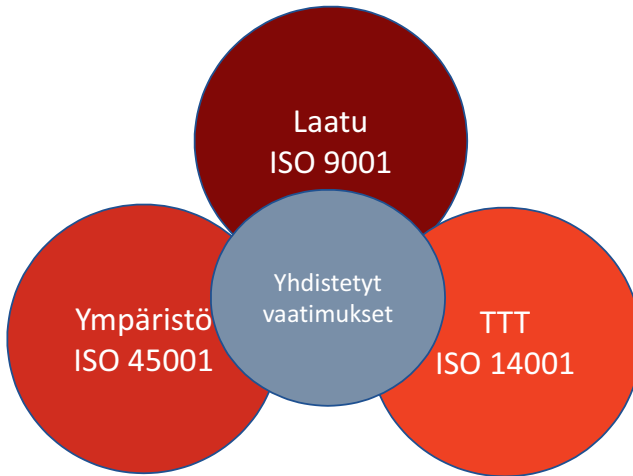


Johtamisoppaat-sarja

Toimintajärjestelmän kehittäminen ISO 9001, 45001 ja 14001

KEHITTÄMISOPAS



Mikä erottaa
menestyjät keskinkertaisista?



Kari Tuominen, Jussi Moisio
www.changemanager.org

Johtamisoppaat-sarja

**Toimintajärjestelmän
kehittäminen
ISO 9001, 45001 ja 14001**

Kehittämisopas



Kari Tuominen, Jussi Moisio
www.changemanager.org

Copyright: Oy Benchmarking Ltd
Tekijä: Kari Tuominen, Jussi Moisio
Kuvitus: Lasse Malmberg
Kansi: Riku Tuominen
ISBN kova: 978-952-342-541-5
ISBN pehmeä: 978-952-342-107-3
ISBN ebook: 978-952-342-108-0
Kustantaja: Oy Benchmarking Ltd
Päivitetty: 2022

Kirjasarjan yhteistyökumppaneina ovat olleet:

Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry
Laatukeskus
Opetushallitus
PKT-säätiö
SAI Global, Australia
ASQ, USA
Suomen Standardisoimisliitto
Suomen Yrittäjät
Teknologiainfo Teknova
Nordic Innovation Centre
Työsuojelurahasto

Sisältö

Johdanto kirjaan.....	4
Toimintajärjestelmän kehittämisen vaiheet	11

Standardien vaatimukset

4. Organisaation toimintaympäristö.....	35
5. Johtajuus.....	45
6. Suunnittelu.....	53
7. Tukitoiminnot.....	65
8. Toiminta.....	79
9. Suorituskyvyn arviointi	101
10. Parantaminen	111
ISO standardien vastaavuudet.....	117
Oman toimintajärjestelmän ”sisällysluettelo”	121
Kirjoittajat.....	125
Kehittämisvalmennus	126
Oppaita kehittämiseen	127

Johdanto

Kilpailukyvyyn ylläpitäminen vaatii tuotteiden ja prosessien sekä laadun, työterveyden ja työturvallisuuden sekä ympäristönäkökohtien jatkuvaa kehittämistä. Tällainen parantaminen tarkoittaa:

- *kykyä saavuttaa* johdon, asiakkaan, henkilöstön ja yhteiskunnan *luottamus* siitä, että kaikkien sidosryhmien tarpeet ja odotukset täytetään.
- *kykyä jatkuvaan kehittämiseen* organisaation tarkoituksen ja tavoitteiden mukaisesti.

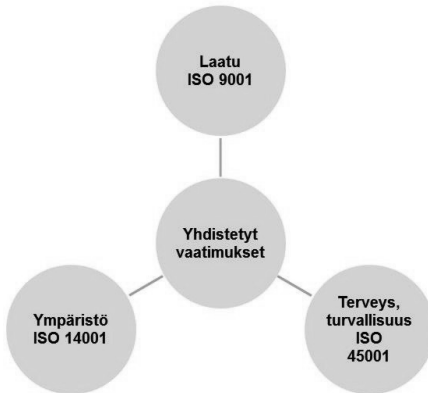
Kansainväliset standardit sisältävät ohjeita ja määrittelyjä, miten organisaatioiden laatua, työterveyttä ja -turvallisuutta sekä ympäristötekijöitä sekä hallitaan järjestelmällisesti ja tavalla, joka helpottaa yhteisymmärrystä myös kansainvälisessä kaupassa. Näistä standardeista:

- ISO 9001 määrittelee, mitä vaatimuksia *laadunhallinnan* on täytettävä johdon ja asiakkaan luottamuksen saamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä asiakastyytyväisyyden jatkuvaksi kehittämiseksi.
- ISO 45001 määrittelee, mitä vaatimuksia *työterveys- ja työturvallisuus-hallinnan* on täytettävä johdon, henkilöstön ja muiden sidosryhmien luottamuksen saamiseksi ja ylläpitämiseksi työterveys- ja -turvallisuusnäkökohtien jatkuvaksi kehittämiseksi.
- ISO 14001 määrittelee, mitä vaatimuksia *ympäristöhallinnan* on täytettävä johdon, yhteiskunnan ja muiden sidosryhmien luottamuksen saamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ympäristötekijöitten jatkuvaksi kehittämiseksi.

Organisaatio voi saavuttaa merkittäviä etuja toteuttamalla standardien ohjeet ja vaatimukset yhdessä ja samassa johtamisjärjestelmässä, jota voidaan kutsua *toimintajärjestelmäksi (Integrated Management System, IMS)*.

Organisaation on kuitenkin itse päätettävä, mitä se sisällyttää toimintajärjestelmäänsä.

Mitä kirjasarja sisältää



Kirjasarjan avulla voit ottaa koko organisaation mukaan kehittämään toimintajärjestelmää tai jostain sen sisältämää hallintajärjestelmää.

- Toimintajärjestelmään on yhdistetty sekä laadun, työterveyden ja työturvallisuuden sekä ympäristönhallinta.
- Koko toimintajärjestelmän sijaan voit keskittyä myös sen sisältämiin hallintajärjestelmiin erikseen.

Kirjasarjan kirjoja voi käyttää sekä itsearvioinnin työkirjoina että ohjekirjoina eri järjestelmiä kehitettäessä ja sovellettaessa.

Kaikki kirjat ja niiden sisältämät järjestelmät noudattavat samaa ISO 9001 -rakennetta. Järjestelmää on täydennetty työterveyden ja työturvallisuuden sekä ympäristöhallinnan erityispiirteillä. Järjestelmien rakenteen yhdenmukaisuus tekee niistä helposti opittavia ja sovellettavia.

Toimintajärjestelmäsarjan kirjat ovat:

Toimintajärjestelmän kehittäminen

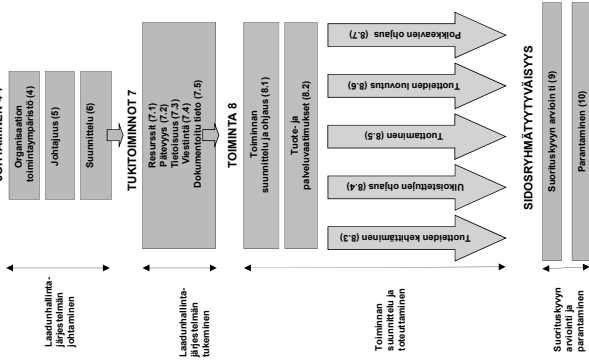
Laatua ja luotettavuutta — ISO 9001: 2015

Työterveyttä ja -turvallisuutta — ISO 45001: 2018

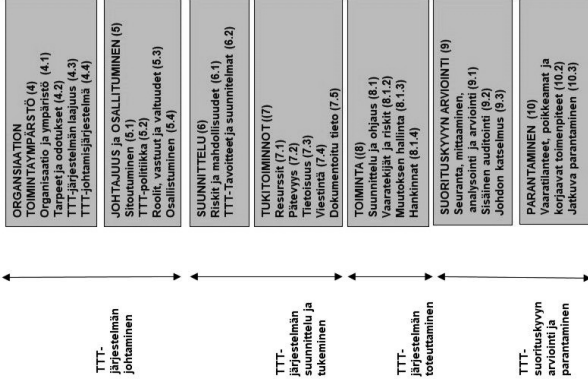
Kestävää ympäristönhallintaa — ISO 14001: 2015

Kirjat kuvaavat kolmea johtamisstandardia: ISO 9001, 45001 ja 14001

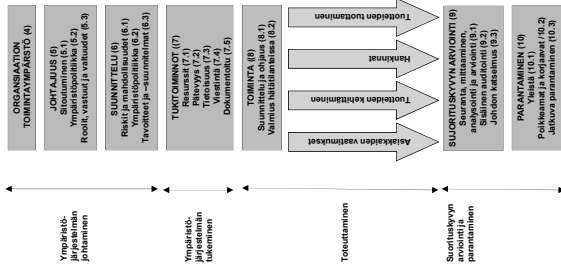
Laadunhallintajärjestelmä ISO 9001:2015



TTT-johdtamisjärjestelmä ISO 45001:2018



Ympäristönhallintajärjestelmä ISO 14001:2015



Tämän kirjan tarkoitus

Kehittämisvalmiuksien itsearvioinnin tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on edellytykset käynnistää toimintajärjestelmän kehittäminen ja toteuttaa se menestyksellisesti. Osan edellytyksistä pitää löytyä jo projektin käynnistysvaiheessa, osa niistä luodaan projektin edetessä.

Itsearvioinnin kysymyspatteri kysyy asioita, joita ISO 9001, 45001 tai 14001 -standardit eivät vaadi suoraan, mutta jotka ovat tarpeellisia toimintajärjestelmäprojektin onnistumiselle.

Arvioitavat aiheet on esitetty kehittämisen kohteena olevan toimintajärjestelmän numeroinnin mukaisesti. Toimintajärjestelmä vastaa pääosiltaan ISO 9001 -rakennetta.

Kirja havainnollistaa myös, miten toimintajärjestelmän rakennetta itsessään voi käyttää kehittämisohjelman johtamisen mallina ja miten samalla voi oppia toimintajärjestelmän eri kohtien soveltamista.

Kysymysten avulla organisaatio voi osallistaa avainhenkilöt tai koko organisaation edellytystensä ja kehittämiskohteidensa tunnistamiseen. Näin lisätään arvioinnin luotettavuutta ja parannetaan osallistuvien sitoutumista kehittämiseen.

Mitä on organisaation itsearviointi?

Osallistavan ja innostavan itsearvioinnin avulla luodaan edellytykset kehittämisen hyvälle käynnistymiselle.

Itsearviointi tukee organisaation kehittämistarpeiden ja kehittämisvalmiuksien kartoittamista nopealla, järjestelmällisellä ja osallistavalla tavalla.

Itsearvioinnin avulla saadaan nopeasti selville, mitä on kehitettävä, mistä ollaan samaa tai eri mieltä ja mihin ihmiset ovat jo valmiiksi sitoutuneita. Itsearviointitulosten perusteella suunnitellaan varsinainen kehitysprojekti.

Organisaation itsearviointi sopii hyvin ensimmäiseksi vaiheeksi laatupalkintomallien soveltamiseen, laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen, Six sigma -mallin käyttöönottoon sekä prosessien kehittämisen ja benchmarking-toiminnan käynnistämiseen.

Itsearvioinnilla voidaan myös seurata kehittämishankkeen edistymistä, kehittymisen nopeutta ja mitata kehittymistulosten pysyvyyttä.



Mitä hyötyä on organisaation itsearvioinnista?

Selville saadaan:

- Oman väen mielipiteet kehittämistarpeista.
- Mitkä asiat koetaan tärkeiksi.
- Miten hyviä ollaan ja miten hyviä pitäisi olla.
- Mistä kehittämisasioista ollaan yhtä mieltä ja missä eri.
- Mihin kehittämiseen ollaan jo sitoutuneita.

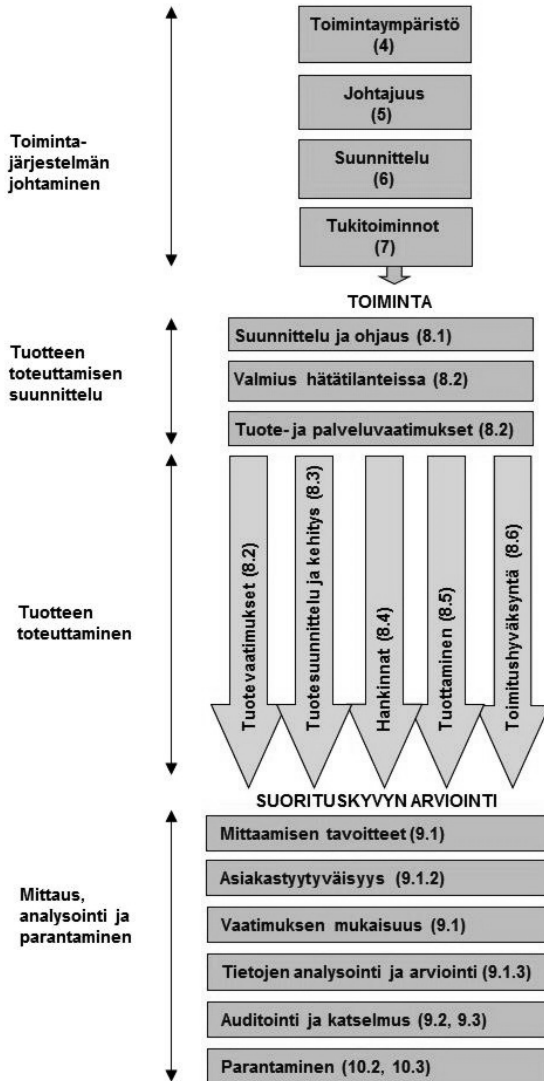
Itsearviointi itsessään:

- Vahvistaa tunnetta jokaisen mielipiteen arvostamisesta.
- Käynnistää uutta ajattelua, oppimisen ja muutoksen.
- Lisää ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä.
- Lisää rohkeutta asettaa aiempaa haastavampia tavoitteita.
- Luo sitoutumista kehittämiseen ja haastaviin tavoitteisiin.

Toimintajärjestelmän rakenne

Laatu, työterveys, työturvallisuus ja ympäristö

ISO 9001, ISO 45001 ja ISO 14001



Arviointiohjeet

Saat parhaan hyödyn, jos noudatat seuraavia ohjeita.

1. Lue harkiten kunkin arviointiaiheen otsikko, yksityiskohtaisempi kohdan kuvaus. Tarkastele kuvaa virittämään lisäajatuksia aiheen ymmärtämiseksi.
2. Arvioi lukemasi perusteella, kuinka tärkeänä pidät aihetta organisaatiosi menestyksen kannalta. Anna arviosi asteikolla 1-5.
3. Anna tämän jälkeen oma arviosi organisaatiosi nykytasosta merkillä x ja haluamastasi tavoitetasosta merkillä o.

Tärkeys	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5
1 - 5					
4		x		o	

Kun arvioijia on useampia, sopikaa siitä, mitä olette arvioimassa ja miten sovellatte arviointiasteikkoa.

Kirjan kohdat eivät toimi mekaanisena laskentataulukkona vaan keskustelun herättäjinä, joiden avulla organisaatio voi oppia ja löytää kehittämiskohteensa.

Ihmisen mieli ei kehitä toimintaa minkään standardin mukaan vaan oman ymmärryksen kautta, jota standardi voi tukea.

Johtamisoppaat-sarja

Toimintajärjestelmän kehittäminen ISO 9001, 45001 ja 14001

Kari Tuominen, Jussi Moisio

Kirja sisältää havainnollisella tavalla johtamisstandardien: laadun, ISO 9001, työterveyden ja työturvallisuuden, ISO 45001, sekä ympäristöhallinnan, ISO 14001 -standardien sisällön.

Kirjan rakenne ja esimerkit on kirjoitettu siten, että se sitä voi käyttää sekä toimintajärjestelmän kehittämiseen sekä organisaation itseaviointiin kehittämiskohteiden tunnistamiseksi.

Kirja noudattaa ISO 9001:2015 -rakennetta, jota on täydennetty työterveyden ja työturvallisuuden sekä ympäristöhallinnan erityispiirteillä.

Hyvin aloitettu on puoliksi tehty!



ISBN 978-952-342-541-5

