



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Lauri Eskelinen

# ISO 9001 -standardin mukaisen laatu- käsikirjan laatiminen kuljetusyritykselle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Energia- ja ympäristötekniikka

Insinöörityö

26.3.2021

|   |   |
|---|---|
| Tekijä<br>Otsikko<br>Sivumäärä<br>Aika  | Lauri Eskelinen<br>ISO 9001 -standardin mukaisen laatukäsikirjan laatiminen<br>kuljetusyritykselle<br>22 sivua<br>26.3.2021 |
| Tutkinto  | insinööri (AMK)   |
| Tutkinto-ohjelma  | energia- ja ympäristötekniikka  |
| Ammatillinen pääaine  |   |
| Ohjaajat  | Hallituksen jäsen Emmi Sipilä, Hinausautokeskus Oy<br>Lehtori Markku Saarnio  |
| <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tilaajalle Hinausautokeskus Oy:lle lähtökohdat ISO 9001 -standardin mukaisen laatukäsikirjan sekä laatusertifikaatin hankkimista varten. Tilajailla on tavoitteena laatukäsikirjan ja sertifikaatin myötä parantaa palvelun tuottamista, varmistaa tuotteen tasalaatuisuus sekä parantaa työskentelyn tehokkuutta.</p> <p>Työ aloitettiin keskustelemalla yrityksen johdon kanssa työn tavoitteista sekä tutustumalla ulkopuolisen palveluntuottajan tarjoamaan valmiiseen alustaan laatukäsikirjalle. Tutkimustyö aloitettiin tutustumalla olemassa oleviin laatukäsikirjoihin sekä perehtymällä itse standardin sisältöön ja standardin asettamiin rajoitteisiin sekä mahdollisuuksiin.</p> <p>Työ painottuu standardin tutkimiseen. Työssä selvitetään standardin tarjoamia mahdollisuuksia yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Työssä selvitetään laatukäsikirjan kannalta oleelliset muun muassa lainsäädäntöön liittyvät lähtötiedot.</p> <p>Tilaaajan on tarkoitus alkaa työstämään laatukäsikirjaa työn perusteella. Se auttaa määrittämään tarvittavat lähtötiedot. Työ auttaa myös ymmärtämään laatukäsikirjan tavoitetta sekä sen ajattelu- ja toimintatapaa. Tärkeintä on ymmärtää, että laatukäsikirja/-sertifikaatti ei ole vain yksi projekti, vaan se on toimintamalli, jonka käyttöönoton jälkeen vaatii jatkuvaa huomiota. Se voidaan sisäistää yrityksen perustoimintamalliin mukaan, jolloin laatukäsikirjan avulla pyritään parantamaan liiketoimintaan jatkuvasti.</p> |   |
| Avainsanat  | laatukäsikirja, ISO 9001, PDCA-malli  |

|   |  |
|---|--|
| Author<br>Title<br>Number of Pages<br>Date  | Lauri Eskelinen<br>How to Create a Quality Management System for a Logistics Company Fulfilling the Requirements of The Standard ISO 9001<br>22 pages<br>26 March 2021 |
| Degree  | Bachelor of Engineering  |
| Degree Programme  | Energy and Environmental Engineering   |
| Professional Major  |  |
| Instructors   | Emmi Sipilä, Board member of Hinausautokeskus Oy<br>Markku Saarnio, Senior Lecturer  |
| <p>The goal for this bachelor's thesis was to find the starting points which the client Hinausautokeskus Oy needs to create a quality management system based on the ISO 9001 standard's requirements. Another aim was to acquire the certificate. For the client, the goal was to improve the quality of the service they provide, to make sure it is the same quality every time as well as improve efficiency in their business.</p> <p>The thesis project was carried out in collaboration with the management. The goals were discussed and established. A meeting was organized with the supplier of the platform for the electronic quality management system PKY-Laatu. The research was carried out by studying the existing quality management systems that are public as well as the standard itself and the possibilities and restrictions it sets for the quality management system.</p> <p>This thesis focuses on the theory side of the topic. It studies the possibilities the standard offers to the company. Its goal is to give the tools that are required to start working on a quality management system for a company in this industry.</p> <p>Using this thesis, the client can start working on creating and applying a quality management system for their business. The most important point to understand is that it is not only a project, but also a change in the way the company operates requiring it to work towards a goal of continuous improvement in the quality of the service they provide for their clients.</p> |  |
| Keywords  | Quality management system, ISO 9001, PDCA-cycle  |

# Sisällys

## Lyhenteet

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto  | 1  |
| 1.1   | Tutkimusongelma   | 1  |
| 1.2   | Tutkimusmenetelmät  | 2  |
| 1.3   | Tilaaajan esittely  | 2  |
| 2     | Laatujärjestelmän soveltamisala   | 2  |
| 2.1   | SFS EN ISO 9001:2015 Standardin asettamat vaatimukset laatukäsikirjalle | 3  |
| 2.2   | PDCA-malli  | 4  |
| 2.2.1 | Suunnittelu (Plan)  | 5  |
| 2.2.2 | Toteutus (Do)   | 6  |
| 2.2.3 | Varmista (Check)  | 6  |
| 2.2.4 | Toteuta korjaavat toimenpiteet (Act)                                    | 7  |
| 2.3   | PDCA-malli ISO 9001 -standardin viitekehyksessä                         | 7  |
| 3     | Standardin soveltaminen yrityksen liiketoimintaan                       | 9  |
| 4     | Laatukäsikirja laatiminen   | 10 |
| 4.1   | Laatukäsikirjan lähtökohdat   | 11 |
| 4.1.1 | Lainsäädäntö  | 12 |
| 4.1.2 | Asiakastarpeet ja kilpailu  | 13 |
| 4.1.3 | Johtajuus   | 13 |
| 4.1.4 | Asiakaskeskeisyys   | 14 |
| 4.1.5 | Laatupolitiikka   | 14 |
| 4.1.6 | Suunnittelu   | 14 |
| 4.2   | Laatukäsikirja yrityksen toiminnan tukena                               | 15 |
| 4.2.1 | Suunnittelu ja ohjaus   | 15 |
| 4.2.2 | Viestintä   | 15 |
| 4.2.3 | Toimintaohjeet  | 16 |
| 4.2.4 | Suorituskyvyn arviointi   | 17 |
| 4.2.5 | Johdon katselmus  | 18 |
| 4.2.6 | Parantaminen  | 19 |
| 5     | Pohdinta  | 19 |



## Lyhenteet

- ADR: European Agreement concerning the International Carriage of Dangerous Goods by Road. Vaarallisten aineiden kuljetuksesta säädetty lainsäädäntö.
- NPS: Net Promoter Score. Asiakastyytyväisyyden mittari. Sen avulla mitataan asiakkaan tyytyväisyyttä ja suositteluhalukkuutta yhden kysymyksen avulla.

## 1 Johdanto

Työn tavoitteena on luoda Hinausautokeskus Oy:lle ohjeistus ISO 9001 -standardin mukaisen laatukäsikirjan laatimiseen. Standardi on itsessään hyvin laaja kokonaisuus, jolloin se antaa laatukäsikirjan tekijälle hyvin vapaat kädet työn tekemiseen. Opinnäytetyön puitteissa aihetta on rajattu, koska sen käsittely ja laatukäsikirjan laatiminen vaatisi kokonaisuudessaan enemmän aikaa. Se tarkoittaa, että työntekijällä sekä tilaajalla on hyvin laajat mahdollisuudet rajata sisältö tarkoituksen mukaiseksi jättäen pois ylimääräisen ja tarvittaessa lisäten jotain sisältöä, mitä itse standardissa ei ole erikseen määritelty. Alustana laatukäsikirjalle käytetään PKY-laadun Intranetiä. Intranetissä on saatavilla suuntaa antava malli laatukäsikirjan sisällöstä.

Tilaajalle lopullisena tavoitteena on laatia opinnäytetyön avulla laatukäsikirja tukemaan yrityksen liiketoimintaa sekä hankkia ISO 9001 -sertifiointi yritykselle. Sertifikaatin lisäksi laatukäsikirjan tavoitteena on selkeyttää eri osapuolien tehtäviä ja vastuualueita sekä yhdenmukaistaa eri osapuolien toimintamalleja. Tässä opinnäytetyössä selvitetään ja käydään läpi lähtökohdat standardin mukaisen laatukäsikirjan laatimiseksi.

Työssä on käsitelty teoriaa laatukäsikirjasta, laadusta sekä ISO 9001 -standardin soveltamisesta laatukäsikirjaan. Tavoitteena yrityksellä on aikanaan laatia käsikirja sekä hankkia ISO 9001 -sertifiointi, jonka myötä se saavuttaa paremman aseman sopimuskilpailutuksissa sekä kasvattaa imagoaan.

### 1.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyössä on tarkoitus käsitellä laatukäsikirjaa ja standardia kokonaisuutena. Tarkoituksena on luoda ohjeistus, joka auttaa yritystä laatimaan laatukäsikirjan. Opinnäytetyö antaa tilaajalle laatukäsikirjan tekemisen lähtökohdat. Työ auttaa selvittämään, mitä ennakkotietoja on hankittava laatukäsikirjan laatimista varten. Opinnäytetyö käsittelee myös laatukäsikirjan tavoitteita, käyttötarkoitusta sekä hyötyjä, joita se yritykselle tarjoaa.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Ongelmaa lähdetään purkamaan perehtymällä ISO 9001 -standardin asettamiin raameihin, rajoituksiin sekä mahdollisuuksiin. Tarkoituksena on perehtyä teoriaan sekä soveltaa sitä yrityksen toimialaan. Lisäksi pohditaan myös laatukäsikirjan tuomia hyötyjä yrityksen liiketoiminnan kannalta.

## 1.3 Tilaajan esittely

Työn tilaajana toimii Hinausautokeskus Oy. Hinausautokeskus on toiminut vuodesta 1977 itsenäisenä yrityksenä, joka tarjoaa Uudenmaan alueella hinaus- ja tiepalvelua 24/7-periaatteella. Toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Porvoossa ja Järvenpäässä. Tämän lisäksi yritys tarjoaa ”Kaikki onnistuu” -periaatteella kuljetuspalveluita asiakkaidensa kaikkiin kuljetuspalveluihin modernilla kalustolla ja ammattitaitoisella henkilökunnalla. (Tietoa meistä.) Vuonna 2019 yrityksen liikevaihto oli 5,5 miljoonaa euroa, ja se työllistää tällä hetkellä noin 50 henkilöä. Kalustoon kuuluu 35 hinaus- ja tiepalveluautoa. Asiakkaiden tarpeisiin räätälöidyt konekuljetukset ovat hinauspalveluiden ohella tärkeä osa Hinausautokeskuksen tarjoamia palveluita. (Hinausautokeskus - Hinauspalvelu ja Tiepalvelu.) Yritys kasvattaa ja parantaa verkostoaan sekä laajentaa tarjoamia palveluita jatkuvasti. Viimeisimpiä uusia aluevaltauksia ovat toimipiste Järvenpäässä viiden auton ja kolmen kuljettajan voimin vuonna 2019 sekä autonvuokraustoiminta kokonaan omana yrityksenä vuonna 2020.

## 2 Laatu järjestelmän soveltamisala

Laatu järjestelmällä pyritään osoittamaan yrityksen kykyä tarjota palvelua, joka täyttää asiakkaan odotukset. Laatu järjestelmän avulla voidaan osoittaa, että yrityksen toimintatapa täyttää asiakkaan vaatimukset tilaamalleen palvelulle. Laatu järjestelmän avulla voidaan hallita ja määrittää yrityksen toimintatavat, niin että se täyttää asiakkaan laatuvaatimukset palvelun suhteen. Laatu järjestelmää voidaan soveltaa mm. itse tuotteen tai palvelun tuottamiseen liittyviin prosesseihin, sen ympäristön kuormittavuuteen sekä eettisiin



periaatteisiin. (SFS-EN ISO 9001:10.) Se tuo läpinäkyvyyttä yrityksen toimintaan ja toimintatapoihin. Monet asiakkaat ovat alkaneet vaatimaan sertifioituja palveluntarjoajia, jotta asiakkaat saavat vaatimustensa mukaista palvelua. Asiakkaat ovat koko ajan tietoisempia muun muassa kestävän kehityksen ongelmista tilatessaan palvelua, joka täyttää heidän odotuksensa. Sertifikaatti auttaa osoittamaan asiakkaille, että laadukkaan palvelun tuotantoon on sitouduttu ja siihen on olemassa vaikuttava suunnitelma. (SFS-EN ISO 9001: 6.)

Laatujärjestelmän avulla halutaan usein vaikuttaa myös yrityksen sisäisen toiminnan tavoitteisiin. Tällä pyritään parantamaan myös sisäistä laatua, joka vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen. Laatujärjestelmän avulla voidaan määrittää yrityksen sisäiset vastuut, roolit ja toimintatapoja. Näiden avulla voidaan pyrkiä ehkäisemään mm. työtapaturmia, ennakoimaan toimintaan vaikuttavia odottamattomia tapahtumia sekä sitä, miten toimia näissä tilanteissa. (SFS-EN ISO 9001: 6.)

Usein laatukäsikirjassa halutaan tuoda esille myös ympäristönäkökulmat. Siksi tilaajalla on tässäkin tapauksessa myös ISO 14001 -standardin ympäristöjärjestelmän näkökulmat käsittelyssä. Tämä standardi onkin hyvin samanlainen rakenteeltaan kuin ISO 9001. Erona on, että ISO 14001 -standardi keskittyy yrityksen toimintaan ympäristönäkökulmalta, mitaten ja asettaen tavoitteet yrityksen toiminnasta syntyviin ympäristövaikutuksiin. (ISO 14001:2015 Ympäristöjärjestelmä.)

## 2.1 SFS EN ISO 9001:2015 Standardin asettamat vaatimukset laatukäsikirjalle

Standardi lähestyy laatua prosessimaisen toimintamallin avulla. Tavoitteena on selvittää asiakkaan asettamat vaatimukset, ymmärtää ne ja toimia niiden mukaisesti. On myös hyvä selvittää toiminnan prosessit ja tuovatko ne yrityksen toimintaan lisäarvoa sekä parantavatko ne tehokkuutta ja suorituskykyä yrityksen toiminnassa. Saatujen tuloksien pohjalta on parannettava vanhaa suunnitelmaa sekä arvioitava sitä. Laatukäsikirjan avulla on tarkoitus ohjata yrityksen toimintaa tehokkaammaksi. Toiminnasta kerätään dataa ja sitä analysoidaan säännöllisin väliajoin. Datan pohjalta voidaan selvittää, täyttääkö yritys sille asetetut toimintatavoitteet. Kerätyn tiedon perusteella voidaan yrityksen toimintamalleja muuttaa ja pyrkiä parempaan ja tehokkaampaan yritystoimintaan. Yrityksen toiminnan keskeisin tavoite on kuitenkin liiketoiminnan kannattavuus ja voiton tuotto.

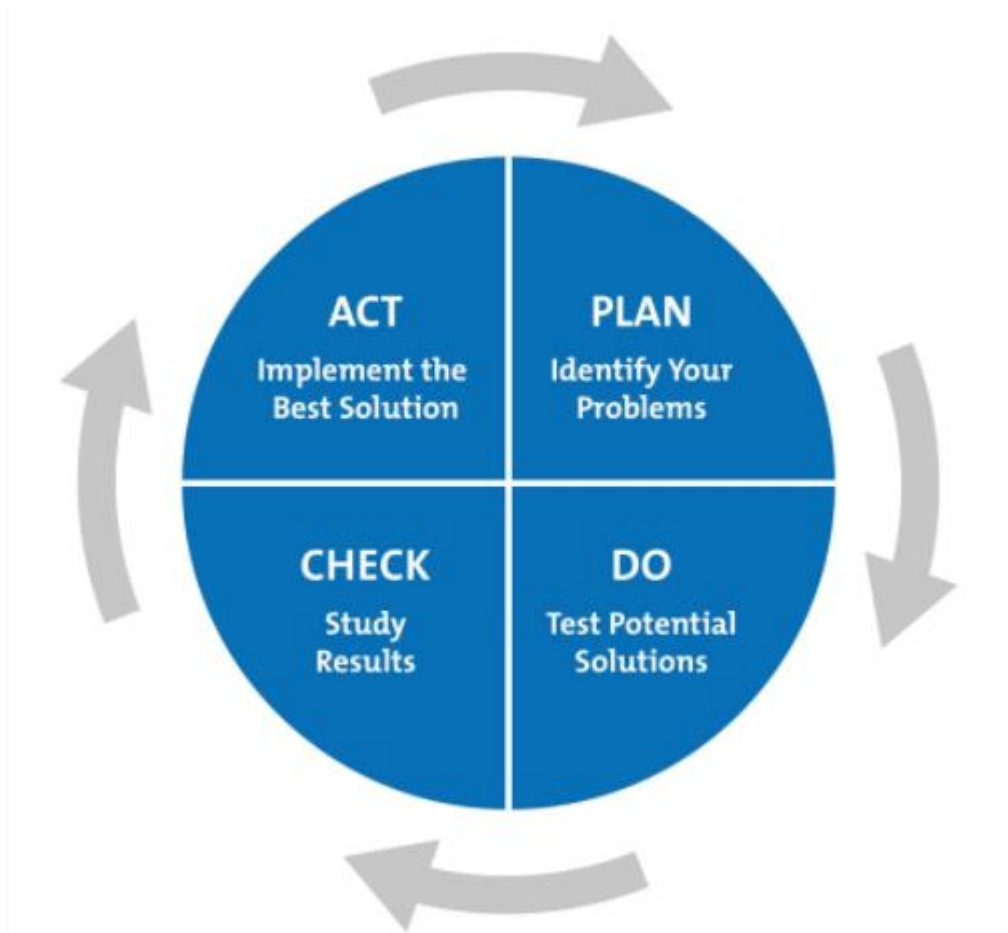
Loppukädessä kaikilla näillä toimilla pyritään parantamaan yrityksen kannattavuutta. (SFS-EN ISO 9001: 5–6.)

Standardissa painotetaan, että laatukäsikirjan tavoitteena ei ole luoda tietyn kaavan mukaista ohjetta, vaan se antaa laatukäsikirjan laatijalle sekä tilaajalle mahdollisuuden määrittää itse, minkälainen rakenne käsikirjalla on. Eri laatukäsikirjojen ei tarvitse käyttää standardin mukaisia termejä, seurata standardin rakennetta eikä eri käsikirjojen tarvitse noudattaa samanlaista mallia. Standardi sallii yritykselle vapauden tehdä laatukäsikirjasta yrityksen näköisen. Silloin se palvelee parhaiten yrityksen ja sen asiakkaiden tarpeita ja tavoitteita. (SFS-EN ISO 9001: 5–9.)

## 2.2 PDCA-malli

ISO 9001 -standardi seuraa ja suosittelee omaksumaan PDCA (Plan, Do, Check, Act) -mallin mukaisen lähestymistavan laatukäsikirjaa laatiessa ja käyttäessä. PDCA-malli on yksinkertaisuudessaan hyvin kattava tapa käsitellä laatua ja mallin avulla saavutettujen tulosten seuranta. Yrityksen näkökulmasta ensin suunnitellaan toimintatavat ja mallit (Plan). Toimitaan niiden mukaisesti (Do). Tarkastellaan, eli analysoidaan, miten on suoriuduttu (Check). Tämän jälkeen tehdään korjauksia tai muutoksia suunnitelmaan saadun datan perusteella (Act). PDCA-mallin tavoitteena on olla enemmänkin ajattelutapa, kuin rasite toiminnan kehittämiseksi. (PDCA malli ja jatkuva parantaminen 2020.)

ISO 9001 -standardi pohjautuu PDCA-malliin ja sen seuraamiseen. Laadunhallintajärjestelmässä pyritään asettamaan laatu mallin mukaiseen viitekehukseen. (SFS-EN ISO 9001:5). Kuvassa 1 on visualisoitu, miten PDCA-malli toimii ajatuksen tasolla. Sitä voidaan soveltaa minkä vain prosessin kehittämiseen. Keskeistä on pyrkimys jatkuvaan parantamiseen yrityksen toiminnassa. Malli painottaa jatkuvaa pyrkimystä kehittää omaa toimintaa, eikä vain satunnaista kertaluonteista parannusta. (PDCA malli ja jatkuva parantaminen 2020.)



Kuva 1. PDCA-malli (PDCA (Plan Do Check Act)).

### 2.2.1 Suunnittelu (Plan)

Suunnitteluvaiheessa (P, Plan) pyritään selvittämään toiminnan eli laadun nykytila, tavoitteet, strategiat sekä ongelmakohdat, joihin halutaan puuttua toiminnassa. Tässä vaiheessa on tärkeää tunnistaa ongelmakohdat nykyisessä toimintamallissa sekä miettiä näille ratkaisuvaihtoehtoja. Löydettyjen vaihtoehtojen perusteella suunnitellaan, miten muutokset toteutetaan ja millä aikataululla sekä analysoidaan itse ratkaisuvaihtoehtoja. Ratkaisuvaihtoehtoja miettiessä on hyvä punnita saatavilla olevat resurssit, pohtia mitkä ratkaisuvaihtoehtoista ovat toteutuskelpoisia sekä niiden kustannustehokkuutta. Osa ratkaisuvaihtoehtoista voi olla erittäin kalliita. (PDCA-malli ja jatkuva parantaminen 2020.)

Tärkeätä on kerätä saatavilla oleva tieto ongelmasta. Selvittää, mitä jo tiedetään ongelmasta sekä mahdollisista ratkaisukeinoista. Selvittää ongelman laajuus ja sen vaikutus tuotetun palvelun laatuun. Mahdollisia muutoksia toimintamalleihin voidaan ensin kokeilla ottamalla ne käyttöön vain osalle henkilöstöstä ja seurata saatuja tuloksia, jolloin voidaan todeta myöhemmin tuloksia analysoitaessa, oliko tämä toimiva ratkaisu ongelmaan. (PDCA malli ja jatkuva parantaminen 2020.)

### 2.2.2 Toteutus (Do)

Toteutusvaiheessa (D, Do) siirrytään testaamaan tehtyjä muutoksia, määritellään muutoksen kohteille toimintaohjeet ja pyritään toteuttamaan suunnitteluvaiheessa löydetty ratkaisumallit. On tärkeä dokumentoida suunnitelma, toteutus sekä siitä seuranneet tulokset. Dataa on tärkeä saada siitä, mitä muutoksia on todella tehty, onko suunnitelma ollut toteutuskelpoinen sekä mitä tuloksia tällä saavutettiin. (PDCA malli ja jatkuva parantaminen 2020.)

### 2.2.3 Varmista (Check)

Varmistusvaiheessa (C, Check) päätavoitteena on saada varmistus sille, että toteutusvaiheessa tehdyt muutokset toimivat ja vastasivat tavoitteita. Siksi dokumentointi on tärkeää. On pystyttävä todentamaan, että muutos toiminnassa on todellisuudessa toteutunut ja suunnitelmassa on pysytty. Jos näin ei ole, on saatava tietoa, miksi ja mikä ei toiminut suunnitelmassa. Miksi se ei ollut toteutuskelpoinen? Kerättyjen tietojen perusteella tehdään myös johtopäätöksiä siitä, onko muutoksen avulla saavutettu haluttu tulos, muutos siinä parempaan tai huonompaan suuntaan ja miksi. Jos ei ole saatu yksiselitteisiä tuloksia siitä, onko kokeilu ollut toimiva, on pohdittava, olisiko kokeilua syytä jatkaa. Tässä vaiheessa on hyvä myös arvioida uudelleen valitun ratkaisuvaihtoehdon toteutuskelpoisuus sekä taloudellinen kannattavuus. Onko saatu hyöty, parantunut laatu, mahdollisen ylimääräisen kustannuksen arvoinen? (PDCA malli ja jatkuva parantaminen 2020.)

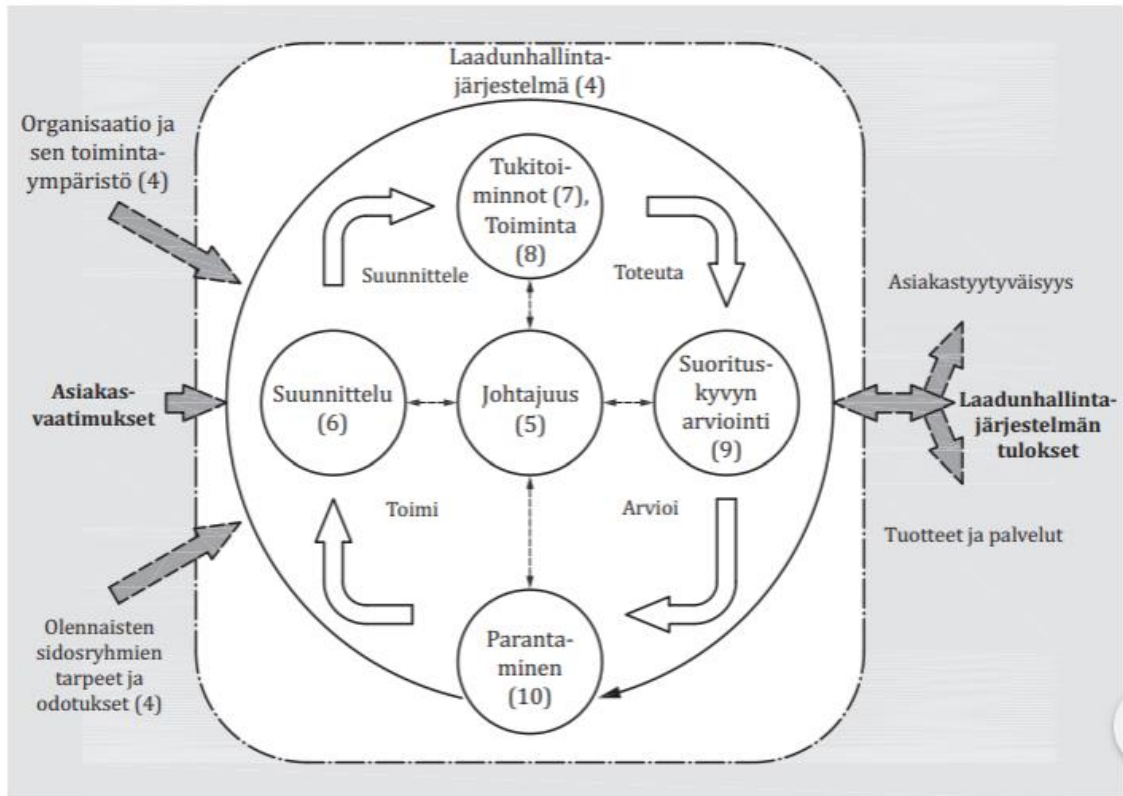
#### 2.2.4 Toteuta korjaavat toimenpiteet (Act)

Korjausvaiheessa (A, Act) kootaan yhteen kokeilussa saadut tulokset. Tehdään arvio, saavutettiin kokeilulla halutut tavoitteet. Jos kokeilu oli menestys, mietitään malli, joka voidaan sisäistää koko yrityksen toimintaan mukaan. Jos todettiin, että toimintatapojen muutos ei saavuttanut haluttuja tuloksia, palataan PDCA-mallin alkuun takaisin ja hyödynnetään tässä kokeilussa ilmi tullutta tietoa uuden toimintamallin suunnittelussa. Tässä vaiheessa on mietittävä, miten muutos saadaan sisäistettyä koko organisaation toimintaan mukaan sekä miten muutos saadaan ylläpidettyä, etteivät vanhat toimintatavat palaa toimintaan mukaan. On tärkeä myös dokumentoida ja tehdä suunnitelma siitä, miten toteutuneiden muutosten avulla saatuja tuloksia seurataan. (PDCA malli ja jatkuva parantaminen 2020.)

#### 2.3 PDCA-malli ISO 9001 -standardin viitekehyksessä

PDCA-malli on siis keskeisessä osassa laadunhallintajärjestelmää. Koko standardi rakentuu tämän mallin ympärille. Se rohkaisee yrityksiä sisäistämään mallin mukaisen ongelmanratkaisumallin. Olennaista on, että pyritään jatkuvaan laadulliseen parantamiseen yrityksen toiminnassa. Tärkeää on pitää silmällä tarkasti, miten muutokset tehdään ja dokumentoidaan. Dokumentointi on keskeisessä roolissa, koska ilman sitä ei voida tietää, oliko muutoksilla saavutettu haluttu lopputulos vai oliko niillä jopa negatiivinen vaikutus tarjotun palvelun laatuun. Mallissa tärkeää on, että dokumentoituihin faktoihin perustuen varmistetaan, että asiassa päästiin edistymään. Jos tämä ei toteudu, on aloitettava alusta miettien, mikä meni pieleen. (SFS-EN ISO 9001:5, 7–9.)

Standardin rakenne antaa hyvän pohjan ja suunnan laatukäsikirjan sisällölle. Moni laatukäsikirja onkin rakennettu standardissa käytettyä sisällysluetteloa seuraten. Kohdat 4–10 voidaan luokitella PDCA-mallin mukaisesti tukemaan ajattelua ja projektin hallintaa. (SFS-EN ISO 9001:7–9.) Kuvasta 2 nähdään miten ISO 9001 standardi on istutettu PDCA-mallin mukaisesti laatukäsikirjassa.



Kuva 2. ISO 9001 -Standardin sisällysluettelo kuvattuna PDCA-malliin (SFS-EN ISO 9001:7).

Standardin tiivistetty sisällysluettelo laatukäsikirjan sisällölle:

1. Soveltamisala. Määritetään laatukäsikirjan sisällön vaatimukset, esimerkiksi tavat, joilla pystytään osoittamaan palvelun olevan asiakkaan tarpeet täyttävää (SFS-EN ISO 9001:10).
2. Velvoittavat viitaukset eli mahdolliset asiakirjat/standardit, jotka ovat välttämättömiä teoksen käytölle (SFS-EN ISO 9001:10).
3. Termit ja määritelmät (SFS-EN ISO 9001:10).
4. Organisaation toimintaympäristö. Organisaation on määriteltävä laatukäsikirjan kannalta vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät (SFS-EN ISO 9001:10).

5. Johtajuus eli johdon osallistuminen ja sitoutuminen laatukäsikirjan sisällön ja suunnitelman noudattamiseen (SFS-EN ISO 9001:13).
6. Suunnittelu, miten laatukäsikirjan laadintaa käsitellään ja suoritetaan (SFS-EN ISO 9001:14).
7. Tukitoiminnot eli yrityksen on kartoitettava tarvittavat ja saatavilla olevat resurssit tavoitteiden täyttämiseksi (SFS-EN ISO 9001:16).
8. Toiminta eli laatukäsikirjassa määritettyjen tavoitteiden täyttymiseen johtavat konkreettiset teot, suunnitelma, ohjaus ja toteutus (SFS-EN ISO 9001:19).
9. Suorituskyvyn arviointi on suunnitelma laatukäsikirjan toimivuuden arviointiin käyttöönoton jälkeen (SFS-EN ISO 9001:27).
10. Parantaminen, miten havaittuihin puutteisiin ja ongelmatilanteisiin reagoidaan (SFS-EN ISO 9001:29).

### **3 Standardin soveltaminen yrityksen liiketoimintaan**

Hinausautokeskukselle ISO 9001 -sertifiointi on lopullinen tavoite. Asiakaskunnalta on syntynyt painetta hankkia sertifiointi yrityksen tarjoamalle palvelulle. Lisäksi liiketoiminnan ja henkilöstön kasvaessa on syntynyt tarve yhdenmukaistaa ja varmistaa laadukas palvelu asiakkaille jatkossakin. Yrityksen toivomat edut laatukäsikirjalta ovat selkeä vastuunjako sekä johdolle että henkilöstölle, kirjalliset toimintaohjeet erilaisiin tilanteisiin, yhdenmukaiset ohjeet yrityksen tarjoamasta palvelusta sekä työkaluja, joilla seurata yrityksen toimintaa. On myös tärkeää kirjata yrityksen liiketoimintastrategia.

Yrityksen johdon kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella nousi esiin tarve paremmasta ohjeistuksesta henkilökunnalle. Henkilöstön lukumäärän kasvaessa on huomattu riittävän perehdytyksen merkitys sekä sitä tukevan kattavan aineiston tärkeys tukemaan henkilöstön toimintaa. Riittävän koulutuksen ja sitä tukevan aineiston avulla voidaan

muun muassa välttää käyttäjävirheistä johtuvat kalustovauriot sekä varmistaa, että henkilöstö osaa palvella asiakkaita niin kuin pitääkin. Näin välttyään reklamaatioilta huonosti tai väärin hoidetuista töistä. Tämä auttaa myös ehkäisemään väärinkäytöstä syntyneitä kalustorikkoja sekä työtaturmia.

Hinausautokeskus käyttää laatukäsikirjan pohjana sekä julkaisualustana PKY-Laadun palvelua, etenkin eSalkkua, joka toimii laatukäsikirjan alustana. PKY-Laatu tarjoaa yrityksille Laatujärjestelmä-konsultaatiota, projektin ohjausta sekä alustan laatukäsikirjalle. PKY-Laatu tarjoavat yritykselle perehdytystä ja tukea laatukäsikirjan tekoon heidän alustalleen. eSalkun etu on sen helppokäyttöisyys. Kuka vain, jolla on perusosaaminen tietokoneen käytöstä, pystyy tuottamaan sisältöä eSalkkuun. PKY-Laadun eSalkku tarjoaa helpon tavan myös jakaa laatukäsikirja koko henkilöstölle. Pääkäyttäjä pystyy määrittämään eri käyttäjille erilaisia muokkaus- ja lukuoikeuksia, esimerkiksi jos ei haluta, että kuljettaja näkee saman sisällön kuin yrityksen toimitusjohtaja. eSalkku toimii kiitettävästi mobiililaitteilla, mikä sallii liikkuvaa työtä tekevien henkilöiden tarkastella laatukäsikirjasisältöä myös tien päällä. (eSalkku.)

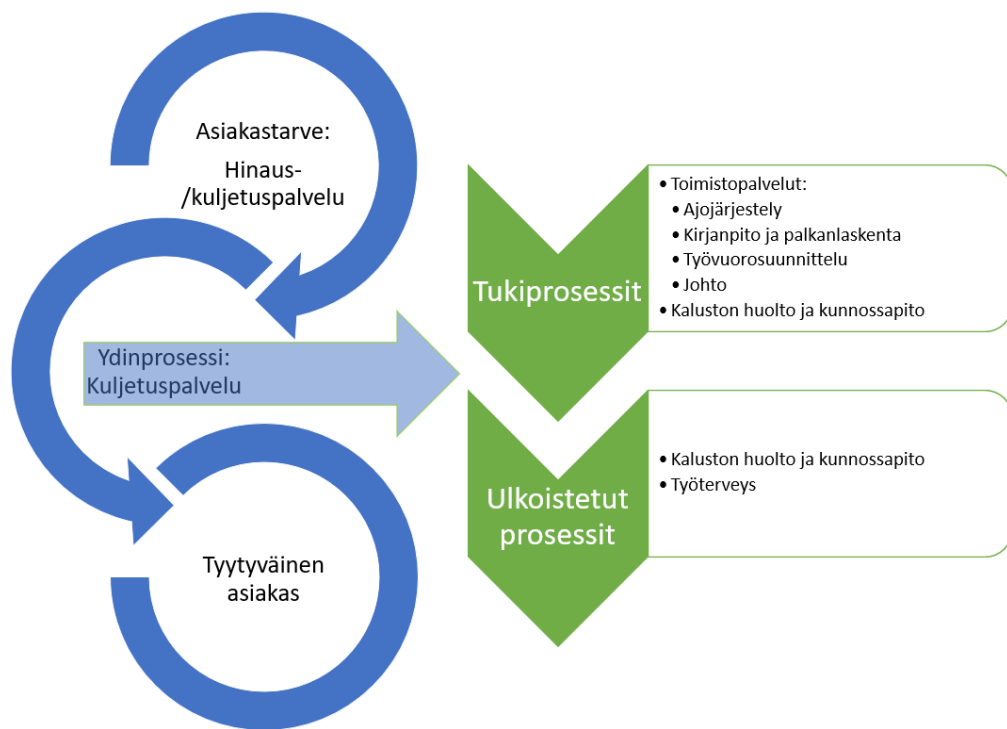
#### **4 Laatukäsikirja laatiminen**

Kun laaditaan yritykselle laatukäsikirjaa, olisi hyvä aloittaa tarkastelemalla yrityksen nykytilaa laadun tasosta, laadunhallinnasta ja tavoitteista, joita yrityksellä laadulle on. Jos yrityksellä ei ennestään ole laadunhallintajärjestelmää käytössä, olisi tärkeää määrittää ja dokumentoida kaikki asiat, jotka vaikuttavat yrityksen laatuun. Laatukäsikirjan pohjalla on oltava yrityksen strategia. Strategia auttaa määrittelemään yrityksen tavoitteet nyt ja tulevaisuudessa: asiat, joihin halutaan panostaa ja asiat, jotka halutaan saavuttaa yrityksen liiketoiminnalla. Usein strategia sisältää myös konkreettisia tavoitteita yrityksen liiketoiminnan tasolle. (SFS-EN ISO 9001: 10–11.)

Laadunhallinnan tueksi voidaan rakentaa prosessikartta. Prosessikartta auttaa määrittämään askeleet, jotka johtavat asiakkaan tilauksesta tyytyväiseen asiakkaaseen. Prosessikartta ei ole välttämätön laatukäsikirjalle, mutta se auttaa ymmärtämään tarjotun palvelun sisällön, eri sidosryhmien vaikutuksen siihen sekä askeleet, jotka on otettava pääs-



täkseen tavoitteeseen eli laadukkaan palvelun tuottamiseen ja tyytyväiseen asiakkaaseen. Prosessikartta tai kuvaus prosessista olisi hyvä laatia vähintään palvelun ydinprosessista, mutta prosessikarttoja on hyödyllistä laatia tarpeen vaatiessa myös muista yrityksen sisäisistä tai ulkoisista toiminnoista. Prosessikuvauksen voi laatia esimerkiksi yrityksen johtamisesta, toimistotoiminnoista tai kalustonkunnossapidosta. (PKY-laatu intranet.) Kuvassa 3 näkyy osana opinnäytetyötä tehty prosessikuvaus Hinausautokeskukseksi.



Kuva 3. Prosessikaavio hinausalalan yritykselle

#### 4.1 Laatukäsikirjan lähtökohdat

Laatukäsikirjaa laatiessa on hyvä selvittää joitakin lähtötietoja. Tärkeimpänä voidaan nähdä laatukäsikirjan tavoite yritykselle, jotta se tukisi parhaiten yrityksen liiketoimintaa. Tavoitteen lisäksi on tärkeää määritellä raamit ja rajoitukset, jota standardi laatukäsikirjalle asettaa. Laatukäsikirjan rakentamista helpottaa, kun tietyt perusasiat ovat jo selvillä, muun muassa liiketoimintaa koskeva lainsäädäntö, yrityksen strategia, kilpailuasetelmat markkinoilla sekä olemassa olevat ohjeistukset.

#### 4.1.1 Lainsäädäntö

Kokonaiskuvan saamiseksi yrityksen toimintaympäristöstä, on tärkeä tietää alaan ja yrityksen liiketoimintaan vaikuttava lainsäädäntö. Kuljetusliikkeen tapauksessa lainsäädäntö vaikuttaa paljon toimintaan. Monet asiakkaat vaativat ja seuraavat voimassa olevan lainsäädännön noudattamista, etenkin kuormien, kaluston ja ajoaikojen suhteen. Asiakkaat, kuten kaupungin isot yritykset sekä työmaat, vaativat myös tositteet, että kuljettajilla on tarvittavat pätevyudet sekä varusteet, kun heille tarjotaan kuljetuspalveluita. Lainsäädännön laiminlyönti kuljetuspalveluita tarjotessa johtaa hyvin nopeasti asiakaskatoon. (PKY-Laatu Intranet:4.1.)

Kuljetusalalla ja etenkin hinausalalla tärkeimpiä lakeja ovat tieliikennelaki, työaikalaki, työehtosopimukset sekä toimialaan liittyvät erikoisasetukset (PKY-Laatu Intranet:4.1). Tämän kaltaisia asetuksia ovat esimerkiksi vapautus ajo- ja lepoaikasäädöksissä.

Koko EU:n alueella ajo- ja lepoaika-asetuksen soveltamisalan ulkopuolelle on rajattu seuraavien ajoneuvojen kuljettajat: hinausajoneuvot, joita käytetään enintään 100 kilometrin etäisyydellä niiden asemapaikasta (Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry).

Tieliikennelaki sisältää myös asetuksia, jotka koskevat vain hinausautoja. Esimerkiksi:

Hinausautossa tulee olla irrallinen taka-, jarru- ja suuntavalaisimet käsittävä laite asetettavaksi hinauksessa olevan ajoneuvon taakse, jos hinauksessa olevan ajoneuvon valaisimet eivät ole säännösten mukaisesti käytettävissä. Vaihtoehtoisesti hinausautossa saa olla kahdennettut taka-, jarru- ja suuntavalaisimet ohjaamon takana ylhäällä. (Liikenne- ja viestintäministeriön asetus autojen ja perävaunujen rakenteesta ja varusteista 2003.)

Lainsäädännön jatkuvasti muuttuessa on tärkeä siis seurata ajankohtaisen voimassa olevan lainsäädännön asetuksia. Asetukset muuttuvat ja puhuttavat alalla paljon. Keskustelua on muun muassa luonut ADR-kuljetuksessa olevien ajoneuvojen hinaus eli määräykset, jotka koskevat vaarallisten aineiden kuljetusten merkintää, kuljetustapaa sekä kalustoa. Täytyykö tämänlaista ajoneuvoa hinaavan ajoneuvon täyttää ADR-kuljetuksen vaatimukset vai riittääkö, että vain alkuperäinen kuljetusauto täyttää ADR-vaatimukset. Alalla on yrittäjiä, jotka ovat lähteneet markkinoimaan niin kutsuttuja ”ADR-hinauksia”. He ovat varustelleet hinausautonsa ADR-vaatimukset täyttäväksi ja markkinointivat olevansa ainoita, jotka tarjoavat ADR-kalustolle hinauksia. On otettava myös huomi-

oon riittävä koulutus sekä mahdolliset tarvittavat ulkoiset toimijat, jotka auttavat onnettomuuspaikan raivaamisessa esimerkiksi raivauskalusto, kuorman siirto, turvallisuusneuvonantaja. Tavoitteena toiminnalla on lisävaurioiden minimointi, turvallisuuden maksimointi sekä osapuolin yhteistyön kehittäminen. (Länsivuori 2017.)

#### 4.1.2 Asiakastarpeet ja kilpailu

Kuljetusalalla on erotuttava joukosta. Siksi on tärkeää tarjota asiakkaiden tarpeisiin räätälöityä palvelua ja palvelun on oltava aina laadukasta. Kilpailu alalla on kovaa, etenkin pääkaupunkiseudulla. Suurimmat tekijät, jotka hinausalalla auttavat erottumaan kilpailijoista, ovat palvelun laatu, ripeä aikataulu sekä kilpailukykyinen hinta. Nämä ovat asioita, joiden kanssa kaikki kuljetuspalveluita tarjoavat yritykset joutuvat tasapainoilemaan. Tuntemalla asiakkaiden tarpeet sekä kilpailijoiden tarjoama palvelutaso pystyy yritys erottumaan joukosta edukseen. (Sipilä 2020.)

Kun palveluntarjoajia on alalla useita, on pystyttävä hinnoittelemaan itsensä kilpailukykyisesti. On tärkeää tuntea kilpailijoiden hintataso sekä minkälaista palvelua he hinnalla tarjoavat. Palvelua hinnoitellessa on hyvä tuntea myös palvelun tuottamisesta syntyneet kustannukset, muuten liiketoiminta ei ole kannattavaa. Kilpailijoista voidaan erottua tarjoamalla parempaa tai laajempaa palvelua. Hinnoittelun suhteen on oltava myös läpinäkyvä, jos asiakkaalla on kuluriski tai kustannus voi olla perusolettamusta suurempi, on se aina hyvä ilmaista etukäteen. Näin saadaan ylläpidettyä luottamussuhde asiakkaaseen. (Sipilä 2020.)

#### 4.1.3 Johtajuus

Yrityksen on sitouduttavat laatukäsikirjan noudattamiseen ja käyttämiseen jo sen laatimisvaiheesta käyttöönottoon. Laatukäsikirjaa laadittaessa on selvitettävä ja sovittava yrityksen johtotason kanssa minkälaisia asioita halutaan laatukäsikirjaan sisällytettävän. Laatukäsikirjan sisällön täytyy olla sen mukainen, että yrityksen johto tukee sitä ja on valmis seuraamaan, että sitä seurataan laadukkaan palvelun tuottamiseksi myös tulevaisuudessa. (SFS-EN ISO 9001:13.)

ISO 9001 -standardissa on painotettu, miten tärkeää on määrittää johdolle omat vastualueet. Kun vastualueet on ennalta määritetty ja kirjattu ylös, on kullekin osapuolelle selvä, että heillä on omat vastuunsa ja ne on hoidettava sovitusti. Tämä auttaa myös henkilöstöä olemaan suoraan yhteydessä oikeaan esimieheen ongelmatilanteiden tullen vastaan. (SFS-EN ISO 9001:13.)

#### 4.1.4 Asiakaskeskeisyys

Palvelun tuottamisen kannalta on tärkeää, että johto on sitoutunut tekemään kaikkensa asiakastytyvyyden eteen. Se toimii kilpailuetuna markkinoilla. Laatukäsikirjaan on tärkeä kirjata mikä vaikuttaa asiakastytyvyyteen, mitä sen eteen tehdään ja mitä sen eteen aiotaan tehdä myös tulevaisuudessa, jotta asiakastytyvyys kasvaisi nykyisestä. (SFS-EN ISO 9001:13.)

#### 4.1.5 Laatupolitiikka

Laatukäsikirjaa varten johdon on määritettävä organisaation laatupolitiikka. Laatupolitiikka asettaa tason tuotteen tai palvelun laatutavoitteille. Kaikkien yrityksen johtoon kuuluvien osapuolien on sitouduttava noudattamaan laatupolitiikkaa. Laatupolitiikan tärkein tehtävä on muodostaa pohja laatutavoitteille. Laatupolitiikan on sisällettävä johdon sitoutuminen laatujärjestelmän jatkuvaan parantamiseen. (SFS-EN ISO 9001:13–14.)

#### 4.1.6 Suunnittelu

Standardissa pyritään määrittämään yrityksen toimintaan merkittävästi vaikuttavat riskitekijät sekä miten näihin riskitekijöihin on varauduttu. Tällä pyritään takaamaan, että laadunhallintajärjestelmä pystyy saavuttamaan halutut tulokset, ehkäisemään liiketoimintaa haittaavat tekijät ja niiden syntymisen riskin hallinta. Organisaation on varauduttava suunnitelmalla mitä riskejä voi syntyä liiketoiminnalle, miten varautua riskien toteutuessa sekä mahdolliset toimenpiteet mitä voidaan toteuttaa näiden ehkäisemiseksi. Riskien havaitseminen sekä tiedostaminen voi johtaa uusien toimintatapojen käyttöönottoon. (SFS-EN ISO 9001:14–15.)

## 4.2 Laatukäsikirja yrityksen toiminnan tukena

Palvelun tarjoamisen kannalta on tärkeä kirjata ylös ja ohjeistaa minkälaista palvelua yritys pystyy tarjoamaan erilaisille asiakkaille erilaisilla tarpeilla. Mitä kaikkea palveluun liittyy? Palveluun liittyvät kustannukset ovat tieto, joka on välitettävä ja oltava tiedossa asiakkaalla tyytyväisyyden takaamiseksi. Palveluiden ostajalle tärkeä tekijä on palvelun hinta. Hinnan on oltava asiakkaalle selvä jo tilausvaiheessa. Näin varmistutaan, että tilaava asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun ja välttää jatkiongelmista sekä reklamaatioista, jotka liittyvät laskuihin ja voivat johtaa laskujen maksamatta jättämiseen. Kun palvelu on selkeä ja hinnoittelu läpinäkyvää, asiakkaan on helpompi tilata tietäen, ettei jälkikäteen tule yllätyksiä. On myös tärkeä määrittää, minkälaista palvelua voidaan asiakkaalle tarjota sekä mihin hintaan. Asiakas voi pettyä, jos tilattu palvelu ei vastanutkaan odotuksia. (SFS-EN ISO 9001: 19–20.)

### 4.2.1 Suunnittelu ja ohjaus

Yrityksen toiminnalle on asetettu tavoitteet ja ne on kirjattu laatukäsikirjaan ylös. Seuraavaksi on määritettävä ja suunniteltava miten nämä kriteerit ja vaatimukset täyttävää palvelua tuotetaan sekä miten näiden tavoitteiden toteutumista seurataan. On määritettävä mitä resursseja tarvitaan, jotta palvelu on vaatimustenmukainen. On toteutettava prosessien ohjaus kriteerien mukaisesti. (SFS-EN ISO 9001:19–20.)

### 4.2.2 Viestintä

Laatukäsikirjaan on kirjattava ylös, miten asiakkaiden kanssa kommunikoidaan palveluihin, sopimukseen, tilauksiin ja niiden muutoksiin liittyvistä asioista. On määriteltävä, kenen vastuulla ohjeistuksen ylläpitäminen yrityksen sisällä on sekä hoitaa tiedottaminen niin omalle henkilöstölle, kuin asiakkaillekin. Tiedottamisen kannalta oleellisia asioita ovat muun muassa mahdolliset muutokset palvelun sisältöön tai sopimukseen liittyen. (SFS-EN ISO 9001:20.)

Sisäisellä viestinnällä yrityksen sisällä on myös iso vaikutus yrityksen jokapäiväiseen liiketoimintaan. Huono kommunikaatio yrityksen sisällä aiheuttaa ongelmia toimintojen

suorittamisessa ja johtaa tehokkuuden laskuun. Kommunikaatiokatkosten takia ylimääräinen työnteko, johtaa helposti asiakastyytymättömyyteen ja ajan hukkaamiseen ja aika on rahaa. Sisäisessä viestinnässä käytetty tyyli ja sanasto on oltava myös asiallista. Jos sisäinen kommunikaatio on heikkoa, se vaikuttaa suoraan työntekijöiden työmotivaatioon sekä työmoraaliin, joka paistaa herkästi läpi asiakkaille. Jotta voi tarjota laadukasta palvelua, on pystyttävä pitämään myös henkilöstö tyytyväisenä. Viestinnän kautta työntekijöitä voidaan kannustaa sekä tukea. Jos viestintä on asiatonta ja ilmapiiri yrityksen sisällä on huono, se johtaa hyvin nopeasti suureen vaihtuvuuteen työpaikalla. (SFS-EN ISO 9001:20.)

#### 4.2.3 Toimintaohjeet

Kuljetusliikkeen näkökulmasta tärkeä osa laatukäsikirjassa on henkilöstölle asetetut tavoitteet sekä ohjeistukset. Kuljettajilla on tärkeä rooli yrityksen tuottaman palvelun laadun kannalta. He toimivat käyntikorttina yritykselle. (Sipilä 2020.)

Laatukäsikirjaan kirjataan työhön liittyvät tärkeimmät periaatteet, kuten asiakaspalvelulähtöisyys ja pyrkimys mahdollisimman tehokkaaseen työskentelyyn. Se määrittelee, minkälaista asiakaspalvelua heidän on tarjottava asiakkaille. Laatukäsikirjassa määritellään yleiset toimintaohjeet, jotka sopimusasiakkaat ovat asettaneet esimerkiksi työmailla toimimisesta, jos ne ovat tiukemmat kuin muualla toimiessa. Kuljettaja seuraa aina tiukinta mahdollista ohjeistusta töitään tehdessä. On tärkeä kirjata yleiset toimintatavat ja työohjeet miten eri tilanteissa kommunikoidaan asiakkaan kanssa. Tällaisia asiakaskoh- taisia toimintatapoja voi olla esimerkiksi, että soitetaanko asiakkaalle, kun ollaan mat- kalla kohteeseen. Kuljettajilla on erilaiset taustat ja työkokemus, joten ilman asianmu- kaista ja yhdenmukaista ohjeistusta ei voida olettaa, että he tuntevat yrityksen laadulliset toimintatavat. Palvelun laadun takaamiseksi on varmistettava, että kuljettajat tietävät, mitä heiltä odotetaan, jotta toiminta olisi tasalaatuista yrityksen sisällä. (SFS-EN ISO 9001: 6.)

Samat periaatteet pätevät yrityksen toimiston henkilökuntaan. Kaikkien puhelimeen vas- taavien ihmisten on oltava ammattitaitoisia ja toimia yhdenmukaisesti yrityksen yleistä laatukäsikirjaan kirjattua ohjeistusta seuraten. Palvelun on oltava sama, otti tilauksen

vastaan kuka tahansa. Heidän on tunnettava tarjoamansa palvelu ja pystyttävä palvelemaan asiakkaita parhaansa mukaan laadukkaan toiminnan ja asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Myös toimihenkilöiden tehtävät ja vastuut on määriteltävä ja kirjattava. Yrityksen on linjattava yhteiset ohjeet eri tilanteissa toimimiseen. Palvelun on oltava aina laadukasta. (Sipilä 2020.)

Tämän takia laatukäsikirjaan on myös tärkeä koota perehdytysohjeet henkilöstölle, jotta yrityksen työntekijöillä olisi paras mahdollisuus tarjota parasta palvelua yrityksen asiakkaille. Ohjeiden on oltava selkeät ja kirjattu ylös, jotta kaikki voivat toimia yhdenmukaisesti töitä tehdessään. Myös ongelmatilanteissa on työntekijän tiedettävä mihin tahoon olla yhteydessä. Tämän lisäksi ohjeistusta on jatkuvasti päivitettävä, koska liiketoimintaan sisältyy niin monia osa-alueita, että niitä ei mitenkään ole mahdollista koostaa kerralla valmiiksi. Olemassa olevat ohjeistukset ja toimintatavat muuttuvat myös ajan myötä. Näin ollen on tärkeä painottaa laatukäsikirjan säännöllistä päivittämistä sekä arvioitava säännöllisesti päivityksen tarvetta. (SFS-EN ISO 9001: 22.)

#### 4.2.4 Suorituskyvyn arviointi

Olenaisena osana laatukäsikirjaa on yrityksen tuottaman palvelun laadun takaaminen. Tämä saavutetaan arvioimalla tuotetun palvelun tasoa. On seurattava, onko asetettuihin laatutavoitteisiin päästy. Jos tavoitteisiin ei ole päästy, on oleellista selvittää miksi ei. Laatukäsikirjaan on kirjattava mitä mittareita käytetään ja miten seurataan toteutunutta laatua. Oleellista on määritellä tavoitetaso mittareille sekä miten usein ja millaisissa tilaisuuksissa tuloksia käsitellään. Olemassa olevaan laatukäsikirjaan tehdään parannuksia saatujen mittaustulosten perusteella. Tulosten perusteella on myös suunniteltava seuraavat muutokset ja mahdolliset uudet laadulliset tavoitteet. Lisäksi saadut tulokset on dokumentoitava ja säilytettävä asianmukaisesti. (SFS-EN ISO 9001: 26–27.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata monenlaisten mittarien avulla. Hinausautokeskus käyttää tähän jo tällä hetkellä sähköistä NPS-kyselyä, joka lähetetään työn tilaajalle tekstiviestillä palvelun suorittamisen jälkeen. NPS-kyselyllä mitataan asiakkaan suosittelemuutta yhdellä kysymyksellä ja kysymykseen vastataan asteikolla 0–10. NPS-kyselyillä saadaan helposti suuri otanta asiakkaiden mielipiteistä ja tulokset ovat valmiiksi

sähköisesti dokumentoituna. Se sallii myös mahdollisuuden reagoida negatiiviseen palautteeseen välittömästi. Huonona puolena voidaan nähdä palautteen suppeus. Muita yleisiä mittareita suorituskyvyn mittaamiseen ovat asiakastyytyväisyys, liikevaihdon muutos, reklamaatiot ja markkinaosuusanalyysit. (Sipilä 2020.)

Analyysien pohjalta on arvioitava, onko tarjottu palvelu täyttänyt sille asetetut laatuvaatimukset sekä onko palvelu täyttänyt asiakkaiden odotukset palvelun laadusta. Laatukäsikirjaa on myös arvioitava. Onko yritys onnistunut seuraamaan laatukäsikirjaa sen tarkoituksenmukaisesti? Onko laatukäsikirja tarkoituksenmukaisen ja tukeeko se yrityksen sille asettamia tavoitteita? Onko laatukäsikirjalle muutostarpeita saatujen mittareiden perustella? Yrityksen on tehtävä säännöllisin aikaväleihin sisäisiä auditointeja, jotta voidaan arvioida laatukäsikirjan soveltuvuutta sen tarkoitukseen ja että se täyttää standardin asettamat vaatimuksen laatukäsikirjalle. Tärkeää on myös arvioida, onko laatukäsikirja otettu käyttöön ja onko sitä ylläpidetty asianmukaisesti. (SFS-EN ISO 9001: 27–28.)

#### 4.2.5 Johdon katselmus

Johdon katselmus on tehtävä suunnitelluin väliajoin. Katselmuksen tavoitteena on seurata, että laatukäsikirja täyttää edelleen sille asetetut tavoitteet ja tarkoituksen. Katselmuksessa arvioidaan, tukeeko laadunhallintajärjestelmä edelleen ajanmukaisesti yrityksen toimintaa ja strategiaa. Johdon katselmuksessa on tarkasteltava, edellisessä katselmuksessa esiin tulleet ongelmat ja niiden perusteella käynnistettyjen toimenpiteiden ajanmukainen tilanne. On arvioitava laatukäsikirjan suorituskyky riittävällä tasolla, kun tarkastellaan seurannan mittaustuloksia ja asetettuja mittareita. Johdon katselmuksen tavoitteena on varmistaa, että laatukehitys on tavoitteiden mukainen ja että johto on edelleen sitoutunut seuraamaan ja toteuttamaan tehtyjä suunnitelmia. (SFS-EN ISO 9001: 28–29.)

Kuten muutkin laatukäsikirjan vaiheet, johdon katselmus on dokumentoitava ja suunniteltava ennalta. Katselmus on pidettävä säännöllisesti ja yrityksen johdon on sitouduttava pitämään katselmuksia sovitusti, muuten laatukäsikirjan tarkoitus ei toteudu. Katselmuksien tavoitteena on kuitenkin toiminnan parantaminen. (SFS-EN ISO 9001: 29.)



#### 4.2.6 Parantaminen

Laadunhallintajärjestelmän perimmäinen tavoite on laadun parantaminen sekä jatkuva pyrkimys kehittää yrityksen toimintaa. Yrityksen toiminnan tulee täyttää sekä asiakkaan että palveluntarjoajan laadulliset tavoitteet molempien osapuolien näkökulmasta. Myös parantaa yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta. (SFS-EN ISO 9001: 29.)

Laatukäsikirjaan on sisällytettävä vaaditut toimet, jotta asiakkaiden vaatimukset täytetään. Yrityksen on pystyttävä ennakoimaan myös tulevat tarpeet ja odotukset palvelulle. Sillä on oltava suunnitelma näiden varalle, jotta tilanteen muuttuessa osataan vastata muuttuneeseen tarpeeseen. Toimintaa on kehitettävä siten, että osataan varautua laatu-poikkeamiin, palvelun kysynnän muutoksiin ja muihin odottamattomiin tilanteisiin. Näihin tilanteisiin voidaan suunnitella reagoitavat ennakoita. Tällä minimoidaan niiden vaikutuksia ja samalla pyritään ehkäisemään niiden syntyä. (SFS-EN ISO 9001: 30.)

Kun yrityksen toiminnassa havaitaan poikkeama, esimerkiksi muuttuneen asiakastyytyväisyyden tai kannattamattomuuden mittareiden avulla, on oltava suunnitelma, miten tilanteeseen reagoidaan. Suunnitelmassa määritetään mitä toimia tehdään tilanteen korjaamiseksi. Siinä selvitetään mitä seurauksia poikkeamalla on, miten niitä hallitaan ja miten niiden haittavaikutuksia minimoidaan. Havaittaessa poikkeama on arvioitava, onko poikkeama seurausta yrityksen toimintamallista vai onko se niin sanottu yksittäistapaus. On selvitettävä mitkä tekijät ovat vaikuttaneet poikkeaman syntyyn ja onko toimintamalleihin tehtävä muutoksia, jotta sama ei toistu. Samoin kuin muuallakin laadullisessa johtamisessa on tehtävä suunnitelma asian hoitamista varten. On arvioitava vaaditut toimenpiteet, suunnitella ne ja toteuttaa ne käytännön toiminnassa. On arvioitava, onko ongelma saatu poistettua sekä arvioitava ongelmanratkaisuprosessin onnistumista. (SFS-EN ISO 9001: 30.)

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua siihen, mitä ISO 9001 -standardin mukaisen laatukäsikirjan tulisi sisältää. Monella yrityksellä on laatukäsikirja. Sen voi laatia monessa muodossa. Saadakseen ISO 9001 -sertifikaatin on yrityksen laatiman laatukäsi-

kirjan oltava kuitenkin standardin mukainen. Standardi on itsessään hieman vaikealukui- nen ja laaja yritykselle, joka haluaa ottaa käyttöön standardin mukaisen laatukäsikirjan. Yrityksen voi olla vaikea aloittaa käsikirjan laatimista, jos ei ole ennalta suunnitelmaa, miten käsikirjaa tulisi lähestyä. Siksi voikin olla helpompi hankkia ulkopuolista apua laa- tukäsikirjan laatimista varten. Käyttöönottoa ja jatkotyöstämistä ajatellen PKY-Laadun tarjoama verkkoalusta laatukäsikirjalle on hyvä. Lisäksi PKY-Laadun tarjoamat palvelut auttavat yrityksen alkuun käsikirjan tekoon. Suurimmaksi työksi jääkin sisällön kirjoitta- minen sekä sen jäsentely muotoon, josta on hyötyä yritykselle ja sen henkilöstölle.

Laatukäsikirja ei ole vain yrityksen johdon työkalu. Laatukäsikirja on valmiina tuotteena apuväline koko henkilökunnalle. Se kokoaa yhteen helppolukui- seen kokonaisuuteen asiat, joita työntekijöiltä odotetaan. Se määrittää miten he voivat täyttää heille asetetut odotukset. Tämä siis olettaen, että laatukäsikirja on tarkoitukseen sopiva ja onnistunut.

Keskustellessani PKY-Laadun edustajan kanssa olimme molemmat samaa mieltä, että laatukäsikirja on tuote, joka ei ole ikinä valmiissa muodossa. Laatukäsikirja niin kuin yri- tyskin, jota se palvelee muuttavat jatkuvasti muotoaan. Laatukäsikirjan onkin siis oltava teos, joka muuttuu yrityksen mukana. Ensimmäinen versio laatukäsikirjasta ei voi olla viimeinen. Ensimmäinen versio on vain suunnitelma, ideaali, ajatustasoinen teos. Sen käyttöönotto voi olla aluksi haastavaa, mutta käyttöönoton jälkeen tulee vasta ilmi, miten se toimii yrityksen käytännön toiminnan tukena. Sen on tarkoitus toimia jokapäiväisen liiketoiminnan työkaluna.

Käyttöönoton jälkeen onkin seurattava ja kerättävä palautetta ja dataa sen soveltuvuu- desta yritykselle. Palautetta on kerättävä sekä sen käyttäjiltä että asiakkailta, jotka vii- mekädessä asettavat vaatimukset tarjotun palvelun laadulle. Käytöstä saatujen koke- musten avulla voidaan tehdä muutoksia laatukäsikirjaan. Alkuvaiheessa muutoksia on hyvä tehdä usein ja säännöllisesti, jotta saadaan hiottua käsikirjasta sen tarkoitusta pal- veleva kokonaisuus.

Mielestäni PDCA-mallin määrittelemä ongelmanratkaisumenetelmä on erittäin toimiva tapa luoda yrityksen laatukäsikirja. Sen kun sisäistää, on huomattavasti helpompi lähteä käsittelemään standardin asettamia vaatimuksia laatukäsikirjalle. Laatukäsikirjan tavoite ei ole olla rasite yritykselle. Sen ei tulisi olla haitta tai hidaste toiminnalle. Päinvastoin

tämän työkalun käyttöönotto tulisi nähdä etuna. Sen avulla voidaan seurata ja hallita ennakoivammin yritykseen ja sen palveluiden laatuun vaikuttavia tekijöitä. Pyrkimys jatkuvalla parantamiselle tulisi sisäistää alusta pitäen. Laatukäsikirjan ja PDCA-mallin käyttöönotto ja sisäistäminen tuntuvat luonnolliselta askeleelta yritykselle, joka haluaa hallita omaa menestymistään markkinoilla. Tämän toimintatavan sisäistävä yritys pitää kilpailuetunsa, ennakoii tulevaa, parantaa palveluitaan ja ennen kaikkea tarjoaa asiakkailleen tasalaatuisia, mutta ensiluokkaista palvelua.

## Lähteet

Ajo- ja lepoaikasäädökset. Verkkoaineisto. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry <<https://www.skal.fi/fi/jasennetti/tietopankki/kuljettaminen/ajo-ja-lepoaikasaadokset>>. Luettu 20.12.2020

eSalkku. Verkkoaineisto. PKY-laatu. <[https://www.pkylaatu.fi/ohjelmis-tot/esalkku?gclid=CjwKCAjwgOGCBhA-IEiwA7FUXkg0Hv00nY8O1gsZSCLbCokEOg8joGv4wQ9Axz9CkuKu1hOOOoqgGQxoCzFAQAvD\\_BwE](https://www.pkylaatu.fi/ohjelmis-tot/esalkku?gclid=CjwKCAjwgOGCBhA-IEiwA7FUXkg0Hv00nY8O1gsZSCLbCokEOg8joGv4wQ9Axz9CkuKu1hOOOoqgGQxoCzFAQAvD_BwE)>. Luettu 2.11.2020

Hinausautokeskus – Hinauspalvelu ja Tiepalvelu. Verkkoaineisto. Fonecta. <<https://www.finder.fi/Hinauspalvelu/Hinausautokeskus+-Hinauspalvelu+ja+Tiepalvelu/Helsinki/yhteystiedot/137252>>. Luettu 14.2.2021.

ISO 14001. Verkkoaineisto. PKY-Laatu. <<https://www.pkylaatu.fi/palvelut-ja-koulutukset/koulutukset/laatujarjestelma/iso-14001>>. Luettu 10.1.2021.

Liikenne- ja viestintäministeriön asetus autojen ja perävaunujen rakenteesta ja varusteista. 2003. 19.6.2003/575.

Länsivuori, Riku. 2017. Hinausautonkuljettajien onnettomuuspaikka koulutus. Verkkoaineisto. SKAL. <[https://skals.skal.fi/sites/default/files/jasenyhdistykset/skals/tks\\_riku\\_skal\\_vak-paiva\\_vol2\\_23112017.pdf](https://skals.skal.fi/sites/default/files/jasenyhdistykset/skals/tks_riku_skal_vak-paiva_vol2_23112017.pdf)>. Luettu 20.3.2021

PDCA malli ja jatkuva parantaminen 2020. Verkkoaineisto. MCS-Management Consulting Services Oy. <<https://mcs.fi/pdca-malli-ja-jatkuva-parantaminen/>>. Luettu 2.11.2020.

PDCA (Plan Do Check Act). Verkkoaineisto. Mindtools. <[https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_89.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm)>. Luettu 20.12.2020

PKY-Laatu Intranetti. verkkoaineisto. PKY-Laatu. <<https://extra.pkylaatu.fi/eSalkku-1-4-5/Message>>. Muokattu 2019. Luettu 20.3.2021

SFS-EN ISO 9001:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset 2015. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS ry.

Sipilä, Emmi. 2020. Hallituksen jäsen, Hinausautokeskus Oy, Helsinki. Keskustelu 3.12.2020.

Tietoa meistä. Verkkoaineisto. Hinausautokeskus Oy. <<https://hinausautokeskus.fi/tietoa-meista/>>. Luettu 14.2.2021.