksiltä nopeuden ja joustavuuden maksimointia. (Laamanen 2009, 6.)

Omien prosessien tuntemus vahvistaa organisaation kilpailukykyä. Prosesseissa on kysymys organisaation operatiivisesta tehokkuudesta (Laamanen 2005, 155). Prosessimallisen toimintatavan omaksumista edistää kansainvälinen standardi ISO 9001. Tässä opinnäytetyössä mallinnetaan case -yrityksen toimintaan soveltuvan ISO 9001 -standardin vaatimuksia vastaavaa Seuranta ja parantaminen -prosessia, joka on tärkeä osa organisaation johtamisprosessia.

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön tausta sekä tavoitteet. Lisäksi kerrotaan tutkimuskysymykset ja rajaukset. Luvun lopussa esitellään tutkimusmenetelmät ja opinnäytetyön rakenne.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Tutkimuksen aihe on syntynyt case -yrityksenä olevan Orfer Oy:n johdon päätöksestä toteuttaa toiminnan kehitystyötä ISO 9001 -standardin määrittelemien keinoin ja vaatimuksin (Kokkonen 2015). Orfer on vuonna 1970 Orimattilassa perustettu metallialan perheyritys, joka valmistaa, vuokraa ja myy teknologiatuotteita. Sen liikevaihto oli viime tilikaudella noin 11 miljoonaa euroa ja työntekijämäärä noin 80. Yrityksen toiminta jakautuu kolmeen liiketoimintayksikköön: Valmistuspalvelut, Robostiikka ja Huoltopalvelut. (Orfer 2015.)

*Liiketoimintojen jatkuva kehittäminen muuttuvan markkinatilanteen ja asiakastarpeiden mukaisesti kuuluu Orfer Oy:n strategiaan. Jatkuvan kehitystyön myötä syntyneitä asiakas- ja kilpailukykylähtöisen toiminnan parhaita käytäntöjä monistetaan käytettäväksi koko Orfer Oy:n asiakaskunnalle kaikkien liiketoimintayksiköiden toimintamalleja muokkaamalla. (Kokkonen 2015.)*

Organisaation suorituskyvyn jatkuvan parantamisen mahdollistamiseksi yrityksen johto teki strategisen päätöksen rakentaa ISO 9001 -standardin vaatimusten mukaisen laadunhallintajärjestelmän, joka toimisi organisaation sisäisen toiminnan ohjaamisen ja parantamisen tehokkaana työkaluna.

Laadunhallintajärjestelmän kehitysprojekti käynnistyi helmikuussa 2014 ja sen tavoitteena oli organisaation voimavarojen oikea kohdentaminen, nykytoiminnan kuvaaminen sekä uusien toimintamallien laatiminen laadun varmistamiseksi ISO 9001 -standardin vaatimusten mukaisesti. Laadunhallintajärjestelmän toiminta varmennetaan sertifiointin yhteydessä joulukuun 2014 aikana.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, tietoperusta ja rajaukset

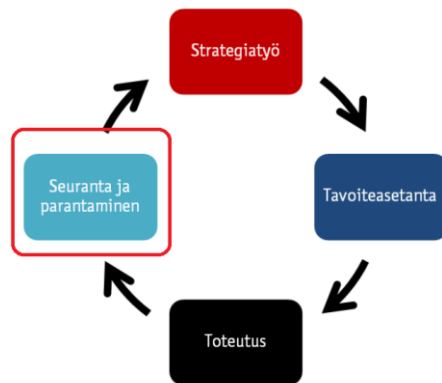
Prosessien suorituskyvyn seuranta ja parantaminen on tärkeä osa johtamisprosessin kokonaisuutta. Opinnäytetyön tavoitteena on mallintaa kohdeyritykseen soveltuva Seuranta ja parantaminen -prosessi, joka vastaa ISO 9001 -standardin vaatimuksia. Kehittämistyön onnistumista mitataan laadunhallintajärjestelmän sertifiointin yhteydessä. Sertifikaatin saaminen on tämän kehittämistyön onnistumisen mittari.

Tutkimus vastaa kysymykseen: Millainen on kohdeyrityksen toiminnalle soveltuva Seuranta ja parantaminen -prosessi. Lisäksi haetaan vastaukset alakysymykseen: Mitkä ovat prosessien analysoinnin ja parantamisen työkalut?

ISO 9001 -standardia, prosessijohtamista ja prosessien mallintamista käytetään tietoperustana, jonka avulla haetaan tukea vastattaessa tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyö rajoittuu kohdeyritykselle soveltuvan ISO -9001 standardin vaatimuksia vastaavan Seuranta ja parantaminen -prosessin mallintamiseen. Strategiatyö, tavoiteasetanta ja mittareiden määrittelyt jäävät työn ulkopuolelle.

Kuviossa 1 on esitetty Orfer Oy:n johtamisprosessin malli ja tutkimuksen rajaus.



KUVIO 1. Johtamisprosessi (Orfer Oy 2014)

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, sillä se sai alkunsa organisaation kehittämistarpeesta ja halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu muun muassa käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden ja toimintamallien suunnittelua ja toteuttamista. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat ensisijaisesti käytännölliset tavoitteet, joihin teoriasta haetaan tukea. (Ojasalo, Moilanen 2014, 19; 20.)

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena toiminnallisena tutkimuksena. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on jonkun tosielämän perustavan ilmiön ymmärtäminen ja kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään pääsemään mahdollisemman lähelle tutkittavaa kohdetta sekä tutkimaan sitä eri näkökulmista. Sen keskeisenä periaatteena on tosiasioiden löytäminen tai paljastaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 163)

Toiminnalliseksi tutkimukseksi sanotaan kehittämistyötä /tutkimusta, jonka keskeisenä tavoitteena on luoda joku tietty produkti. Se voi olla ohjekirja, tapahtuma, esine tai opas. Tämän työn produktina on Seuranta ja parantaminen - prosessi. Tutkimusraportin kirjoittaminen kuuluu myös toiminnallisen opinnäytetyön prosessiin. (Vilka, Airaksinen 2004, 7.)

Opinnäytetyön aineiston tiedonkeruumenetelmä on osallistuva havainnointi. Tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua jonka avulla pyritään



saamaan tietoa tutkimuskohteen käyttäytymistavasta ja siihen mahdollisesti liittyvistä ympäristön vaikutuksista. (Ojasalo, Moilanen 2014, 114.)

Kehittämistyön keskeinen menetelmä on prosessien tunnistaminen, mallinnus sekä arviointi. Tutkimusmenetelmästä kerrotaan laajasti teoriaa käsittelevässä toisessa pääluvussa.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, kahdesta teorialuvusta, työn tuloksista kertovista kolmesta luvusta sekä johtopäätöksiä käsittelevästä yhteenvedosta. Teoria koostuu painetuista ja elektronisista lähteistä. Ensimmäisessä osassa käsitellään prosessiajattelua ja prosessijohtamista. Luvussa kerrotaan prosesseista ja prosessien merkityksestä. Lisäksi esitetään funktionaalisen ja prosessikeskeisen organisaation erot sekä prosessijohtamisen vaiheet. Toisessa teoriaosassa kerrotaan ISO 9001-standardin vaatimuksista, jotka liittyvät prosessimaiseen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Luvun lopussa esitetään yleisimmät ongelmaratkaisumenetelmät.

Teoriaosuuden jälkeen työ etenee tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Ensimmäiseksi esitellään Orfer Oy:n liikeidea, toiminta-ajatus sekä organisaation rakenne. Luvussa kerrotaan lyhyesti laadunhallintajärjestelmän rakentamisesta eli ISO 9001 -projektista ja luvun lopussa kerrotaan käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Toisessa osassa esitetään Seuranta ja parantaminen - prosessin mallintamisen tuloksia. Empirian kolmannessa osassa esitetään ongelman analysoinnin ja parantamisen työkalujen kehittämisen tulokset.

Yhteenvedo luvussa esitellään johtopäätökset opinnäytetyössä saaduista tuloksista, arvioidaan opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä työn luotettavuutta ja pätevyyttä. Luvun lopussa esitetään opinnäytetyön pohjalta tehtyjä jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 PROSESSIAJATTELU JA PROSESSIOHTAMINEN

Organisaation toiminnan kehittäminen alkaa omien prosessien tunnistamisesta. Tässä luvussa kerrotaan prosesseista, prosessien merkityksestä sekä prosessiajattelun lähtökohdasta. Lisäksi esitetään funktionaalisen ja prosessikeskeisen organisaation erot. Luvun lopussa esitellään prosessijohtamisen vaiheet.

### 2.1 Miksi prosessit?

Globaalissa kansainvälisessä kilpailevassa toimintaympäristössä selviäminen vaatii tänä päivänä yrityksissä nopeaa reagointia markkinamuutoksiin ja kykyä innovatiivisiin ratkaisuihin. Muutosten ratkaisevat lähtökohdat ovat asiakkaiden käyttäytyminen, markkinarakenne, kilpailudynamiikka, tiedon digitalisointi ja ympäristön muutokset. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä tuotannon kapasiteetin lisääminen tai organisaation koon muokkaaminen eivät takaa kilpailussa selviämistä. Kyvykkyydessä on kysymys organisaation kyvystä nopeasti ja tehokkaasti reagoida muutoksiin innovatiivisella tavalla. (Laamanen, Tinnilä 2009, 6.)

Ratkaisevaksi menestyksen tekijäksi nousee erikoistuminen, josta muodostuu organisaation kilpailuedun tärkein lähde. Asiantuntijoiden osaamisen voimavaran hallinta organisaation tehokkaassa toiminnan kehityksessä luo uusia haasteita johtamiseen. Laamanen (2005, 155) esittää johtamiseen liittyvän väitteen, jonka mukaan omat prosessinsa tunteva ja hallitseva organisaatio pysyy kilpailukykyisenä.

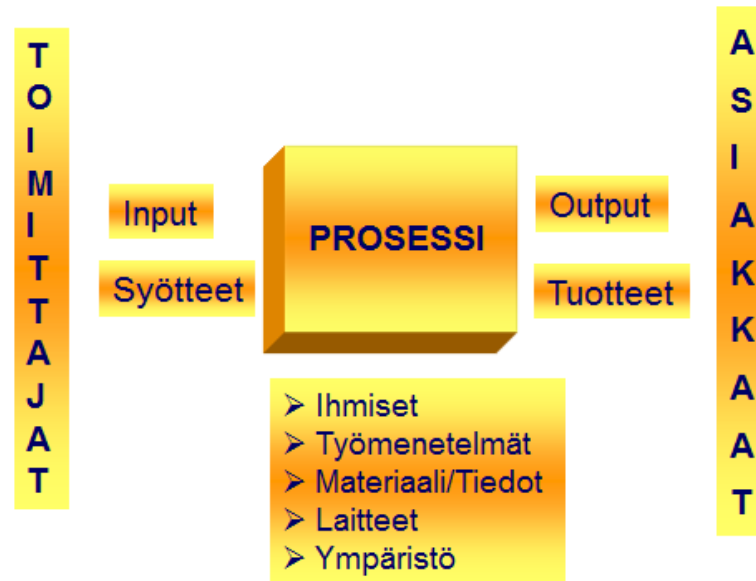
### 2.2 Prosessin määrittely

*Toiminta tai joukko toimintoja, joissa käytetään resursseja ja joita johdetaan siten, että toimintaan suunnatuista panoksista saadaan tuotoksia, voidaan käsittää prosessiksi (SFS-EN ISO 9001, 2008, 8).*

Asiakkaalle arvon luomisen toimintojen ketju sekä ketjun toteuttaminen tarvittavien resurssien avulla on prosessiajattelun lähtökohta. Taloudellisesta

menestyksestä voi puhua silloin, kuin organisaatio pystyy tuottamaan asiakkaalle riittävästi arvoa suhteessa kustannuksiin. (Laamanen, Tinnilä 2009, 10.)

Kuviossa 2 esitetään prosessin määritelmä. Syöte (input) on materiaalia tai tietoa, jota jalostetaan prosesseissa tuotteiksi. Se voi olla myös impulssi, joka syntyy asiakkaan yhteydenotosta. Tuotteella (output) tarkoitetaan haluttua ratkaisua, joka syntyy prosessin tuloksina. Se voi olla tuote, palvelu tai prosessissa syntyvä tieto.



KUVIO 2. Arvoa tuottavien toimintojen ketjua ja niiden toteuttamisen tarvittavien resurssien muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan prosessiksi (Laamanen 2001, 20)

Toimintojen ketjun jokainen lenkki vaikuttaa ketjun vahvuuteen. Kokonaisuus saattaa kärsiä silloin, kun joku lenkeistä heikkenee. Saman ajatuksen voi muotoilla myös toisin: toiminnan kokonaisuus ei voi menestyä vain ja ainoastaan yhden vahvan lenkin avulla. (Savonen 2015.)

### 2.3 Funktionaalinen organisaatio

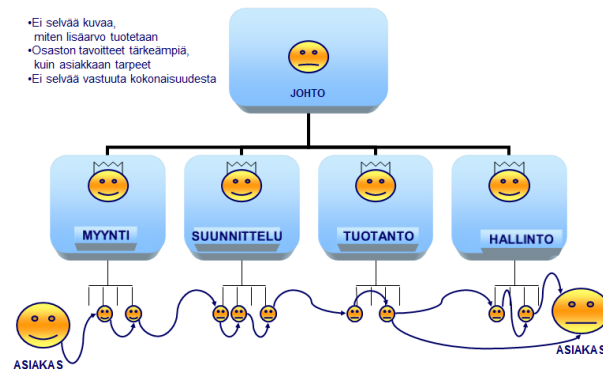
Funktionaalisen organisaation rakenne koostuu osastoista, jotka muodostuvat tehtävien mukaan. Niiden tehtävät riippuvat organisaatioiden toiminnan luonteesta. Yleisesti niitä ovat markkinointi, myynti, suunnittelu, tuotanto, jakelu ja hallinto. Toimintakehitystä ja budjettia suunnitellaan osastokohtaisesti. (Tuurala 2010.)

Osastot muodostavat kuningaskuntia. Tehokkuus syntyy vain osaamisesta. Ihmiset hankkivat tietoa ja kehittyvät oman toimintansa tietyllä alueella. Henkilökohtaista vastuuta on vaikea hahmottaa, koska osastajohtajat päättävät miltei yksinoikeudella toiminnan kehityksestä, asettavat tavoitteet koko osastolle ja valvovat suorituksia. Vastuuta ei ymmärretä ilman selkeää valtaa, jolla voisi vaikuttaa oman organisaation toimintaan. Organisaation osastojen välissä on selkeät rajat ja informaatio kulkee niiden sisällä. Henkilökunnan käsitys organisaation toiminnan kokonaiskuvasta jää hämäräksi. Osastojen yhteistoimintaan liittyvät ongelmat selvitetään johtajien tasolla, koska vain heillä on selkeä käsitys koko organisaation toiminnasta. Asiakkaiden palautteet kulkevat johdon kautta. Kasaantuvien asiakaspalautteiden analysointi ja päätöksien teko vievät liikaa esimiesten kallista aikaa. Silloin kun esimies tekee päätöksiä, odottavat muut organisaation henkilöt toimeksiantoa tekemättä mitään itsenäisesti. Ongelmien ratkaisuun kuluu liikaa aikaa ja odottava asiakas pitkästyy. (Laamanen 2001, 17.)

Funktionaalissa organisaatiossa yleisesti keskitytään taloustavoitteisiin, jotka palvelevat osakeomistajien intressejä sekä määrällisiin tavoitteisiin, kuten valmistetut tuotteet, asiakasmäärä ja tilausmäärä. Tavoitteiden asettaminen asiakasnäkökulmasta jää yleensä liian vähäiseksi. (Laamanen 2001, 17.)

Laamanen (2001) väittää että innovaation syntyminen on ongelmallista ilman motivaatiota. Motivaatio ja sitoutuminen syntyvät yleensä silloin, kun henkilöllä on mahdollisuus aktiivisesti vaikuttaa kehittävästi omaan työympäristöönsä. Vasta silloin, kun ihmisillä on palava halu kehittää omaa toimintaansa ja samalla mahdollisuus vaikuttaa, muodostuu huippuasiantuntemus.

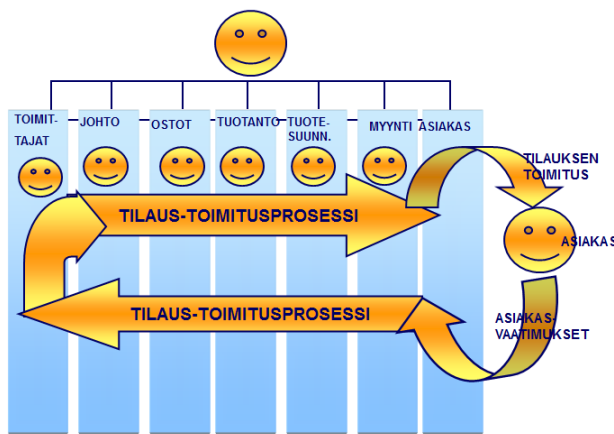
Kuviossa 3 esitetään yhteenveto funktionaalisen organisaation toiminnan periaatteesta.



KUVIO 3. Osastot muodostavat omia kuningaskuntia (mukailen Laamanen 2001, 16)

#### 2.4 Prosessiorganisaatio

Prosessiorganisaatiota johdetaan prosessien kautta. Osastojen välissä olevat rajat puretaan ja toiminta organisoidaan prosessien ympärille. Toiminnan lähtökohtana prosessipohjaisessa organisaatiossa on asiakastarpeiden selvittäminen ja niiden tehokas tyydyttäminen. Resurssien suunnittelu toteutetaan prosessikohtaisesti. Prosesseja johdetaan tosiasioihin perustuvalla tiedolla ja niiden ohjaaminen toteutetaan tilastollisesti. (Tuurala 2010.) Kuviossa 4 esitetään miten asiakkaalle luodaan arvoa läpi organisaation.



KUVIO 4. Prosessit ovat toimenpiteiden sarja läpi organisaation (mukailen Laamanen 2001, 22)

Prosessiorganisaation osaaminen keskitetään asiakkaalle tuotetun palvelun tai tuotteen valmistamisen ympärille. Prosessia kuvaamalla mallinnetaan tehokas toiminta, jotta kaikki organisaatiossa tuntevat kokonaisuuden ja tietävät, mitä juuri heidän tulee tehdä hyvien tulosten aikaansaamiseksi. Se auttaa ymmärtämään, miten organisaation henkilön oma työpanos vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Työryhmät muodostuvat asiantuntijoista ja näistä ryhmistä syntyvät itseohjautuvat prosessitiimit. Tiimien toiminta keskittyy tuottamaan prosessien kautta palveluita asiakkaalle. (Laamanen 2011, 22)

Prosessien suorituskykyä seurataan jatkuvasti laadullisten mittareiden avulla, niiden tehokkuutta arvioidaan ja toimintaa parannetaan tehokkailla työkaluilla. Prosessien kokonaistehokkuutta mitataan yli osastorajojen. Toiminnan laatua seurataan asiakasnäkökulmasta, eli asiakkaan silmin. Mittareiden tärkeä lähtökohta on asiakkaan saama hyöty. Asiakkaiden odotukset toimittajia kohtaan liittyvät yleensä tuotteiden tai palveluiden virheettömyyteen ja toimintavarmuuteen. Prosessien kyvykkyyttä mittaavat mittarit kertovat miten kustannustehokkaasti asiakkaalle tuotetaan arvoa. (Tuominen, Tinnilä 2011, 24.)

## 2.5 Funktionaalisen ja prosessiorganisaation erot

Vaativassa kilpailuympäristössä yritykset joutuvat jatkuvasti ja nopeasti reagoimaan-markkinamuutoksiin. Kilpailuedun säilyttäminen edellyttää uusien innovatiivisten ratkaisujen löytämistä ja käyttöön ottamista. Valmistettavien tuotteiden tai tuotettaviin palveluihin liittyvien prosessien elinkaaret ovat useasti muuttuvia ja lyhyitä. Uudenlaisen organisoitumisen rakennuspalikoita ovat työyhteisöt, tiimit ja prosessit. Organisoituminen prosessien ympärillä hajottaa osastojen väliset rajat ja lisää haasteita johtamis- ja toimintakulttuuriin. (Tuurala 2010.)

Hierarkkisen organisaation ehdottoman vallan johtamismalli hajoaa. Prosessiorganisaatiossa johtajien tärkeä rooli on prosessien ohjaamisessa ja esimiehen rooli muuttuu pomosta valmentajaksi. Prosessilähtöisessä organisaatiossa perinteinen johtamismalli ei katoa kokonaan. Johtajat vastaavat edelleen organisaation johtamisesta ja toimintojen tehokkaan tuloksen saavuttamista varten tarvittavien resurssien varaamisesta. Toimintojen johtamisen

vastuut painottuvat operatiiviselle tasolle. Esimerkiksi prosessin omistajat päättävät prosessin operatiivisesta toiminnasta ja omaksuvat uudet, prosessijohtamiseen liittyvät tehtävät, joita funktionaalisisissa organisaatioissa ei yleensä tunneta. Tiimien tehokkaan ja innovatiivisen työn tulosten syntyminen edellyttää esimieheltä suotuisan työympäristön rakentamista. (Laamanen 2005, 42.)

Taulukossa 1 esitetään yhteenveto funktionaalisen ja prosessiorganisaation välisistä eroista.

TAULUKKO 1. Funktionaalisen ja prosessiorganisaation erot (Moisio 2005)

<b>FUNKTIOILLE OMINAISTA</b>	<b>PROSESSEILLE OMINAISTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation rakenne muodostuu erityisosaamisesta ja sen syvästä kehittämisestä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation rakenne suuntautuu poikkiorganisatorisesti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäiset tarpeet ja resurssien tehokas käyttö tähtäimessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nostaa esiin asiakastarpeet</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuut ovat määriteltty kapea-alaisesti ja rajoitetusti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuut yli osastorajojen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksipuoliset tehtävät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monipuoliset tehtävät</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Useampia esimiehiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matalampi organisaatiomalli</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päätökset ja reagointi voivat kestää liian kauan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päätösvaltuudet ja yhteistoiminta mahdollistavat nopean reagoinnin ja toiminnan</li> </ul>

## 2.6 Prosessiajattelun lähtökohdat

Prosessiajattelun lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja niiden tyydyttämiseen tarvittavien palveluiden tai tuotteiden tuottamiseen vaativien toimintojen ja resurssien suunnittelu. Prosessipohjainen johtaminen edistää

asiakkaalta asiakkaalle ulottuvia prosesseja. Prosessit suunnitellaan ottamalla huomioon asiakkaiden tarpeet ja ne päättyvät asiakkaalle tuotettuun hyötyyn. Onnistunut prosessien jäsentäminen tuottaa asiakasnäkökulmasta hyvän palvelun tai tuotteen, mikä vuorostaan johtaa asiakkaan kanssa yhteistyön vahvistamiseen. (Laamanen 2001, 22.)

Organisaation yrityksen tärkeä voimavara on henkilöstö. Henkilöstön on tärkeää nähdä yli osastorajojen, kuinka sen työpanos vaikuttaa asiakkaalle syntyvän lisäarvon muodostumiseen. Prosessien mallintaminen on helppo ja selkeä tapa esittää organisaation toiminta käytännön tasolla. Osastojen henkilöstö osallistuu prosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen, jolloin syntyy myös käsitys siitä, miten oma panos vaikuttaa asiakkaalle lisäarvoa tuottavaan toimintaan. Prosessimallintaminen antaa mahdollisuuden pohtia, mitä tällä hetkellä tehdään ja miksi. (Laamanen 2001, 23.)

Prosessien tunnistaminen selkeyttää koko organisaation toimintakuvan käytännön tasolla ja luo edellytyksiä infrastruktuurin parantamiselle. Kyvykkyyttä mitataan ja analysoidaan muillakin kuin pelkillä talousmittareilla, eivätkä osastokohtaiset saavutukset yksistään kerro koko toimintakuvasta mitään. Suorituskyky syntyy onnistuneesta asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä prosesseissa. Prosessien parantaminen varmistaa toiminnan kehittämisen tehokkaan työn onnistumista ja organisaation strategian tavoitteiden toteuttamista. (Laamanen 2001, 23.)

Taulukossa 2 esitetään Laamasen (2001) väite funktionaalisen- ja prosessiorganisaation ajattelutavan eroista. Se siis kertoo mikä organisaatiossa muuttuu, kun sitä johdetaan prosessikeskeisesti.



TAULUKKO 2. Funktionaalisen- ja prosessikeskeisen organisaation ajattelutavan erot (Laamanen 2001, 49)

<b>Funktionaalisen organisaation keskeinen ajattelutapa</b>	<b>Prosessikeskeinen organisaation ajattelutapa</b>
Ongelma asenteissa	Ongelma prosesseissa
Työntekijä	Ihminen
Teen oman työni	Autetaan, että työt saadaan tehtyä
Ymmärrän työni	Tiedän, miten työ liittyy koko prosessiin
Mitataan vain yksilön suoritusta	Mitataan prosessin suorituskkyä
Voin aina löytää paremman työntekijän vetäjän	Prosessi voi aina parantaa
Motivoidaan ihmisiä	Kehitetään ihmisten osaamista
Älä luota keneenkään	Olemme yhdessä veneessä
Kuka teki virheen?	Mikä teki virheen esiintymisen mahdolliseksi
Korjataan virheitä	Vähennetään hajontaa
Kate ratkaisee	Asiakassuuntautunut; hyvä kate on seuraamus

## 2.7 Prosessikeskeisen organisaation keskeiset roolit

Johtajan rooli ei ole enää pelkästään osaston johtaja, vaan myös prosessin omistaja tai sponsori. Johtajat seuraavat prosessin suorituskkyä, määrittelevät kehittämistarpeita ja tukevat prosessien kehittämistä. He myös toimivat asiakkaiden kanssa tiiviissä yhteistyössä ja tuntevat asiakkaiden prosessit. Johtajat

tietävät, että organisaation menestys riippuu asiakkaiden menestyksestä. He luovat kaikki menestymisen edellytykset ja viestivät henkilökunnalle asiakkaiden kanssa tehtävän yhteistoiminnan tärkeydestä. (Moisio 2005.)

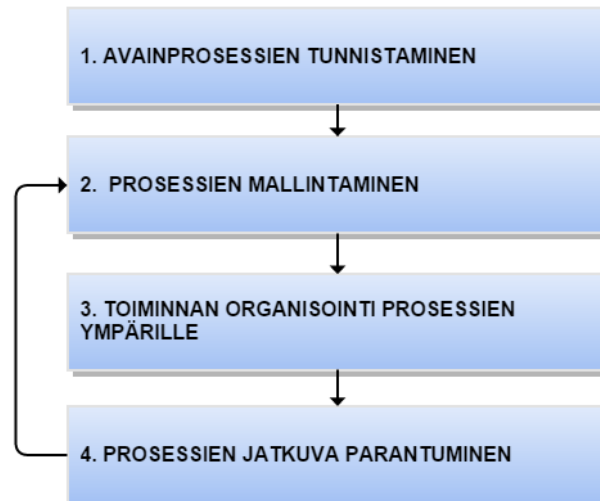
Prosessin omistaja on prosessin toiminnasta vastaava henkilö, joka valvoo prosessin suorituskykyä eri näkökulmista. Näkökulmia ovat esimerkiksi asiakasvaatimusten mukaisten ratkaisujen toteuttaminen prosessin operatiivisella tasolla, asiakaslupausten optimaalinen tuottaminen yritystä kannattavalla tavalla ja organisaation strategian toteuttaminen prosesseissa. Prosessin omistajan työssä päätavoitteina ovat prosessien erinomainen suorituskyky ja asiakaslähtöisen toiminnan jatkuva parantaminen. (Moisio 2008.)

Prosessin omistaja tuntee eri osastojen toimintatapoja ja luontainen auktoriteetti vahvistaa hänen tiiminvetäjän rooliaan osastojen välisen yhteistyön johtamisessa. Hän myös tuntee prosessien parannustekniikat, osaa asettaa tavoitteet ja määrittellä mittarit ottamalla huomioon organisaation strategian. (Moisio 2008.)

Myös prosessissa käytettävien työmenetelmien suunnittelu ja tarvittavien ohjeiden saatavuus kuuluvat prosessin omistajan vastuualueeseen. Hän varmistaa, että yrityksen resurssit riittävät asiakkaan vaatimusten mukaisen tuotteen toteuttamiseen. Henkilöstön osaaminen on kriittinen tekijä laatutuotteiden suunnittelun ja tuottamisen vaiheissa. Prosessin omistajan vastuualueeseen kuuluu osaamisen kartoittaminen ja tulosten raportointi johdolle. Hän vastaa myös poikkeamiin reagoinnista, mittaamisesta, prosessin kehittämisestä sekä raportoinnista. (Moisio 2008.)

## 2.8 Prosessijohtaminen

Prosessien johtaminen edellyttää jokaisen ymmärrystä siitä miten organisaation strategian tavoitteet liittyvät prosessin tavoitteisiin ja miten ne voidaan toteuttaa omassa työssä. Organisaation siirtyminen kohti prosessikeskeistä johtamistapaa tapahtuu neljällä päävaiheella. Kuviossa 5 esitetään, mitä prosessijohtaminen käytännössä tarkoittaa ja mitä eri vaiheita se sisältää.



KUVIO 5. Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (mukailen Laamanen 2001, 50)

Aluksi selvitetään asiakkaiden tarpeet ja tunnistetaan asiakasrajapintaa koskevat prosessit. Seuraavaksi organisoidaan kehitysprojekti, niin kuin vaihe 2 esittää ja aloitetaan prosessien kuvaaminen eli mallintaminen. Mallintamisen jälkeen organisoidaan toimintaa prosessien ympärille. Käytännössä se tarkoittaa prosessimallinnusten analysointia, auditointia, resurssien riittävyyden arviointia, työkalujen suunnittelua ja suorituskyvyn analysointia. Ja viimeiseksi parannetaan prosesseja tehokkailla työkaluilla, suunnitellaan strategiaa ja varmistetaan toiminnan parantamisen aikaansaaminen. (Laamanen 2001, 50.)

## 2.9 Prosessien tunnistaminen ja luokittelu

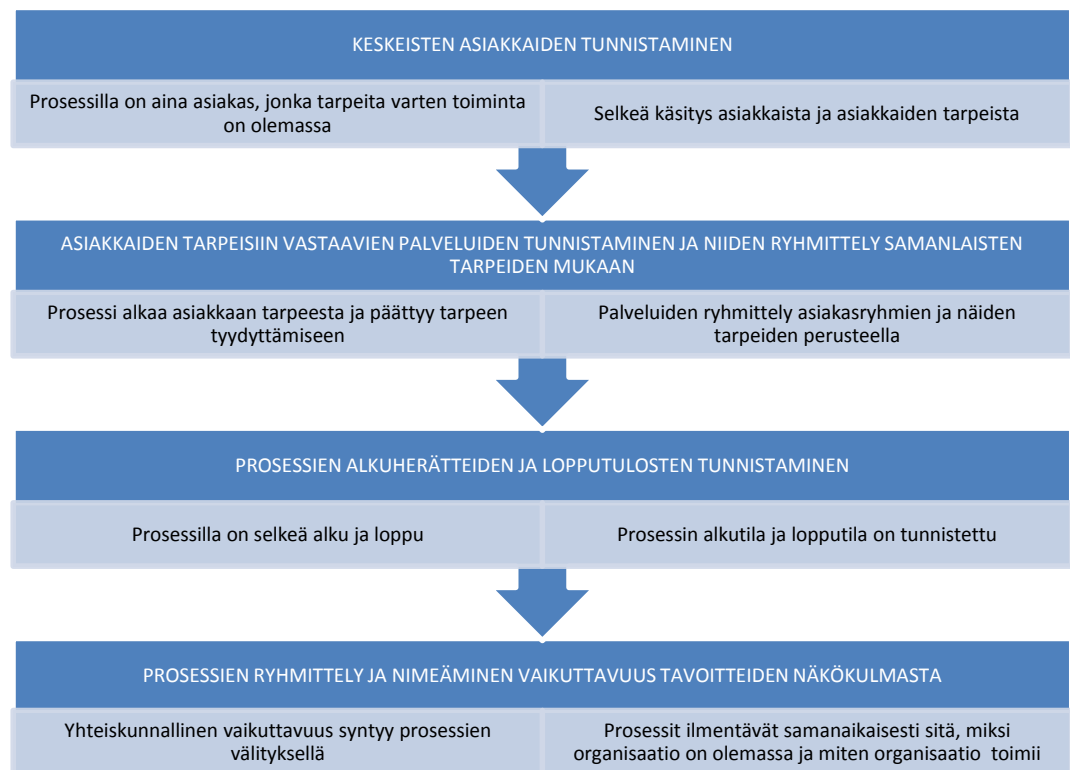
Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan prosessien määrittämistä. Se on kriittinen vaihe, joka tapahtuu johdon vastuulla (Savonen 2015) Prosessilla on aina selkeä alku ja loppu ja se kertoo keskeiset asiakkaat, tuotteet, syötteet ja toimittajat. Sen asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen. Prosesseja luokitellaan tarkoituksen mukaisesti ydin-, tuki- ja avainprosesseihin. (Laamanen 2001, 52-54.)

Ydinprosessit palvelevat ulkoisia asiakkaita ja luovat niille suoraa arvoa. Ne ovat yrityksen liiketoiminnan perusta, sillä juuri näissä prosesseissa syntyy liikevaihto. Ydinprosesseja kutsutaan myös liiketoimintaprosesseiksi. Ne liittyvät yleensä sellaisiin toimintoihin, kuin tuotteiden tai palveluiden suunnitteluun ja

kehittämiseen, asiakkaan kiinnostuksen herättämiseen, kaupan solmimiseen ja toimitukseen sekä asiakastukeen. Ydinprosessin ensimmäinen ja viimeinen vaihe on asiakkaan tekeminen tai toiminta. Niiden tavoite on luoda selkeä käsitys asiakkaan toiminnasta ja tarpeista. (Laamanen, Tinnilä 2009 , 12.)

Ydinprosessit myös ilmentävät yrityksen olemassaolon tarkoitusta ja toimintatapaa (Savonen, 2015.) Ydinprosessien tehokkaan toiminnan mahdollistamiselle tarvitaan edellytykset, eli tukiprosessit, jotka vastaavat yrityksen toiminnan laadun kehittämisestä. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi strategian suunnittelu, toiminnan seuranta ja parantaminen, osaamisen kehittäminen, talouden hallinto, resurssien suunnittelu sekä toimittajiin liittyvät prosessit. (Laamanen, Tinnilä 2009, 122.) Johtamisessa keskitytään avainprosesseihin, jotka liittyvät organisaation kriittisiin menestystekijöihin. Avainprosessit voivat olla ydin- ja tukiprosesseja. (Savonen 2015.)

Kuviossa 6 esitetään ydinprosessien tunnistamisvaiheita, prosessin ominaisuudet ja tavoitteet.

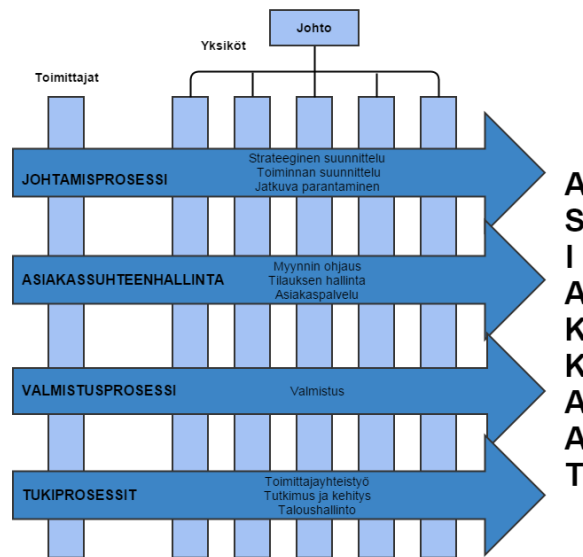


KUVIO 6. Ydinprosessien tunnistamisen kriittiset vaiheet (Virtanen, Wennberg 2005, 120)

Prosessien tunnistaminen alkaa yrityksen toiminnan tarkastelusta ”lentotasolla”, eli The Big Picture -periaatteella. Siinä vaiheessa mietitään, mistä kaikista tällä hetkellä asiakkaalle toimitettavista tuotteista tai palveluista liiketoiminta muodostuu ja ketkä ovat liiketoiminnan kannalta kriittiset asiakkaat. Sen jälkeen tunnistetaan asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Kun tarpeet ja odotukset on tunnistettu, määritellään ne prosessit, joilla tarpeet täytetään organisaation vision ja strategian tavoitteiden mukaisesti ja ryhmitellään asiakkaat samanlaisten tarpeiden mukaan. Ydinprosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Analysoimalla asiakkaan prosessit tunnistetaan se raja, missä asiakkaan ja yrityksen toiminnat liittyvät yhteen. (Savonen 2015.)

Prosessikartta on tärkeiden prosessien ja niiden välisten yhteyksien suppea kuvaus. Se sisältää yleensä organisaation ydin- ja tukiprosessit. Sen avulla voidaan esittää organisaation liiketoimintamalli ja visio. Se kertoo myös millaisilla ydinprosesseilla tyydytetään mitään asiakasryhmien tarpeet ja missä kohdassa organisaation omat prosessit kohtaavat asiakkaan prosessit. (Laamanen, Tinnilä 2009,126.)

Prosessikartta on viestinnän väline, joka esittää liiketoimintaa ja kertoo miten prosessit kulkevat organisaation osastojen eli funktioiden läpi. Kartassa funktiot voidaan piirtää pystyvuoluna ja prosessit vaakavuoluna. Esimerkki tällaisesta piirtämistavasta esitetään kuviossa 7. (Laamanen 2001, 60.)



KUVIO 7. Prosessien horisontaalinen kulku läpi organisaation (Laamanen 2001, 60)

## 2.10 Prosessien mallintaminen

Prosessin mallinnus on viestinnän väline, jonka avulla esitetään organisaation liiketoimintamalli. Sen tarkoituksena on auttaa ymmärtämään organisaatiotoiminnan kokonaiskuvaa ja henkilöiden omaa roolia organisaation toiminnan tavoitteiden saavuttamisessa. Se edistää eri osastojen asiantuntijoiden yhteistyötä. Mallinnuksessa esitetään prosessin kannalta kriittiset toiminnot, niiden väliset riippuvuudet ja määrittelyt. Se on tiivis kokonaisuus, jonka suositeltava pituus on enintään neljä sivua. Mallinnuksen yhteydessä tunnistetaan ne toiminnot ja asiat, jotka ovat tehokkaan ja laadukkaan toiminnan kannalta kriittiset. Myös kriittisten tekijöiden yhteydet tai riippuvuudet pohditaan ja ne esitetään selkeästi mallinnuksen yhteydessä. Hyvä prosessimallinnus edistää myös organisaation henkilöiden yhteistyötä osastorajojen yli ja antaa edellytykset toiminnan joustavuudelle vaativissakin tilanteissa. (Laamanen 2001, 76.)

Prossessimallinnuksessa kerrotaan prosessin soveltumisalue eli mihin prosessia sovelletaan, mistä se alkaa ja mihin se loppuu. Mallinnus esittää millä toiminnoilla luodaan asiakkaalle arvoa, prosessin tavoitteet ja ketkä ovat prosessin ulkoiset asiakkaat. Se esittää mitkä ovat asiakastarpeet, odotukset tai vaatimukset ja mihin tarkoitukseen asiakkaat niitä käyttävät. Vastaavasti se kertoo millä toiminnalla tukiprosessi luo edellytykset ydinprosessien tehokkaille toiminnalle ja

ketkä ovat mahdolliset prosessin sisäiset asiakkaat. Mallinnuksessa esitetään miten tekeminen etenee vaihe vaiheelta ja mitä prosessi tuottaa, esimerkiksi tieto, tuote, palvelu tai ratkaisu. Prosessimallinnuksessa esitetään millä keinolla prosessin toiminnan laatua valvotaan ja mitä resurssia tarvitaan laadukkaan toiminnan varmistamiseen. Prosessin aikana syntyvää tietoa hallitaan. Mallinnuksessa kerrotaan mitä tietoa prosessin aikana syntyy, miten sitä välitetään ja mihin se tallennetaan. Laadukkaan toiminnan varmistamiseksi prosessia mitataan tehokkailla mittareilla ja niitä kehitetään erilaisilla menetelmillä. Prosessiohjausmenetelmät esitetään myös mallinnuksessa. Siinä näkyy selkeästi myös vastuut sekä keskeiset roolit ja tiimit. (Savonen 2015; Laamanen 2001, 76-78.)

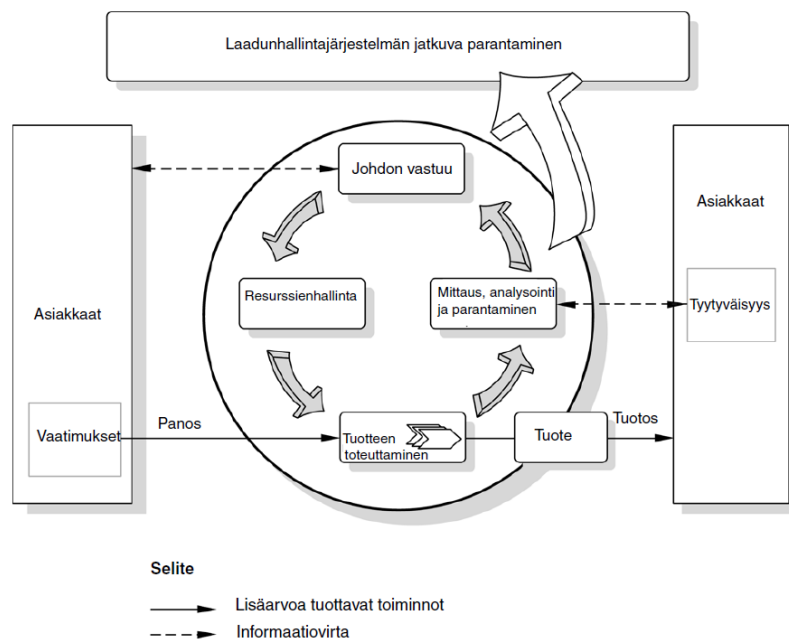
### 3 TOIMINNAN JATKUVA SEURANTA JA PARANTAMINEN

Tässä pääluvussa esitetään teoreettinen viitekehys organisaation prosessimaisen toiminnan seurannan ja sen jatkuvan parantamisen menetelmistä. Luvussa esitetään ISO 9001 -standardin vaatimukset, jotka liittyvät organisaation toiminnan seurantaan ja jatkuvaan parantamiseen. Lisäksi kerrotaan prosessien tavoitteiden tärkeydestä ja ongelmanratkaisu -menetelmistä.

#### 3.1 ISO 9001-standardi

Yksi prosessiajattelun johtamistavoista on esitetty ISO 9001 -standardissa. Standardi painottaa prosessimaisen toimintamallin omaksumisen tärkeyttä. Sen painopisteenä on asiakkaan vaatimusten ymmärtäminen ja niiden tehokas toteuttaminen lisäarvoa tuottavien prosessien kautta. (SFS-EN ISO 9001, 2008, 10.)

Kuviossa 8 on esitetään ISO 9001 -standardin esittämää laadunhallintajärjestelmän malli.



KUVIO 8. Prosesseihin perustavan laadunhallintajärjestelmän malli (SFS-EN ISO 9001, 2008, 10)



Malli kattaa standardin vaatimukset. Kuvio kertoo asiakkaan roolin tärkeydestä prosessien määrittelyssä. Prosessien lähtökohtana ovat aina asiakkaiden vaatimukset. Jotta organisaation toiminta olisi vaikuttavaa, sen tulisi tunnistaa asiakkaalle lisäarvoa tuottavat prosessit, mitata prosessien suorituskykyä, analysoida tuloksia ja parantaa niitä jatkuvasti (SFS-EN ISO 9001, 2008, 8;10).

Standardin viidennessä luvussa määritellään johdon vastuut. Standardin keskeiset vaatimukset johdolle ovat sitoutuminen prosessimaisen toiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä sen laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuden jatkuva parantaminen. Standardin mukaan johdon tulee määritellä laatupolitiikka ja varmistaa laatutavoitteiden asettamista. Johto viestii myös koko organisaatiolle sidosryhmien vaatimusten tärkeydestä. (SFS-EN ISO 9001, 2008, 18.)

Standardin kahdeksannessa luvussa kerrotaan menetelmät, jonka avulla organisaation tulee seurata, analysoida sekä jatkuvasti parantaa prosessimaista toimintansa. Standardin keskeiset vaatimukset, jotka liittyvät toiminnan seurantaan ja parantamiseen ovat asiakaspalautteiden sekä prosessien tulosten saavuttamisen kyvyn seuranta ja jatkuva parantaminen, sisäiset auditoinnit sekä poikkeamien hallinta. (SFS-EN ISO 9001, 2008, 34-38.) Johdon katselmuksessa arvioidaan laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta sekä suunnitellaan laadunhallintatoiminnan muutosten tai parantamisen tarvetta (SFS-EN ISO 9001, 2008, 20).

### 3.2 Prosessimaisen toiminnan arviointi

Arvioinnilla tarkoitetaan tarkoituksenmukaisuuden tarkastamista ja kykyä täyttää asettuja vaatimuksia. Arvioinnin yhteydessä voidaan tarkastella toiminnan tapaa, tuotteita ja palveluita, prosessien suorituskykyä sekä projektiin liittyvää toimintaa. Arvioinnin vaatimukset perustuvat yleensä standardeihin, viranomaisvaatimuksiin, sidosryhmien tarpeisiin, sopimuksiin, prosessien kuvauksiin ja tavoitteisiin. (Laamanen, Tinnilä 2009, 88.)

Prosessien ja strategian toimivuuden tarkastelua kutsutaan seurannaksi. Sen tarkoitus on reagoida poikkeamiin. Tavoitearvojen ympärille asetetaan hälytysrajat, jotka kuvaavat poikkeaman vakavuutta. Seurannassa saatuja tuloksia

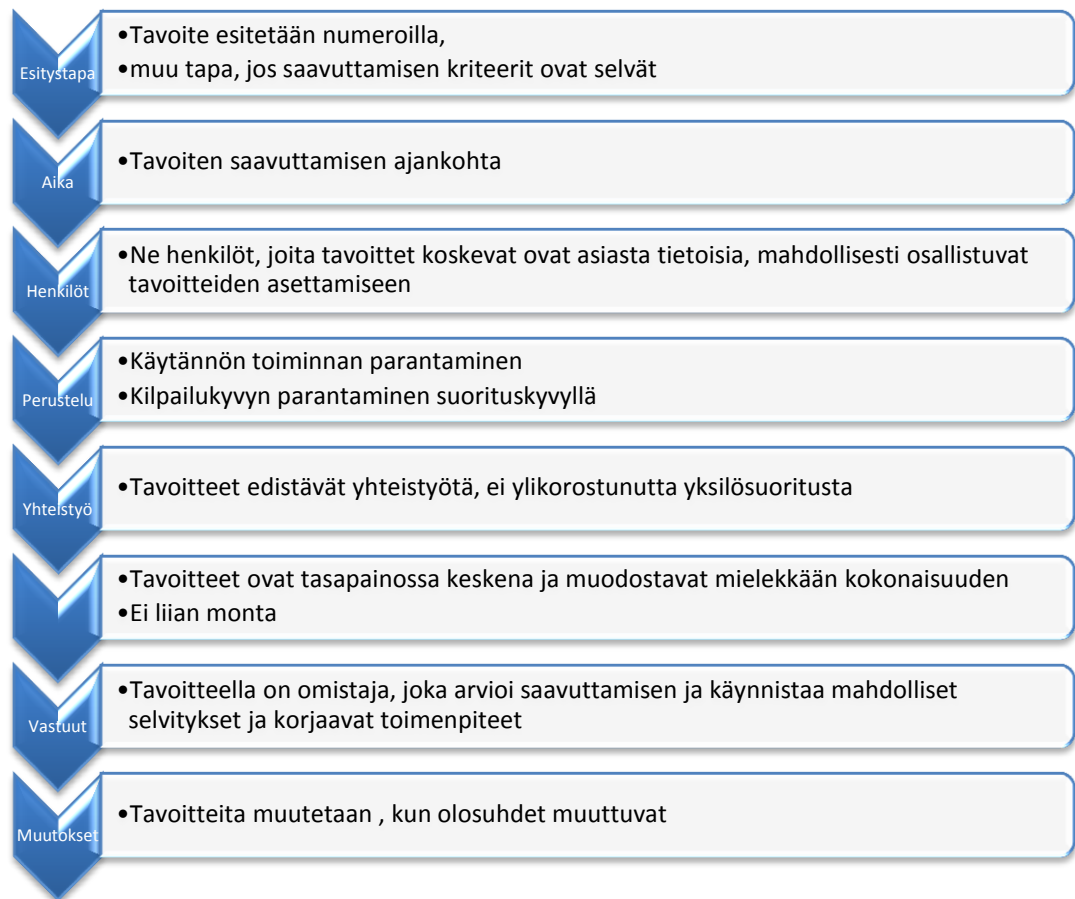
verrataan asetettuihin tavoitteisiin ja tarvittaessa käynnistetään välittömät toimenpiteet. (Laamanen 2005, 263.)

### 3.3 Prosessien kehittämiseen liittyvät tavoitteet

Toiminnan kehittämisen suunnittelu ja toteuttaminen tapahtuvat johdon vastuulla. Parantaminen voi onnistua vain silloin, kuin tiedetään mitä muutoksella halutaan saada aikaan. Kehitystyö ilman konkreettista päämäärää on mahdotonta. Tällöin puhutaan pelkästään toivotusta suunnanmuutoksesta. Esimerkiksi tuottavuuden parantaminen ilman konkreettista numerollista tavoitelukua on mitään sanomaton tavoite. Toiminnan kehittäminen onnistuu silloin, kuin tiedetään mitä tuloksia kehittämistyöllä halutaan saada aikaiseksi. Toiminnan kehittämisen tavoitteet liittyvät tuloksiin, eivät tekemiseen ja ne esitetään numeroilla, jotka ovat aikaan kiinnitettyjä mittayksiköitä. Tavoitteiden avulla viestitään organisaation kehittämissuunnasta. Hyvien tulosten takana ovat aina ihmiset. Ihmisten sitouttaminen organisaation päämääriin ja tavoitteisiin ei ole itsestään selvä asia. Hyvät tavoitteet innostavat. Innostaviksi tavoitteita voidaan kutsua silloin, kuin ne ovat realistiset, selkeät, yksinkertaiset ja tarpeeksi haastavat. (Laamanen 2001, 203.)

Prosessien tavoitteet ja mittaamisen kohteet korreloivat toimintaympäristön ja strategian kanssa. Operatiivisen tason lyhyemmän tähtäimen tavoitteet liittyvät prosesseihin, toimituksiin, yksiköiden budjetin toteuttamiseen, kehitysprojekteihin ja henkilökohtaiseen toimintaan. Prosessien tavoitteet ovat samansuuntaiset strategian kanssa. Tavoiteasetanta tapahtuu aikaisemman suorituskykytiedon avulla, jos se on saatavana. Prosessien tavoitteet asetetaan myös sidosryhmien palautteiden ja kilpailijoiden suorituskyvyn vertailemisen avulla. (Laamanen 2005, 243.)

Kuviossa 9 esitetään Laamasen (2005, 246) ehdotetut kriteerit joiden perustella voidaan suorittaa tavoiteasetantaa.



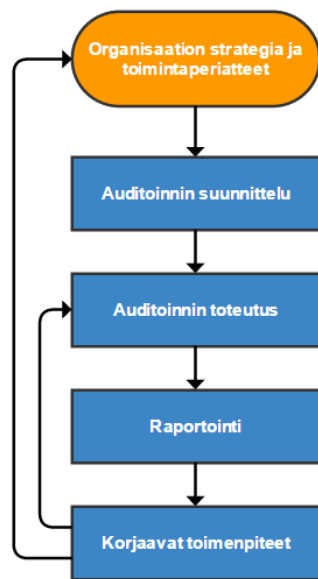
KUVIO 9. Kriteereitä tavoitteiden asettamisen arviointiin (Laamanen, Tinnilä 2005, 246)

### 3.4 Auditoinnit

Auditointi on tehokas oppimisen työkalu. Sen avulla voidaan tarkastella prosessien toimintaa käytännön tasolla ISO 9001 -standardin vaatimusten näkökulmasta ja kehittää organisaation kykyä toteuttaa tehokkaasti eri sidosryhmien tarpeita ja vaatimuksia. Auditointi on myös viestinnän väline, joka korostaa organisaation ihmisten kurinalaisuutta ja vastuuntuntoa. Se edistää toimintaperiaatteiden ymmärtämistä operatiivisella tasolla ja parhaan käytännön työn tehostamista. Auditoinnin tavoitteena on selvittää prosessin toiminnan tehokkuutta käytännössä ja todentaa ohjeiden ja työkalujen hyödyllisyyttä. Auditointi voi olla ulkoinen tai sisäinen. Ulkoisen auditoinnin voi suorittaa joko asiakas tai akkreditoitu sertifioija. Sisäinen auditointi toteutetaan ISO 9001 -

standardin mukaisesti suunnitelluin aikaväleihin organisaation sisällä ja se on luonteeltaan kehittämisauditointi. (Laamanen, Tinnilä 2005, 266.)

Kuviossa 10 esitetään auditoinnin karkea vaiheistus. Kuvion ensimmäinen operatiivinen taso on suunnittelu (Laamanen 2001, 112). ISO 9001 -standardin vaatimuksen mukaan organisaation tulee auditointisuunnitelma laatimalla varmistaa, että laadunhallintajärjestelmä vastaa standardin ja organisaation omia vaatimuksia (Moisio 2008, 34).



KUVIO 10. Auditoinnin karkea vaiheistus (Laamanen 200, 113)

Suunnitelman luomisen aikana määritellään ensin auditoinnin tarkoitus ja päätetään sen laajuudesta. Standardin vaatimusten mukaan auditointiohjelman suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon auditoitavien alueiden ja prosessien tila ja tärkeys sekä aikaisempien auditointien tulokset. (SFS-EN ISO 9001, 2008, 34.) Moisio (2008, 141) luettelee tärkeimmät standardin painopisteet: asiakirjat ja tallenteet, laatuavoitteet, vastuiden määrittelyt, sisäisten tiedottamisen riittävyys, resurssien suunnittelu ja niiden käyttö, pätevyyden määrittelyt, koulutuksen suunnittelu ja toteutus sekä tuotteen toteuttamisen prosessi. Seuraavaksi määritellään auditointiryhmä ja vastaava pääauditoija. Tärkeä periaate on, että auditoijat eivät saa arvioida omaa työtään (SFS-EN ISO 9001, 2008, 34). Lopuksi laaditaan peruskysymysten lista, jonka pohjalta kerätään havaintoja ja lisätään tarkentavat kysymykset auditoinnin suorittamisen yhteydessä, päätetään

aikatauluista sekä informoidaan auditoinnin prosessissa toimivat henkilöt (Laamanen 2001, 113).

Auditoinnin toteuttamisesta laaditaan menettelyohje, jossa määritellään miten auditointia suoritetaan, miten tuloksia tallennetaan ja raportoidaan sekä kerrotaan näihin liittyvät vastuut ja vaatimukset (SFS-EN ISO 9001, 2008, 34).

Toteuttamisen alussa on hyvä järjestää prosessissa toimivien ihmisten aloituskokous, jossa kerrotaan auditoinnin tarkoituksesta, käydään läpi alustavat aikataulut ja järjestelyt sekä auditointiohjelmaan liittyvät kysymykset. Varsinaiset haastattelut suoritetaan työpisteissä. Hyvän ilmapiirin luomiseksi on tärkeää muistaa, että auditoinnin tarkoituksena ei ole korostaa henkilöiden tekemistä, vaan auditointi kohdistuu toimintamalliin. Havainnot jaetaan vahvuuksiin ja parantamisalueisiin. Parantamisalueissa havaitut poikkeamat luokitellaan vakavuuden mukaisesti vähäiseksi (minor) tai vakaviksi poikkeamiksi (major). Päätöskokouksessa käydään läpi auditoinnin yhteydessä syntyneet havainnot ja suunnitellaan korjaavat toimenpiteet. (Laamanen 2001, 114.)

Auditoinnin päätökseksi laaditaan raportti, joka sisältää kysymykset, haastatellut henkilöt ja tarkastuslistan. Raporttiin kirjataan auditoinnin toteutuksessa esiintyneet vahvuudet ja puutteet sekä sovitut korjaavat toimenpiteet ja tärkeämmät suositukset. (Laamanen 2001, 115.) Korjattavien toimenpiteiden toteuttamista seurataan johdon vastuulla ja todentuneista tuloksista ylläpidetään tallenteita (SFS-EN ISO 9001, 2008, 34).

### 3.5 Johdon katselmukset

Johdon katselmuksella varmistetaan laadunhallintajärjestelmän asiamukaisuutta ja vaikuttavuutta. Katselmuksessa myös arvioidaan laatupolitiikkaa, laatutavoitteita sekä muutostarpeita. Ne järjestetään johdon vastuulla ennalta suunnitelluin väliajoin. Katselmuksesta ja siinä syntyvistä johtopäätöksistä tulee ylläpitää tallenteita ja näistä viestitään koko organisaatiolle. Johdon katselmuksen lähtötiedot ovat määriteltynä ISO 9001 -standardissa ja ne liittyvät muun muassa auditoinnista saatuihin tuloksiin, asiakaspalautteisiin ja parantamissuosituksiin, prosessien suorituskyvyn ja tuotteiden vaatimustenmukaisuuteen, korjaavien ja ehkäisevien toimenpiteiden tilanteeseen, aiempien johdon katselmusten

seurantatoimenpiteisiin sekä muutoksiin, jotka voivat vaikuttaa laadunhallintajärjestelmään. Katselmuksessa syntyvät tulokset sisältävät laadunhallintajärjestelmän sekä prosessien vaikuttavuuden kehitystoimenpiteiden suunnitelman. Johtoryhmä laatii myös asiakkailta saatujen palautteiden pohjalta tuotteiden ja palveluiden parantamisen suunnitelman. Katselmuksen tulosten kolmantena osana ovat asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen tarvittavien resurssien riittävyyden arviointiin liittyvät johtopäätökset. (SFS-EN ISO 9001, 2008, 20.)

### 3.6 Prosessien parantaminen

Parantaminen syntyy systemaattisen kehitystoiminnan seurauksena. Kehitystyö on jatkuvaa suunnittelua, toteuttamista ja seuranta. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset tuovat mukaan negatiiviset tai positiiviset seuraukset. Oppimisen kannalta on tärkeä tietää, mitä muutosten seurauksena tapahtui ja mitä ei tapahtunut. Muutosten seurauksia tarkastellaan sen mukaan, mitä niillä saatiin aikaan ja päinvastoin. Sekä onnistumisen että epäonnistumisen kautta saavutettuja hyötyjä ja haittoja analysoidaan jatkuvasti. (Laamanen 2001, 204.)

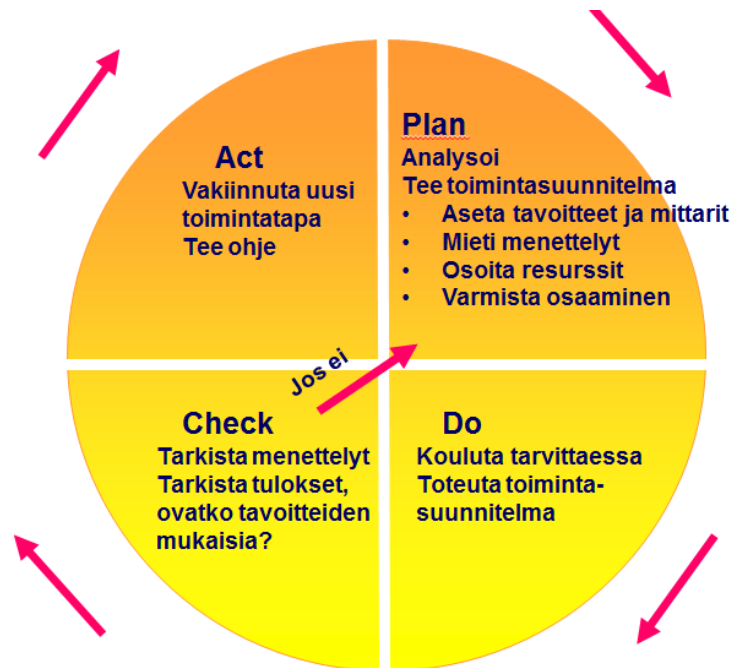
Prosessin aikana tapahtuvia virheitä kutsutaan poikkeamiksi. Poikkeamia korjataan heti sen mukaan, kun niitä ilmenee reklamaatioiden tai palautteiden muodossa. Poikkeamien korjaaminen ei vielä tarkoita parantamista, vaan se on ikään kuin tulipalojen sammuttamista. Prosessin parantamisen tarkoitus on eliminoida poikkeamien syntymisen juurisyitä ja estää niiden esiintyminen tulevaisuudessa. (Laamanen 2001, 205.)

Parantaminen voi olla reagoiva, ennakoiva ja innovatiivinen. Reagoiva parantaminen on kyseessä, kun poikkeama huomataan ja se korjataan välittömästi. Ennakoiva parantaminen tarkoittaa sitä, että seurataan asiakastarpeiden muutosten ja kilpailijoiden toiminnankehityksen suuntaa ja suunnitellaan omaa tulevaa toimintaa näiden mukaan. Innovatiivisen parantamisen lähtökohta on kokonaan uusien ratkaisujen luominen. Innovaatiot voivat liittyä sekä prosessin että tuotteiden tai palveluiden kehitystoimintaan. (Laamanen 2001, 204.)

Prosesseja kehitetään ihmisten tai järjestelmän näkökulmista. Prosessien kehittämiseen on kehitetty monia työkaluja ja näissä kaikissa on samat ominaispiirteet, jotka sisältävät prosessien kuvaamisen, mittaamisen, analysoinnin ja ratkaisujen testaamisen. (Laamanen 2001, 210.)

Suorituskykyä mitataan prosessin ja sidosryhmien näkökulmasta. Vastaavasti parantamisen lähtökohtana ovat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet sekä vaatimukset. Tällä menetelmällä pyritään jatkuvaan toiminnan parantamiseen, joka liittyy sekä prosessin ja sen tehokkuuden kehitykseen että tuotteiden jatkuvaan kehittämiseen. Prosessin onnistumista voidaan mitata kehitysideoiden, toteutuneiden muutosten, tuottojen ja maksettujen palkkioiden määrällä. (Laamanen 2001, 207;210.)

Maailman yleisin kehittämisen konsepti on PDCA -ympyrä (kuvio 11). Mallin kehitti tilastotieteilijä, professori, kirjailija ja konsultti William Edwards Deming (Wikipedia 2015).



KUVIO 11. PDCA -ympyrä (mukailen Laamanen 2001, 210)

PDCA -malli on kehittämistyön jatkuva syklinen prosessi, joka jakaantuu neljään osa -alueeseen: Plan (suunnittelu), Do (tekeminen), Check (arviointi), Act. (vakiinnuttaminen). Menetelmä käytetään ongelmaratkaisussa sekä

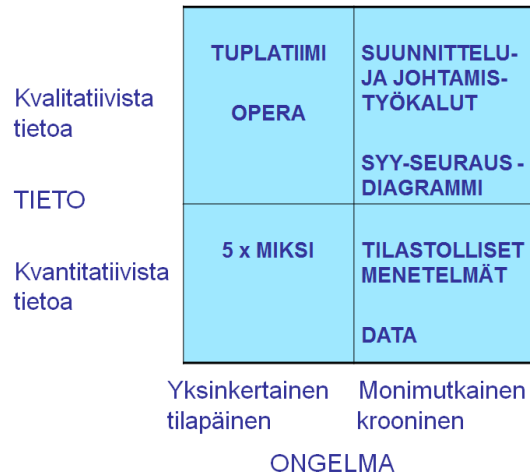
kehäoppimisessa. (Tuurala 2010.) Suunnitteluvaiheessa asetetaan tavoitteet ja luodaan tarvittavat prosessit. Seuraavaksi toteutetaan prosessit ja arvioidaan prosessimaisen toiminnan toimivuutta vertailemalla niitä toimintapolitiikkaan ja asetettupihiin tavoitteisiin. Prosessien suorituskykyä parannetaan jatkuvasti kehitystoimenpiteillä. (SFS-EN ISO 9001, 2008, 10.)

### 3.7 Ongelmanratkaisu

Ongelmaratkaisun lähestymistavalla pyritään tunnistamaan organisaation toiminnan tai prosessin suorituskykyä haittaava tekijä, poistamaan ongelma ja estämään sen esiintyminen tulvaisuudessa. Sen tarkoituksena on ongelman syyn selvittäminen, eikä syyllisten etsiminen. Kehitystyön käynnistävä ongelma liittyy prosessiin tai tuotteeseen ja se on kertaluonteinen. Ongelman lähteet ovat yleensä asiakkaan reklamaatio sekä virheet ja poikkeamat materiaaleissa, prosesseissa, tuotteissa tai auditoinnissa. Myös henkilöstön palautteet ja kehitysideat käynnistävät toiminnan kehitysprosessin. (Laamanen 2001,213.)

Ongelman ratkaisun haettavan tiedon luonne voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Kvantitatiivisesta tiedosta on kyse silloin, kuin haetaan vastauksia ongelmiin, jotka liittyvät esimerkiksi tuotteiden liiallisiin virheiden määriin, liian alhaiseen kiertonopeuteen tai liian korkeisiin tuotteiden valmistus-, huolto- ja takuukustannuksiin. (Savonen 2014.) Useimmat johdon ongelmat ovat kvalitatiivisia. Kvalitatiivisesta tiedon luonteesta puhutaan silloin, kun haetaan vastauksia miksi tai miten -kysymyksiin ja ne liittyvät priorisoinnin, toiminnan suunnitteluun ratkaisujen tuloksiin tai toteutuksen riskin arviointiin. (Laamanen 2001, 215.) Esimerkkejä tällaisista kysymyksistä voivat olla: Miksi tuotteiden myynti on heikko? Millaisia tuotteita meidän tulisi valmistaa? Miten meidän tulisi kehittää laatuamme? Miten voimme parantaa yrityksemme tuottavuutta? Miten meidän tulisi organisoida toimintaamme? Ongelmaratkaisun työmenetelmän valitseminen riippuu ongelman ja tiedon luonteista. (Savonen 2015.) Kuviossa 12 esitetään ongelmaratkaisun prosessin perustyökalun valinnan periaatteita.



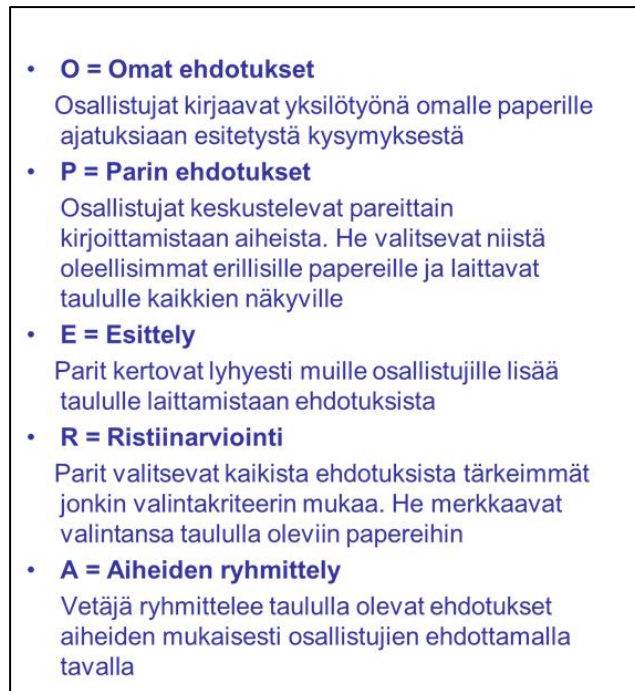


KUVIO 12. Ratkaisumenetelmien valinta (Laamanen 2001, 214)

Ongelman ratkaisun onnistumisen kannalta on tärkeä rajata ja määritellä ongelma jakamalla sen useampiin osaongelmiin. Käynnistettävän kehitysprojektin tavoite voidaan konkretisoida pohtimalla mikä on ongelma, mitä hyötyä ongelman poistuminen tuo, mikä on toivottu tila sekä ratkaisun saavuttamisen aikaraja ja mistä tiedetään, että se on saavutettu. (Laamanen 2001, 213.) Ongelmien ratkaisun ja raportoinnin prosessi etenee seuraavasti:

- Tilanteen määrittely ja ongelman ymmärtäminen
- Ongelman syiden ymmärtäminen
- Tärkeimpien ongelma-alueiden paikallistaminen
- Syitä koskevien hypoteesien asettaminen ja testaaminen
- Ratkaisuvaihtoehtojen kehittäminen
- Ratkaisujen kokeilu ja tulosten tarkistus
- uuden toimintatavan vahvistaminen osaksi operatiivista järjestelmää

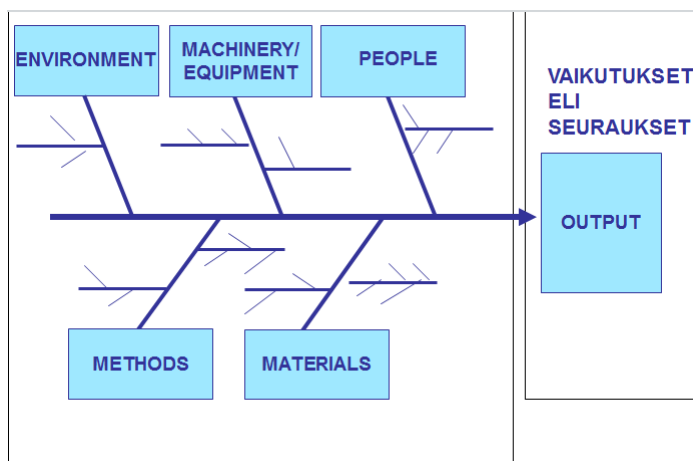
Ongelmaratkaisuprosessin onnistumista edistävät erilaiset analyysimenetelmät ja työkalut. Tuplatiimi OPERA -ongelmaratkaisuprosessin avulla edistetään luovaa ryhmätyöskentelytapaa tavoitteiden asettamisen ideoinnin ja priorisoinnin yhteydessä (Laamanen 2001, 214.) Kuviossa 13 esitetään Tuplatiimi OPERA menetelmän perusmalli.



KUVIO 13. Tuplatiimi, opas tehokkaampiin palavereihin (Innotiimi Oy 2015)

5 x MIKSI – analyysin avulla voidaan käsitellä yksinkertainen tilapäinen ongelmakohta. Menetelmää käytetään kvalitatiivisen tiedon saatavilla ja sen tarkoitus on löytää ratkaisuja selvittämällä ongelman juurisyytä, jota etsitään esittämällä 5 syventävää kysymystä. (Qualitas Fennica 2015.)

Syy-seurauskaavio tai Kalanruotokaavio esitetään kuviossa 14.



KUVIO 14. Kalanruotokaavio (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2015)

Kaoru Ishikawa kehittämä ongelmanratkaisu työkalu, jota käytetään ryhmätyön apuvälineenä. Kaavion tarkoituksena on ongelman tunnistaminen toimintojen

ryhmittelyn avulla. Se on helppo yleinen ongelmanratkaisun menetelmä. Myös tämän periaatteena on saada selville esiintyvän ongelman juurisyy. Ensin määritellään ongelma ja sen pääsyyt. Pääsyyiden valintaan vaikuttaa toiminnan laatu. Yleensä niitä ovat menetelmät, materiaalit, ihminen, kone ja ympäristö. Kun pääsyyt ovat selvillä, etsitään osasyitä ja hankitaan niistä lisätietoa. (Quality Knowhow Karjalainen Oy 2015.)

Puu- ja päättelykaavio -menetelmällä, joka esitetään kuviossa 15, selvitetään ongelma-kohteen pullonkaulaa juurisyyn analyysiä käyttäen ja suunnitellaan mahdolliset kehitystoimenpiteet.



KUVIO 15. Puu-, päättelykaavio (mukailen Brassard 1996, 5)

Puukaaviota käytettäessä työskentely alkaa juurisyyn selvittämisestä.

Päättelykaavion avulla arvioidaan mahdolliset riskit alun perin suunnitelluissa toimenpiteissä. Menetelmä auttaa ennustamaan toimenpiteiden toteuttamiseen liittyvät tulokset ja miten niihin tulisi varautua. Kun juurisyy on selvillä, pilkotaan juurisyy loogisiin osiin, jotka vaikuttavat pullonkaulan syntymiseen. Jokaiselle osalle suunnitellaan konkreettiset kehitystoimenpiteet ja samalla pohditaan, mikä suunnitellussa toimenpiteessä voi epäonnistua ja mitä mahdollisia yllätyksiä voi syntyä. Mahdollisten riskien arvioinnin yhteydessä suunnitellaan ennalta ehkäisevät toimenpiteet. (Brassard 1996, Savosen 2015 mukaan)

## 4 CASE ORFER OY

Tässä luvussa esitellään kohdeyrityksen liikeidea, toiminta-ajatus sekä organisaation rakennetta. Lisäksi tässä kerrotaan lyhyesti laadunhallintajärjestelmän rakentamisesta eli ISO 9001 -projektista. Luvun lopussa käsitellään työn tutkimusmenetelmät.

### 4.1 Orfer Oy

Orfer Oy kehittää, suunnittelee ja valmistaa robottiteknologiaa hyödyntäviä kappaleenkäsittelyjärjestelmiä. Yhtiö suunnittelee sovellukset ja järjestelmät käyttöliittymineen ja valmistaa laitteistot alusta loppuun. Orfer Oy on Kawasaki- ja Toshiba-robottien maahantuoja ja elintarviketeollisuuden johtava robotisoitujen laatikointi- ja laivausjärjestelmien toimittaja Suomessa. Automatisoitujen kappaleenkäsittelyjärjestelmien lisäksi Orfer tarjoaa sopimusvalmistusta suomalaiselle teollisuudelle. (Kokkonen 2015.)

Orfer Oy jakautuu kolmeen liiketoimintayksikköön. Valmistuspalvelut toimittaa tuotantopalveluita laitekokonaisuuksia teollisuudelle. Päätuotteina ovat sarjavalmistuksena tehtävät automatisoidusti hitsatut tuotteet, ohutlevytuotteet ja kokoonpanot.

Robostiikka eli robottiautomaatio -liiketoiminta toimittaa automaattisia kappaleenkäsittelyjärjestelmiä teollisuudelle.

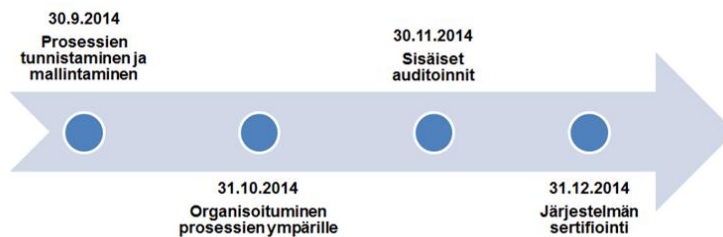
Huoltopalvelut -liiketoimintayksikkö vastaa toimitettujen automaatiojärjestelmien huollosta ja ylläpidosta. Se kehittää uusia ja luovia ratkaisuja, jotta asiakkaiden valmistuslinjat voisivat toimia entistä varmemmin, tehokammin ja edullisemmin.

Organisaatio on jaettu kolmeen itsenäiseen liiketoimintayksikköön. Yksiköiden toiminta on jaettu selkeästi asiakastarpeiden mukaisiksi kokonaisuuksiksi.

Osastojen jako vastaa, perinteisiä tehtäviä, kuten myynti, markkinointi, logistiikka, hankinta, suunnittelu, valmistus- sekä talous- ja henkilöstöhallinto. Organisaation rakenne on näin ollen funktionaalinen.

## 4.2 ISO 9001-projekti

Liiketoimintayksiköiden toiminta-alueiden ja asiakastarpeiden erilaisuus edellyttivät yrityksen toimintakulttuurien ja -tapojen selventämistä. Yrityksessä on pitkään ollut käytössä toiminnan ohjausta tukeva ohjeisto ja resurssit sen toiminnan tukemiseen. Viimeisen vuoden aikana Orfer Oy:n toiminnan strateginen kehittyminen eteni nopeudella, johon operatiiviset toiminnot eivät ilman toimintajärjestelmäpäivitystä olisi ehtineet reagoida. Voimavarojen oikean kohdentamisen ja uusien toimintamallien laadun varmistamiseksi Orfer Oy aloitti ISO 9001 -laatujohtamistyön vuoden 2014 alussa. Kuviossa 16 esitetään kehitysprojektin aikataulu.



KUVIO 16. ISO 9001 -projektin aikajana

Projektin johtoryhmään kuuluivat yrityksen toimitusjohtaja, kaikkien kolmen liiketoimintayksikön johtajat, järjestelmäinsinööri ja opinnäytetyön tekijä.

Muutos- ja laatujohtamisen kehitysprojekti aloitettiin vastuiden jaolla. Johdon nimeämänä projektipäällikkönä toimi järjestelmäinsinööri. Opinnäytetyön tekijän rooli oli toimia projektin koordinaattorina. Hän vastasi aiheeseen liittyvän teoria-aineiston keräämisestä ja sen soveltamisesta käytännön työhön sekä osallistui aktiivisesti prosessien mallinnukseen.

Seuranta ja parantaminen -prosessin mallintaminen oli projektin tärkeä osa. Koko laatujohtamishankkeen tavoitteena oli saada funktionaalinen organisaatio toimimaan ja kehittymään prosessilähtöisesti. Seuranta ja parantaminen -prosessin tarkoituksena on kuvata organisaation toiminnan arvioinnin malli, joka on prosessimaisen toiminnan johtamisen tehokas työkalu. ISO 9001 mukaisesta prosessimaisesta toimintamallista kaikilla ryhmän jäsenillä ei ollut aiempaa tietoa. Kehitystyö alkoi ISO 9001-standardin vaatimusten sekä pääprosessien

tunnistamisen ja -kuvaamisen liittyvään teoreettiseen viitekehykseen tutustumisesta sekä teoreettisen aineiston keräämisestä.

#### 4.3 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle seuranta ja jatkuvan parantamisen -prosessi, joka vastaa ISO 9001-standardin vaatimuksiin. Tutkimus toteutettiin laadullisena toiminnallisena tutkimuksena. Laadullista menetelmää käytetään silloin, kun ennestään heikosti tunnetusta tutkimuskohteesta halutaan saada lisää tietoa ja sitä halutaan ymmärtää paremmin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todelliseen elämään perustava tarkan harkinnanvaraisen näytteen kuvaus. (Ojasalo, Moilanen 2014, 105.)

Toiminnallisen tutkimuksen tavoitteena on konkreettisen tuotos ja sen tekemiseen liittyvän opinnäytetyöraportin kirjoittaminen (Vilkka, Airaksinen 2004, 6-7).

Tässä työssä pyritään saamaan muutos organisaation toimintamalliin.

Tutkimusmenetelmät valitaan tutkimuksen luonteen mukaan.

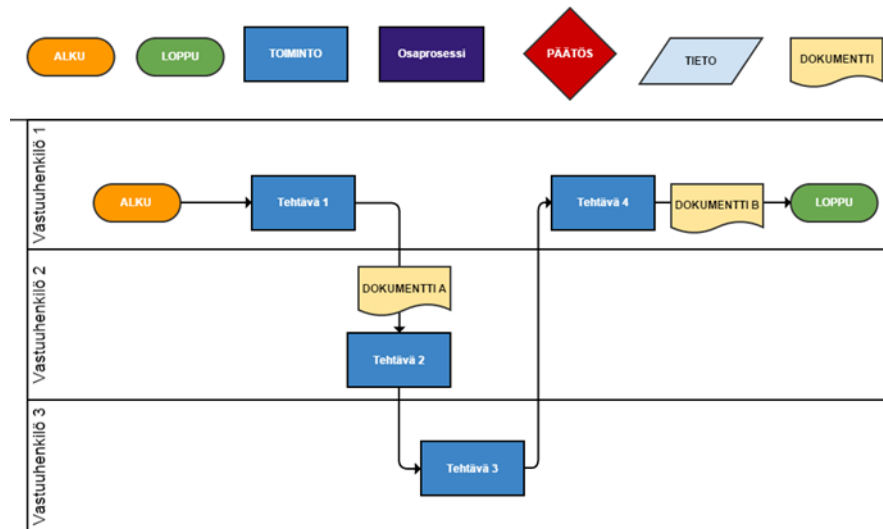
Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmä oli *havainnointi*. Tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua jonka avulla pyritään saamaan tietoa tutkimuskohteen käyttäytymistavasta ja siihen mahdollisesti liittyvistä ympäristön vaikutuksista. Havainnoinnin avulla voidaan päästä tutkimuskohteen luonnolliseen ympäristöön ja tutkia miten henkilöt todellisuudessa toimivat. (Ojasalo, Moilanen 2014, 11.) Havainnoinnin aineistoa käytettiin kehitystyön päätösten tukena suunnitteluvaiheessa. Vilkka (2006, 24) mukaan aineistoa voidaan kerätä myös aivoriihistä ja seminaarista. Tämän työn havainnointiaineiston keruu tapahtui yrityksen tiloissa ulkoisten auditointien yhteydessä, laatujohtoryhmän palavereissa ja prosessien kuvaamisen yhteydessä mallinnusryhmissä. Havainnointikohteita olivat organisaation esimiesasemissa olevat henkilöt, prosessit, seuranta ja parantamiseen liittyvät, yrityksen käytössä olevat käytännöt sekä työkalut. Havainnoinnin avulla pyrittiin ymmärtämään organisaation toiminnan arviointiin liittyvien ihmisten toimintaa. Myös yrityksen liiketoimintayksiköiden toimintaa, joka liittyy suoraan asiakkaiden kanssa tekemiseen, analysoitiin havainnointiaineiston avulla. Havainnoinnin tulokset kirjattiin muistiinpanoja käyttäen.

Opinnäytetyön tekijä toimi aktiivisesti projektin johtoryhmän jäsenenä. Hän osallistui suunnittelu-, toteuttamis- sekä ydinongelmien tunnistamisvaiheeseen ja pyrki saavuttamaan kohderyhmän kanssa asetettuja tavoitteita. Tällöin puhutaan *osallistuvasta havainnoinnista*. Havainnointi tapahtui prosessijohtamisen sekä ISO 9001-standardin teorian viitekehyksen pohjalla. Tutkimuskohteena olivat johtoryhmän jäsenet, prosessit ja toimintamallit. Aktivoivalla osallistuvalla havainnoinnilla ymmärtämisen lisäksi pyritään muuttamaan tutkimuskohdetta (Vilkkä, 2006, 46). Opinnäytetyön tekijä yhdessä johtoryhmän kanssa ohjasi, korjasi ja arvioi toimintaan liittyviä päätöksiä ja itse toimintaa. Aktivoivan osallistuvan havainnoinnin tavoitteena on saada aikaan muutokset (Vilkkä, 2006, 46).

Osallistuva havainnointi menetelmää käytettiin Orfer Oy:n toiminnan nykytilan selvittämiseen sekä Seuranta ja parantaminen -prosessin mallintamiseen ja arviointiin 3-sivutekniikalla, mikä rakentuu kolmesta osasta: prosessin perustiedot sisältävä prosessikortti, prosessikaavio ja prosessin selityshehdistä jalostettu vaihekortti (Savonen 2015).

*Prosessin perustiedot sisältävä prosessikortti* eli kartoituslomake esittää prosessinimen ja -tarkoituksen sekä prosessin omistajan, joka vastaa ohjaa ja kehittää prosessia. Lisäksi siinä määritellään ketkä ovat prosessin asiakkaat ja prosessin lähtötiedot. Prosessin perustiedot sisältävä prosessikortti kuvaa myös prosessin tavoitteet, tavoitteiden saavuttamista analysoivat mittarit sekä lyhyen kuvauksen prosessin arviointitavasta.

*Prosessin graafinen kuvaus, eli prosessikaavio* luodaan verkossa toimivalla Gliffy piirto-ohjelmalla, joka tarjoaa tukea ja mallipohjia erilaisille kaaviotyypeille. Kaavion pohjana ovat uimaradat, joissa kuvataan prosessin keskeiset roolit. Uimaratakaaviomallissa edetään vasemmalta oikealle. Kuviossa 17 esitetään Orfer Oy:n prosessikaavion malli sekä graafisessa kuvauksessa käytettävät symbolit.



KUVIO 17. Perusprosessikaavio

*Prosessien selityslehti* on toiminnan kuvaus, joka sisältää prosessin vaiheet, vastuut ja kriittiset tekijät sekä vaiheiden toteuttamista koskevat menetelmät. Selityslehti sisältää myös työohjeet, lomakkeet, laitteet, tietojärjestelmät. Selityslehdessä kuvataan myös kaikki ne tiedot, jotka prosessivaiheet synnyttävät sekä tietojen kulku.

Prosessien tunnistamisella ja mallintamisella pyritään luomaan selkeän prosessimaisen toiminnan arvioinnin malli. Prosessimallinnukset arvioidaan ja hyväksytään johtoryhmän palavereissa.



## 5 SEURANTA JA PARANTAMINEN -PROSESSIN MALLINNUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan Orfer Oy:n toiminnan lähtötilanteesta sekä seuranta ja parantaminen -prosessin tunnistamisesta ja siihen kuuluvien osaprosessien mallintamisen tuloksista. Näitä osaprosesseja ovat Reklamaatioiden hallinta -prosessi, Kehitysehdotukset -prosessi sekä Sisäiset auditoinnit. Lisäksi luvussa kerrotaan Johdon katselmus -toimintamallin kuvaamisen tavasta. Luvun lopussa kerrotaan Seuranta ja parantaminen -prosessin graafisesta toteutuksesta, sen keskeisistä rooleista sekä prosessin arvioinnin tuloksista.

### 5.1 Nykytilan arviointi havainnoinnin tuloksena

Havainnointi toteutettiin yrityksen tiloissa teoriasta saadun aineiston näkökulmasta. Havainnointikohteita olivat kehitysprojektin johtoryhmän jäsenet, prosessimallinnus ryhmät, prosessit sekä seuranta ja toiminnan parantamisen nykytoimintamallit ja menetelmät.

Havainnoinnin tuloksena syntyi kuvaa organisaation toiminnan kehittämistavoista, jotka kohdistuvat määriteltyihin tehtäväkokonaisuuksiin. Havainnoinnin yhteydessä todettiin, että vastuut työtehtävistä ovat lopulta toimintokokonaisuudesta vastaavalla johtoasemassa olevalla henkilöllä. Yleisesti työntekijöillä ei ole selkeätä ymmärrystä omasta panoksesta organisaation tavoitteiden saavuttamisen kokonaisuudessa. Yrityksen palveluksessa pitkään toimineet työntekijät vastustavat vastuun jaon tarpeellisuutta sekä vierastavat asiaan liittyvää käsitystä. Orfer Oy on asiantunteva organisaatio, jossa toimivat oman alansa huippuosaajat. Ongelmana on kuitenkin osastojen välinen tiedon kulun puute, joka vaikuttaa asiantuntijoiden osastojen väliseen yhteistyöhön.

Organisaation johto painottaa asiakaspalautteiden käsittelyn tärkeyttä. Orfer Oy ottaa ilmoitukset poikkeamista, kuten reklamaatiot ja laatu- tai ympäristövirheet vakavasti. Asiakkaiden palautteet kulkevat johdon kautta. Reklamaatiot käsitellään sähköpostin välityksellä. Selkeää vastuunjakoja niiden vastaanottamisesta ja käsittelyprosessin alulle laittamisesta ei ole, reklamaatioiden käsittely kuuluu kokonaan johdolle. Organisaatiossa puuttuu myös poikkeamien

sekä poikkeamien kustannusten kirjaamista ja ongelmien juurisyiden tunnistamiseen sekä niiden eliminoitiin liittyvä järjestelmällinen toimintamalli. Asiakasreklamaatioita hoidetaan poistamalla virheet välittömästi.

## 5.2 Seuranta ja parantaminen -prosessin tunnistaminen

ISO 9001 -standardin toiminnan seurantaan ja jatkuvaan parantamiseen vaatimusten perustella tunnistettiin tärkeät elementit, jonka avulla organisaation tulee seurata, analysoida sekä jatkuvasti parantaa prosessimainen toimintansa. Ne ovat asiakaspalautteiden sekä prosessien tulosten saavuttamisen kyvyn seuranta ja jatkuva parantaminen, sisäiset auditoinnit sekä poikkeamien hallinta ja johdon katselmukset. Näiden elementtien pohjalta tunnistimme organisaation prosessimaisen toiminnan arviointiin liittyvät kriittiset toiminnot, joista muodostuu Seuranta ja parantaminen -avainprosessin kokonaisuus. Ne ovat prosessien parantaminen, reklamaatioiden hallinta, kehitysehdotusten hallinta, sisäiset auditoinnit sekä johdon katselmus. Reklamaatioiden ja kehitysehdotusten hallintaan liittyvä toimintaperiaate sekä sisäiset auditoinnit päätettiin kuvata prosesseina, jotka ovat Seuranta ja parantaminen -prosessin osaprosessit. Johdon katselmus kuvattiin toimintomallina. Prosessien parantamisesta kerrotaan lyhyesti seuraavassa kappaleessa, jossa esitetään myös osaprosessien sekä Johdon katselmukset -mallin kuvaamisen tavat ja esitetään lyhyesti niiden tunnistamisen tulokset.

Prosessin mallinnusta esitetään liitteissä 1 ja 2

## 5.3 Osaprosessien tunnistaminen ja mallintaminen

Havainnoinnin aineiston mukaan, reklamaatioiden sekä kehitysehdotusten käsittelyn tavasta organisaatiossa ei ollut selkeää menetelmää. Sisäiset auditoinnit oli organisaatiolle myös uusi prosessimaisen toiminnan kehitykseen liittyvä käsite. Tästä syystä mallinnettiin radikaalisesti parannetut prosessit.

### 5.3.1 Reklamaatioiden hallinta -prosessin tunnistaminen ja mallintaminen

Asiakasreklamaatio on asiakkaan väylä antaa palautetta organisaation laaduntuottokyvystä. Systemaattisen ja nopean reklamaatiokäsittelyn avulla pystytään vaikuttamaan asiakkaan kokemaan palveluun. Reklamaatioiden hallinta -prosessi liittyy välittömästi asiakkaan prosessiin, jonka lähtökohtana on asiakkaan tarve ilmoittaa poikkeamasta. Se on ydinprosessi, joka palvelee sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita. Prosessi alkaa asiakkailta saadusta reklamaatiosta ja päättyy korjattuun tuotteeseen tai palveluun. Prosessilla on suora vaikutus organisaation liiketoiminnan laatuun. Prosessin tarkoituksena on hoitaa tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti toiminnoissa syntyvät poikkeamat ja ennaltaehkäistä niiden syntyminen.

Reklamaatioiden hallinta -prosessin mallinnus ei ole saatavilla toimeksiantajan pyynnöstä.

### 5.3.2 Kehitysehdotukset -prosessin tunnistaminen ja mallintaminen

Innovaatioksi kutsutaan uutta ratkaisumallia, jolla on taloudellista merkitystä. Prosessi-innovaatio on innovaatio, joka liittyy toimintaan tai uusiin liiketoiminnan malleihin. Innovaatiotoiminnan kehittäminen on kytketty Orfer Oy:n strategiaan. Kehitysehdotukset -prosessin mallintamisella haluttiin luoda toimiva menetelmä, jonka avulla palautteiden antaminen olisi helppoa. Kuten Reklamaatioiden hallinta -prosessin tunnistamisen yhteydessä kerrottiin, myös Kehitysehdotukset -prosessi liittyy välittömästi asiakasprosessiin, jonka lähtökohtana on asiakkaiden tarve antaa palaute. Se on ydinprosessi, joka palvelee sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita. Prosessi alkaa asiakkailta saadusta palautteesta ja päättyy vastineeseen palautteen käsittelystä. Sen tarkoituksena on käsitellä sisäinen ja ulkoinen palaute keskitetysti, jotta niiden kehityspotentiaali voidaan arvioida ja suorittaa. Prosessin tavoitteena on käsitellä kaikki palaute tehokkaasti sekä löytää niiden joukosta merkittävimmät kehityskohteet ja varmistaa niiden toteutus.

Kehitysehdotukset -prosessin mallinnus ei ole saatavilla toimeksiantajan pyynnöstä.

### 5.3.3 Sisäiset auditoinnit -prosessin tunnistaminen ja mallintaminen

Sisäinen auditointi on tukiprosessi, joka luo edellytykset organisaation ydinprosessien tehokkaan toiminnan mahdollistamiselle. Prosessin asiakkaat ovat koko organisaatio. Sen tarkoituksena on edistää toimintaa, jonka avulla voidaan varmistaa, että laadunhallintajärjestelmä toimii käytännössä ja täyttää sille asetetut vaatimukset. ISO 9001 -standardi määrittelee sisäisten auditointien toteuttamiseen liittyvät vaatimukset. Vaatimusten pohjalta tunnistettiin prosessin kriittiset vaiheet, jotka liittyvät suunnitteluun, toteuttamiseen ja raportointiin.

Sisäiset auditoinnit -prosessin mallinnus ei ole saatavilla toimeksiantajan pyynnöstä.

### 5.3.4 Johdon katselmus -toimintamallin mallintaminen

Johdon katselmuksen mallinnuksessa haluttiin tuoda esille kaikki ne elementit, jotka ISO 9001 -standardi käsittelee. Johdon katselmus -mallinnuksen suunnittelun vaiheessa päätettiin, että prosessimainen mallinnus ei ehkä ole oikea tapaa kuvata toimintaa, vaan järkevämpää olisi luoda malli, jossa kuvataan katselmuksen sisältävät kriittiset lähtötiedot ja standardin vaatimat päätökset sekä dokumentit. Malli rakentuu kahdesta osasta: graafinen kuvaus sekä kuvaus katselmuksissa käsiteltävistä asioista, niiden vastuista, dokumenttien synnystä sekä niiden arkistoinnista.

Johdon katselmus - toimintamallin mallinnus ei ole saatavilla toimeksiantajan pyynnöstä.

### 5.3.5 Prosessien parantaminen

Prosessien suorituskykyä seurataan organisaation prosesseissa asetettujen mittareiden avulla. Johto seuraa mittaristoa kuukausittain ja ylläpitää sitä Laatumittarit -taulukossa. Mittareille on määritetty: mittayksikkö, kuvaaja, vastuut, mittarin lähteet ja kaava. Suorituskykyä seurataan laatujohtoryhmän palaverissa asetettujen hälytysrajojen avulla. Esiintyvät poikkeamat käsitellään juurisyyanalyysillä ja määritetään kehitystoimenpiteet Laatulokiin. Tarvittaessa

muutoksia tehdään myös mittaristoon tavoiteasetannan mukaisesti.

Kehitystoimenpiteet toteutetaan prosessitiimeissä prosessin omistajien johdolla.

#### 5.4 Seuranta ja parantaminen -prosessin graafinen kuvaus

Seuranta ja parantaminen -prosessin graafisessa kuvauksessa haluttiin esittää osaprosessien väliset yhteydet. Seuranta ja parantamista tapahtuu sekä jatkuvasti että kuukausi- ja vuosisykleissä. Kuvauksessa haluttiin myös tuoda esille toimintojen esiintymisen aikasyklissä. Prosessin lukemisen helpottamiseksi kaavion pohjaan lisättiin aikasykliä kuvaavat pystysuuntaiset uimaradat. Prosessikaavio esittää Seuranta ja parantaminen -prosessin osaprosessit ja toiminnot sekä vastuut ja prosessin lähtötiedot. Kaaviossa esiintyvät kaikki tärkeät dokumentit, jotka syntyvät toiminnan yhteydessä. Seuranta ja parantaminen ovat jatkuvia toimintoja, siksi prosessilla ei ole loppua.

#### 5.5 Seuranta ja parantaminen -prosessin keskeiset roolit

Seuranta ja parantaminen -prosessi kuvaa koko organisaatiota koskevaa laadunhallinnan kehitystoimintaa. Toiminnan laadun toteuttamisen kannalta keskeinen rooli on johdolla. Johto seuraa ja kehittää järjestelmän kehittämiseen liittyvää toimintaa, määrittää yrityksen laatupolitiikan sekä asettaa laatutavoitteet. Sen vastualueeseen kuuluu järjestelmän toteuttamiseksi tarvittavien resurssien riittävyuden varmistaminen. Johto viestii koko organisaatiolle sidosryhmien vaatimusten ja laadunhallintajärjestelmän tärkeydestä ja varmistaa asian ymmärtämistä.

Seuranta ja parantaminen -prosessin omistajana toimii yrityksen toimitusjohtaja, joka vastaa prosessin toimivuudesta kokonaisuudessa. Hänen vastualueisiinsa kuuluvat prosessissa käytettävien työmenetelmien suunnittelun toteuttaminen, ja resurssien suunnittelun hyväksyntä. Hän seuraa säännöllisesti johdon kanssa prosessien suorituskykyä mittariston avulla ja toimii johtoryhmän puheenjohtajana.

Ydin- ja tukiprosessien omistajat toimivat omissa prosesseissaan tiiminvetäjinä. He vastaavat kriittisten toimintojen tunnistamisesta ja seurannasta sekä

työmenetelmien suunnittelusta. He valvovat prosessien suorituskykyä, vastaavat prosessien kehitystoiminnasta, arvioivat resurssien riittävyyttä ja raportoivat johdolle tulokset. Prosessinomistajat myös seuraavat reklamaatioiden käsittelyprosessia ja edistävät kehitysehdotusten prosessin toimivuutta.

Prosessitiimit vastaavat prosessiomistajan johdolla prosessien tavoitteiden asettamisesta ja mittareiden kehittämistä. Tiimit ratkaisevat ongelmat, jotka esiintyvät operatiivisella tasolla ja kehittävät prosesseja. He raportoivat prosessiomistajalle resurssien riittävyydestä ja asiakkaiden palautteista.

Laatupäällikkö on johdon nimeämä johdon edustaja. Hänen roolinaan on valvoa järjestelmän toimintaa. Hän vastaa seuranta- ja kehitystoimenpiteiden toiminnan toteuttamisesta sekä kehittymisestä ja valvoo seurantadokumenttien arkistointia. Laatupäällikkö laatii auditointisuunnitelman ja varmistaa sisäisten auditointien suorittajien pätevyyden.

Laatuvastaavat kuuluvat organisaation laatupäällikön johtamaan auditointiryhmään. ISO 9001 -standardin mukaan auditointiryhmä ei saa arvioida omaa toimintaansa ja siksi ryhmän jäsenet edustavat organisaation eri yksiköitä. Laatuvastaavat myös vastaavat yksiköiden laatulokien ylläpidosta sekä toiminnan raportoinnista.

## 5.6 Seuranta ja parantaminen-prosessin arviointitulokset

Seuranta ja parantaminen -prosessin arviointi suoritettiin johtoryhmän palaverissa. Taulukkoon 3 on koottu Seuranta ja parantaminen -prosessiin liittyvä arviointi.

### TAULUKKO 3. Seuranta ja parantaminen -prosessin arvioinnin yhteenveto

<p><b>Prosessin vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kokonaisvaltaisuus</li> <li>- Huomioidaan monesta lähteestä tullut palaute</li> <li>- Systemaattisuus, laatuloki</li> <li>- Prosessin toimijoina koko organisaation johto</li> <li>- Vahvat vaikutusmahdollisuudet</li> <li>- Mahdollisuus reagoida nopeasti kehitystarpeisiin</li> </ul>	<p><b>Prosessin heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Järjestelmän tuoreus aiheuttaa haasteita</li> <li>- Organisaation prosessimaisen toiminnan ympärille organisoiminen vaatii aikaa</li> <li>-</li> <li>- Prosessin heikkoudet nousevat esiin vasta kun organisaatio aktivoituu paremmin</li> <li>-</li> <li>- Prosessin heikkoutena tunnistettiin myös kokonaisvaltaisen seurannan ja mittariston puute, jonka rakentaminen vaatii tapahtumia</li> </ul>
<p><b>Prosessin parantamismahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaation aktivointi</li> <li>- Laaturoolien tarkentaminen</li> <li>- TQM ajattelu on ymmärretty johdon toimesta, laatukulttuurin rakentaminen vaatii jatkuvaa johdon markkinointi- ja ohjaustyötä</li> <li>- Laatupäällikön apu laadun johtamisessa, prosessien kehittämisessä, laaturoolien rakentamisessa eli laatukulttuurin rakentamisessa</li> </ul>	<p><b>Prosessin uhkatekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Johdon epäonnistuminen organisaation aktivoinnissa laatutyöhön, joka johtaa laatujärjestelmän rämettymisen</li> <li>- laatupäällikön roolin kasvaminen liian isoksi laatukulttuurin rakentamisessa</li> <li>- prosessin omistajat vastaavat omista prosesseistaan ja niiden laaduntuottokyvystä ja kehittämisestä</li> </ul>

Seuranta ja parantaminen -prosessi on ISO 9001 -standardin esittämien vaatimusten mukainen prosessimainen, koko organisaation toiminnan kattava johtamisen malli. Prosessin asiakkaiksi on tunnistettu sekä ulkoiset että sisäiset asiakkaat. Prosessin tarkoituksena on parantaa asiakaspalvelua ja kuvata toimintaa, joka liittyy liiketoiminta- ja tukiprosessien suorituskykyyn, tuotteen tai palvelun tuottamiseen, kehitysprojektien tulosten seurantaan ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Prosessin tehtävä on systemaattisesti kehittää organisaation toimintaa, mikä edistää strategisten ja operatiivisten laatutavoitteiden saavuttamista. Sen päämääränä on organisaation proaktiivisen toiminnan vahvistaminen ja vastaavasti reaktiivisen toiminnan vähentäminen. Proaktiivisen kehitystoiminnan lähtötiedot ovat sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kehityspalautteet sekä -aloitteet ja reaktiivisen toiminnan lähtötiedot ovat asiakkaiden reklamaatiot. Tehokkaan kehitystoiminnan kannalta kriittinen tekijä on kehitysehdotukset -prosessin toimivuus. Kehitysaloitteiden määrä kertoo organisaation aktiivisuudesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa positiivisesti

toimintatapoihin. Siksi prosessin yhdeksi kykyä kuvaavaksi mittariksi valittiin kehitystoimenpiteiden määrä. Toiseksi prosessin toiminnan laatua kuvaavaksi mittariksi valittiin muutosten määrä. Arvioinnin yhteydessä todettiin, että prosessiin liittyvä ohjeisto on riittävä, mutta organisaation opettaminen ja aktivoiminen toimimaan ohjeiden mukaisesti vaatii jatkuvaa työtä.



## 6 PROSESSIEN ANALYSOINNIN JA PARANTAMISEN TYÖKALUJEN KEHITTÄMISEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään ongelman analyysin ja parantamisen työkalujen kehittämisen ja valinnan tulokset. Luvun lopussa kerrotaan myös miten palaverien sekä katselmusten muistion avulla voidaan hallita seurattavien toimenpiteiden toteuttamisen tilaa.

### 6.1 Poikkeamien analyysin ja ongelmanratkaisun työkalujen kehittämisen tulokset

Palautteiden määrien sekä auditoinnin yhteydessä ilmenevien poikkeamien esiintyminen ja niihin liittyvien välittömien korjaavien toimenpiteiden arkistointi eivät yksistään palvele täydellisesti oppimista. Virheillä saattaa olla tuhoisat vaikutukset asiakassuhteisiin tai toiminnan tehokkuuteen. Pientenkin virheiden esiintymistiheys kertoo siitä, että jotkut prosessin toiminnoista eivät toimi kunnolla. Virheiden juurisyyn löytäminen, ongelmien analyysi ja ratkaisu ovat elintärkeitä toiminnot prosessin toimivuuden parantamisen kannalta. Poikkeamien analyysia hyödyntämällä pystytään edistämään oppimista ja kehittämään prosessien suorituskykyä. Ongelmanratkaisun analyysityökaluiksi valittiin perinteiset menetelmät: Tuplatiimi - OPERA, 5xmiksi, kalanruotokaavio ja puu-/päättelykaavio.

Poikkeamien käsittelyä tukevaksi työkaluksi kehitettiin Laatuloki-niminen dokumentti jonka avulla voidaan dokumentoida ongelmien määrittelyt, kehitystoimenpiteiden suunnittelu ja niiden toteuttamisen seuranta sekä kehitysprojektien vaikutukset ja tulosten pitävyyden varmistaminen. Laatulokin tietojen lähteitä ovat asiakaspalautteet, kehitysehdotukset, sisäiset ja ulkoiset reklamaatiot, mittaristo sekä sisäiset ja ulkoiset auditoinnit.

### 6.2 Muistiopohjan kehittämisen tulokset

Kehitysprojektin aikana vahvistui opinnäytetyön tekijän käsitys projektien aikana suunniteltujen tehtävien seurannan tärkeydestä. Yleensä organisaatiossa projektin seuranta toteutetaan perinteisellä menetelmällä. Tehtävät sekä vastuut ja

aikataulut kirjataan Microsoft Word -tiedoston pohjalle suunniteltuun muistioon. Seuranta toteutetaan merkitsemällä tehtävät joko valmiiksi tai keskeneräiseksi tai unohtamalla ne. Seuraavaa kokousta varten kirjataan toteutuneet seurattavat toimenpiteet uudestaan käsin. Menetelmä edistää ainoastaan palaverissa tai kokouksessa päätettävien asioiden dokumentointia ja se vie runsaasti aikaa. Projektien seurannan tehostaminen tietotekniikan avulla tuli ajankohtaiseksi kehittämissuunnitelman osaksi. Tavoitteena oli tehokkaan ja käytössä yksinkertaisen ”elävän” työkalun suunnittelu, joka palvelee kokouksissa sekä palavereissa päätettävien seurattavien toimenpiteiden toteuttamisen hallintaa. Dokumentin keskeiset tehtävät on kirjata kokouksessa käsiteltävät asiat, tukea kokouksen päätösten kirjausten helppoutta, luoda seurantalista ja tuoda esille edellisen kokouksen seurattavien toimenpiteiden toteutuksen tilanne sekä toteutumat.

Työ toteutettiin Microsoft Excel -ohjelman makro-toimintoja hyväksi käyttäen. Tuloksena saatiin muistiopohja, joka luo listan kokouksessa päätettävistä seurantaan vaativista jatkotoimenpiteistä, ja järjestää ne tehtävä numeron, aikataulun sekä tehtävien tilan mukaan. Muistiopohja suorittaa seuraavaa kokousta varten toimenpiteiden toteutuksen mukaan raportin ja luo seuraavan kokouksen agendaa. Uuden kokouksen agendan päätökset -osio sisältää automaattisesti viimeisen kokouksen seurattavat, mutta toteuttamatta jääneet tehtävät. Tällä menetelmällä varmistetaan että ne toimenpiteet, jotka jäivät tekemättä, eivät katoa unholaan, vaan siirtyvät seuraavan kokouksen päätöksen tekemistä vaativien tehtävien listaan.

Johdon katselmuksen muistio rakennettiin muistiopohja-työkalun pohjalla. Agenda sisältää jo valmiiksi luvussa 3.5 esitetyt ISO 9001 -standardin vaatimusten mukaiset lähtötiedot, viimeisen katselmusten kehitystoimenpiteiden tilaraportin sekä toteuttamatta jääneet toimenpiteet. Johtokatselmuksen virallinen standardin vaatima pöytäkirja syntyy johdon katselmuksen muistion pohjalla. Se ei ole vain arkistoitu dokumentti, vaan omaa elämäänsä elävä työkalu.

## 7 YHTEENVETO

Tässä luvussa esitellään yhteenvetona johtopäätökset opinnäytetyössä saaduista tuloksista. Lisäksi luvussa arvioidaan opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä työn luotettavuutta ja pätevyyttä. Luvun lopussa esitetään opinnäytetyön pohjalta tehtyjä jatkotutkimusehdotuksia.

### 7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa kohdeyritykseen soveltuva Seuranta ja parantaminen -prosessi, joka vastaa ISO 9001 -standardin vaatimuksia.

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymykseen: Millainen on kohdeyrityksen toiminnalle soveltuva Seuranta ja parantaminen -prosessi. Lisäksi haluttiin saada vastaukset alakysymykseen: Mitkä ovat prosessien analyysin ja parantamisen työkalut? Opinnäytetyö haluttiin rajata Orfer Oy:lle soveltuvan Seuranta ja parantaminen -prosessin mallintamiseen. Strategiatyö, tavoiteasetanta sekä prosessimaisen toiminnan mittareiden määrittelyt jätettiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Kehitysprojekti toteutettiin suunnitellun aikataulun mukaisesti. Työn tuloksena saatiin kohdeyrityksen soveltava Seuranta ja parantaminen -prosessi joka on ISO 9001 -standardin esittämien vaatimusten mukainen prosessimainen, koko organisaation toiminnan kattava johtamisen malli. Seuranta ja parantaminen -prosessi kuvaa myös organisaation tärkeitä toimintamallit, jotka ovat Prosessien parantaminen, Reklamaatioiden hallinta -prosessi, kehitysehdotusten hallinta -prosessi, Sisäiset auditoinnit -prosessi sekä Johdon katselmus.

Tämän työn aikana todettiin, että kaikkea Seuranta ja parantaminen -prosessin toimintoja yhdistää sama ongelma, joka on poikkeamien tai palautteiden analyttisen menettelyn puute. Työssä pohdittiin, että reklamaatioiden ja palautteiden määrien mittaaminen sekä välittömien korjattavien toimenpiteiden arkistointi eivät takaa prosessimaisen toiminnan jatkuvaa kehitystä sekä täydellistä oppimista. Esille nousi tarve poikkeamien käsittelyä tukevan työkalun kehittämiseksi. Työn tuloksena saatiin Laatuloki-niminen työkalu, jonka avulla voidaan dokumentoida ongelmien määrittelyt, kehitystoimenpiteiden suunnittelu

ja niiden toteuttamisen seuranta sekä kehitysprojektien vaikutukset ja tulosten pitävyyden varmistaminen. Ongelman ratkaisun analyysityökaluiksi valittiin perinteiset menetelmät: Tuplatiimi - OPERA, 5xmiksi, syy – seuraus- sekä kalanruotokaavio.

Tutkimuksen aikana havaittiin tarpeelliseksi uuden palaverien sekä kokousten muistiopohjan luominen, joka olisi tehokas ja käytössä yksinkertainen työkalu. Sen tarkoituksena olisi kokouksissa sekä palavereissa päätettävien seurattavien toimenpiteiden toteuttamisen hallinta. Työn tuloksena saatiin muistiopohja, jonka avulla pystytään varmistamaan, että ne toimenpiteet, jotka jäävät tekemättä, eivät katoa unholaan, vaan siirtyvät automaattisesti seuraavan kokouksen agendaan.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Tutkimuksen avulla pystyttiin vastaamaan opinnäytetyölle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Valittujen tutkimusmenetelmien avulla saatiin aineistoa, jonka pohjalta voitiin mallintaa kohdeorganisaation käyttöön sopiva Seuranta ja parantaminen -prosessi sekä luotiin prosessien analyysin ja parantamisen työkalut. Sertifikaatin saaminen oli tämän projektin keskeinen mittari.

Laadunhallintajärjestelmän oikeellisuutta arvioitiin joulukuussa vuonna 2014 sertifiointin yhteydessä. Arvioinnin tuloksena todettiin, että Laadunhallintajärjestelmä on ISO 9001:2008:n mukainen. Arvioinnin raportissa Orfer Oy:n johtamisjärjestelmän mallinnusta arvioitiin poikkeuksellisen hyväksi. Sertifioija totesi myös toiminnan yleisilmettä hallituksi kokonaisuudeksi, jossa mitkään suuremmat asiakokonaisuudet eivät ole jääneet huomiotta. Akkreditoitu auditoija totesi myös, että organisaation kriittinen asenne omaa toimintaa kohtaan tukee jatkuvaa parantamista. Tammikuussa vuonna 2015 Orfer Oy:lle oli myönnetty ISO 9001:2008 laatusertifikaatti. Näin ollen tutkimuksen validiteetin voidaan sanoa olevan hyvä. Opinnäytetyön tekijällä ja kehitysprojektin kaikilla johtoryhmän jäsenillä ei ollut aiempaa kokemusta prosessimaisen toiminnan kehittämisestä, mikä saattoi heikentää tutkimuksen validiteettia. Tutkimuksen toistaminen samanlaisena toisessa yhteydessä on mahdotonta toimeksiantajista johtuvien vaihtuvien olosuhteiden vuoksi. Tästä syystä tutkimuksen reliabiliteettia on mahdotonta arvioida.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Organisaation henkilöiden prosessimaisen toiminnan omaksuminen ja aktivoiminen vie aikaa. Ehdotus jatkotutkimuksen aiheeksi on Kehitysehdotukset -prosessin tehostaminen luomalla innovaatiotoiminnan aktivoimisen malli. Laamasen mukaan (2005, 328) ihmiset kehittävät toimintaansa omien kiinnostustensa pohjalta. Se ei kuitenkaan vastaa koko organisaation toiminnan kehittämisen tarvetta. Innovaatiohaasteiden asettamalla voidaan aktivoida henkilöstön ideointia.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Brassard, M. 1996. The Memory Jogger Plus+ Featuring the Seven Management and Planning Tools. Methuen: Goal/QPC

Hirsjärvi, S., Remes P.& Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. Helsinki: Tammi

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoiminta prosessien verkkona-ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, K., Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Moisio, J., Tuominen, K. 2008. Laatu ja luotettavuutta ISO 9001. Turku: ChangeManager Pro.

Ojasalo, K., Moilanen, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

SFS-EN ISO 9001. 2008. LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄT. VAATIMUKSET. 4. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS, 2008. s. 69.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vanta: Tammi.

Tuominen, K., Laamanen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli: itsearviointin työkirja: 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Benchmarking.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H., Airaksinen, T. 2004. Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Virtanen, P., Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita

### Elektroniset Lähteet

Innotiimi Oy. 2015. INNOTIIMI [Viitattu: 5. 5 2015]. Saatavissa: [www.innotiimi.fi](http://www.innotiimi.fi).

Jalonen, R. 2012. Prosessien kuvaamisen perusteita. Qualitas Fennica [Viitattu: 17. 4 2015]. Saatavissa: [http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/21201\\_Artikkeli\\_Prosessien\\_kuvaamisen\\_perusteita-1.PDF](http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/21201_Artikkeli_Prosessien_kuvaamisen_perusteita-1.PDF).

Moisio, J. 2008. Prosessin omistajuudesta, prosessijohtamisesta ja kehittämisestä. Qualitas Fennica Oy [Viitattu: 17. 4 2015]. Saatavissa: [http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/Prosessin\\_omistajuudesta\\_prosessijohtamisesta\\_ja\\_kehittamisesta..pdf](http://media.ims.fi/Artikkelit/Prosessit/Prosessin_omistajuudesta_prosessijohtamisesta_ja_kehittamisesta..pdf).

Moisio, J. 2005. Posessiajattelun haasteet organisaatiolle. Qualitas Fennica Oy [Viitattu: 30. 3 2015]. Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=10022>.

Orfer Oy. 2014. Laatujärjestelmä. [Viitattu: 5. 5 2015]. Saatavissa: <https://wiki.orfer.fi>.

Qualitas Fennica. 2014. IMS Busines Solutions Oy [Viitattu: 18. 12 2014]. Saatavissa: [http://media.ims.fi/Artikkelit/Jatkuva-parantaminen/21305\\_Artikkeli\\_Systemattinen%20ongelma-%20ja%20vaaratilanteiden%20ratkaisuprosessi.pdf](http://media.ims.fi/Artikkelit/Jatkuva-parantaminen/21305_Artikkeli_Systemattinen%20ongelma-%20ja%20vaaratilanteiden%20ratkaisuprosessi.pdf).

Qualitas Fennica. 2014. Systemaattinen ongelma- ja vaaratilanteiden ratkaisuprosessi [Viitattu: 18.5.2015]. Saatavissa: [http://media.ims.fi/Artikkelit/Jatkuva-parantaminen/21305\\_Artikkeli\\_Systemattinen\\_ongelma- ja\\_vaaratilanteiden\\_ratkaisuprosessi.pdf](http://media.ims.fi/Artikkelit/Jatkuva-parantaminen/21305_Artikkeli_Systemattinen_ongelma- ja_vaaratilanteiden_ratkaisuprosessi.pdf)

Quality Knowhow Karjalainen Oy. 2015. Quality Knowhow Karjalainen Oy [Viitattu: 5. 5 2015]. Saatavissa: <http://www.qk->

karjalainen.fi/fi/artikkelit/yhdistae-ideointityoekaluilla-luovan-ajattelun-erilottuvuudet-/.

Savonen, M.-L. 2015. Lahden ammattikorkeakoulu [Viitattu: 1. 5 2015].  
Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=10022>.

Savonen, M-L. 2014. Miten henkilöstön näkemys ja osaaminen saadaan työyhteisöissä käyttöön? [Viitattu: 14. 4 2015]. Saatavissa:  
<http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=10022>.

Savonen, M-L. 2014. Perustietoa prosesseista [Viitattu: 24. 3 2015]. Saatavissa:  
<http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=10022>.

Savonen, M-L. 2014. Ongelmaorientaatio [Viitattu: 18. 4 2015]. Saatavissa:  
<http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=10022>.

Tuurala, T. 2010. Laatuakatemia. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus [Viitattu: 28.10.2014]. Saatavissa:  
<http://www.kotiposti.net/tuurala/index.htm>.

Wikipedia. 2014. PDCA [Viitattu: 26.5.2014]. Saatavissa: <http://www.http://fi.wikipedia.org/wiki/PDCA>.

### Haastattelu

Kokkonen, S. 2015. Johtaja. Orfer Oy. Haastattelu 20.2.2015.



## LIITTEET

LIITE 1: Seuranta ja parantaminen -prosessikortti

LIITE 2: Seuranta ja parantaminen -prosessikaavio

## LIITTEET

### SEURANTA JA PARANTAMINEN -PROSESSIKORTTI

Liite 1

Prosessin nimi	Seuranta ja parantaminen
Prosessin omistaja	Toimitusjohtaja
Prosessin lähtötiedot	Asiakaspalaute, aloite, ulkoinen reklamaatio sisäinen reklamaatio mittaristo sisäinen auditointi ulkoinen auditointi
Prosessin tarkoitus	Systemaattisesti kehittää organisaation toimintaa, mikä edistää strategisten ja operatiivisten laatutavoitteiden saavuttamista.
Prosessin asiakkaat	Ulkoiset asiakkaat, sisäiset asiakkaat
Prosessin tavoitteet	Kasvattaa proaktiivisia toimia. Pienentää reaktiivisia tapahtumia (ulkoiset reklamaatiot)
Prosessin mittarit	Muutosten määrä. Kehitystoimenpiteiden määrä. Kehitysehdotusten määrä
Ohjaus ja parantamismenettely	Johtoryhmä seuraa mittariston kautta prosessien toimivuutta. Prosessin toimivuutta arvioidaan johtoryhmän palaverissa sekä Johdon katselmuksen yhteydessä

