

Poikkeamienhallinta johtamisjärjestelmän ytimessä

29.5.2026

Juurisyistä riskiajatteluun – miksi laadukas poikkeamienhallinta ratkaisee organisaation kehittymisen

Poikkeamia tapahtuu jokaisessa organisaatiossa toimialasta riippumatta. Ne voivat näkyä asiakasreklamaatioina, turvallisuushavaintoina, auditointien löydöksinä, tietoturvapoikkeamina tai virheinä päivittäisessä toiminnassa. Usein poikkeamiin suhtaudutaan kiireellisinä ongelmina, jotka pyritään korjaamaan nopeasti, jotta toiminta voisi jatkua normaalisti. Todellisuudessa poikkeamat ovat kuitenkin yksi organisaation tärkeimmistä oppimisen ja kehittämisen mahdollisuuksista.

Laadukas poikkeamienhallinta ei tarkoita pelkästään virheiden kirjaamista järjestelmään. Se kertoo ennen kaikkea siitä, kuinka hyvin organisaatio pystyy tunnistamaan toimintansa heikkouksia, oppimaan virheistään ja kehittämään johtamisjärjestelmäänsä pitkäjänteisesti. Kypsässä organisaatiossa poikkeamia ei nähdä epäonnistumisina, vaan arvokkaana tietona siitä, missä toimintaa voidaan parantaa. Monessa organisaatiossa poikkeamien käsittely jää kuitenkin liian pintapuoliseksi. Ongelma korjataan nopeasti, mutta varsinaista syytä ei selvitetä riittävän perusteellisesti. Tällöin samat virheet alkavat toistua, vaikka yksittäinen tilanne olisi saatu hetkellisesti hallintaan. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi toimittaa väärä tuote, minkä jälkeen henkilöstöä muistutetaan huolellisuudesta. Hetkellinen ratkaisu ei kuitenkaan poista varsinaista ongelmaa, jos

taustalla on epäselvä työohje, puutteellinen perehdytys tai epälooginen toimintaprosessi.

Juuri tästä syystä tehokas syyselvitys on yksi poikkeamienhallinnan tärkeimmistä vaiheista. Syyselvityksen tarkoituksena ei ole löytää syyllistä, vaan ymmärtää, miksi poikkeama oli mahdollista tapahtua. Todellinen juurisyy löytyy harvoin yksittäisestä ihmisestä. Useimmiten taustalla vaikuttavat prosessit, johtaminen, viestintä, resurssit tai puutteellinen riskienhallinta. Organisaatioissa hyödynnetään usein erilaisia menetelmiä juurisyiden tunnistamiseen. Tunnettuja työkaluja ovat esimerkiksi 5xMIKSI-menetelmä ja Ishikawa- eli kalanruotokaavio, joiden avulla ongelman taustalla olevia syitä voidaan tarkastella systemaattisesti. Menetelmien tärkein tavoite on auttaa organisaatiota ymmärtämään, mitä toimintajärjestelmässä täytyy muuttaa, jotta poikkeama ei toistuisi uudelleen.

Pelkkä poikkeaman syyn selvittäminen ei kuitenkaan aina riitä. Yhtä tärkeää on arvioida poikkeaman laajuutta ja vaikutuksia myös ajallisesti taaksepäin. Organisaation on pystyttävä arvioimaan, kuinka kauan poikkeama on voinut olla olemassa ennen sen havaitsemista, ja mihin kaikkeen se on mahdollisesti vaikuttanut. Esimerkiksi valmistusprosessissa havaittu virhe voi tarkoittaa sitä, että asiakkaalle on toimitettu virheellisiä tuotteita jo pitkän aikaa ennen ensimmäistä havaintoa. Vastaavasti tietojärjestelmään liittyvä poikkeama voi paljastaa, että virheellinen tieto on vaikuttanut päätöksentekoon tai raportointiin useiden kuukausien ajan.

Jos poikkeaman vaikutuksia tarkastellaan liian kapeasti, organisaatio voi aliarvioida tilanteen vakavuuden ja jättää merkittäviä riskejä tunnistamatta. Poikkeaman laajuuden selvittäminen onkin keskeinen osa vaikuttavaa poikkeamienhallintaa. Organisaation tulisi arvioida, kuinka laajasti poikkeama on voinut vaikuttaa tuotteisiin, palveluihin, asiakkaisiin, prosesseihin tai turvallisuuteen. Samalla tulee arvioida, syntyykö tilanteesta uusia riskejä esimerkiksi laadun, turvallisuuden, asiakastyytyväisyyden tai maineen näkökulmasta. Vaikutusten analysointi auttaa organisaatiota tekemään oikean tasoisia korjaavia ja ehkäiseviä toimenpiteitä. Mitä paremmin poikkeaman todellinen laajuus ymmärretään, sitä tehokkaammin voidaan estää tilanteen toistuminen ja minimoida sen seuraukset. Tämä edellyttää usein hyvää jäljitettävyyttä, systemaattista dokumentointia ja kykyä tarkastella toimintaa kokonaisuutena yksittäisen tapahtuman sijaan.

Korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet

Kun juurisyy on tunnistettu, seuraava vaihe liittyy korjaaviin ja ehkäiseviin toimenpiteisiin eli niin sanottuun CAPA-ajatteluun. CAPA tulee sanoista Corrective And Preventive Action, ja se muodostaa keskeisen osan nykyaikaista laadunhallintaa. Korjaavien toimenpiteiden tarkoituksena on estää saman poikkeaman uusiutuminen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi prosessin muuttamista, työohjeiden päivittämistä, vastuiden selkeyttämistä tai automaattisten tarkistusten lisäämistä. Vaikuttava korjaava toimenpide ei siis kohdistu vain yksittäiseen tilanteeseen, vaan itse toimintajärjestelmään.

Ehkäisevät toimenpiteet puolestaan liittyvät tulevaisuuteen ja ennakointiin. Niiden tavoitteena on tunnistaa mahdolliset riskit ennen kuin ne ehtivät aiheuttaa poikkeamia. Organisaatio voi esimerkiksi kehittää riskien arviointia, lisätä ennakoivia auditointeja tai ottaa käyttöön mittareita, joiden avulla ongelmien syntymistä voidaan havaita ajoissa. Ehkäisevä toiminta kertoo usein organisaation kypsyystasosta enemmän kuin yksittäisten poikkeamien korjaaminen. Riskiajattelu onkin noussut keskeiseksi osaksi moderneja johtamisjärjestelmiä. Esimerkiksi ISO 9001 -standardi korostaa riskiperusteista ajattelua osana jokapäiväistä

toimintaa. Riskiajattelun keskeinen periaate on, ettei organisaation tulisi ainoastaan reagoida ongelmiin, vaan pyrkiä tunnistamaan ne ennakolta. Poikkeamat tarjoavat tähän arvokasta tietoa, sillä ne paljastavat usein prosessien heikkoudet ja toiminnan riskikohdat.

Yksi poikkeama voi kertoa paljon laajemmasta ongelmasta. Taustalla voi olla epäselvä vastuunjako, puutteellinen perehdytys, kiireestä johtuva kuormitus tai heikko tiedonkulku. Jos poikkeamia tarkastellaan vain yksittäisinä tapahtumina, organisaatio menettää mahdollisuuden oppia niistä laajemmin. Kun poikkeamienhallinta yhdistetään riskienhallintaan, organisaatio pystyy kehittämään toimintaansa ennakoivasti ja kohdistamaan kehittämistoimenpiteet juuri niihin alueisiin, joissa riskit ovat suurimmat. Hyvä poikkeamienhallinta näkyy myös organisaation kulttuurissa. Organisaatiossa, jossa henkilöstö uskaltaa raportoida poikkeamista avoimesti, syntyy enemmän mahdollisuuksia oppimiselle ja kehittämiselle. Jos toimintakulttuuri perustuu syyllisten etsimiseen, poikkeamia pyritään helposti piilottamaan, mikä heikentää sekä turvallisuutta että toiminnan laatua. Kypsässä organisaatiossa poikkeamien käsittely nähdään luonnollisena osana jatkuvaa parantamista.

Laadukas poikkeamienhallinta vaatii aikaa, systemaattisuutta ja johdon sitoutumista, mutta sen vaikutukset näkyvät laajasti koko organisaation toiminnassa. Kun poikkeamien taustalla olevat syyt tunnistetaan, vaikutukset analysoidaan riittävän laajasti ja riskit huomioidaan ennakoivasti, organisaatio pystyy vähentämään toistuvia virheitä, kehittämään turvallisuuttaan ja vahvistamaan asiakkaiden luottamusta. Samalla myös johtamisjärjestelmä kehittyy aidosti vaikuttavaksi työkaluksi eikä jää pelkäksi dokumentoiduksi toimintamalliksi.

Lopulta tärkein kysymys ei ole se, tapahtuuko poikkeamia. Olennaista on se, kykeneekö organisaatio oppimaan niistä ja muuttamaan toimintaansa paremmaksi.

Terhi Ojaniemi
laatuvastaava
SEAMK Betonilaboratorio

Kirjoittaja toimii laatuvastaavana SEAMKin betonilaboratoriossa ja vastaa betonilaboratorion dokumentoidusta johtamisjärjestelmästä. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy, Betonilaboratorio on FINAS-akkreditointipalvelun akkreditoima testauslaboratorio T303, akkreditointivaatimus SFS-EN ISO/IEC 17025.