

Toimintakäsikirjan kehittäminen kuljetusyritykselle

Toni Alanko

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Alanko, Toni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2018
	Sivumäärä 45	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Toimintakäsikirjan kehittäminen kuljetusyritykselle		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Risto Pakarinen		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän Tavaralähetit		
Tiivistelmä <p>Laadukkaan palvelun tarjoaminen on tärkeää yrityksen kilpailukyvyn parantamiseksi, erityisesti vahvasti kilpailluilla toimialoilla. Yritykset voivat hyvällä laadulla erottautua kilpailijoistaan ja saavuttaa kilpailuetua.</p> <p>Tavaralähetillä on suunnitelmassa kehittää tulevaisuudessa sertifioitu laadunhallintajärjestelmä. Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa yritykselle toimintakäsikirja laadunhallintajärjestelmän ohjaamiseksi ja samalla helpottaa laadunhallintajärjestelmän vaatimien käytännön tehtävien hahmottamista.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin asiakaskyselyn avulla. Sen tavoitteena oli selvittää yrityksen nykyisten asiakkaiden kokemuksia laadusta yleisellä tasolla, ja minkälaiseksi he kokevat Tavaralähetien nykyisen laatumielikuvan. Kysely toteutettiin Microsoftin Forms -ohjelmiston avulla. Kyselyn tuloksien mukaan, Tavaralähetien asiakkaat arvostivat yrityksen laatumielikuvan korkeaksi. Yleisellä tasolla tarkasteltuna, sertifioidulla laadunhallintajärjestelmällä voidaan saavuttaa lisäarvoa yrityksen asiakkaille.</p> <p>Toimintakäsikirjan rakentaminen aloitettiin tutustumalla ISO 9001:2015 -standardin vaatimuksiin. Toimintakäsikirja luotiin vastaamaan ISO 9001:2015 -standardia, jotta sen pohjalta rakennettu laadunhallintajärjestelmä on tulevaisuudessa helposti sertifioitavissa.</p> <p>Työn lopputuloksena saatiin tiivis toimintakäsikirja, jota toimeksiantaja voi hyödyntää toiminnassaan. Toimintakäsikirjan lisäksi luotiin tarvittavat standardin edellyttämät lomakkeet. Valmiiden lomakkeiden avulla varsinaisen laadunhallintajärjestelmän rakentaminen nopeutuu huomattavasti, koska lomakepohjat ovat valmiiksi luotuna. Toimintakäsikirjaa on tarkoitus käyttää tulevaisuudessa laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Laatujärjestelmä, toimintakäsikirja, laatujohtaminen, ISO 9001:2015 -laatustandardi		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) Työn toimeksiantajan toiveesta kokonaista toimintakäsikirjaa ei julkaista tämän työn liitteenä.		

Author(s) Alanko, Toni	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 45	Permission for web publication: x
Title of publication Developing an operational manual for a transport company		
Degree programme Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Pakarinen, Risto		
Assigned by Jyväskylän Tavaralähetit		
Abstract <p>Offering quality service is important for better competitiveness. A company can gain competitive advantage if it can offer quality service for its customers.</p> <p>Tavaralähetit is planning to build a quality management system in the future. The main goal of the thesis is to create an operational manual for Tavaralähetit. The operational manual is used to guide the quality management system and to describe the needed steps and tasks for building the quality management system.</p> <p>The research material was collected through a customer survey. The first goal of the customer survey was to study the opinion current customers of the company hold on the current quality image. The second goal was to determine the customers opinions on quality management on a more general level. The survey was made using Microsoft Forms -software. The customers rated the company's current quality image very high. On a more general level, a company can offer added value to its customers, if it has a certified quality management software.</p> <p>Operational manual process started by studying ISO 9001:2015 standard and modifying the demands of the standard for basic tasks and instructions. The manual was created to follow ISO 9001:2015 standard, which helps building a quality management system in future.</p> <p>As a result of the thesis, a compact operational manual was created to the assignor. The assignor can use the operational manual to develop the certified quality management system. The result also includes all needed documents to build the quality management system.</p>		
Keywords/tags (subjects) Quality management, ISO 9001:2015 standard, operational manual		
Miscellaneous (Confidential information) The appendices do not include the full operational manual.		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelman rajaus	5
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
2.3	Havainnointi	6
2.4	Haastattelu	7
2.5	Asiakaskysely verkkototeutuksena	8
3	Laatu	9
3.1	Laadun määritelmä	9
3.2	Laadun merkitys yrityksen toiminnalle	11
3.3	Laatujohtaminen	11
3.4	Laatukustannukset	12
3.5	Mittaaminen	13
4	Laadunhallintajärjestelmä	13
4.1	Määritelmä	14
4.2	Laadunhallinnan periaatteet	15
4.3	Prosessimainen toimintamalli	15
4.4	Demingin johtamismalli	16
4.5	Toimintakäsikirja osana laadunhallintajärjestelmää	17
4.6	Johdon rooli laadunhallinnassa	17
4.7	Johdon katselmukset	18
4.8	Auditointi	19
4.9	Standardointi	20
4.10	SWOT-analyysi	20

5	ISO-järjestelmä.....	21
5.1	ISO-organisaatio.....	21
5.2	ISO 9000 -standardisarja	22
5.3	ISO 9001:2015 -laatustandardi.....	22
5.4	ISO 9004:2009 -standardi organisaation laatujohtamisesta.....	23
6	Asiakaskysely	23
6.1	Asiakaskyselyn toteutus	23
6.2	Asiakaskyselyn sisältö	24
6.3	Aikataulu.....	26
6.4	Asiakaskyselyn tulosten analysointi.....	26
6.5	Johtopäätökset kyselyn tuloksista	28
7	Toimintakäsikirja	29
7.1	Toimintakäsikirjan rakentaminen	29
7.2	Toimintakäsikirjan sisältö.....	30
7.2.1	Johdanto ja yritysesittely.....	30
7.2.2	Toimintaympäristö	30
7.3	Prosessimainen toimintamalli	32
7.3.1	Johtajuus.....	32
7.3.2	Suunnittelu.....	33
7.3.3	Tukitoiminnot.....	36
7.3.4	Yrityksen toiminta ja suunnittelu	37
7.3.5	Mittaus ja seuranta	37
7.3.6	Jatkuva parantaminen	38
7.3.7	Laadunhallintajärjestelmän dokumentit	38
7.4	Toimintakäsikirjan lopputuloksen arviointi ja johtopäätökset	38

8 Pohdinta.....	40
Lähteet	44
Liitteet	46
Liite 1. Verkkokysely yrityksen asiakkaille.....	46
Liite 2. Tavaralähettilien toimintakäsikirja.....	48

Kuviot

Kuvio 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta	10
Kuvio 2. Edward Demingin johtamismalli.	16
Kuvio 3. SWOT-nelikenttä.....	21
Kuvio 4. Kyselyprosessi.....	26
Kuvio 5. Onko organisaatiollanne käytössä sertifioitu laatujärjestelmä?.....	27
Kuvio 6. Tärkein valintaperuste kuljetusliikkeelle	28
Kuvio 7. Tavaralähettilien laadunhallintajärjestelmän rakenne	31
Kuvio 8. Tavaralähettilien ydinprosessit	32
Kuvio 9. Laadunhallintajärjestelmän muutoslomake	35

Taulukot

Taulukko 1. Sidosryhmät	31
Taulukko 2. Vastuunjakotaulukko.....	33
Taulukko 3. Riskianalyysityökalu.....	34
Taulukko 4. ISO 9001:2015 vastaavuustaulukko	39

1 Johdanto

Laadukas palvelu on tärkeä yrityksen kilpailukyvyn parantamiseksi, erityisesti vahvasti kilpailluilla toimialoilla. Yritys voi hyvällä laadulla erottautua kilpailijoistaan positiivisessa valossa ja saavuttaa kilpailuetua.

Toimeksiantajan organisaatiossa on herännyt mielenkiinto laadunhallintajärjestelmän avulla saavutettavasta laadun parantamisesta ja sen lisäämästä markkinointihyödyistä. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole käytössään toimintakäsikirjaa tai muita dokumentoituja laatukäsikirjoja.

Tavaralähetit on vuonna 2015 perustettu osakeyhtiömuotoinen kuljetusliike, jonka omistavat yksityiset osakkeenomistajat. Yrityksen päivittäinen toiminta-alue kattaa Keski-Suomen, Lapin ja Pohjanmaan alueen, sen lisäksi yrityksellä on päivittäistä runkoliikennöintiä Keski-Suomen, Pohjanmaan ja Uudenmaan alueiden välillä. Tällä hetkellä yritys työllistää 30 henkilöä päätoimisesti.

Yrityksellä on monipuolista kalustoa asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin, kalusto koostuu pääasiassa umpikorisista lämmönsäätölaitteistoilla varustetuista kuorma-autoista ja pakettiautoista. Yrityksen tarjoamiin monipuolisiin palveluihin kuuluvat muun muassa kuriiripalvelut, kappaletavara- ja elintarvikekuljetukset.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia laadun merkitystä toimintakäsikirjan kautta kuljetusyrityksen toiminnalle, samalla toimeksiantajalle rakennettiin toimintakäsikirja, jonka pohjalta voidaan rakentaa käyttöönotettava laadunhallintajärjestelmä. Toimintakäsikirja laadittiin, niin että se voisi olla tulevaisuudessa mahdollisesti sertifioitava ja täyttäisi ISO 9001:2015 -standardin vaatimukset.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on pyritty kokoamaan tietoa mahdollisimman luotettavista ja tuoreista lähteistä. Laadusta on paljon erilaista teoretietoa saatavana ja tämä muodostaa osaltaan haasteen löytää oikea tietoa kaikesta saatavilla olevasta tiedosta.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelman rajaus

Tutkimusongelma on todella laaja ja sitä rajattiin, jotta siitä saatiin tiivis ja helpommin lähestyttävä kokonaisuus. Tutkimalla muita laadunhallintaan liittyviä julkaisuja huomattiin suurimman osan niistä liittyvän jollain tapaa laatukäsikirjaan. Tutkimusongelma rajattiin laadunhallintajärjestelmän ohjaavalle tasolle. Toimintakäsikirja olisi yritykselle oivallinen apu laadunhallintajärjestelmän johtamiseen, joten tutkimuskysymykseksi muodostui: mikä on toimintakäsikirjan merkitys kuljetusliikkeen laadun kehittämisessä?

Tutkimuksen aikana laadittiin yritykselle toimintakäsikirja mikä auttoi yhdistämään teoriaa ja käytännön toimintaa yhteiseksi kokonaisuudeksi. Työn rajaus ohjaustasolle on mielestäni hyvä ratkaisu, koska toimintakäsikirjan avulla luodaan pohja yrityksen laadunhallinnan kehittämiseksi. Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto ja lopullinen rakentaminen rajattiin tämän työn ulkopuolelle ja se jää työn tilaajan vastuulle.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Seuraavaksi pohdittiin, minkä tyyppinen tutkimus palvelee tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusmenetelmän valinta tehtiin kahden eri vaihtoehdon, laadullisen (kvalitatiivinen) ja määrällisen (kvantitatiivisen) menetelmän välillä.

Koska kyseessä on laadunhallintaan ja toimintakäsikirjaan liittyvä toiminnallinen opinnäytetyö, sopiva menetelmä on laadullinen tutkimus. Tarkoituksena on ymmärtää paremmin laatua ilmiönä ja varsinkin sen merkitystä yritystoiminnalle. Samalla tarkoitus on oppia käytännössä laadunhallintaan liittyvien työkalujen käyttöä yrityksen päivittäisessä toiminnassa.

Laadulliselle tutkimukselle ovat tyypillisiä seuraavat ominaisuudet (Kananen 2014,18):

- *Tutkimus tapahtuu luonnollisessa ympäristössään.*
- *Aineisto kerätään asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa.*
- *Tutkija on toimija, aineiston kerääjä.*
- *Tutkimusaineisto on monilähteistä: tekstiä, kuvia.*

- *Huomio on tutkittavien näkökulmassa, merkityksissä ja näkemyksissä.*
- *Tavoite on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.*

Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen tutkimus perustuu enemmän lukuihin. Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen määritellä, kuinka paljon ja mitä tietoa kerätään. (Kananen 2014, 18-19.)

Laadullisessa tutkimuksessa on monia tapoja kerätä tutkimusaineistoa. Näitä ovat erilaiset haastattelut (strukturoidu, teema- tai sähköpostihaastattelu), havainnointi, kyselyt, dokumentit (äänitteet, kuvat yms.). Tutkimuksen tekijän tulee kerätä oleellinen aineisto ilmiön ymmärtämistä varten. (Kananen 2014, 64-65.)

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä yrityksen asiakkaille, havainnointia yrityksen toiminnasta ja avointa haastattelua yrityksen johdon ja tutkijan välillä.

2.3 Havainnointi

Opinnäytetyössä havainnointia käytettiin havainnoimaan yrityksen toimintaa ja henkilöstön toimintatapoja, yrityksen omassa terminaalissa. Havainnointia voidaan käyttää kahdella eri tapaa, joko havainnoidaan joku tietty osa tutkimusta, tai sitten koko tutkimus toteutetaan havainnoimalla. Havainnointi on hyvä aineistonkeruumenetelmä varsinkin prosesseihin ja ihmisiin liittyvissä tutkimuksissa. Monessa työtehtävässä on paljon hiljaista tietoa, mitä ei ole dokumentoitu mitenkään. Tämän tiedon tutkiminen ei ole mahdollista muuten kuin havainnoimalla. Usein työtehtävien suorittaminen voi olla pitkällisen tekemisen tulos ja niiden kuvaaminen haastavaa, tällöin paras aineistonkeruumenetelmä on havainnointi. Opinnäytetyön alussa ulkopuolisen tutkijan on hyvä tutustua tutkittavaan aiheeseen havainnoimalla tutkittavan aiheen nykytilaa. (Kananen 2015, 135.)

Havainnointi on tutkijan omatekemiä tulkintoja tutkittavasta asiasta. Tämä mahdollistaa myös väärrien tulkintojen tekemisen, joten havaintojen johtopäätöksiin on suhtauduttava kriittisesti. (Kananen 2015, 132.)

Havainnointi tapahtuu luonnollisessa aidossa ympäristössä ja tilanteessa. Tutkijan on pyrittävä havaintojen oikeellisuuteen, esimerkiksi joissain tilanteissa tutkijan paikalla-olo voi aiheuttaa tutkittavien käytöksen muuttumista, ja näin ollen havainnoinnit eivät ole oikeasta ympäristöstä peräisin. (Kananen 2015, 138.)

Havainnoinnissa aineistonkeruu- ja analyysivaihe ovat tiiviisti yhtenäisiä. Analysoimalla havainnoinnin tuloksia ratkaistaan, kerätäänpö lisää aineistoa vai onko sitä jo kerätty tarpeeksi. Laadullisessa tutkimuksessa havainnoimalla saadut tulokset ohjaavat tutkimusta. Tieteellisessä tutkimuksessa havainnoimalla kerätty aineisto on dokumentoitava. Havainnoinnin dokumentointi voidaan tehdä monella tavalla, esimerkiksi kirjaamalla havainnoinnit havainnointipäiväkirjaan tai nauhoittamalla havainnointitilanne. (Kananen 2015, 138-139.)

2.4 Haastattelu

Opinnäytetyössä käytettiin avointa haastattelua yrityksen johdon ja tutkijan välillä toimintakäsikirjaa rakennettaessa. Haastattelu on hyvä tiedonkeruumenetelmä, mikäli tutkimus suuntautuu menneeseen tai tulevaisuuteen. Haastattelua käytetään yleensä ainoastaan laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelua voidaan käyttää havainnoinnin tuloksien varmistamiseen, ja näin lisätä havainnoinnin luotettavuutta. Menetelmänä haastattelu on joustava ja haastattelija voi tilanteen mukaan muokata esimerkiksi kysymyksiä kesken haastattelun. Haastattelijan on kuitenkin syytä muistaa kriittisyys omaan tekemiseensä, jotta haastattelun tulokset pysyvät luotettavina. (Kananen 2015, 143).

Haastattelun toteutus voi vaihdella täysin vapaasta (strukturoidun) keskustelusta ennakkoon laadittuihin ja kaikille vastaajille samanlaisiin (strukturoiduihin) kysymyksiin. Avoimen haastattelun avulla luodaan keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välille, tällä tavalla saadaan syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Strukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään sarja kysymyksiä, kaikille samassa järjestyksessä. Strukturoitu haastattelu muistuttaakin hieman kyselyä. (Kananen 2015, 144-145.)

Varsinainen haastattelu toteutetaan kasvotusten tai videoyhteyden avulla, haastattelu edellyttää vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välille. Haastattelu on

dokumentoitava myöhempää analysointia varten, se voidaan tehdä joko muistiinpanoilla tai nauhoittamalla tapahtuma. Nauhoittaminen on suositeltavampi tapa, koska muistiinpanojen tekeminen helposti muuttaa haastattelua epäaidoksi. (Kananen 2015, 145.) Haastattelijan huomio kiinnittyy helposti muistiinpanojen tekemiseen ja varsinainen haastattelutilanne häiriintyy. Dokumentoinnilla mahdollistetaan haastattelun myöhempi analysointi. (Kananen 2015, 156.)

2.5 Asiakaskysely verkkototeutuksena

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin strukturoitu asiakaskysely verkkototeutuksena. Strukturoidussa kyselyssä vastausvaihtoehdot ovat valmiina ja vastaaja valitsee niistä sopivimman, kun taas avoimessa kyselyssä kysymyksiin ei ole vastauksia vaan niihin vastataan omin sanoin. Kyselyn osanottajat valitaan tilanteeseen sopivan tilastollisen otantamenetelmän avulla. Mikäli vastausprosentti ei ole ensimmäisellä kerralla tarpeeksi iso, kannattaa laittaa menemään vielä ns. karhukierros, jossa muistutetaan vastaamisesta. (Kananen 2015, 204.)

Kyselyn ulkoasuun tulee kiinnittää huomiota ja se kannattaa testata etukäteen ulkopuolisella henkilöllä. Sähköisen kyselyn etuna on ohjelmiston automaattinen havaintomatriisi. Yleinen ongelma verkkokyselyssä on yhteystietojen ajantasaisuus ja oikeellisuus. Kyselyt lähetetään sähköpostilla, joten niiden oikeellisuus on tärkeää. Verkkokyselyn etuna on sen nopeus ja kustannustehokkuus, haittapuolena on yleensä huono vastausprosentti. (Kananen 2015, 207 – 208.)

Kysely voidaan toteuttaa monella tavalla, kuten lähettämällä kysymykset suoraan sähköpostilla tai käyttämällä ulkopuolista verkkokyselyohjelmistoa. Yleisin ja suosituin tapa on käyttää ulkopuolista verkkokyselyohjelmistoa ja lähettää osallistujille linkki tähän kyselyyn sähköpostilla. Tämän ratkaisun etuna on tietojen automaattinen kerääminen tietokantaan, jolloin niiden analysointi on huomattavasti helpompaa. (Kananen 2015, 208-209.)

Verkkotutkimukset ovat yleistyneet koko ajan. Verkkokysely soveltuu parhaiten seuraaviin tilanteisiin (Kananen 2015, 211):

- Tutkimusalue on maantieteellisesti laaja.
- Paljon osallistujia.

- Tutkimuksilla on kiire.
- Vastauksien on oltava erityisen tarkkoja.

Verkkokyselyn etuina on kustannustehokkuus (ei esimerkiksi postimaksuja), helpous, seuranta ja joustavuus. Kriittisesti ajateltuna sen haasteita puolestaan ovat sähköpostien ajantasaisuus, roskapostivaara, tulosten vinoutumat ja alhainen vastausprosentti. (Kananen 2015, 213-215.)

Vastausprosenttia voidaan kasvattaa tietyillä toimenpiteillä, jotka on syytä ottaa huomioon verkkokyselyä tehtäessä (mukaillen Kananen 2015, 217):

- oikein kohdistettu kohderyhmä
- ennakoilmoitus tutkimuksesta
- viestin oikeanlainen otsikointi ja tiiviys
- ohjeet ja kyselyyn vastaamiseen menevä aika
- helpot kysymykset (ei avoimia kysymyksiä)
- mahdollisimman lyhyt ja vähän kysymyksiä
- kyselyn ajoitus aamuun (kutsujen lähetys klo 6-9)
- karhuviestit
- luottamuksellisuus
- mahdolliset palkkiot

3 Laatu

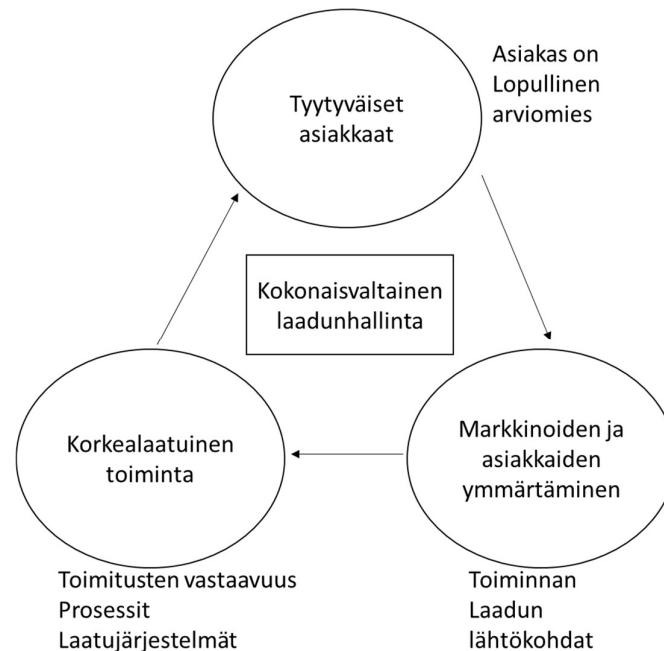
Laatu on käsitteenä moniulotteinen. Jokaisella on siitä hieman erilainen käsitys, riippuen näkökulmasta. Tässä luvussa tuodaan esille laatua ja sen merkitystä yritystoiminnalle.

3.1 Laadun määritelmä

Laadukas toiminta on organisaatiolle strateginen kilpailutekijä. Jokaisella on erilainen mielikuva laadusta. Laatu voidaankin määritellä monilla eri tavoilla. Se voidaan ymmärtää kestävyutenä, toimintavarmuutena tai luotettavuutena. Laadun määritelmäksi tai tavoitteeksi voidaan myös valita päämäärä, esimerkiksi että tuote tai prosessi tehdään kerralla oikein. (Laatu n.d.)

Yleisesti ajatellen laatu ymmärretään asiakkaan tarpeiden tyydyttämisenä organisaation kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Kannattavuus mo-

nesti unohdetaan laadusta puhuttaessa, vaikka se on tärkeä osa kokonaislaatua. Laatuun liittyy kiinteästi tarve jatkuvaan suoritustason parantamiseen. Alusta alkaen yksi määritelmä on ollut toiminnan virheettömyys. Kokonaislaatua ajatellen tärkeintä on oikeiden asioiden tekeminen, kuviossa 1 kuvataan kokonaislaadunhallinnan kokonaisuus. Yrityksen on määritettävä tarvittava laadun taso tuotteelle tai palvelulle. Yleisesti asiakas ei ole valmis maksamaan ylilaausta, joten se on yhtä huono asia kuin alilaaatukin. (Lecklin 2006, 18-19.)



Kuvio 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19).

Laatu voi olla hankala hahmottaa, koska se on suhteellista. Pohjimmiltaan laatu ei kuitenkaan ole mitenkään epäselvä tai vaikea asia, tärkeintä on hahmottaa laadun suhteellisuus ja katsoa sitä useammalta näkökannalta. Laatua ei voi määrittellä ainoastaan katsomalla sitä yhdestä näkökulmasta. (Lillrank 1998, 19.)

ISO-standardi 9000 määrittelee laadun tuotteeksi tai palveluksi, jolla on kyky täyttää asiakkaiden vaatimukset. Se sisältää myös asiakkaiden kokeman lisäarvon ja saadun hyödyn. (SFS EN-ISO 9000:2015, 6.)

Kaikkia laadun määritelmiä yhdistää asiakaskeskeinen näkökulma ja asiakaskeskeisyyden korostaminen. Laadun keskiössä on asiakas, ja toiminta on hänen tarpeidensa tyydyttämistä varten. (Lillrank 1998, 42.)

3.2 Laadun merkitys yrityksen toiminnalle

Laadun merkitys yritykselle on erittäin tärkeä, se on suorastaan kriittinen yrityksen toiminnan kannalta. Laatu nähdään kannattavan liiketoiminnan perusedellytyksenä.

Organisaation tarjoaman palvelun tai tuotteen on täytettävä asiakkaan odotukset. Laadukkaita tuotteita ja palveluita on helppo myydä asiakkaille, niitä arvostavat kilpailijat ja organisaation henkilöstö ja laadukas toiminta parantavat organisaation mainetta. (Laatu yrityksissä n.d.)

ISO 9000:2015 -standardissa on määritelty laadunhallinnan peruseriaatteita. Ne kuvaavat erittäin hyvin laadukkaan palvelun tuottamista yritykselle. Tärkeimmät hyödyt ovat seuraavat:

- suurempi asiakkaan saama arvo
- parempi asiakastyytyväisyys
- parempi asiakasuskollisuus
- parempi organisaation maine
- suurempi asiakaskunta
- suuremmat tuotot ja markkinaosuus

(SFS-EN ISO 9000:2015, 8.)

3.3 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on toimintamalli, jonka avulla organisaatiosta pyritään saamaan laatua vaativa ja siihen pyrkivä taho. Toiminnan kehittämisen painopiste on pienissä ja jatkuvissa parannuksissa. (Laadunhallinta, laatujohtaminen ja -järjestelmät n.d.)

Paul Lillrank määrittelee laadunjohtamisen toimiksi, joilla laatu-tekniikat saadaan organisaatiossa käyttöön ja omaksuttua päivittäisiksi toimiksi. Tällä tavalla pyritään varmistamaan, että oikeita toimintatapoja noudatetaan ja kehitetään paremmiksi. Laatujohtamisen työkaluja ovat laatu-järjestelmät, laatu-piirit ja laatu-aloitteet. Laatujohtamista tarvitaan erityisesti suurissa organisaatioissa, joissa on paljon erikoistumista ja työntekijät ovat hajallaan eri yksiköissä. (Lillrank 1998, 128.)

3.4 Laatukustannukset

Laatukustannuksella tarkoitetaan kaikkia niitä kustannuksia, jotka syntyvät siitä, ettei asioita tehdä oikein jo ensimmäisellä kerralla. Laatukustannukset ovat myös oiva tuki yrityksen johtamiseen. (Lillrank 1998, 180.)

Laatukustannuksiin voidaan lukea varsinaisten virheiden ja niiden korjaamisen lisäksi, myös kustannukset, jotka aiheutuvat toiminnasta virheiden välttämiseksi. Ennaltaehkäisy on edullisin tapa alentaa laatukustannuksia. (Hokkanen & Strömberg 2006, 64-69.) Hokkasen & Strömbergin (2006, 67) mukaan japanilaisissa tutkimuksissa on havaittu, että hyvin suunnitellulla ennaltaehkäisyllä voidaan alentaa virhekustannuksia enemmän kuin siihen tarvitsee panostaa.

Jokaisen yrityksen on itse määriteltävä oma laatukustannusten taso ja se mitä asioita laatukustannuksiksi huomioidaan. Tähän ei ole olemassa mitään yleispätevää standardia. Laatukustannuksia ei yleensä ole helppo saman tien havaita. Mikäli yrityksessä ei ole aiemmin mitattu laatukustannuksia, on hyvin yleistä, että virhekustannuksia ja niiden merkitystä pidetään pieninä. Lecklin (2006, 155) määrittelee laatukustannukset neljään eri kategoriaan:

- Ulkoiset virhekustannukset
 - Tähän kategoriaan luetaan virheet, jotka asiakas huomaa, esimerkiksi myöhästymissakot ja takuukustannukset. Tämän tyyppiset virheet ovat kaikista kalleimpia yritykselle. Lisäksi virheet vaikuttavat suoraan yrityksen maineeseen.
- Sisäiset virhekustannukset
 - Sisäiset virheet koostuvat virheistä, jotka yritys itse huomaa toiminnassaan ja korjaa, ennen kuin virhe näkyy asiakkaalle asti. Tämä tyyppi on yleisin yrityksissä, esimerkiksi virhekappaleet ja tyhjäkäynti.
- Ylläpitokustannukset
 - Ylläpitokustannuksilla tarkoitetaan laadunvarmistamiseen liittyviä kustannuksia. Käytännössä kyse on kustannuksista, jotka aiheutuvat esimerkiksi tuotteiden tarkastamisesta ennen asiakkaille lähettämistä.
- Virheiden ennaltaehkäisyn kustannukset

- Edullisin tapa vähentää laatukustannuksia on ehkäistä laatupoikkeamia. Nämä kustannukset tulevat yritykselle takaisin vähentyneinä virheinä, ja ne laskevat muita edellä lueteltuja virheluokkia.

(Lecklin 2006, 155.)

Laatukustannusten määrittelemiseksi ja vähentämiseksi organisaatiolla pitää olla jonkinlainen seurantajärjestelmä. Tietojen pitäisi olla helposti saatavissa yrityksen järjestelmistä. Ensimmäinen lähtökohta laatukustannuksia määriteltäessä tulisi olla haluttu laatutason sopiminen yrityksen sisällä. Esimerkiksi joissain yrityksissä tavoite on nolla virhettä. Toki tämä ei kaikissa tapauksissa ole realistista. (Lecklin 2006, 159.)

3.5 Mittaaminen

Toimintaa tulee mitata, jotta saadaan toiminnan muutokset todennettua. Laatua mitatessa tulee laadullisten mittareiden lisäksi mitata myös asiakastytyvyyden, prosessien ja henkilöstön osaamisen kehitystä. Mittareiden valinta on jokaisen organisaation itse määritettävä. (Häkkinen, Nygren, Posti, Sundberg & Tapaninen 2011, 44.)

Heikkilän (2003) mielestä ”mitä ei mittaa, sitä ei voi ohjata”. Mittaaminen on tärkeää organisaation toiminnan ymmärtämiseksi ja muutosten vaikutusten arvioimiseksi. Se auttaa myös prosessin kehittämisessä. Ilman mittaamista toiminta perustuu helposti mielipiteisiin ja mututuntumaan. (Heikkilä 2003, 9.) Mittareiden tavoitteiden pitää olla realistisia saavuttaa. Mittareiden laatu on tärkeämmässä osassa kuin niiden lukumäärä, ja mittaamista varten tarvittava aineisto pitää olla helposti saavutettavissa. (Laatu yrityksissä n.d.)

4 Laadunhallintajärjestelmä

Tässä luvussa keskitytään ymmärtämään laadunhallintajärjestelmän tarpeellisuus ja sen käytännön toimintaa yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

4.1 Määritelmä

Laadunhallintajärjestelmä on osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, se ei ole erillinen järjestelmä. Tästä syystä laadunhallintajärjestelmästä käytetään nykyisin mieluummin johtamisjärjestelmä nimeä ja laatu koetaan osaksi yrityksen strategiaa. Laadunhallintajärjestelmästä on myös käytetty nimeä laatujärjestelmä. Organisaation laaduntuntuottokyky perustuu käytettävään johtamisjärjestelmään ja sen toimintoihin. (Lecklin 2006, 29-32.)

Johtamisjärjestelmä mahdollistaa yritykselle johdonmukaisen johtamistavan, se lisää suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta yrityksen toimintaan. Yksi ihminen ei pysty millään aina olemaan tavoitettavissa, joten johtamisjärjestelmä mahdollistaa yhteisen johtamisen ja käytännöt koko yritykselle. Se myös lisää työntekijöiden itseohjautuvuutta. (Lecklin 2009, 115.)

ISO 9000 standardi määrittelee laadunhallintajärjestelmän seuraavasti; laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan toimintoja, joilla organisaatio määrittelee tavoitteensa, prosessit ja resurssit, mitkä tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseksi. (SFS-EN ISO 9000:2015, 8.)

Laadunhallintajärjestelmä kattaa laadun aikaansaamiseksi käytettävät organisaation osat ja toimintatavat. Jokaisella yrityksellä on jonkinlainen laatujärjestelmä. Se vaihtelee eri yrityksissä huomattavasti. Se voi olla työntekijöiden tuntemaa ammattiyhdistyksen tai tarkkoja dokumentoituja työohjeita. Järjestelmän kehitystyöllä tarkoitetaan toiminnan dokumentoimista ja standardoimista. Standardoinnin ja sertifiointin ansiosta asiakas voi helposti varmistua organisaation laadusta, eikä hänen tarvitse joka kerta tutkia yrityksen laaduntuntuottokykyä. Sertifiointi takaa, että yrityksen järjestelmä täyttää tietyt vaatimukset. (Lillrank 1998, 132.)

Hyvällä laadunhallintajärjestelmällä on seuraavat ominaisuudet (Lillrank 1998, 134):

- dokumentoidut prosessit (vähimmäisvaatimukset kuvattu)
- henkilökunta koulutettu laatujärjestelmän käyttöön ja laatuun pyrkimiseen
- jatkuvan kehittymisen kulttuuri

Laadunhallintajärjestelmän rakenteelle ei ole olemassa tiettyä ohjetta tai mallia, se on kuitenkin dokumentoitava. Dokumentointi voidaan toteuttaa millä tavalla tahansa, tärkeintä on löytää organisaation kannalta paras mahdollinen tapa. Yleisesti käytäntönä on käyttää useampitasoisia malleja. Laatukäsikirjoja käytetään yleisesti kuvaamaan organisaation toimintaa ja sen laadunhallintaa. Hyvä käsikirja auttaa ymmärtämään organisaation toiminnan. Näihin käsikirjoihin on koottu yritykselle tarpeelliset tiedot laadunhallintajärjestelmästä ja sen toiminta periaatteet. (Lecklin 2006, 31.)

4.2 Laadunhallinnan periaatteet

Laadunhallinta on tuotteen tai palvelun tavoitteiden mukaista laadun ylläpitoa ja hallintaa. Kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan investoimalla organisaatio parantaa huomattavasti tuotteidensa tai palveluidensa laatua. Tämä auttaa lisäämään kannattavuutta ja markkinaosuutta. (Laadunhallinta, laatujohtaminen ja -järjestelmät, n.d.)

Laadunhallinnan periaatteet on määritetty ISO 9001:2015 standardissa seuraavasti:

- *asiakaskeskeisyys*
- *johtajuus*
- *ihmisten täysipainoinen osallistuminen*
- *prosessimainen toimintamalli*
- *jatkuva parantaminen*
- *näyttöön perustuva päätöksenteko*
- *suhteiden hallinta*

(SFS-EN ISO 9001:2015, 6.)

Organisaatio voi myös itse päättää toteutustavan parhaaksi katsomallaan tavalla. Järjestelmä kannattaa rakentaa yrityksen omien tavoitteiden mukaisesti ja tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita. (SFS-EN ISO 9001:2015, 5.)

4.3 Prosessimainen toimintamalli

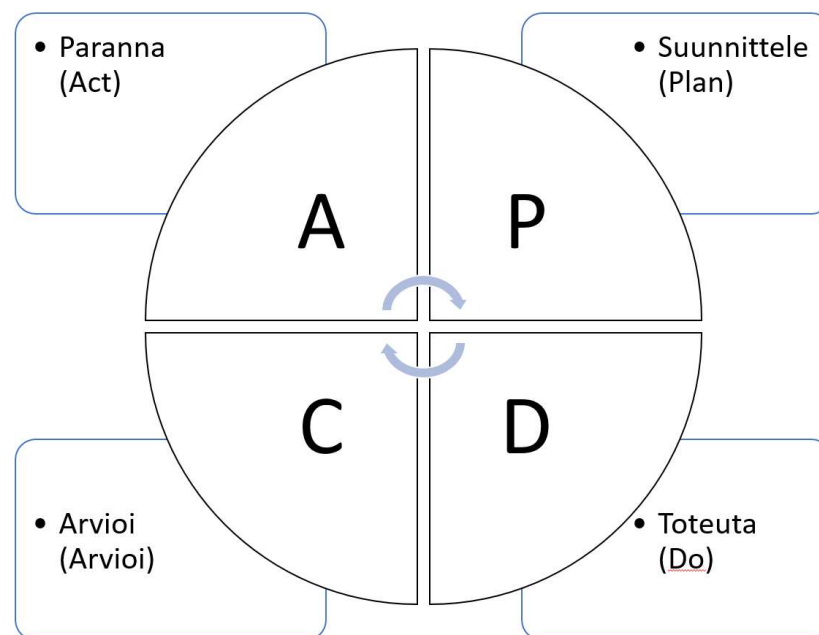
Prosessimaisen toimintamallin tavoitteena on jakaa tietoa organisaatiossa ja näin ollen varmistaa, että jokainen organisaatioon kuuluva ymmärtää kokonaisuuden ja oman osuutensa sen toteuttamisessa. Toiminnan kehittäminen tehdään asiakkaan

tarpeiden perusteella ja se perustuu tunnistettuihin prosesseihin. (Prosessiajattelu n.d.)

ISO-standardit pohjautuvat prosessimaiseen toimintamalliin ja standardin noudattaminen edellyttää kyseisen toimintamallin omaksumista osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Toimintamallin ideana on auttaa organisaatiota ymmärtämään paremmin toiminnan vaatimukset ja täyttää ne johdonmukaisesti. Sen avulla prosesseja voidaan arvioida niiden tuottaman hyödyn perusteella. Prosessien mallintamisella saadaan selkeä kuva yrityksen toiminnasta. (SFS-EN ISO 9001:2015, 69.)

4.4 Demingin johtamismalli

Demingin johtamismallia pidetään yleispätevänä ja hyväksyttynä johtamismallina. Se soveltuu hyvin yleispäteväksi malliksi johtamisesta. Mallissa on neljä vaihetta; suunnittelu, toteutus, arvioi ja paranna (ks. kuvio2). Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan prosessi, josta siirrytään toteuttamiseen. Toteutuksen jälkeen arvioidaan tulokset ja viimeiseksi mietitään parannuskohteita. Malli perustuu jatkuvaan parantamiseen, sama idea on myös ISO 9000 -laadunhallintajärjestelmässä. (Lecklin 2009, 32.)



Kuvio 2. Edward Demingin johtamismalli (Lecklin 2009, 32).

Laadunhallinnan tulee olla kiinteä osa johtamisjärjestelmää ja sen avulla voidaan ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Tavoitteena pitää olla toiminnan erinomaisuus. Ajan kanssa erillisistä laatujärjestelmistä voidaan luopua, kun päästään tilanteeseen missä laatu on jokaisen yksilön tavoite ja päämäärä. (Lecklin 2009, 34.)

Demingin johtamismalli on kuvattu esimerkkinä myös ISO 9000 -laadunhallintajärjestelmä standardissakin PDCA-mallina (Lecklin 2009,34).

4.5 Toimintakäsikirja osana laadunhallintajärjestelmää

Toimintakäsikirjan tarkoitus on auttaa organisaatiota ymmärtämään toiminnan kokonaiskuva ja auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa. Sen tarkoituksena on auttaa käytännön työkaluna johtamisjärjestelmän ohjaamistasolla ja näin ollen konkreettisesti olla työkaluna työnjohdon jokapäiväisessä työssä. (Lecklin 2006, 30-31.)

Hyvässä toimintakäsikirjassa on kuvattuna yritykselle tärkeät prosessit ja tavoitteet lyhyesti ja ytimekkäästi, esimerkiksi kaavioiden avulla. Käsikirjaan otetaan mukaan ainoastaan ohjaamisen kannalta tärkeät asiat, koska ideana on, ettei käsikirjaa tarvitse päivittää kovin usein. Toimintakäsikirja kannattaa rakentaa vastaamaan standardin vaatimuksia vastaavaksi, jolloin se toimii hyvänä työkaluna myös järjestelmän dokumentointiin. (Lecklin 2006, 30-33.)

Toimintakäsikirjan tulisi kuvata laadunhallintajärjestelmää varten luotu ohjeistus ja mistä se löytyy. Järjestelmän tehokkaan käytön varmistamiseksi toimintakäsikirja ja siihen liittyvä ohjeistus tulisi olla helposti saatavilla ja toteutuksen lukijaa palvelevaa. Sen rakentamisessa tulisi käyttää käyttäjänäkökulmaa, mitä käyttäjät odottavat siltä ja minkälainen käyttötarkoitus käsikirjalle halutaan. (Moisio, Ritola & Voutilainen 2001, 88.)

4.6 Johdon rooli laadunhallinnassa

Yrityksen johdolla on oltava selkeä kuva yrityksen kokonaistilasta ja selkeä näkemys yrityksen tulevaisuuden tavoitetilasta. Organisaation ylimmän johdon ja seuraavien portaiden vaikutus yrityksen toimintaan on todella suuri ja merkittävä. Johdon suhtautuminen esillä oleviin asioihin antaa kuvan muulle henkilöstölle, esimerkiksi

kuinka tärkeitä asioita priorisoidaan. Henkilöstö tulkitsee jatkuvasti johdon tekemisiä ja tekemättä jättämissä. Muu henkilöstö odottaa yrityksen johdolta linjauksia, visioita ja päätöksiä miten asiat pitäisi hoitaa. Tämä pätee myös asiantuntijaorganisaatioissa, joissa työntekijöillä on myös johdon lisäksi paljon osaamista ja he tietävät valmiiksi, miten asiat kuuluu tehdä. (Moisio, Ritola & Voutilainen 2001, 27-28.)

Laatu lähtee johtoportaasta eikä työntekijöistä. Yleinen virhe on syyttää virheistä työntekijöitä ja virheisiin etsitään syyllisiä heidän joukostaan. Suorittavan tason ihmiset eivät usein voi yksinään vaikuttaa laadun parantamiseen, vaan laadun parantamisen on lähdettävä yrityksen johdosta. (Karjalainen & Karjalainen 2000, 26.)

Mikäli yritys ottaa tavoitteekseen laadun kehittämisen ja se yhdistetään yrityksen strategiaan, se on vietävä koko yrityksen lävitse lähtien aivan yrityksen perusarvoista. Monissa yrityksissä niitä ei ole selkeästi kirjattu tai määritetty perusarvoja, vaan ne ovat olemassa yrityksen johdon omassa mielessä. Johdon on sitouduttava laatutyöhön, luomalla yritykselle laatupolitiikka. Laatupolitiikka on viestittävä koko organisaatiolle. Kaikki laatutyö pitää lähteä organisaation johdon aloitteesta ja sen on sitouduttava siihen. (Lecklin 2006, 35-40.)

ISO 9001:2015 standardi määrittelee johdon roolin ja vastuun seuraavasti:

- Johto vastaa laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuudesta ja tarvittavien resurssien järjestämisestä. He laativat yrityksen laatupolitiikan ja tavoitteet laadunhallintaan.
- Johdon vastuulla on edistää prosessimaista toimintamallia ja riskiperusteista ajattelua.
- Edistää jatkuvaa parantamista ja tukea muiden työntekijöiden työtä laadun parantamiseksi.

(SFS-EN ISO 9001:2015, 13.)

4.7 Johdon katselmukset

Johdon katselmukset ovat merkittävässä osassa laadunhallinta- ja järjestelmästandardeissa. Katselmuksen tarkoitus on ottaa kantaa erityyppisten yhteenvetojen avulla vaatimusten toteutumiseen. Katselmus on oikeastaan osa yrityksen liiketoimintasuunnitelman ja strategioiden tarkastamista. Katselmukset on syytä tehdä osissa, esimerkiksi isommat yritykset voivat tehdä ne tulosityksittäin tai osastoittain. (Moisio ym. 2001, 28.)

Johdon katselmusten on tarkoitus arvioida yrityksen toimintaa ja miettiä keinoja toiminnan kehittämiseksi. Ne ovat osa yrityksen arkipäiväistä laadunhallintaa ja ne tulee dokumentoida. Katselmusten tulosten on syytä sisältää toimenpiteet ja päätökset, miten johtamisjärjestelmää kehitetään tulevaisuudessa. Tuloksissa on myös syytä tuoda esiin positiivisia onnistumisia organisaatiosta. (Lecklin 2009,188.)

Johdon katselmus on suunniteltava etukäteen ja siinä on otettava edellisen katselmuksen tulokset huomioon. Ylimmän johdon on varmistuttava laadunhallintajärjestelmän toiminnasta, sen soveltuvuudesta yrityksen toimintaan ja vaikuttavuudesta säännöllisin väliajoin. Tehdyt johdon katselmuksat on dokumentoitava, jotta voidaan näyttää toteen niiden vaikutukset yrityksen laadun kehittämisessä. (SFS-EN ISO 9001:2015, 28-29.)

4.8 Auditointi

Auditointi on järjestelmällinen ja riippumaton prosessi, jossa arvioidaan täyttääkö auditoinnin kohde sille asetetut vaatimukset. Toimenpide on puolueeton ja se tulee dokumentoida. (Lecklin 2009,189.)

Anderson ja Tikka määrittelee auditoinnin seuraavasti; auditoinnilla tarkoitetaan puolueetonta tutkintaa, jossa määritellään täyttääkö auditoitava asia sille suunnitellut tulokset. Auditoinnin vaatimus sisältyy lähes jokaiseen laatujärjestelmästandardiin. Auditoinnin voi pitää joko sisäisesti tai ulkoisesti. Standardoiduissa laatujärjestelmissä vaaditaan ulkopuolisen sertifioidun auditoijan pitämä auditointi. (Anderson & Tikka 1997, 105.)

ISO 19011 -standardi määrittelee auditoinnin järjestelmälliseksi, riippumattomaksi ja dokumentoiduksi prosessiksi, jossa hankitaan näyttöä prosessista ja arvioidaan sitä objektiivisesti. Auditoinnin tarkoitus on määrittää missä määrin auditointikriteerit täyttyvät. (SFS-EN ISO 19011, 12.)

Auditoinnin avulla voidaan todentaa laatujärjestelmän toimivuus ja tehokkuus. Se on väline toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Yleensä yritykset auditoivat yhteistyökumppaneitaan, koska he haluavat varmistua sen toiminnasta ja prosesseista. Osalla yrityksillä on säännöllinen ohjelma, jolla he auditoivat yhteistyökumppaneitaan. (Auditointi n.d.)

4.9 Standardointi

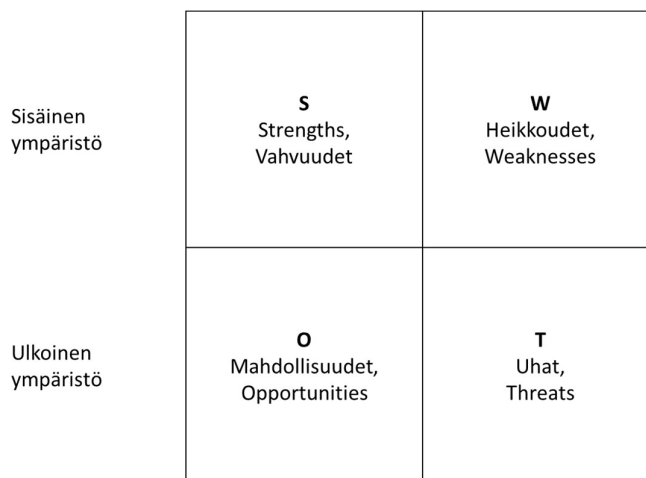
Standardointi perustuu ajatukseen, että syyn ja seurauksen, tekemisen ja tuloksen välillä on suoraviivainen suhde tai vähintäänkin todennäköisyyteen perustuva riippuvuus. Standardoinnilla tarkoitetaan käytännössä sitä, että asiat tehdään aina samalla tavalla joka kerta. Standardoimalla johtamisjärjestelmä saadaan toimimaan ennustettavalla tavalla, eli sen ohjattavuus kasvaa. (Lillrank 1998,128.)

Sopimalla yhteiset säännöt ja vaatimukset standardin pohjaksi, ja tämän jälkeen valvonnan antaminen puolueettomalle osapuolelle, säästetään huomattavasti kuluissa ja resursseissa laadun tarkastamisessa ja valvomisessa. Monella alalla on omia standardejaan, kuten esimerkiksi lääke- ja elintarviketeollisuudessa. (Lecklin 2006, 308.)

Suomen Standardisoimisliiton tiedonannossa kerrotaan mielestäni hyvin tiivistäen, että standardit helpottavat jokapäiväistä elämää. Ne lisäävät turvallisuutta ja tehostavat toimintaa. Standardoitu tuote on useissa tapauksissa suoraan sopiva kansainvälisillä markkinoilla. (Mihin standardeja tarvitaan? N.d.)

4.10 SWOT-analyysi

SWOT-analyysiä käytetään kartoittamaan organisaation tilaa suhteessa ympäristöön. Sitä käytetään myös ongelmien tunnistamiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Analyysin avulla organisaation on helppo tunnistaa toimintansa uhat ja mahdollisuudet. Sen on alun perin kehittänyt Albert Humphrey. (SWOT-analyysi, n.db; SWOT-analyysi, n.dc.)



Kuvio 3. SWOT-nelikenttä (SWOT-analyysi n.dc.)

Analyysi koostuu nelikentästä (kuvio 3), jonka neljä laatikkoa ovat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Nelikentän yläosan kaksi laatikkoa kohdistuvat organisaation sisäiseen ympäristöön ja alemmat kaksi ulkoisiin. Vasemman puoleiset laatikot ovat positiivisia asioita ja oikeanpuoleiset negatiivisia. SWOT-analyysissä yritys kirjaa ylös toimintaansa kohdistuvat sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Analyysissä määritetään niin ulkoinen kuin sisäinenkin toimintaympäristö. (SWOT-analyysi n.da; SWOT-analyysi n.dc; Lyytikäinen, 2012.)

Kun yritys on kirjannut tiedot nelikenttään, aloitetaan analyysin tärkein vaihe. Yrityksen on analysoitava ja tehtävä suunnitelma, miten heikkoudet käännetään vahvuudeksi ja uhat mahdollisuuksiksi. (Lyytikäinen, 2012.)

5 ISO-järjestelmä

5.1 ISO-organisaatio

ISO-järjestelmä perustuu kansainvälisen ISO (International Organization for Standardization) organisaation määrittelemiin standardeihin. Organisaatio on perustettu vuonna 1946 ja se on tutkimuksena tekoajankohtaan mennessä julkaissut yli 22 005 standardia ja ohjeistusta. Organisaation jäsenmaita on tällä hetkellä 162 maassa. ISO organisaation tekniset työryhmät laativat standardeja ja niitä kehitetään koko ajan eteenpäin. Tästä syystä standardeista puhuttaessa on aina muistettava kertoa mihin

standardin versioon viitataan. Esimerkiksi ISO 9001 -standardin uusin versio on vuonna 2015 julkaistu ISO 9001:2015 versio. Versioissa on kehityksestä johtuen pieniä eroja ja uudistuksia, joten tästä syystä on tärkeää ilmoittaa mistä standardin versiosta on kyse. (About ISO n.d.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään ISO 9000 -standardisarjaan ja erityisesti ISO 9001:2015 ja 9004:2009 -standardeihin.

5.2 ISO 9000 -standardisarja

ISO 9000-standardisarja sisältää useita erilaisia laadunhallintaan liittyviä standardeja.

Keskeisimmät näistä ovat:

- ISO 9000:2015 Laadunhallintajärjestelmän perusteet ja sanasto.
- ISO 9001:2015 Laadunhallintajärjestelmän vaatimukset
- ISO 9004:2009 Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli. (ISO 9000 Laadunhallinta n.d.)

ISO 9000 -standardi sisältää laadunhallintajärjestelmien keskeiset käsitteet, periaatteet ja sanaston. Tämä standardi toimii perustana muille ISO 9000 -standardiperheen standardeille. Tämän tarkoituksena on auttaa ymmärtämään laadunhallinnan keskeiset asiat ja periaatteet. Tämä mahdollistaa organisaatiolle rakentaa laadukkaan laadunhallintajärjestelmän. Standardia voidaan soveltaa kaikkiin organisaatioihin niiden koosta riippumatta. (SFS-EN ISO 9000:2015, 5.)

5.3 ISO 9001:2015 -laatustandardi

Standardissa on kuvattu laadunhallintajärjestelmän vaatimukset. Standardissa määritellyt laadunhallintajärjestelmän vaatimukset täydentävät tuotteille ja palveluille asetettuja vaatimuksia. Standardi perustuu prosessimaiseen toimintamalliin ja riskiperusteiseen ajatteluun. (SFS-EN ISO 9001:2015, 5-8.)

ISO 9001:2015 standardi edellyttää organisaatiolta ymmärrystä omasta toimintaympäristöstään, sen mahdollisista uhista ja mahdollisuuksista. Organisaation on pyrittävä vähentämään epäsuotuisia tapahtumia täyttääkseen standardin vaatimukset. (SFS-EN ISO 9001:2015, 10.)

Johtajuus on yksi standardin keskeisimmistä vaatimuksista. Standardissa kuvataan yrityksen johdon vastuu, vaadittavat toimet ja sitoutuminen laadunhallintajärjestelmän toimintaan. Johdon tehtävänä on varmistaa laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuus ja taata sille tarvittavat resurssit. Organisaation johdon on määritettävä noudatettava laatupolitiikka, jota organisaatio noudattaa. (SFS-EN ISO 9001:2015, 13.)

Johtajuuden lisäksi asiakaskeskeisyys on yksi standardin keskeinen vaatimus. Organisaation on rakennettava toimintansa täyttämään asiakkaidensa tarpeet ja vaatimukset, toiminnan on jatkuvasti pyrittävä lisäämään asiakastyytyväisyyttä. (SFS-EN ISO 9001:2015, 13.)

5.4 ISO 9004:2009 -standardi organisaation laatujohtamisesta

Standardissa kuvataan miten organisaatio voi luoda edellytykset jatkuvaan menestykseen soveltamalla laadunhallintaa. Tämä voidaan saavuttaa pitkällä aikavälillä täyttämällä asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Siihen voi vaikuttaa johtamalla organisaatiota vaikuttavasti ja havainnoimalla toimintaympäristöä. Standardissa käsitellään laadunhallinta laajemmin kuin standardissa ISO 9001. Tässä standardissa huomioidaan sidosryhmien kaikki tarpeet ja odotukset, sekä kuinka ne saadaan täytettyä. (SFS-EN ISO 9004:2009, 8.)

6 Asiakaskysely

6.1 Asiakaskyselyn toteutus

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin asiakaskyselyn tekeminen. Kysely valikoitui käytettäväksi menetelmäksi, koska halusin saada teorian lisäksi mielipiteitä laadun merkityksestä yrityksen toiminnalle ns. kentältä eli toimeksiantajan oikeilta asiakailta. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa kahdella tavalla. Ensimmäinen tarkoitus oli selvittää asiakkaiden kokemuksia laadusta yleisellä tasolla ja toinen näkökanta oli se, miten asiakkaat kokevat laadun kuljetusliikkeen osalta. Verkkokysely on hyvä työkalu tavoittaa yrityksen asiakkaat helposti ja tehokkaasti. Se myös tukee muuta jo

olemassa olevaa tietoa asiasta. Mielestäni osallistujien valitseminen yrityksen oikeista asiakkaista antaa hyvän kuvan tämän hetkisestä laadunhallinnan tasosta ja mielipiteistä.

Asiakaskysely toteutettiin verkkokyselynä. Verkkokyselyllä pystytään saavuttamaan helposti maantieteellisesti hajallaan olevat vastaanottajat helposti. Osallistumislinkki kyselyyn lähetettiin asiakkaiden yhteyshenkilöille sähköpostilla. Kysely piti sisällään kymmenen varsinaista kysymystä laadunhallinnasta. Kyselyn tuloksia kuvataan tarkemmin tutkimuksen lopputulokset kohdassa. Kysely tehtiin hyödyntäen Microsoftin Forms-ohjelmistoa. Tällä tavoin saatiin kyselyn vastaukset helposti koottua yhteiseksi tutkimusaineistoksi. Kyselyn lähettämisen yhteydessä ilmoitettiin toivottu vastaamisaika, joka oli kaksi viikkoa viestin lähettamisestä.

Osallistujat valittiin yrityksen asiakasrekisteristä. Osallistujien ensimmäinen karsinta tehtiin valitsemalla osallistujat, jotka olivat tehneet edellisen täyden kalenterivuoden aikana tilauksia kuukausittain. Tämän rajauksen jälkeen valitsin satunnaisotannalla varsinaiset osallistujat, joita oli 50 kappaletta. Käytetyn valintametodin tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja otos erityyppisistä yrityksistä. Tällä tavalla kyselyn tuloksia voidaan käyttää realistisesti yrityksen laadun kehittämiseksi ja tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi. Kyselyyn osallistujat edustavat erikokoisia ja -tyyppisiä organisaatioita, joten tulokset ovat luotettavampia, kuin mikäli kysely olisi tehty pienemällä otannalla.

Lähdin miettimään kyselyn kysymyksiä kahdelta eri näkökannalta. Ensimmäiseksi minua kiinnosti miten yrityksen asiakkaat näkevät laadun merkityksen ja miten laajasti heillä itsellään on käytössä laatujärjestelmä. Toinen näkökulma oli, mikä on laadun nykytila ja millä tavalla asiakkaat kokevat nykyisin laadun.

6.2 Asiakaskyselyn sisältö

Kyselyn rakenne voidaan jakaa kahteen osaan: kyselyn alussa kysyttiin laatujärjestelmään ja sertifiointiin liittyviä kysymyksiä ja loppuosan kysymykset sisälsivät kysymyksiä yrityksen laadunhallintajärjestelmää silmällä pitäen.

Tarkoituksena oli tehdä mahdollisimman tiivis ja kompakti kysely (ks. liite 1). Tällä osaltaan haettiin parempaa osallistumisprosenttia. Kyselyn ensimmäinen kysymys,

jossa kysyttiin vastaajan organisaation nimeä, ei varsinaisesti kuulunut kyselyyn vaan sen tarkoitus oli vastaajien seuranta. Tällä varmistettiin ettei samalta vastaajalta tullut useampaa kuin yksi vastaus. Tämä lisää kyselyn uskottavuutta. Samalla pystyttiin seuraamaan ketkä olivat vastanneet kyselyyn, ja lähettämään jälkepäin vielä muistutusviesti asiasta. Kyselyn analysointivaiheessa yritysten nimet poistettiin ja aineistoa analysoitiin anonymisti.

Kyselyn ensimmäinen varsinainen kysymys oli, onko yrityksellänne käytössä sertifioitu laadunhallintajärjestelmä. Vastausvaihtoehtoina oli kyllä, ei ja käytössämme on oma sertifioimaton laadunhallintajärjestelmä. Toinen kysymys oli vapaaehtoinen lisäkysymys edelliseen kysymykseen ja tässä tiedusteltiin minkälaisia sertifioituja laadunhallintajärjestelmiä vastaajat käyttävät.

Seuraavat kaksi kysymystä koskivat laadunhallintajärjestelmän olemassaolon merkitystä palveluntuottajia valittaessa ja sitä saavatko vastaajat lisäarvoa kuljetusliikkeellä olevasta laadunhallintajärjestelmästä. Samalla kysyttiin, mikä on vastaajien mielestä tärkein peruste kuljetusliikkeen valinnalle. Vastausvaihtoehtoina oli laatu ja luotettavuus, palvelualue tai hinta. Valmiilla vastausvaihtoehdoilla haluttiin nopeuttaa ja selkeyttää vastaajan vastaamista.

Kyselyn seitsemäs ja kahdeksas kysymys koskivat asiakastyytyväisyyttä. Ensin vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettään säännöllisen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja sen jälkeen sitä, mikä on heidän mielestään paras keino toteuttaa asiakastyytyväisyys kysely.

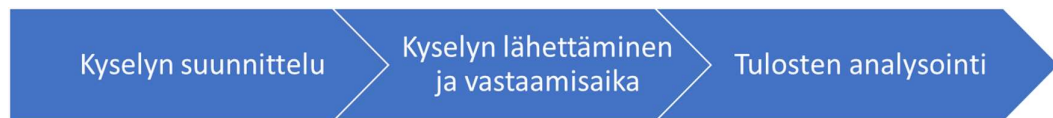
Kyselyn kolme viimeistä kysymystä koskivat Tavaralähettiläiden toimintaa ja sen kehittämistä. Ensin vastaajilta kysyttiin, mikä on heidän mielipide Tavaralähettiläiden laadusta. Seuraavaksi kysyttiin, haluaisivatko vastaajat saada enemmän tietoa kuljetuksen etenemisestä reaaliaikaisesti. Viimeisenä kysyttiin mitä osa-aluetta vastaaja haluaisi kehitettävän tulevaisuudessa. Vastausvaihtoehdot olivat:

- kuljetusten tilaaminen
- asiakaspalvelu
- kuljetusaikataulut
- laskutus
- ei ole selkeätä kehittämisen kohdetta
- muu (vastaaja voi vapaasti kertoa oman mielipiteensä)

6.3 Aikataulu

Laadin etukäteen aikataulun kyselyn toteuttamiseksi (ks. kuvio 4). Tarkoituksena oli rakentaa sopivan väljä aikataulu turhan kiireen välttämiseksi. Työ aloitettiin tammi-kuun alussa ja sille oli varattu kolme kuukautta aikaa. Kyselyn aikataulu sisälsi seuraavat vaiheet:

- Kyselyn suunnitteluun oli varattu kuukausi. Suunnittelu oli tärkeä tehdä kunnolla, jotta kysymykset palvelisivat tutkimusta ja työn tilaajaa. Kysymysten lisäksi yhteystietojen keräämiseen meni oma aikansa.
- Kyselyn lähettäminen osallistujille ja kyselyyn vastausaika. Kyselyyn vastaamiselle varattiin kaksi viikkoa aikaa ja tämä ilmoitettiin kyselyn lähettämisen yhteydessä.
- Tulosten analysointi. Analysoinnille varasin kaksi viikkoa aikaa.



Kuvio 4. Kyselyprosessi

6.4 Asiakaskyselyn tulosten analysointi

Kyselyyn vastasi määräjassa 27 vastaajaa, joka oli vastausprosenttina 54 %. Vastausaktiivisuus oli suhteellisen alhainen, mikä on tämän tyyppisille kyselyille varsin yleistä. Vastaajista suurimmalla osalla (59 %) on käytössään sertifioitu laadunhallinta-järjestelmä (ks. kuvio 5).

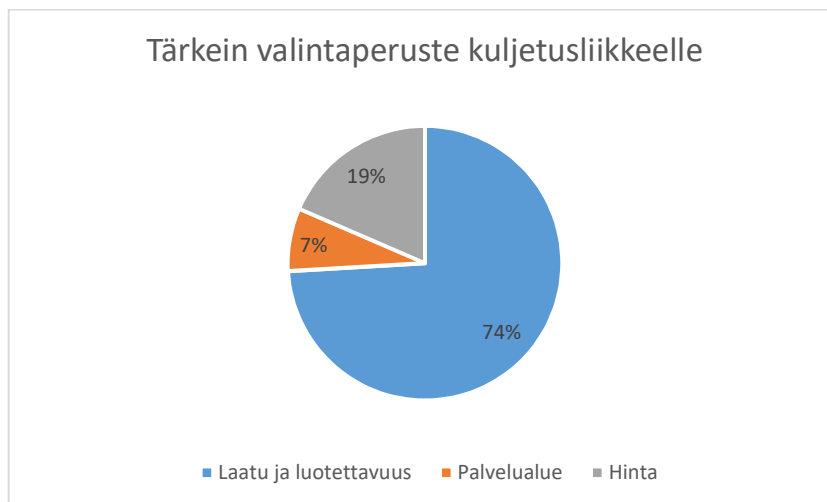


Kuvio 5. Onko organisaatiollanne käytössä sertifioitu laatujärjestelmä?

Yleisin käytössä oleva järjestelmä on ISO 9001:2015 järjestelmä. Usealla vastaajalla on käytössään myös ympäristöjärjestelmä (ISO 14001) ja työturvallisuusjärjestelmä (OHSAS 18001). Kenelläkään vastaajista ei ole käytössään sertifioimatonta laadunhallintajärjestelmää, joten mikäli yrityksellä on laadunhallintajärjestelmä, se on myös sertifioitu.

Vastaajien mielestä sertifioitu laatujärjestelmä on tärkeä valintaperuste palveluntuottajaa valittaessa. Samoin vastaajat näkevät kuljetusliikkeellä olevan sertifikaatin tuovan heille lisäarvoa.

Vastaajista suurin osa (74%) piti tärkeimpänä valintaperusteena kuljetusliikkeelle laatua ja luotettavuutta. Toiseksi yleisin peruste oli hinta ja sen jälkeen kuljetusliikkeen tarjoama palvelualue. (Ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Tärkein valintaperuste kuljetusliikelle

Asiakastyytyväisyyden mittaamista vastaajat arvostivat korkealle. Se oli suurimman osan vastaajien mielestä erittäin tärkeä asia. Mielekkäin tapa tehdä asiakastyytyväisyyskysely oli verkossa tai sähköpostilla tapahtuva kysely.

Vastaajat arvostivat Tavaralähettiläiden nykyistä laatua korkealle, keskiarvoksi saatiin 4,26 asteikolla yhdestä viiteen. Tavaralähettiläiden laatumielikuvaa voidaan tulosten valossa pitää hyvänä.

Suurin osa (59 %) vastaajista oli tyytyväisiä nykyiseen tiedonkulkuun ja he eivät toivoneet lisäpalveluita, kuten sähköistä tietosanomaa. Vastaajat olivat tyytyväisiä nykyiseen toimintaan, eikä heillä ollut selkeitä toiveita toiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa.

6.5 Johtopäätökset kyselyn tuloksista

Kyselyn vastauksia yhteen summatessa on selvästi huomattavissa laadun merkitys yrityksen toiminnalle. Monessa yrityksessä laadun merkitys on huomattu ja se ymmärretään. Se ohjaa yritysten valintoja ja sitä myös vaaditaan yhteistyökumppaneilta. Nämä havainnot tukevat aiheesta julkaistua teoretietoa. Kyselyn tulokset tukivat ennako-olettamaani, että Tavaralähettiläiden laatu on asiakkaiden näkökulmasta kunnossa. Kyselyn tuloksissa yrityksen laatu arvioitiin hyväksi. Samalla saatiin myös

arvokasta tietoa mahdollisista kehityskohteista, joihin yritys voi panostaa tulevaisuudessa. Tämä auttaa kehittämään palvelua paremmaksi. Tässä kyselyssä vastausprosentti oli hyvin tyypillinen kyselyille, eli suhteellisen alhainen. Kyselyn tuloksia ei voida pitää yleispätevinä toimialasta riippumatta. Kyselyn tulokset kuitenkin palvelevat kyseistä yritystä ja niitä voidaan luotettavasti käyttää toiminnan kehittämiseksi.

Asiakaskyselyn tulokset tukevat aiemmin julkaistua teoriaa ja tutkimuksia. Laadun merkitys on kiistaton yrityksen menestykselle. Yrityksen on pystyttävä tuottamaan oikean tasoista laatua, koska yrityksen ei kannata myöskään tuottaa ylilaatua, mistä asiakas ei ole valmis maksamaan.

Kyselyn tulokset antavat vastauksen tutkimuskysymykseeni ”Mikä on toimintakäsikirjan merkitys kuljetusliikkeen laadun kehittämisessä?”. Toimenpidekäsikirja on yrityksen laadunhallintajärjestelmän kiinteä osa, joten vastaukseksi tutkimuskysymykseen tutkimuksessa saatiin toimenpidekäsikirjan merkityksen olevan tärkeä yrityksen laadun kehittämiseksi. Toimenpidekäsikirja on yrityksen laadunhallintajärjestelmän ohjaustyökalu ja näin ollen perusta laadunhallintajärjestelmälle. Yrityksen on pystyttävä tuottamaan asiakkaan tarpeet täyttävää palvelua pärjätäkseen kilpailussa muita saman toimialan toimijoita vastaan.

Johtopäätöksenä kyselyn tuloksista voidaan todeta laadukkaan palvelun olevan yrityksen menestystekijä. Palvelun on täytettävä asiakkaan vaatimukset ja tuotava lisäarvoa asiakkaan toimintaan. Tyytyväinen asiakas käyttää yrityksen tuotetta ja palvelua mielellään. Lisäksi palvelun hinnoittelu pitää olla kunnossa suhteessa tarjottuun laatuun.

7 Toimintakäsikirja

7.1 Toimintakäsikirjan rakentaminen

Ennen toimintakäsikirjan tekemisen aloitusta, kerättiin materiaalia ja lähdetietoa toimintakäsikirjan vaatimuksista. Opinnäytetyön luvussa neljä on kerrottu laadunhallintajärjestelmän vaatimuksista ja sen hyödyistä. Toimintakäsikirja on käytännössä kuvaus laadunhallintajärjestelmästä, sen tavoitteista ja siitä miten ne saavutetaan. Var-

sinainen käsikirjan luonti aloitettiin pitämällä aloituspalaveri, jossa käsiteltiin toimintakäsikirjan sisältöä ja vaatimuksia. Ensimmäiseksi oli päätettävä, millä tasolla toimintakäsikirja on tarpeellista kuvata. Käsikirjasta tehtiin useita eri versioita, ennen kuin se muotoutui lopulliseen muotoonsa. Tässä luvussa kuvataan tehdyn toimintakäsikirjan sisältöä ja sitä, miten se vertautuu ISO 9001:2015 -standardiin. Toimintakäsikirjan kansilehti ja sisällysluettelo ovat kuvattuna liitteessä 2.

7.2 Toimintakäsikirjan sisältö

Toimintakäsikirjan otsikot rakennettiin ISO 9001:2015 standardin mukaisesti, jotta toimintakäsikirja on tulevaisuudessa helposti hyödynnettävissä auditointeja varten ja siitä selkeästi käy ilmi standardin kohdat joihin kussakin kohdassa viitataan. Tämä toimintakäsikirja auttaa yritystä tulevaisuudessa kehittämään laadunhallintaansa ja toimii pohjana sertifioidulle laadunhallintajärjestelmälle.

7.2.1 Johdanto ja yritysesittely

Toimintakäsikirjan alussa lukijalle kuvataan ja kerrotaan toimintakäsikirjan tarkoitusta ja mihin sitä voidaan käyttää. Luku pitää sisällään myös yritysesittelyn ja tärkeimmät asiakkaille tarjottavat palvelut. Tämä avaa lukijalle yrityksen historiaa ja tarkoitusta. Esittelyn avulla on helpompaa lähteä tutustumaan yritykseen ja sen laadunhallintajärjestelmän sisältöön.

7.2.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristöluvussa lukijalle kerrotaan yrityksen toimintaympäristön asettamat mahdollisuudet ja uhat. Nämä on kerrottu selkeän SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysin periaatteet käytiin lävitse yrityksen johdon kanssa käymissäni keskusteluissa. Tein aluksi pohjan analyysistä ja sen pohjalta kävimme analyysiä ja sen vaiheita lävitse yhdessä yrityksen johdon kanssa.

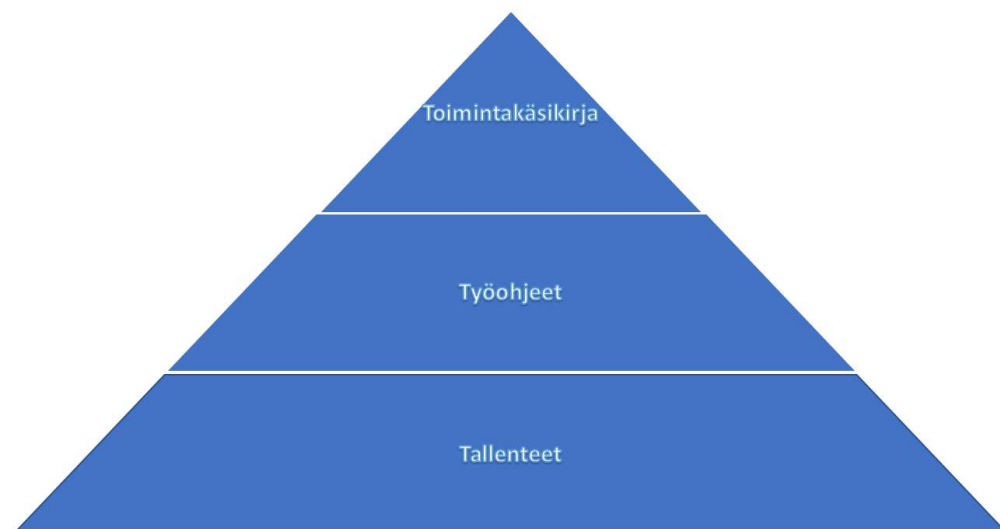
Varsinaisen toimintaympäristön lisäksi luvussa kuvataan yrityksen tärkeimmät sidosryhmät, heidän tarpeensa ja miten sidosryhmien vaatimusten täytyminen varmist-

taan seurannalla ja dokumentoinnilla. Sidosryhmät, heidän vaatimuksensa / tarpeensa ja seurantatapa kirjattiin taulukkoon (taulukko 1). Taulukon avulla lukijan on helppo ymmärtää eri sidosryhmien vaikutus yrityksen toimintaan.

Taulukko 1. Sidosryhmät

Sidosryhmä	Vaatimukset	Miten seurataan?
Yrityksen omistajat	Saada sijoittamalleen pääomalle tuottoa	Jatkuvalla talouden tunnuslukujen seurannalla

Organisaation ja laadunhallintajärjestelmän rakenne sekä laadunhallintajärjestelmän soveltamisala kuvataan lukijalle myös tässä luvussa. Rakenne haluttiin pitää yksinkertaisena helpon ymmärrettävyyden vuoksi. Tämä helpottaa järjestelmän jalkauttamista yrityksen toimintaan. Yrityksen laadunhallintajärjestelmä koostuu kolmesta eri tasosta (ks. kuvio 7). Ylimpänä ohjaustasolla on tämä luotu toimenpidekäsikirja. Keskimmaisella tasolla on varsinaiset työohjeet ja alimpana on järjestelmään kuuluvat tallenteet.



Kuvio 7. Tavaralähettiläiden laadunhallintajärjestelmän rakenne

7.3 Prosessimainen toimintamalli

Laadunhallintajärjestelmään kuuluu olennaisena osana prosessimainen toimintamalli. Tämän takia yhtenä toimintakäsikirjan kappaleena on kuvattuna yrityksen kaikki laadunhallintajärjestelmään kuuluvat prosessit. ISO 9001:2015 -standardissa prosessit kuuluvat toimintaympäristön alle. Tässä toimintakäsikirjassa prosessit on kuitenkin irrotettu omaksi luvukseen. Tällä halutaan selvittää ja varmistaa niiden ymmärtäminen lukijalle. Prosessit ovat tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan laadunhallintajärjestelmän ja yrityksen toimintaa.

Työn aikana yrityksen prosessit tunnistettiin ja dokumentoitiin toimintakäsikirjan tähän kappaleeseen. Yrityksen pääprosesseja (ks. kuvio 8) ovat myynti ja markkinointi-, kuljetuspalvelu- sekä laskutus- ja tukiprosessit. Toimintakäsikirjaan kuvattiin ydinprosessit ja nimettiin niiden omistajat.



Kuvio 8. Tavaralähettilien ydinprosessit

7.3.1 Johtajuus

Johtajuus ja johdon sitoutuminen ovat koko laadunhallintajärjestelmän kulmakivi. Tässä kappaleessa halusimme yrityksen johdon kanssa tuoda ilmi yrityksen johdon sitoutumisen järjestelmän toimintaan. Toinen tärkeä näkökanta oli asiakaskeskeisyyden painottaminen. Toiminta perustuu asiakkaan tarpeisiin ja heidän tarpeidensa tyydyttämiseen.

Yrityksen johdon määrittelemät visio, strategia ja laatupolitiikka kirjattiin myös ylös tähän kappaleeseen, jotta työntekijät tietävät toiminnan päämäärän ja miten se to-

teutetaan. Laatupolitiikan viestintä kuvattiin yksinkertaisesti ja havainnollisesti; esimerkiksi viestinnän asiakkaisiin hoitaa myyntipäällikkö ja kuljetusesimiehet omiin tehtäviinsä liittyen.

Yrityksen vastuut kuvasin taulukolla, jossa olin jakanut yrityksen toiminnot seitsemään eri osa-alueeseen (ks. taulukko 2). Taulukon vasemmassa reunassa oli tehtävä ja oikealla siitä vastaava henkilö. Tämän avulla lukijan on helppo ymmärtää kuka vastaa mistäkin osa-alueesta ja kenen puoleen kääntyä kyseisen asian suhteen.

Taulukko 2. Vastuunjakotaulukko

Tehtävä	Vastuuhenkilö
Myynti ja markkinointi	
Henkilöstöhallinto	
It-laitteet	
Kalusto	
Laskutus	
Palkanlaskenta	
Kuljettajien työnjohto	

7.3.2 Suunnittelu

Suunnittelukappaleen tarkoituksena on varmistaa laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuus ja yrityksen kyky tarjota laadukkaita palveluita asiakkailleen. Tässä kappaleessa tarkoituksena on kuvata, miten yritys varautuu mahdollisiin toiminnassa piileviin riskeihin ja mahdollisuuksiin.

Yrityksessä tehdään jatkuvaa analysointia toimintaan liittyvistä riskeistä ja mahdollisuuksista. Analyysit dokumentoidaan ja ne kuuluvat tallenteina laadunhallintajärjestelmään. Riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen tehdään SWOT-analyysin tuloksien avulla ja sen antamista lähtökohdista. Työn aikana rakensin valmiin työkalun

Kun laadunhallintajärjestelmään tulee tarve muutoksille, kerrotaan niiden toteuttamista myös tässä kappaleessa. Muutokset toteutetaan ISO-standardin edellyttämällä tavalla. Isommista muutoksista tehdään oma kehittämisprojektinsa. Tämän tarkoituksena on varmistaa muutosten toteutus järjestelmään sopivalla tavalla. Pienempiä muutoksia varten tein valmiin lomakepohjan (ks. kuvio 9), jolla pienet muutokset dokumentoidaan. Lomakkeessa on valmiit kohdat, mihin muutoksen tekijä täyttää tehtävän muutoksen ja sen aiheuttamat vaikutukset laadunhallintajärjestelmälle. Tämän lomakkeen avulla tehtävät muutokset on helppo todentaa ja tarvittaessa jäljitellä.

Laadunhallintajärjestelmän muutos

Muutokset on hyväksyttävät yrityksen johdolla!

Muutoksen kohde

Syy muutokselle

Muutoksesta vastaava

Muutoksen aikataulu ja tehtävät toimenpiteet

Muutoksen vaikutukset laadunhallintajärjestelmään ja vastuisiin

PVM Tekijä

PVM Hyväksyjä Versio

Kuvio 9. Laadunhallintajärjestelmän muutoslomake

Isommat muutokset laadunhallintajärjestelmän tehdään erillisinä muutos projekteina ja niiden osalta tehdään kattavampi erillinen dokumentointi.

7.3.3 Tukitoiminnot

Tukitoiminnoissa käsitellään yrityksen resursseja ja niiden käyttöä. Resurssit käsittävät yrityksen henkilöstön, kaluston ja terminaalitilat. Lukijalle kuvataan miten resursien käytöllä varmistetaan laadunhallinnan tavoitteiden saavuttaminen.

Henkilöstöresurssien hallintaan tein toimintakäsikirjan liitteeksi henkilöstön ammattitaitomatriisin. Tähän kootaan jokaisen henkilöstön osaaminen ja se on näin ollen jokaisen tietoa tarvitsevan käytettävissä. Esimerkiksi matriisissa kuvataan montako ammattipätevyyspäivää kuljettajat ovat suorittaneet kyseisellä ammattipätevyysjaksolla ja kuinka kauan heidän ammattipätevyytensä on voimassa. Tästä dokumentista on helppo varmistaa mitä osaamista henkilöstöllä on, joten sitä voidaan esimerkiksi hyödyntää uusia koulutuksia suunniteltaessa.

Yrityksen kalustosta rakennettiin samanlainen matriisi, johon kerättiin kaikki yrityksen kalusto ja esimerkiksi niiden katsastusajankohdat. Näin ollen tarvittava tieto kalustoon liittyvistä tiedoista on helposti ja ajantasaisesti dokumentoitu yhteen paikkaan. Kaluston puutteiden ilmoittamista varten henkilöstön saataville luotiin lomake, jolla he voivat ilmoittaa mahdolliset puutteet. Samalla lomake toimii dokumenttina poikkeamasta.

Tässä luvussa kerrotaan myös, miten laadunhallintajärjestelmän kuuluvat tallenteet tulee merkitä, silloin kun niitä muutetaan tai tehdään uusia. Jokainen tallenne on oltava jäljennettävissä ja siinä pitää olla yksilöintinumero. Tallenteessa pitää olla myös päivämäärä, otsikko, muutoksen tekijä ja sen hyväksyjä merkattuina. Kaikki muutokset hyväksytetään yrityksen johdolla. Dokumentoidun tiedon tuottamiseen määriteltiin ohjeet, kuka saa tuottaa tietoa ja millä tavalla tieto pitää tallentaa laadunhallintajärjestelmään. Kaikki tehtävät muutokset on hyväksyttävä yrityksen johdolla. Järjestelmään saa tallentaa tiedostoja ainoastaan Microsoftin Excel- ja Word-tiedostomuodoissa. Tällä tavalla varmistetaan tietojen luettavuus tulevaisuudessa. Mikäli tiedostomuotona käytettäisiin jotakin harvinaisempaa tiedostomuotoa, saattaa vaarana olla tietojen menettäminen esimerkiksi ohjelmistotuen loppumisen seurauksena. Määrittelin dokumenttien säilytysajaksi 10 vuotta, jonka jälkeen yrityksen johto tuhoaa dokumentit asiaan kuuluvalla tavalla. Päädyin 10 vuoden säilytysaikaan, koska se on hyvin yleinen yrityksen muidenkin asiakirjojen säilytysaika.

7.3.4 Yrityksen toiminta ja suunnittelu

Toiminnan suunnittelussa kuvataan miten yrityksen arkipäiväinen toiminta toteutetaan. Toiminnan suunnittelun tarkoituksena on toiminnan jatkuva parantaminen. Toiminnan suunnittelussa otetaan huomioon aiemmin käsikirjassa määritellyt uhat ja mahdollisuudet. Yhteydenpito asiakkaan välillä kirjattiin ylös ja viestintää asiakkaan kanssa hoitavat yrityksen johto, kuljetusesimiehet ja myyntipäällikkökin. Jokainen vastaa omaan työtehtäväänsä liittyvästä viestinnästä.

Ulkoistetuille alihankkijoilta hankituille palveluille määritettiin toimintatavat. Alihankkijoille määritetään palvelutasot ja ne käydään heidän kanssaan lävitse, jonka jälkeen toimintaa seurataan vuosittaisilla auditoinneilla.

7.3.5 Mittaus ja seuranta

Laadunhallintajärjestelmän vaatimukset ja aiemmin määritettyjen vaatimusten toteutuminen varmistetaan mittaamalla suoritusta. Tässä kappaleessa kerrotaan miten yritys mittaa ja varmistaa laadun riittävän tason. Työkaluina käytetään tulokorttia, sisäistä ja ulkoista auditointia, sekä johdon katselmuksia.

Yrityksen johto on määrittänyt tulokortin ja sen sisältämät mittarit yrityksen eri prosesseille. Tulokortin mittarit on valittu niin, että laatutavoitteet saadaan täytettyä. Mittareina käytetään esimerkiksi asiakastytyväisyyttä ja ylitöiden määrää suhteessa tehtyihin työtunteihin. Asiakastytyväisyyttä mitataan kerran vuodessa tehtävällä asiakastytyväisyyskyselyllä ja ylitöiden osuutta seurataan kuukausittain.

Yritys dokumentoi kaikki asiakkailta tulleet reklamaatiot toiminnanohjausjärjestelmäänsä ja niitä käytetään apuna yrityksen toiminnan kehittämisessä.

Laatujärjestelmään kuuluu olennaisesti auditoinnit ja yrityksessä on luotu aikataulu niiden suorittamiseksi. Loin valmiit pohjat auditointien ja johdon katselmuksen suorittamista varten. Valmiiseen pohjaan on helppo kirjata havaitut puutteet ja lävitse käydyt asiat. Auditointipohja on työn liitteissä kuvattuna.

7.3.6 Jatkuva parantaminen

Laadunhallintajärjestelmä pohjautuu jatkuvaan parantamiseen ja tämän prosessin ideaa selvennetään tässä toimintakäsikirjan luvussa. Jatkuva parantaminen pohjautuu teoriaosassa kerrottuun Demingin johtamismalliin. Tämä toteutuu yrityksessä havaittujen puutteiden nopealla korjaamisella. Lisäksi vuosittaisissa auditoinneissa havaittavat kehityskohteet dokumentoidaan ja niille tehdään kehityssuunnitelma.

Havaittuihin poikkeamiin reagoidaan välittömästi ja ne käsitellään, jonka jälkeen korjaavilla toimenpiteillä poikkeamat korjataan. Korjaavat toimenpiteet pitää mitoitaa riittäviksi havaittuun poikkeamaan nähden ja kaikki tämä pitää asianmukaisesti dokumentoida.

7.3.7 Laadunhallintajärjestelmän dokumentit

Viimeiseen toimintakäsikirjan kappaleeseen kokosin lukijalle laadunhallintajärjestelmään liittyvät dokumentit. Näin lukijan on helppo lähteä etsimään tarvittavaa tietoa tai ohjeistusta laadunhallintajärjestelmän työohjeista ja tallenteista.

7.4 Toimintakäsikirjan lopputuloksen arviointi ja johtopäätökset

Toimintakäsikirja toteutettiin yhdessä yrityksen johdon kanssa. Toimintakäsikirjaa pyrittiin rakentamaan mahdollisimman hyvin sopivaksi yrityksen nykytilaan. Tällöin sen käyttöönotto on huomattavasti helpommin toteutettavissa. Laadunhallintajärjestelmän tulee olla yrityksen jokapäiväistä toimintaa tukevaa ja siihen luontevasti kuuluvaa. Tämä ajatus oli ohjenuorana toimintakäsikirjaa rakennettaessa. Toimintakäsikirja on mielestäni onnistunut ja sen pohjalle yrityksen on hyvä alkaa rakentamaan laadunhallintajärjestelmää. Toimintakäsikirjan rakenne tukee mielestäni tätä hyvin, koska sen rakenne on suoraan standardista ja helposti omaksuttavissa. Lisäksi toimintakäsikirja antaa selkeän kuvan tarvittavista muutoksista nykytilaan verrattuna. Käsikirja rakennettiin Microsoftin Word ja Excel ohjelmistojen pohjalle, koska tämä oli kustannustehokkain tapa toteuttaa toimintakäsikirja. Tämä myös mahdollistaa tulevaisuudessa toimintakäsikirjan siirtämisen verkkoon, esimerkiksi Microsoftin Office 365 palvelun avulla.

Taulukko 4. ISO 9001:2015 vastaavuustaulukko

		ISO 9001:2015 painopistealueet						
		Jatkuva parantaminen	Johtajuus	Laadunhallinnan periaatteet	Prosessilähtöisyys	Riskiähtöisyys	Toimintaympäristö	Viestintä
Tavaralähetettien toimintakäsikirja	1. Johdanto		X				X	X
	2. Toimintaympäristö	X	X	X	X	X	X	X
	3. Prosessimainen toimintamalli		X		X			
	4. Johtajuus	X	X	X	X	X	X	X
	5. Suunnittelu	X	X	X	X	X	X	X
	6. Tukitoiminnot	X	X		X	X	X	X
	7. Yrityksen toiminta ja suunnittelu	X	X	X	X	X	X	X
	8. Mittaus ja seuranta		X		X	X		X
	9. Jatkuva parantaminen	X	X		X	X	X	X
	10. Laadunhallintajärjestelmän dokumentointi	X	X		X	X		X

Johtopäätöksenä ja yhteenvetona työn tuloksista laadukas palvelu on yksi yrityksen kriittinen menestystekijä, ja tuotettavan palvelun on täytettävä asiakkaan vaatimukset ja tarpeet. Palvelun on tuotettava lisäarvoa asiakkaalle, jotta se saa asiakkaan pyymään yrityksen asiakkaana. Toimintakäsikirjalla on merkittävä osa laadunhallinnassa ja sen avulla yritys pystyy todentamaan toimintansa sidosryhmilleen ja ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan laadun kehittämiseksi. Toimintakäsikirjan avulla yritys saa jaettua tietoa laatupolitiikastaan koko organisaatiolle, ja tämän ansiosta laatupolitiikan noudattaminen helpottuu. Vastuu laadukkaasta toiminnasta on koko organisaation henkilökunnalla; jokaiselle yksittäiselle työntekijälle kuuluu vastuu oman työnsä ohella parantaa laatua ja huomattessaan laatu-epäkohtia puuttua niihin asiaankuuluvalla tavalla.

8 Pohdinta

Työn tavoitteena oli tutkia laadun merkitystä toimintakäsikirjan näkökulmasta yrityksen toiminnalle. Toimintakäsikirja on laadunhallintajärjestelmän ohjaustyökalu ja dokumentti laadunhallintajärjestelmän sisällöstä. Työn päätavoite oli rakentaa toimeksiantajalle toimintakäsikirja, jonka pohjalta voidaan lähteä kehittämään yritykselle sertifioitavaa laadunhallintajärjestelmää. Laadunhallintajärjestelmän varsinainen rakentaminen rajattiin tämän työn ulkopuolelle ja sen rakentaminen jää työn tilaajan vastuulle.

Laadukkaiden tuotteiden tuottaminen on yrityksen toiminnan perusedellytys ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on toiminnan tavoite. Yrityksen on helpompi myydä asiakkaille laadukasta tuotetta tai palvelua. Laadukkaan tuotteen tai palvelun tarjoamisella yritys saavuttaa paremman asiakasuskollisuuden, maineen ja kannattavuuden. Laadunhallintajärjestelmällä ja sitä kautta toimintakäsikirjalla on tässä tärkeä merkitys. Dokumentoidulla toiminnalla yritys pystyy luotettavasti esittämään asiakkaille pystyvänsä toteuttamaan lupaamansa asiat ja täyttämään heidän tarpeensa. Toimivan laadunhallinnan rakentaminen lähtee laatujohtamismallista, jossa toiminta pyrkii jatkuvaan laadun parantamiseen. Kyse on käytännön tasolla pienistä jokapäiväisistä teoista ja niiden avulla pyritään jatkuvasti parantamaan toimintaa. Laadunhallinta perustuu johdon sitoutumiseen ja heidän esimerkkiinsä. Mikäli yrityksen johto ei ole sitoutunut laadun parantamiseen täysillä, ei laadunhallintajärjestelmä toimi. Laadun parantaminen lähtee johdon sitoutumisesta, josta se jalkautuu alaspäin koko organisaatioon. Laadukas toiminta on jokaisen organisaation jäsenen tehtävä. Laatuja järjestelmiä on ollut käytössä eri yrityksillä jo useita vuosia, mutta aiemmin ne on mielletty isojen yritysten järjestelmiksi. Nykyisin tilanne on muuttunut ja sertifioituja laadunhallintajärjestelmiä on jo yhden työntekijän yrityksilläkin. Yleisin aloitustarve laadunhallintajärjestelmälle tulee yrityksen asiakkaiden sitä vaatiessa. Joillain toimialoilla laadunhallintajärjestelmä on edellytys uusien tilauksien saamiseksi. Kuljetusalalla laadunhallintajärjestelmien ehdottomuus ei ole vielä asiakkaiden saamisen ehto, mutta järjestelmät yleistyvät kuitenkin koko ajan. Tämä tarjoaa työn tilaajalle hyvän mahdollisuuden saavuttaa kilpailuetua kilpaileviin yrityksiin nähden.

Työn aloitushetkellä yrityksellä ei ollut käytössään laadunhallintajärjestelmää eikä toimintakäsikirjaa. Toiminnan dokumentointi oli vähäistä. Yrityksen tuottaman palvelun laatu vaikutti kuitenkin hyvältä. Tätä päätelmää tuki myös tutkimuksen aikana tehty kysely yrityksen asiakkaille, jotka arvostivat yrityksen tarjoaman palvelun erinomaiseksi. Tästä lähtökohdasta on helppo aloittaa rakentamaan yritykselle laadunhallintajärjestelmää. Yrityksen asiakkaat halusivat myös enemmän säännöllistä asiakastyytyväisyyden mittaamista, esimerkiksi verkkokyselynä.

Työn haastavin osuus oli tulkitä ISO-standardin vaatimukset selkeiksi työtehtäviksi, joita yrityksessä voidaan toteuttaa. Mikäli toimintakäsikirjan ja laadunhallintajärjestelmän halutaan toimivan tehokkaasti, sen on tuettava yrityksen toimintaa. Se pitää aina rakentaa yrityksen toiminnan mukaan ja sen pitää tukea yrityksen tuotteiden tai palvelun tuotantoa. Vertasin standardin vaatimuksia yrityksen nykyiseen toimintaan ja laadin puuttuvat dokumentit. Tämä helpottaa myöhemmässä vaiheessa laadunhallintajärjestelmän rakentamista, koska vaadittavat lomakkeet ovat jo valmiina. Laadunhallinta on yrityksessä jokaisen työntekijän vastuulla ja siitä pitää tehdä yhteinen päämäärä. Laatuerojen ennaltaehkäisy on kaikista edullisin tapa tuottaa laadukasta palvelua. Varsinkin toimeksiantajan kaltainen pieni kuljetusyritys hyötyy paljon laadunhallintajärjestelmän tuomasta virheiden vähentymisestä. Pienelle yritykselle virheiden korjaaminen on todella kallista ja aikaa vievää puuhaa. Ennaltaehkäisemällä nämä virheet saadaan aikaan tyytyväisemmät asiakkaat ja säästetään yrityksen varoja.

Toimintakäsikirjasta tuli mielestäni onnistunut ja sen avulla yrityksen johto saa selkeän kuvan laadunhallintajärjestelmän vaatimuksista ja miten se muuttaa yrityksen toimintaa. Koska toimintakäsikirja on valmiiksi ISO-standardin mukainen, sen perusteella voidaan helposti rakentaa vaatimukset täyttävä laadunhallintajärjestelmä. Mikäli yritys alkaa suunnittelemaan laadunhallintajärjestelmää, kannattaa se suoraan rakentaa hyväksytyn standardin täyttäväksi. Tästä on yritykselle enemmän hyötyä kuin standardoimattomasta järjestelmästä. Sertifiointi tuo yrityksen asiakkaalle varmuuden järjestelmän vaikuttavuudesta ja tuo uskottavuutta toiminnalle.

Toimintakäsikirja rakennettiin kevyeksi ja kustannustehokkaaksi. Se toteutettiin Microsoftin Excel ja Word-ohjelmistojen pohjalta ja niillä käytettäväksi. Tämä on pienelle

y yritykselle toimiva tapa. Mikäli aloittaisin työn uudestaan, tekisin järjestelmästä sähköisen ja mobiililaitteella käytettävän, koska laadunhallinnan yksi tarkoitus on lisätä tiedonsiirtoa ja läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Kuljetusliikkeessä työntekijät liikkuvat paljon, eivätkä ole samassa tilassa usein. Mobiililaitteella käytettävän toimintakäsikirjan käyttö helpottaa tiedonsiirtoa yrityksen sisällä, näin ollen oikea tieto on sitä tarvitsevalla henkilöstöllä oikeaan aikaan.

Tutkimuksen tuloksia kun verrataan muihin vastaaviin tutkimuksiin, kuten Haapasen (2015 37-39) tutkimukseen, tulokset ovat vastaavan kaltaisia. Kuljetusyrityksen on mahdollista saavuttaa toiminnan tehostamista ja kilpailuetua hyvän toimintakäsikirjan ja laadunhallintajärjestelmän avulla. Koska laadusta on tehty paljon tutkimuksia jo aiemmin, ei tutkimus varmasti tarjoa uutta yleispätevää tietoa. Työn toimeksiantajalle työ on kuitenkin erittäin hyödyllinen, koska siinä on otettu huomioon heidän toimintansa erikoispiirteet ja tarpeet. Yhtenä laadunhallintajärjestelmän ideana on tarjota yrityksille mahdollisuus rakentaa omanlaisensa laadunhallintajärjestelmä ja näin ollen jokainen laadunhallintajärjestelmä on omanlaisensa. Tärkeintä on rakentaa omaa toimintaa tukeva järjestelmä ja panostaa sen jalkauttamiseen yrityksessä. Hyvin suunnitellulla toimintakäsikirjalla ei ole yritykselle mitään virkaa, jos sitä ei saada jalkautettua oikein yrityksen toimintaan.

Työ oli kokonaisuutena mielenkiintoinen ja tarjosi minulle paljon haasteita matkan varrella. Sain työn aikana tutustua laadunhallintaan ja siinä piileviin mahdollisuuksiin. Matkan varrella tuli paljon hyviä oivalluksia, mitkä edesauttoivat toimintakäsikirjan rakentamista toimeksiantajalle. Uskon tutkimuksestani olevan hyötyä itselleni mahdollisesti tulevaisuuden työtehtävissä.

Toivon tulevaisuudessa toimeksiantajan kehittävän tämän toimintakäsikirjan pohjalta laadunhallintajärjestelmän, jolla he voivat osoittaa asiakkailleensa kykynsä tuottaa laadukkaita palveluita. Laadunhallinnan avulla he voivat parantaa omaa kannattavuuttaan ja toinen tärkeä ulkoinen hyöty on paremman maineen saaminen laadunhallintajärjestelmän avulla.

Tulevaisuudessa sähköisen pilvipohjaisen tietojärjestelmän ottaminen käyttöön on mielestäniärkevin kehityssuunta. Tämän avulla liikkuville työntekijöille tarjotaan

työkaluja tehdä työnsä paremmin ja sitä kautta tuotetaan asiakkaalle parempaa palvelua. Varsinaisen laatutyön aloittaminen tulevaisuudessa kannattaa aloittaa yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen on muutosprosessi ja siinä tarvitaan muutosjohtamisen oppeja projektin onnistumiseksi. Järjestelmän integrointi osaksi yrityksen toimintaa onnistuu parhaiten, kun sitä rakennetaan yhdessä koko henkilöstön, eli järjestelmää käyttävien henkilöiden kanssa, yhteistyössä. Laatujärjestelmä tai toimintakäsikirja ei auta ketään, mikäli sitä säilytetään toimiston pöytälaatikossa.

Laadunhallintajärjestelmään on helposti yhdistettävissä ISO 14001 sertifioitu ympäristöjärjestelmä ja tämä on mielestäni yksi kehityssuunta tulevaisuudessa. Ympäristöjärjestelmä on helposti yhdistettävissä laadunhallintajärjestelmään ja tällä saadaan tuotua yrityksen toimintaan dokumentoitua vastuullisuutta lisää.

Lähteet

- About ISO. N.d. ISO -organisaation www-sivut. Viitattu 13.1.2018.
<https://www.iso.org/about-us.html>
- Anderson, P. & Tikka, H. 1997. Mittaus- ja laatutekniikat. Porvoo: WSOY.
- Auditointi. N.d. Artikkele Logistiikan maailman internetsivulla. Viitattu 13.1.2018.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/auditointi/>
- Haapanen, T. 2015. Toimintakäsikirja Adams Logistics Oy ja Oü. Opinnäytetyö, AMK, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Tekniikan ja liikenteen ala logistiikan koulutusohjelma. Viitattu 2.4.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201504275111>
- Moisio, J., Ritola O. & Voutilainen P. 2001. IMS-johtamisjärjestelmä -laatu, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: Edita.
- ISO 9000 Laadunhallinta. N.d. Julkaisu Suomen Standardisoimisliiton internetsivulla. Viitattu 14.1.2018. <https://www.sfs.fi/iso9000>
- Heikkilä, H. 2013. Laatu, laadun mittaaminen, auditointi, laatu järjestelmät. Tietoenator 2013 Jyväskylän yliopiston sähköinen oppimateriaali. Viitattu 18.1.2018.
<http://mit.iyu.fi/opetus/kurssit/jot/2005/kalvot/qij.pdf>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. p. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Häkkinen, J., Nygren, P., Posti, A., Sundberg, P. & Tapaninen, U. 2011. Kuljetusalan ja logistiikan tuotevahingot. Turku: Turun yliopiston merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus. Viitattu 18.1.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4567-2>
- Kananen, J., 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- Karjalainen, E. & Karjalainen, T. 2000. Laatujohtamisoppien (TQM) soveltaminen PK-yritykseen. Hollola: Quality Knowhow Karjalainen Oy.
- Laadunhallinta, laatujohtaminen ja -järjestelmät. N.d. Artikkele Logistiikan maailman internetsivuilla. Viitattu 10.1.2018.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laadunhallinta-laatujohtaminen-ja-jarjestelmat/>
- Laatu. N.d. Artikkele Logistiikan maailman internetsivuilla. Viitattu 18.1.2018.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/>
- Laatu yrityksissä. N.d. Artikkele Logistiikan maailman internetsivuilla. Viitattu 10.1.2018. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laatu-yrityksissa/>

Laadunhallinta, laatujohtaminen ja -järjestelmät. N.d. Artikkele Logistiikan maailman internetsivulla. Viitattu 13.1.2018.

<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laadunhallinta-laatujohtaminen-ja-jarjestelmat/>

Lecklin, O. & Laine, R., 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5 p. Helsinki: Talentum.

Lyytikäinen, M. 2012. SWOT. Artikkele Innokylä www-sivulla. Viitattu 20.3.2018.

<https://www.innokyla.fi/web/malli111751>

Mihin standardeja tarvitaan? N.d. Artikkele Suomen Standardisointiliiton www-sivulla. Viitattu 14.1.2018.

https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/standardi_tutuksi/mihin_standardeja_tarvitaaan

Prosessiajattelu. N.d. Artikkele virtuaali AMK:n www-sivulla. Viitattu 25.3.2018.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1107020303613.html>

SFS-EN ISO 9000:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Vahvistettu 10.5.2015. Viitattu 10.1.2017. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.

<https://janet.finna.fi>, SFS Online

SFS-EN ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Vahvistettu 5.10.2015. Viitattu 10.1.2017. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.

<https://janet.finna.fi>, SFS Online

SFS-EN ISO 9004:2009. Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen.

Laadunhallintaan perustuva toimintamalli. Vahvistettu 14.12.2014. Viitattu

10.1.2017. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS. <https://janet.finna.fi>, SFS Online

SFS-EN ISO 19011:2002 Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet. Vahvistettu

12.12.2011. Viitattu 13.1.2018. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.

<https://janet.finna.fi>, SFS Online

SWOT-analyysi. N.da. Artikkele Opetushallituksen www-sivulla. Viitattu 6.3.2018.

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

SWOT-analyysi. N.db. Artikkele Qualitas Forum www-sivulla. Viitattu 20.3.2018.

<http://www.qualitas-forum.fi/Apualaatuunjainnovaatioon/SWOT-analyysi.aspx>

SWOT-analyysi. N.dc. Artikkele Wikipedian www-sivuilla. Viitattu 6.3.2018.

<https://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi>

SWOT-analyysi – uhka vai mahdollisuus? N.d. Artikkele Onnistu yrittäjänä www-

sivulla. Viitattu 20.3.2018. <https://www.onnistuyrittajana.fi/swot-analyysi-uhka-vai-mahdollisuus>

Liitteet

Liite 1. Verkkokysely yrityksen asiakkaille

Jyväskylän Tavaralähettilien laatukysely

Kyselyssä on 11 kysymystä

Vastauksesi on nimetön.

*** Pakollinen**

1. Organisaation nimi? *

Kirjoita vastaus

2. Onko organisaatiollanne käytössä sertifioitu laadunhallintajärjestelmä? *
Esimerkiksi ISO 9001 tai vastaava järjestelmä

Kyllä
 Ei
 Käytössämme on oma sertifioimaton laatujärjestelmä

3. Mikäli käytössänne on jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä, kertoisitko lyhyesti järjestelmästäne?

Kirjoita vastaus

4. Kuinka tärkeäksi koet sertifioidun laadunhallintajärjestelmän palveluntuottajaa valittaessa? *
1 = En ollenkaan tärkeäksi, 5= Erittäin tärkeäksi

1 2 3 4 5

5. Tuottaako mielestänne kuljetusliikkeellä oleva sertifioitu laadunhallintajärjestelmä lisäarvoa kuljetusliikkeen asiakkaille? *
1= Ei tuota ollenkaan, 5= Tuottaa erittäin paljon

1 2 3 4 5

6. Mikä seuraavista on tärkein valintaperusteenne kuljetusliikkeelle *

Laatu ja luotettavuus
 Palvelualue
 Hintaa

7. Kuinka tärkeänä pidätte jatkuvaa asiakastytyväisyyden seurantaa? *

1= En pidä asiaa ollenkaan tärkeänä, 5= Pidän asiaa erittäin tärkeänä

- 1 2 3 4 5

8. Mikä on mielestänne paras keino toteuttaa asiakastytyväisyyden seuranta? *

- Puhelimitse kyselynä
 Sähköpostilla tai verkossa olevalla kyselyllä
 Kasvotusten tapaamalla
 Postin kautta kirjeitse

9. Kuinka tyytyväinen olette tällä hetkellä Tavaralähettien palveluun? *

1= Erittäin tyytymätön, 5= Erittäin tyytyväinen

- 1 2 3 4 5

10. Toivoisitteko saavanne enemmän tietoa kuljetuksen etenemisestä reaaliaikaisesti? *

Esimerkiksi sähköisen tiedonsiirron kautta

- Kyllä
 En

11. Haluaisitteko parantaa jotain seuraavista osa-alueista yhteistyömme kehittämiseksi? *

- Kuljetusten tilaaminen
 Asiakaspalvelu
 Kuljetusaikataulut
 Laskutus
 Mielestäni yhteistyössä ei ole selkeitä kehityksenkohteita
 Muu

Lähetä

Älä koskaan luovuta salasanaa kenellekään. Ilmoita väärinkäytöstä


Liite 2. Tavaralähetien toimintakäsikirja



TAVARALÄHETIT


Jyväskylän Tavaralähetit oy:n toimintakäsikirja

Versio 1.0 – muokattu 1.2.2018

 TAVARALÄHETIT	Toimintakäsikirja				
	Tekijä	Päivämäärä	Hyväksyjä	Päivämäärä	Versio
	Toni Alanko	1.2.2018			1.0

Sisällys

1. Johdanto	4
1.1. Jyväskylän Tavaralähetit Oy	4
1.2. Toimintakäsikirja	4
2. Toimintaympäristö	4
2.1. Lakisäätteiset vaatimukset	4
2.2. Organisaatio	5
2.3. Sidosryhmät	5
2.4. Laadunhallintajärjestelmän rakenne ja soveltamisala	6
3. Prosessimainen toimintamalli	7
Tavaralähettiläiden ydinprosessit on kuvattu alla olevassa kuviossa.	7
3.1. Myynti ja markkinointi	8
3.2. Kuljetuspalvelut	9
3.3. Johtamis- ja tukiprosessit	9
4. Johtajuus	10
4.1. Asiakaskeskeisyys	10
4.2. Yrityksen visio	10
4.3. Yrityksen strategia	10
4.4. Laatupolitiikka	10
4.5. Laatupolitiikasta viestintä	10
4.6. Vastuut ja velvollisuudet	11
5. Suunnittelu	11
5.1. Riskit	11
5.2. Mahdollisuudet	12
5.3. Toiminnan tavoitteet	12

	Toimintakäsikirja				
	Tekijä	Päivämäärä	Hyväksyjä	Päivämäärä	Versio
	Toni Alanko	1.2.2018			1.0

5.4.	Laadunhallintajärjestelmän muutokset	12
6.	<i>Tukitoiminnot</i>	13
6.1.	Henkilöstö	13
6.2.	Kalusto	13
6.3.	Kiinteistö	13
6.4.	Viestintä ja tietoisuus laadunhallinnasta	13
6.5.	Dokumentoitu tieto	14
7.	<i>Yrityksen toiminta ja suunnittelu</i>	14
7.1.	Toiminnan suunnittelu ja ohjaus	14
7.2.	Viestintä asiakkaan kanssa	15
7.3.	Palvelun vaatimukset	15
7.4.	Suunnittelu ja kehittäminen	15
7.5.	Ulkoistettujen prosessien (alihankkijoiden) valvonta	15
8.	<i>Mittaus ja seuranta</i>	15
8.1.	Seuranta, mittaus, analysointi ja arviointi	15
8.2.	Sisäinen auditointi	16
8.3.	Johdon katselmus	16
9.	<i>Jatkuva parantaminen</i>	16
10.	<i>Laadunhallintajärjestelmän dokumentit</i>	17