

Opinnäytetyö (AMK)

Ajoneuvo- ja kuljetustekniikka

5/2022

Joonas Hakala

# LAATUKÄSIKIRJA

Hemmon Kuljetus Oy



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Ajoneuvo- ja kuljetustekniikka

5/2022 | 31 sivua

Joona Hakala

## LAATUKÄSIKIRJA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Hemmon Kuljetus Oy:lle ISO 9001 -standardin vaatimusten mukainen laatukäsikirja. Hemmon Kuljetus Oy on suomalainen vuonna 1981 perustettu muutto- ja kuljetuspalveluita tarjoava yritys. Laatukäsikirjan tarkoituksena on toimia ohjekirjana yrityksen työntekijöille ja yhtenäistää toimintatapoja. Yhtenevillä ja kirjatuilla toimintatavoilla yrityksen tarjoamien palveluiden laatu kasvaa ja samalla jokapäiväinen työ yrityksessä helpottuu. Lähitulevaisuudessa yrityksen olisi tarkoitus myös hankkia ISO 9001 -sertifikaatti toimintojensa tueksi.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri osiosta. Teoriaosiossa käsitellään laatua, laatujärjestelmää ja ISO 9001 -laatustandardia teoreettisella tasolla. Käytännön osiossa laaditaan kohdeyritykselle laatukäsikirja. Laatukäsikirjan sisältöä on opinnäytetyössä käsitelty vain yleisellä tasolla, sillä se on toistaiseksi salassa pidettävää materiaalia.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi selkeä ja onnistunut laatukäsikirja Hemmon Kuljetus Oy:lle. Tämä ensimmäinen versio laatukäsikirjasta toimii hyvänä pohjana ja se on helposti päivitettävissä.

Asiasanat:

Laatu, laatukäsikirja, laatujärjestelmä, ISO 9001

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Automotive and transportation Engineering

5/2022 | 31 pages

Joona Hakala

## QUALITY MANUAL

The purpose of the thesis was to prepare a quality manual for Hemmon Kuljetus Oy that fills the requirements of the ISO 9001 standard. Hemmon Kuljetus Oy is a Finnish company that offers transportation services. The purpose of the quality manual is to serve as a guide for the company's employees and to unify working methods. With unified and written working methods, the quality of the services provided by the company increases and at the same time the daily work in the company becomes easier to all. In the near future, the company are also looking to acquire ISO 9001 certification to support its operations.

The thesis consists of two different sections. The theoretical section examines quality, the quality system, and the ISO 9001 quality standard at the theoretical level. In the practical section of the thesis, a quality manual is made for the target company. The content of the quality manual has only been discussed at a general level in the thesis, as the material in it is kept secret for the time being.

The result of the thesis was a clear and successful quality manual for Hemmon Kuljetus Oy. This first version of the quality manual serves as a good basis and is easy to update in the future.

Keywords:

Quality, quality manual, quality system, ISO 9001

# Sisältö

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 HEMMON KULJETUS OY</b>	<b>7</b>
<b>3 LAATU</b>	<b>8</b>
3.1 Laadun määritelmä	8
3.2 Laadun historiaa	9
3.3 Laadun merkitys	11
3.3.1 Laadun hinta	12
3.4 Laadunhallinta	13
3.5 Laadun mittaaminen	14
3.6 Laadun johtaminen	15
3.6.1 TQM – Kokonaisvaltainen laatujohtaminen	18
<b>4 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ</b>	<b>20</b>
4.1 Laatu järjestelmän määritelmä	20
4.2 ISO 9001 -standardi	21
4.2.1 Sertifikaatti	22
4.3 Laatukäsikirja	23
<b>5 LAATUKÄSIKIRJAN LAATIMINEN HEMMON KULJETUS OY: LLE</b>	<b>25</b>
5.1 Työn tavoite ja merkitys	25
5.2 Työvaiheet ja menetelmät	26
<b>6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>30</b>
<b>Lähteet</b>	<b>32</b>

## **Kuvat**

Kuva 1. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)	12
Kuva 2. Laatujohtamisen elementit (Lecklin 2006, 36.)	17

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia Hemmon Kuljetus Oy:lle laatukäsikirja. Laatukäsikirja on toteutettava ISO 9001 -standardin vaatimusten mukaisesti. Laatukäsikirjan tavoitteena on dokumentoida yrityksen henkilöstölle toimintatavat, joita kaikki noudattaisivat. Yhtenäisillä ja kirjatuilla toimintatavoilla yrityksen tarjoamien palveluiden laatu kasvaa ja jokapäiväinen työ helpottuu.

Laatukäsikirja on hyvä apuväline yrityksen toiminnan kuvaamisessa ja kehittämisessä. Yhteiskunnan kehittyessä jatkuvasti ja nopeasti asiakkaat odottavat entistä laadukkaampaa palvelua. Selkeän ja toimivan laatukäsikirjan avulla pystytään tuottamaan ja kehittämään laadukasta palvelua. Hemmon Kuljetus Oy:lle laatu on merkityksellistä koska se parantaa toimintojen tehokkuutta ja toimintavarmuutta sekä mahdollistaa yrityksen kasvun ja kilpailukyvyn säilymisen.

Laatukäsikirja toteutettiin yhdessä Hemmon Kuljetus Oy:n henkilöstön kanssa. Kattavat ja yrityksen tarpeita vastaavat toimintatapakuvaukset saatiin laatukäsikirjaan haastattelemalla yrityksen henkilöstöä. Haastattelut ja muu työskentely yrityksen henkilöstön kanssa sujui helposti ja vaivattomasti. Jatkossa yrityksen johto vastaa laatukäsikirjan ylläpidosta ja päivittämisestä.

## 2 HEMMON KULJETUS OY

Hemmon Kuljetus on vuonna 1981 perustettu suomalainen perheyritys, jonka toiminta-alueena toimii pääosin Varsinais-Suomi. Hemmon Kuljetus on nimensäkin mukaan kuljetusyritys, joka tarjoaa korkeatasoisia muutto- ja kuljetuspalveluita kaikille niitä tarvitseville koko Suomen alueella. Sukupolven vaihdoksen jälkeen yrityksen toiminta on kasvanut sekä kehittynyt merkittävästi. Liikevaihtoa yrityksellä oli vuonna 2021 5,6 miljoonaa euroa ja työntekijöitä seitsemänkymmentä.

Hemmon Kuljetuksen tarjoamat palvelut voidaan jakaa kahteen osaan: muutto- ja kuljetuspalveluihin. Muuttopalvelut sisältävät kaiken kanto- ja kuljetuspalvelusta muuttolaatikoihin ja kalusteasennuksiin. Muuttopalvelut kohdistuvat Turun seudulla yksityistalouksiin, yrityksiin sekä julkiseen sektoriin. Kuljetuspalvelut sisältävät sekä kertaluontoiset kuljetukset, että sopimuskuljetukset. Pää tavoitteena on kuljettaa korkeatasoisesti ja palvella asiakkaita heidän tarpeidensa mukaisesti Turun seudulla, mutta tarvittaessa koko Suomen alueella.

Hemmon Kuljetus tarjoaa asiakaslähtöistä palvelua, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaan tarpeet ovat suuressa arvossa. Korkea asiakastyytyväisyys saavutetaan sitoutuneella ja aloitekykyisellä henkilökunnalla. Laadukkaan palvelun tuottaminen ja oikea palveluasenne ovat Hemmon Kuljetuksen tekemisen perusta.

## 3 LAATU

### 3.1 Laadun määritelmä

Laadulle ei ole olemassa yhtä ja ainutta määritelmää. Eri yhteyksissä ja eri ihmisille laatu tarkoittaa erilaisia asioita. Laatu voi liittyä odotuksiin, tuotteeseen, toimintaan, kokemukseen tai abstraktiin käsitteeseen. Tunnettuja laadun määritelmiä ovat:

- *laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen* (Joseph M. Juran)
- *laatu on kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet* (George D. Edwards)
- *laatu tuo tyytyväisyyttä ja rahaa* (Mikel Harry) (Lecklin & Laine 2009, 15.)

Valmistajan näkökulmasta laatu määritellään tuuteominaisuuksiksi, joita voidaan mitata. Laatuun on liitetty viime aikoina jopa täydellisyyden tavoittelua. Yhteisön näkökulmasta asiakkaan ja valmistajan toiveiden ja tarpeiden täytyminen ei aina ole riittävää laatua. Esimerkiksi tuotteiden elinkaaren loppupäähän liittyvät kysymykset eivät ole sen kummemmin kiinnostaneet valmistajia, myyjiä eikä asiakkaita. Japanilaisen insinöörin Genichi Taguchin mukaan laatua on minimihävikki, jonka tuote aiheuttaa yhteisölle. Hävikkiin luetaan mukaan myös niihin kohdistuvat haitalliset sivuvaikutukset, kuten esimerkiksi jätteet. Haitallisista sivuvaikutuksista kuten jätteistä, aukeaa taas uusi laadukas näkökulma esimerkiksi luonnonsuojeluun. (Hokkanen & Strömberg 2006, 19.)

Laatutoiminta on systemaattisena toimintana kehittynyt teollistumiskehityksen rinnalla täyttämään tietynlaisia tuotannon ja vaihdannan tarpeita. Se on teollistumisen tuote ja samalla sen synnyn ja kehityksen edellytys. Laadun kehitys voidaan jakaa laadun esihistoriaan, laaduntarkastukseen ja laadunvalvontaan, laadunvarmistukseen, laatujohtamiseen, laatuakatemian ja laatuakatemian. (Laatuakemia.)



Laadun voi jakaa tuotteen laatuun ja toiminnan laatuun. Organisaation tuotteiden laadulla tarkoitetaan asiakkaalle syntyvää käsitystä organisaation tuotteiden laadusta ja itse organisaatiosta. Yritykselle on myös tärkeää se, että asiakas kokee yrityksen tuotteet parempina kuin kilpailijoiden tuotteet. Tällöin puhutaan asiakkaan kokemasta suhteellisesta laadusta. Toiminnan laadulla tarkoitetaan organisaation toimintojen ja prosessien kykyä saavuttaa tavoiteltu laadukas lopputuote. Tällöin toiminnan laatu on toisaalta organisaation sisäisen toiminnan ja prosessien tehokkuutta ja virheettömyyttä, mutta toisaalta myös organisaation ulkopuolisen yhteistyöverkoston kuten sidosryhmien laaduntuottokyvyn organisointia ja optimointia suhteessa organisaation omiin tarpeisiin. (Silén 2001, 16.)

Yleisesti ottaen laadulla kuitenkin tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä, mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan saa olla yrityksen ainut päämäärä, johon pitäisi pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Yrityksen tulee myös varmistaa toimintansa kannattavuus (Lecklin 2006, 18). *Esimerkiksi pankin asiakkaat ovat varmasti tyytyväisiä, jos he saavat lainan nollakorolla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että pankin toiminta olisi laadukasta, sillä pankin oma kannattavuus kärsii saamatta jäävien tuottojen seurauksena*, toteaa Olli Lecklin kirjassaan Laatu yrityksen menestystekijänä.

Loppujen lopuksi laadun lopullinen määrittelijä on asiakas. Laatuajattelussa asiakaskäsite on hyvin laaja. Asiakassuhde muodostuu, kun asiakkaalla on jonkinlainen kontakti yritykseen esimerkiksi sen tuotteeseen, toimipaikkaan tai vaikkapa henkilöön. Yrityksen tulee itse pohtia, kuka heidän asiakkaansa on, voidakseen kehittyä ja varmistuakseen siitä, että tekevät asiansa oikein.

### 3.2 Laadun historiaa

Varhainen laatu oli eriytymätön osa arjen työtä ilman, että siitä olisi erikseen puhuttu. Pyrkimys hyvään ja oikeaan toimintatapaan liittyi ammattiyhpeyteen. Keskiajalla ammattikuntalaitos varmisti ihmisten pätevyudet eri työtehtäviin.

Mestarit siirsivät esimerkeillään taidon ja osaamiseen kisälleilleen. Tänä päivänä pätevyysvaatimukset ammatinharjoittamiselle määrää lainsäädäntö. Pätevyudet eri tehtäviin hankitaan pääsääntöisesti ammatin edellyttämän koulutuksen kautta. (Laatuakatemia.)

Vaihdantatalouden aikana ostaja tutustui myyntitilanteessa myyjän tarjoamaan tuotteeseen ja arvioi tuotteen laadun heti vaihdantahetkellä. Laadulla on siis ollut merkitys maailmassa jo ennen järjestäytyneen yhteiskunnan syntymistä. Talouselämän kehittyessä käsityöläisammattikunnissa laadunvalvonnalle muodostui keskeinen rooli ja tarve. Tavoitteena oli kouluttaa nuoret ammattitaitoisiksi ja opettaa heitä edistämään ja valvomaan tuotteiden laatua. Kisällin ja mestarin arvon saavuttamiseksi edellytettiin työkokemuksen lisäksi myös työnäytteiden antaminen. Näiden arvostelussa laadunäkökohdilla oli tärkeä merkitys. (Lecklin 2006, 15–16.)

Teollisen vallankumouksen jälkeen tehtaissa aloitettiin sarjatuotanto koneiden avulla. Tehtaiden jatkuvan kasvun takia jouduttiin palkkaamaan paljon kouluttamatonta työvoimaa, mikä johti virheiden lisääntymiseen. Virheiden syntymisen välttämiseksi muodostettiin erillinen laaduntarkastajien ammattiryhmä. Tarkastajien tehtävänä oli varmistaa, että tuotteet olivat niille asetettujen vaatimusten ja spesifikaatioiden mukaisia, raportoida tuotteiden poikkeamista sekä ehdottaa mahdollisista parantamiskeinoista. Muun muassa laatumaailman suuret gurut Walter Deming ja Joseph Juran aloittivat uransa laaduntarkastajina. (Lecklin 2006, 16.)

Laatua alettiin ammatillisesti käsitellä nykyaikaisesti 1900-luvun alkupuolella. Ammattimaisesta lähestymisestä aiheeseen seurasi eri asiantuntijoiden laatimia muodollisia määritelmiä laatukäsitteelle. Tämä johti moniin erilaisiin näkemyksiin sekä laatukäsitysten pirstoutumiseen, mitä vielä lisäsi sanan laatu arkistuminen sekä sen monivivahteisuus. 1900-luvun alusta asti erityisesti laatuasiantuntijoiden kiinnostuksen kohteena ovat olleet organisaatiot sekä niiden tuotokset asiakkaille. (Suomen standardoimisliitto SFS ry.)

1980-luvulla laatuajattelu alkoi leviämään avoimille sivustoille. Massatuotannon aikakaudella tapahtunut vaurauden kasvaminen johti sekä tarpeiden kehittymiseen että yksilöllisten tarpeiden syntymiseen. Tuotevalikoimaa lisättiin ja siirryttiin tekemään pieniä sarjoja kysynnän ja markkinatilanteen mukaan. Tähän aikaan joustavan tuotannon keskeinen strategia oli pysyä jatkuvasti tahdissa mukana, sillä uusia malleja ja tuotevalikoimia kehitettiin kaiken aikaa. (Laatuakatemia.)

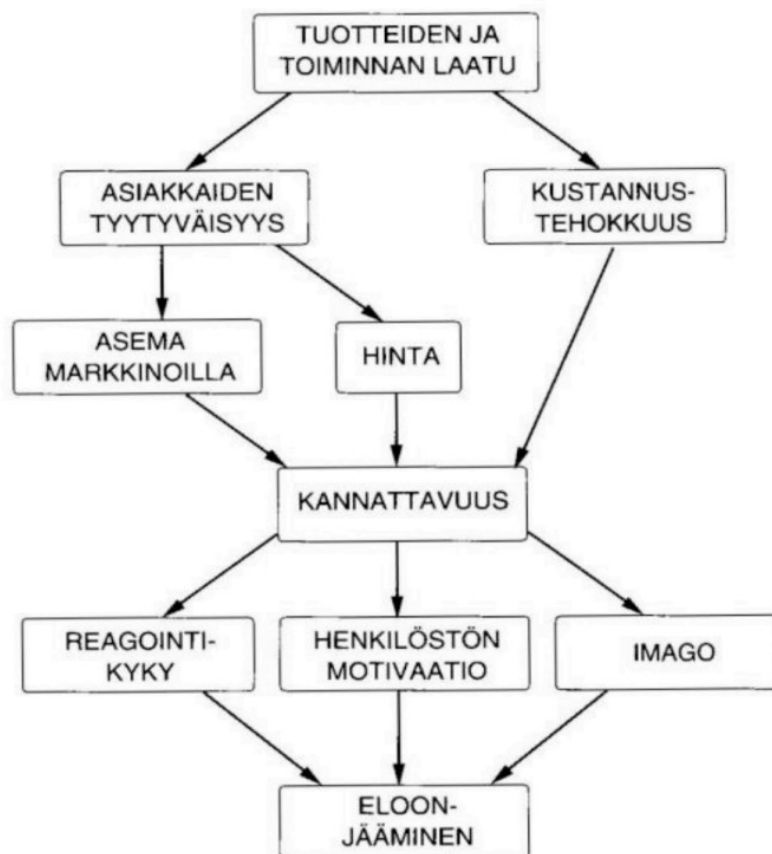
Suomessa alettiin pohtia laatuajattelemista laajemmassa mittakaavassa 1980-luvun loppupuolella ja 1990-luvulta alkaen. Toimialoissa sen eteneminen tapahtui teollisuudesta palveluihin. Aluksi sitä alettiin soveltaa yrityksissä, jonka jälkeen se alkoi vähitellen leviämään julkiselle sektorille hyvinvointipalvelujen tuottamiseen. Kehitystä vauhditti, jos yritys oli kilpailukykyinen ja osana ulkomaankauppaa. Suomessa teollisuuden ja yritystoiminnan laatutoimintaa on paljolti ohjannut ISO 9000 -standardit. (Laatuakatemia.)

### 3.3 Laadun merkitys

Hyvä laatu parantaa yrityksen kannattavuutta, koska silloin tuotteet ja palvelut menevät hyvin kaupaksi. Hyvää laatua arvostavat yrityksen kilpailijat, rahoittajat sekä henkilöstö. Laadulla on myönteinen vaikutus yrityksen markkina-asemaan sekä imagoon. Laadukkaat tuotteet ja palvelut eivät aina kuitenkaan tarkoita korkeinta mahdollista laatua vaan riittävää. Laatu on riittävää, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja toiminta on kustannustehokasta. (Logistiikan Maailma.)

Yritykset, jotka tuottavat laadukkaita tuotteita tai laadukkaita palveluita, menestyvät paremmin kuin yritykset, joiden tuotteet tai palvelut eivät ole korkealaatuisia. Korkeaa laatua tuottavien yritysten kannattavuus on parempi, niiden nettotulos on parempi, ne kasvattavat markkinaosuuksiaan ja sitä kautta myös edelleen niiden tulostaan sekä kannattavuuttaan. (Hokkanen & Strömberg 2006, 23.)

Tuotteiden ja toiminnan hyvällä laadulla varmistetaan tyytyväiset asiakkaat sekä kustannustehokas toiminta ja sitä kautta yrityksen kannattavuus sekä eloonjääminen. Kuvassa 1 Lecklin on kuvailut mitä laatu merkitsee yritykselle.



Kuva 1. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)

### 3.3.1 Laadun hinta

Laatu on yritykselle merkityksellistä, mutta sillä on myös hintansa. Itsessään laatu ei maksa, vaan virheet ja sen kehittäminen. Väärin tekeminen, vian etsintä, auki repiminen, korjaaminen, asiakkaan lepyttely ja vahinkojen korvaaminen ovat virheitä sekä puuttuvan laadun kustannuksia, jotka voivat olla jopa kymmeniä prosentteja yrityksen liikevaihdosta. Kaikki maksullisena

palkkatyönä tehtävät asiat, kuten esimerkiksi standardointi, kontrolloidut kokeet ja laatujärjestelmät myös maksavat, mutta yleisimmissä tapauksissa se on sen arvoista. Laatu on hyvä sijoitus. (Lillrank 1998, 46.)

Kun aletaan kehittää laatua, halutaan vähentää toimintaprosesseista virheitä. Virheiden vähentämistä on turhaa yrittää saavuttaa liian nopeasti, koska silloin ennaltaehkäisevän toiminnan kustannukset kasvavat ja sitä myötä myös laadun kokonaiskustannukset. Laadun kehittäminen pitkällä aikavälillä vähentää sekä virheitä että laatuksustannuksia. Tämä edellyttää kuitenkin ennaltaehkäisevän toiminnan kohdistamista oikeisiin asioihin. (Hokkanen & Strömberg 2006, 67.)

Laadulla on merkittävä vaikutus yrityksen talouteen. Väärin tekeminen, virheelliset tuotteet, valvonta, prosessien ongelmat, korjaus, hylky ja takuukustannukset ovat laadun virhekustannuksia. Laatu on toisaalta myös kilpailutekijä. Laadukkaasta tuotteesta ollaan valmiita maksamaan ja laadun merkitys ihmisten ostopäätöksissä kasvaa kaiken aikaa. Laatu luo myös organisaatiolle hyvän maineen. Hyvälaatuiset tuotteet ja palvelut lisäävät ihmisten halukkuutta osallistua niiden rahoitukseen. (Laatuakatemia.)

### 3.4 Laadunhallinta

Laadunhallinta on tuotteen tai palvelun laadun hallintaa ja ylläpitoa niiden vaatimusten mukaisesti (Logistiikan Maailma, 2022). Laadunhallinnan keskeisin tavoite on täyttää asiakkaiden asettamat vaatimukset ja pyrkiä myös ylittämään niiden asettamat odotukset. Jatkuva menestys yrityksessä saavutetaan, kun pystytään säilyttämään asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luottamus.

Laadunhallinnan tärkeimmät hyödyt ovat:

- suurempi asiakkaan saama arvo
- parempi asiakastyytyväisyys
- parempi asiakasuskollisuus
- parempi asiakassuhteiden jatkuvuus

- parempi organisaation maine
- suurempi asiakaskunta
- suuremmat tuotot ja markkinaosuus

Laadunhallinnasta yrityksessä vastaa sen johtajat. Johtajat määrittelevät yritykselle yhteisen tarkoituksen ja suunnan sekä olosuhteet, joihin muut työntekijät osallistuvat täysipainoisesti yrityksen laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Huomioitavaa kuitenkin on, että laadun kehitys ja ylläpito ei silti ole täysin johtajien käsissä, vaan kaikki ovat velvollisia panostamaan toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tämä kuitenkin vaatii sen, että kaikilla on tarvittavat pätevyudet sekä mahdollisuudet vaikuttaa jatkuvaan laadun kehitykseen. (SFS-EN ISO 9000, 8.)

Laadunhallinnalla pyritään järjestelmällisesti parempaan toimintaan eli käytännössä siihen, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja että toiminta olisi taloudellisempaa, tehokkaampaa ja kannattavampaa. Laadunhallinta on koordinoitua toimintaa organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi kaikkeen laatuun liittyvissä asioissa. Eri standardeissa ja malleissa esitetään laadunhallinnan keskeisiä periaatteita, mutta organisaation on kuitenkin löydettävä oma tiensä niiden noudattamisessa. (Pro Pilvipalvelut.)

### 3.5 Laadun mittaaminen

Laadun mittaaminen on tärkeä osa prosessin hallinnassa. Jos et mittaa prosesseja, et voi myöskään ohjata sitä, ja jos et voi ohjata niin et voi johtaa ja hallita sitä (Lecklin 2006, 151). Laadun mittaaminen on tärkeää niin prosessien hallinnan kuin niiden kehittämisenkin kannalta. Ilman mittaamista ei pystytä kehittymään (Hokkanen & Strömberg 2009, 48).

Miksi laatua tulee mitata? Harri Pesonen kirjassaan *Laatua!* jakaa laadun mittaamisen tarpeen neljään eri syyhyn. Jos ei jotain asiaa seurata, niin yrityksen henkilöstö saattaa saada käsityksen, että ei se asia olekaan niin

tärkeä ja se alkaa unohtua. Kun henkilöstö huomaa, että jotakin asiaa seurataan huolellisesti ja siitä kysellään jatkuvasti, alkavat hekin pitämään asiaa tärkeänä. Toinen syy mitata liittyy tilanteen tuntemiseen. On tärkeää, että tiedetään missä mennään ja mitä tehdään. Kun tiedetään missä mennään, voidaan asettaa realistisia tavoitteita yritykselle. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää. Kolmas syy laadun mittaamiseen liittyy toiminnan kehittymisen osoittamiseen. Mittaamalla voidaan osoittaa oman toiminnan kehittyminen tänä tai viime vuosina. Tulosten kautta pystytään näkemään ja arvioimaan, miten edetään kohti yritykselle asetettuja tavoitteita. Kun edetään kohti tavoitteita, on prosessit hoidettu laadukkaasti ja niiden vaikutukset alkavat näkyä. Neljäs ja viimeinen syy laadun mittaamiseen liittyy siihen, että pystytään osoittamaan, kuinka hyviä ollaan. Osaamisen osoittamisesta on hyötyä sekä yrityksen sisällä että ulkopuolisia tahoja kuten asiakkaita tai yhteistyökumppaneita ajatellen. (Pesonen 2007, 154–155)

Laatua mitataan mittareiden avulla. Yksi mittari riittää, mutta sen täytyy olla hyvä ja selkeä, jotta sen avulla voidaan parantaa ja ohjata prosesseja tai toimintaa. Kaksi mittaria on tosin parempi kuin yksi. Kun niitä on kaksi, niin esimerkiksi toinen niistä voi seurata prosessin onnistumista ja toinen lopputuloksen onnistumista. Yleisimpiä laadun mittareita ovat: tuotteen tai palvelun virheettömyys, toimitustäsmällisyys, asiakastyytyväisyys, tuottavuus, kustannukset, henkilöstön palautteet ja läpimenoajat (Pesonen 2007, 186). Mittarin tulee olla selkeä, eikä se saa olla manipuloitavissa lukijan mieleiseksi. Mittareita on turhaa asettaa liian monia, mieluummin muutama hyvä ja toimiva mittari kuin paljon mitään sanomattomia mittareita. Hyvä mittari ohjaa oikeaan suuntaan ja ennakoi tulevaisuutta (Lecklin 2006, 153).

### 3.6 Laadun johtaminen

Laadun johtaminen on asioiden suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, toiminnan parantamista ja laadun onnistumisen seuraamista,

laadukkaamman toiminnan takaamiseksi. Osaamisen hallintaan, motivaation kehittämiseen ja ylläpitoon sekä laitteiden ja niitä tukevien tai täydentävien asioiden hallintaan kiinnitetään erityisen paljon huomiota ja niitä pidetään erityisen tärkeinä asioina organisaatioissa. Edellä mainitut kolme asiaa takaavat myös hyvän asiakashallinnan. (Pesonen 2007, 67.)

Laatujohtaminen on toimintamalli, jonka avulla organisaatiosta saadaan laatua korostava ja laatuun sitoutuva taho. Kehittäminen painottuu laatujohtamisessa pieniin ja jatkuviin parannuksiin. Laatujohtamisen tavoitteena on poistaa toiminnasta virheet, hukka ja epäkohdat. (Ritvanen 2011, 150.)

Laatujohtamisen keskeisimmät tavoitteet ovat erinomaisuuteen pyrkiminen ja jatkuva liiketoiminnan kilpailukyvyyn parantaminen. Laatujohtaminen tulee ulottaa koko organisaatioon ja parantamistyön on oltava jatkuvaa. Aina löytyy parannettavaa ja jo valmiiksi erinomaisia prosesseja on varaa parantaa ja pitää parantaa. (Systeemityö.)

Laatujohtaminen ei käsitä ainoastaan organisaation sisäisten toimintojen ja johtamisen kehittämistä, vaan huomioon tulee ottaa myös markkinat ja kilpailijat. Laatujohtaminen voidaan nähdä sekä johtamisen ajattelutavan filosofisena kokonaisuutena että kokonaisvaltaisen laadun johtamisen menettelytapojen ja tekniikoiden joukkona tai niiden yhdistelmänä. (Silén 2001, 43.)

Laatuun johtaminen alkaa määrittelemällä yrityksen perusarvot. On suositeltavaa, että perusarvot kirjataan ylös ja viestitään ne koko henkilöstölle. Ei siis riitä, että perusarvot ovat vain yrityksen johdon tiedossa. Näin kaikille organisaation jäsenille syntyy käsitys siitä, mikä on tärkeää ja näin voidaan varmistaa pyrkimys laadukkaaseen sekä yhdenmukaiseen toimintaan (Lecklin 2006, 36). Lecklin kuvailee alla olevassa kuvassa 2 laadunjohtamisen 6 eri elementtiä.



<b>Perusarvot</b>	Yrityksessä vallitsevat uskomukset ja periaatteet
<b>Visio</b>	Haluttu asema tulevaisuudessa, pitkäaikainen päämäärä
<b>Missio</b>	Toiminnan tarkoitus, miksi yritys on olemassa
<b>Strateginen päämäärä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Markkina-alueen määrittely</li> <li>– Tarjottavat tuotteet</li> <li>– Vahvuudet kilpailijoihin nähden, miten yritys erottuu</li> <li>– Tavoiteltava asema valituilla markkinoilla</li> </ul>
<b>Strategiset tavoitteet</b>	Tuotteiden ja toiminnan laadun avaintekijät markkina-aseman vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi
<b>Laatupolitiikka</b>	Yritysjohdon määrittelemä toimintapolitiikka ja tavoite laadun suhteen

Kuva 2. Laatujohtamisen elementit (Lecklin 2006, 36.)

**Perusarvot** ovat niitä asioita, joiden ympärille koko yrityksen toiminta rakennetaan. Ne ovat uskomuksia ja jopa ”pyhiä” periaatteita, jotka pysyvät, vaikka maailma ympärillä tai yritys sen mukana muuksi muuttuisi. (Lecklin 2006, 35–36.)

**Visio** kuvaa yrityksen tulevaisuutta. Näkemys siitä, mitä halutaan tulevaisuudessa. Visiot asetetaan yleensä 5–15 vuoden päähän. Tulevaisuuden kuvat eivät välttämättä ole kovin tarkkoja, vaan lähinnä suuntaa antavia. Vaikka visioita ei olisi aina helppo saavuttaa, ne innostavat ja motivoivat sekä luo uskoa siihen, että niiden saavuttaminen voisi olla mahdollista. (Lecklin 2006, 37.)

**Missio** tarkoittaa toiminta-ajatuksen ja liikeidean yhdistelmää. Miksi organisaatio on olemassa, mikä on sen liikeidea? Missio kertoo tavan, että miten tulevaisuuden visiot voitaisiin saavuttaa. (Lecklin 2006, 37–38.)

**Strateginen päämäärä** on konkreettisempi kuin visio, se asetetaan tavoitettavaksi yleensä vain muutaman vuoden päähän. Strateginen päämäärä määrittelee esimerkiksi yrityksen vahvuudet, kilpailuedut, tuotteet ja

kohdemarkkinat. Yrityksen missiot toteutuvat strategian avulla. Se asettaa yritykselle kehykset ja suuntaviivat, jotka ohjaavat toimintaa ja prosesseja kohti visiota. (Lecklin 2006, 38.)

**Strategiset tavoitteet** toimivat mittareina strategian toteutumiseksi. Ne sisältävät yleensä taloudellisia tavoitteita kuten esimerkiksi tuotto-%:n sijoitetulle pääomalle. Strategiset tavoitteet kuvaavat lopputulosta, mihin on päästy organisaation toimintaprosessien avulla, ja niiden tulisi toiminnan ohjaamiseksi pystyä osoittamaan, että missä tulisi parantaa ja mikä toimii. (Lecklin 2006, 39.)

**Laatupolitiikka** on määritelmä siitä, mitä laatu yritykselle merkitsee. Yrityksessä laatupolitiikan tuo esiin sen johto, ja johdon pitää varmistaa, että laatupolitiikka soveltuu asiakkaiden tarpeisiin sekä vaatimuksiin. Kuten yrityksen perusarvojen, niin laatupolitiikankin tulee olla koko organisaation tiedossa. (Lecklin 2006, 40.)

### 3.6.1 TQM – Kokonaisvaltainen laatujohtaminen

TQM eli Total Quality Management on länsimainen johtamisjärjestelmä, joka on saanut alkunsa sen japanilaisesta versiosta TQC:stä (Total Quality Control). Näiden johtamisjärjestelmien peruseriaatteet ovat samat, mutta painotukset voivat vaihdella. TQM:stä käytetään Suomessa nimityksiä laadunhallinta, kokonaisvaltainen laatujohtaminen tai ainoastaan laatujohtaminen. TQM on monitasoinen johtajuuden, välineiden ja järjestelmän muodostama rakenne. (Silén 2001, 42.)

Laatujohtaminen voidaan toteuttaa jonkun kattavan mallin avulla. Yksi niistä malleista on TQM (Total Quality Management), josta käytetään Suomessa nimitystä kokonaisvaltainen laatujohtaminen. Kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa laadun käsitettä on laajennettu entisestään. Siinä laatu sisältyy myös johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja organisaation

kehittämiseen. Asiakaskeskeisyys on noussut tärkeysjärjestyksessä sisäisten toimintojen ohi. Asiakkaan tarve ja toive on laatutoiminnan ensisijainen perusta. (Lecklin 2006, 17.)

TQM-oppi on doktriini, joka pyrkii parantamaan tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös elämää. Nimensä mukaan (Kokonaisvaltainen laatujohtaminen) TQM edellyttää kokonaisvaltaista muutosta organisaation kulttuurissa. William Edwards Deming korostaa, että laadunkehittämisen vastuu jakautuu organisaation johdon lisäksi sen koko henkilöstölle. Hyvä työilmapiiri on laadukkaan toiminnan kulmakivi. Koulutus ja työntekijöiden osaaminen ovat kehityksen perusta. (Laatuakatemia.)

## 4 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

### 4.1 Laatujärjestelmän määritelmä

Laatujärjestelmä kuvaa ja määrittää organisaation tavat tehdä ja toimia. Se toimii yrityksen toimintojen ohjaajana, joka ohjaa yritystä nostattamaan kilpailukykyään, parantamaan laatuaan sekä täyttämään asiakkaidensa toiveet ja tarpeet. Tavallisimmat asiat, joita laatujärjestelmä sisältää ovat toiminnan kuvaukset, seurannan ja tarkastamisen kuvaukset, vastuut ja valtuudet sekä parantamisen menettelyt.

Laatujärjestelmä tuottaa tietoa, jonka pohjalta asianomaiset henkilöt kuten johto, mutta myös päälliköt ja rivimiehet tekevät johtopäätöksiä ja reagoivat, mikäli aihetta on reagoida. (Pesonen 2007, 50.)

Jokaisessa organisaatiossa on olemassa jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä. Järjestelmän olemassaololle riittää, kun on sovittu edes suullisesti jonkun asian oikein tekemisestä. Asioiden oikein tekemistä seurataan ja tarvittaessa puututaan virheelliseen tekemiseen. Tämä ei aina riitä. Pahimmissa tapauksissa ongelmista ei keskustella, vaan ne lakaistaan maton alle ja samat virheet tai ongelmat toistuvat jatkossakin. Laatujärjestelmän avulla näiltä virheiltä vältytään, sillä silloin organisaation jäsenet toimivat niille suunniteltujen toimintaohjeiden mukaisesti. Toimintaohjeiden noudattaminen sekä yhdenmukainen toiminta ovat vääjäämätöntä laadunhallintaa. (Pesonen 2007, 51–52.)

Laatujärjestelmän tarkoitus on kuvata ja selkeyttää organisaation toimintaprosesseja. Laatujärjestelmä sisältää organisaation osia, vastuunjakoja, proseduureja, prosesseja ja resursseja, jotka varmistavat organisaation laadun. Paul Lillrankin mukaan hyvä laatujärjestelmä sisältää seuraavat ominaisuudet:

- dokumentoidut prosessit, joissa todetaan vähimmäisvaatimukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta
- ihmiset koulutetaan soveltamaan laatujärjestelmää siten, että he ymmärtävät kuvattujen proseduurien tarkoituksen, toisin sanoen ei puhuta pelkästään tempuista vaan myös niiden tavoitteista
- mietitty tapa varmistaa, että laatujärjestelmä toimii ja että sitä käytetään oikein
- tapoja kehittää laatujärjestelmää paremmaksi (Lillrank 1998, 134.)

Laatujärjestelmiä saatetaan välillä pitää byrokraattisina niihin liittyvän dokumentoinnin ja paperityön aiheuttamasta vaivasta. Organisaatiot saattavat kokea toimintatapojen ja prosessien selkeän kuvaamisen sekä standardien kehittämisen ja ylläpitämisen rankkana ja työläänä. Tekemättä jättäminen saattaa tosin joskus koitua kohtaloksi, sillä esimerkiksi jotkut isot asiakkaat saattavat vaatia, että yrityksellä tulee olla jonkinlainen laatujärjestelmäsertifikaatti. Organisaation toimintaan saattaa myös liittyä sellaisia asioita, joita ei pystytä toteuttamaan ilman erilaisia järjestelmiä. Tässä tapauksessa järjestelmien kanssa on opittava elämään. (Lillrank 1998, 134)

#### 4.2 ISO 9001 -standardi

Opinnäytetyöni tarkoituksena on laatia Hemmon Kuljetus Oy:lle laatukäsikirja. Tämä laatukäsikirja on toimeksiantajan toiveesta toteutettava ISO 9001 -standardin vaatimusten mukaisesti, sillä tavoitteena olisi saada ISO 9001 -sertifikaatti yrityksen toiminnan tueksi. Seuraavaksi käyn pääpiirteittäin läpi, mitä kyseinen standardi pitää sisällään.

Standardointi tarkoittaa sitä, että samat asiat tehdään samoissa olosuhteissa samalla tavalla saman tavoitteen aikaansaamiseksi. Standardoimalla saavutetaan helposti ennustettava sekä toimiva laatujärjestelmä. Standardointi voi koskea sekä toimitteita että prosesseja. Standardoitu toimitte on

tasalaatuinen, yksi on samanlaatuinen kuin toinenkin. Standardoitu prosessi on sarja täsmällisesti määriteltyjä toimia, jotka suoritetaan samalla tavalla ja samassa järjestyksessä joka kerta. (Lillrank 1998, 128–130.)

Standardointi on yhteisten suositusluonteisten sääntöjen laatimista, jotka helpottavat viranomaisvalvontaa, kauppaa ja kuluttajien elämää. Standardeilla lisätään tuotteiden yhteensopivuutta ja turvallisuutta, parannetaan kotimaista ja kansainvälistä kauppaa ja suojellaan ympäristöä. (Laatuakatemia.)

ISO (International Organization for Standardization) on maailmanlaajuinen kansallisten standardisoimisjärjestöjen liitto. Kansainväliset ISO-standardit, kuten esimerkiksi käsittelyssä oleva ISO 9001 -standardi, laaditaan ISO:n teknisissä komiteoissa. (SFS-EN ISO 9001.)

ISO 9001 -standardi määrittelee tuotteiden laadunvarmistukselle ja asiakastyytyvyyden lisäämiselle asetettavat vaatimukset (Lecklin 2006, 310). Organisaatio voi hyödyntää näitä vaatimuksia, kun sen tarvitsee todistaa kykenevänsä toimittaa tuotteita, jotka täyttävät asiakasvaatimukset sekä tuotteita koskevat lakien ja viranomaisten vaatimukset ja kun se pyrkii lisäämään asiakastyytyvyyttä soveltamalla laatujärjestelmää, joka sisältää jatkuvan parantamisen, asiakasvaatimusten sekä lakien ja viranomaisten vaatimusten mukaiset prosessit (Lecklin & Laine 2009, 246).

ISO 9001 -standardin perusrakenteeseen kuuluvat: johdon vastualueet, resurssien ja prosessien hallinta sekä jatkuva mittaaminen, analysointi ja parantaminen. (Pro Pilvipalvelut.)

#### 4.2.1 Sertifikaatti

Yritykset voivat hakea laatujärjestelmälleen sertifikaatin. Sertifioitu laatujärjestelmä on osoitus siitä, että yrityksen laatujärjestelmä täyttää kansainvälisten standardien asettamat vaatimukset. Hemmon Kuljetus Oy:n tavoitteena on lähitulevaisuudessa saada ISO 9001 -sertifikaatti toimintansa

tueksi, joten laatukäsikirjaa tehdessä olen ottanut huomioon kyseisen standardin vaatimukset.

ISO 9000 -standardin mukaisen laatujärjestelmän tavoitteena on osoittaa asiakkaille, että yrityksellä on standardin vaatimusten mukaisesti dokumentoitu järjestelmä ja että yritys toimii sen mukaisesti. Järjestelmän rakentaminen ei ole itsestäänselvyys vaan sen eteen tulee nähdä vaivaa, se pakottaa yrityksen kehittämään ja systematisoimaan toimintojaan. Sertifikaatille on muodostunut tärkeä merkitys kansainvälisessä sekä kotimaisessa kaupassa. Kun ostaja ei tunne tuotetta tai yritystä tuotteen takana, antaa sertifikaatti sille tietynlaisen laatutakuun. (Lecklin 2006, 315)

Oli kyseessä sitten suuri tai pieni, tavaraa tai palvelua toimittava, voittoa tuottava tai julkisrahoitteinen organisaatio, niin sertifikaatin saaminen on mahdollista. Järjestelmät sopivat siis kaikille. Usein syy sertifikaatin hankkimiseen on yrityksen toiminnan laadun osoittaminen sidosryhmille ja asiakkaille, mutta on tärkeää muistaa myös sisäiset syyt. On tärkeää tiedottaa henkilökunnalle tapahtuvista muutoksista ja varmistua siitä, että henkilökunta suostuu toimimaan järjestelmällisesti. (Pesonen 2007, 221)

#### 4.3 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja on yrityksen laatujärjestelmän päädokumentti, joka kuvaa laatujärjestelmän pääpiirteet sekä yrityksen suhtautumisen laatuun.

Laatukäsikirja ei ole pakollinen, mutta se on tärkeä käytännön apuväline.

Laatukäsikirjalle ei ole olemassa mitään valmista mallia, vaan yritys määrää itse sen miltä se näyttää.

Hyvä laatukäsikirja auttaa lukijaa ymmärtämään yrityksen toimintaa kokonaisuutena. Laatukäsikirja toimii yrityksessä käytännön apuvälineenä esimerkiksi työhön perehdyttäessä ja työn suorittamisessa. Tärkeää laatukäsikirjassa on, että se on helposti luettavaa. Toimintojen kuvaukset on

selitetty lyhyesti ja ytimekkäästi sekä jaottelu on selkeää. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla kirja, eikä se ole suositeltavakaan. Riittää että se on tallennettu johonkin yrityksen yhteisiin tiedostoihin, ja että se on tarvittaessa tulostettavissa. (Lecklin 2006, 31–32.)

Laatukäsikirja voi ja saa olla suppeakin, vaikka vain 10 sivua, mutta tietyt asiat siinä täytyy olla. Tärkeintä on, että lukija löytää laatukäsikirjasta etsimänsä. Jo laatukäsikirjaa suunniteltaessa kannattaa pohtia sitä, että ketkä tulevat lukemaan sitä ja kenelle se on tarkoitettu. Tavallisinta on, että laatukäsikirja on tarkoitettu vain organisaation henkilöstön luettavaksi eikä ulkopuolisten. Jos laatukäsikirja on tarkoitettu myös ulkopuolisten luettavaksi, sen luonne muuttuu ja siitä tulee tarvittaessa poistaa ulkopuolisille kuulumattomat tiedot. (Pesonen 2007, 87.)

Yleisellä tasolla laatukäsikirja sisältää seuraavat asiat:

- Organisaation esittely ja rakenne
- Laatupolitiikka ja laatutavoitteet
- Johdon vastuut ja valtuudet
- Laatujärjestelmän osat ja pääsisältö
- Suorituskyvyn arviointi
- Laatujärjestelmän ylläpito



## **5 LAATUKÄSIKIRJAN LAATIMINEN HEMMON KULJETUS OY: LLE**

Opinnäytetyöhöni kuuluu laatukäsikirjan laatiminen Hemmon Kuljetus Oy:lle. Hemmon Kuljetus on turkulainen perheyrittäjä, joka tarjoaa muutto- ja kuljetuspalveluita Varsinais-Suomen ja tarvittaessa koko Suomen alueella. Olen opiskelun ohella ja kesäisin ollut töissä yrityksessä, joten yrityksen toimintatavat ja henkilöstö ovat minulle ennestään tuttuja.

### 5.1 Työn tavoite ja merkitys

Sukupolven vaihdoksen jälkeen Hemmon Kuljetus Oy on laajentanut toimintaansa huomattavasti. Toiminnan laajentuessa uusia työntekijöitä tulee koko ajan lisää. Uudet työntekijät tuovat samalla yritykseen uusia ja erilaisia toimintatapoja, mikä ei aina ole hyvä asia. Nämä uudet toimintatavat siirtyvät siitä aina seuraavalle uudelle työntekijälle, mikä johtaa siihen, että yrityksessä saattaa olla kymmeniä työntekijöitä, jotka tekevät samat asiat eri tavalla. Toimitusjohtajan sanojen mukaisesti tämän laatukäsikirjan tavoite olisi dokumentoida yrityksen työntekijöille toimintatavat, joita kaikki noudattaisivat. Kun työskennellään yhdenmukaisesti, toiminta pysyy laadukkaana ja ylimääräisiltä virheiltiltä vältytään. Yhteisten toimintatapojen dokumentoinnin lisäksi Hemmon Kuljetus Oy:lla olisi tavoitteena myös saada ISO 9001 -sertifikaatti toimintansa tueksi.

Laatukäsikirjan tarkoituksena on siis toimia ohjekirjana yrityksen työntekijöille ja yhtenäistää toimintatapoja. Yhtenevillä ja kirjatulla toimintatavoilla Hemmon Kuljetus Oy:n tarjoamien palveluiden laatu on parempaa ja samalla jokapäiväinen työ yrityksessä helpottuu. Hemmon Kuljetus Oy:n toimitusjohtaja sanoi haastattelussa, että toimintamme laajentuessa nopeasti on tärkeää, että toimitaan yhdenmukaisesti ja tehokkaasti. Haluamme että henkilöstöllämme on yksi tapa toimia joka prosessissa, jotta tarjoamamme palvelu on laadukasta.

Laatu on tärkeää meille koska se mahdollistaa yrityksemme toiminnan jatkuvan kasvun sekä kilpailukyvyyn säilymisen. (Hemmon Kuljetus Oy:n toimitusjohtaja, haastattelu 9.3.2022)

Kuljetusalalla on tärkeää erottua joukosta, minkä takia on tärkeää tarjota laadukasta palvelua asiakkaille. Kilpailu kuljetusalalla on kovaa. Hemmon Kuljetus Oy on yksi Varsinais-Suomen tunnetuimpia muutto- ja kuljetuspalveluiden tarjoajia, joten on tärkeää kehittää toimintaa jatkuvasti pysyäkseen tunnettuna ja arvostettuna. Hyvä tapa kehittää toimintaa kuljetusalalla on kehittää tarjoamiensa palveluiden laatua. Kuljetusalalla laadukas palvelu ja kilpailukykyinen hinta ovat niitä asioita, jotka auttavat erottumaan joukosta.

## 5.2 Työvaiheet ja menetelmät

Lähtiessäni toteuttamaan laatukäsikirjaa olin perehtynyt työn aihealueeseen eli laatuun, laatujärjestelmiin ja laatukäsikirjoihin hyvin vähäisesti. Työni alkoi tutkimalla laatua, laatujärjestelmää, laatukäsikirjaa ja ISO 9001 -standardia teoreettisella tasolla. Kyseinen tutkimustyö toi itselleni lisää varmuutta sekä samalla antoi minulle valmiudet luoda yritykselle laatukäsikirja.

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen tutustumalla laatuun teoreettisella tasolla. Tämä oli mielestäni opinnäytetyössäni haastavinta ja eniten aikaa vievää. Laadusta ja laatujärjestelmästä on monta erilaista käsitettä ja näkökulmaa, mikä tekee niiden ymmärtämisestä haasteellista. ISO 9001 -standardiin tutustuminen koitui myös vaikeaksi, sillä se on hyvin laaja ja samalla vaikealukuinen näin ensikertalaiselle. Se, että minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta aiheesta teki työskentelystäni paljon haastavampaa. Onnekseni olin varannut opinnäytetyön tekemiseen paljon aikaa.

Samalla kun tutustuin aihealueeseen, kirjoitin opinnäytetyöni raporttiosiota. Kirjoittaminen oli samalla tavalla hidasta niin kuin aiheeseen tutustuminenkin,

mutta jokaisen kirjoitetun kappaleen jälkeen koin tietäväni aiheesta enemmän. Motivaatitani aiheeseen perehtymiseen toi sen mielenkiintoisuus. Laatu on mielestäni mielenkiintoista, koska olen aina pyrkinyt tekemään asiat niin hyvin kuin mahdollista. Opinnäytetyötä tehdessä havahduin, että kuinka tärkeää ja merkityksellistä laatu liiketoiminnassa oikein on.

Kun olin tutkinut aihealuetta omasta mielestäni riittävästi teoreettisella tasolla, aloitin työni käytännön osion, eli laatukäsikirjan laatimisen. Laatukäsikirjan laatiminen lähti liikkeelle haastattelusta Hemmon Kuljetus Oy:n toimitusjohtajan kanssa. Pidimme toimitusjohtajan kanssa useita haastatteluja projektin aikana, mutta ensimmäisessä kävimme läpi kysymyksiä kuten mitä laatu merkitsee yritykselle ja miksi ylipäätään halutaan laatukäsikirja. Hemmon Kuljetus Oy:lle laatu tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminta ja sen tarjoamat palvelut vastaavat asiakkaan odotuksia. Laatu on yritykselle tärkeää, koska se mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuvan kasvamisen sekä kilpailukyvyn säilyttämisen. Laatukäsikirjan tarkoituksena olisi sisältää yrityksen yhteiset toimintatapakuvaukset, joita koko henkilöstö noudattaisivat. Kun toimitaan yhdenmukaisesti, vältetään virheitä ja toiminta pysyy laadukkaana.

Seuraavaksi alkoi laatukäsikirjan suunnitteluvaihe. Toisessa tapaamisessamme toimitusjohtajan kanssa aloimme suunnittelemaan laatukäsikirjan rakennetta. Toimitusjohtaja oli jo valmiiksi koonnut laatukäsikirjalle rungon, joka oli meidän molempien mielestä varsin hyvä. Valmis runko sisälsi useita eri otsikoita, joiden alle minun tuli kerätä tietoa. Otsikot koostuivat suurimmaksi osaksi yrityksen eri prosessien kuvauksista, niin kuin tavoitteena olikin. Suunnitteluvaiheessa aloin myös pohtimaan, että miten saisin laatukäsikirjasta ISO 9001 -standardin mukaisen.

Tiedon kerääminen laatukäsikirjan otsikoiden alle tapahtui haastattelemalla yrityksen henkilöstöä. Haastateltavakseni valikoitui yrityksen kaksi ajojärjestelijää, ajoneuvovastaava ja useampaan otteeseen toimitusjohtaja. Prosessikuvaukset koostuivat yrityksen kuljettajien, ajojärjestelijöiden sekä johdon prosesseista. Kuljettajien prosessikuvauksia pystyin itsekin haastattelematta täydentämään, sillä olen toiminut yrityksessä kuljettajana

ennen tätä projektia. Haastattelut yrityksen henkilöstön kanssa olivat minulle helppoja ja vaivattomia, sillä tunsin haastateltavat entuudestaan ja siten osasin tulkita heitä paremmin. Haastatteluissa päädyttiin siihen, että haastateltavat lähettivät minulle vielä jälkikäteen tarkemmat prosessikuvaukset tekstimuodossa. Tämä helpotti minun työtäni, sillä esimerkiksi ajojärjestelijöiden eri prosesseista minulla ei ollut tarkkaa tietoa entisestään, joten niiden ulkoa muistaminen olisi ollut haastavaa. Lopulta onnistuimme haastateltavien kanssa kokoamaan kattavat ja yrityksen tarpeita vastaavat prosessikuvaukset laatukäsikirjaan.

Jäsenneltyäni prosessikuvaukset laatukäsikirjaan, aloin muovaamaan sitä ISO 9001 -standardin mukaiseksi. ISO 9001 -standardi ei varsinaisesti vaadi, että laatukäsikirjan tulisi näyttää joltain tietyltä, vaan se vaatii, että yritys dokumentoi tietoa, joka tukee sen prosessien toimintaa. Yritys päättää itse, mitä tietoa halutaan dokumentoida laadunhallintajärjestelmän tehokkuuden varmistamiseksi. Yleisellä tasolla dokumentoitava tieto koostuu yleis- ja työhohjeista (SFS-EN ISO 9001). Hemmon Kuljetus Oy:lla ei ole ollut aikaisemmin laatujärjestelmää, joten työssäni laadittu laatukäsikirja toimii yrityksessä myös sen laatujärjestelmän käyttöohjeena.

Lähestyin ISO 9001 -standardin asettamia vaatimuksia hieman kyseleväisesti. Aluksi minua ihmetytti ja samalla vähän pelotti, että miten saan noinkin laajan ja vaikealukuisen standardin vaatimukset sisällytettyä laatukäsikirjaan.

Teoriaosuutta tehdessä hiljalleen opin, että itse laatukäsikirjan ei tule näyttää joltain tietyltä kokonaisuudelta. Tämän työn ollessa Hemmon Kuljetus Oy:n ensimmäinen askel järjestelmälliseen laatutyöhön, pyrkisin kuitenkin lisäämään laatukäsikirjaan lisää standardiin viittaavia osia, jotka auttaisivat lukijaa ymmärtämään, miten laatujärjestelmä toimii ja mitä se pitää sisällään.

Opinnäytetyöni käytännön osuuden tuotoksena syntynyt laatukäsikirja saatiin tehtyä onnistuneesti yrityksen tarpeita vastaavaksi. Laatukäsikirja toimii Hemmon Kuljetus Oy:n laatujärjestelmän suunnannäyttäjänä, joka antaa lukijalle kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta ja sen suhtautumisesta laatuun. Yrityksen johto on sitoutunut noudattamaan ja jatkossa myös päivittämään

laatukäsikirjaa. Laatukäsikirja ei toistaiseksi ole ulkopuolisten luettavissa, joten sitä ei voida opinnäytetyöni raporttiosuuteen liittää. Laatukäsikirja tallennetaan yrityksen palvelimelle sähköisesti aluksi, josta sitä voi muokata ja leikellä tiettyjen työntekijöiden luettavaksi. Laatukäsikirja otetaan yrityksessä käyttöön pian sen valmistumisen jälkeen ja tavoitteena olisi myös lähitulevaisuudessa sertifioida yrityksen toiminta ISO 9001 -sertifikaatilla.

## 6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Hemmon Kuljetus Oy:n laatukäsikirja saatiin valmiiksi onnistuneesti. Laatukäsikirjasta tuli täysin yrityksen tarpeita vastaava. Onnistuin yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa tunnistamaan prosessit ja kokoamaan niistä kattavat kuvaukset laatukäsikirjaan. Yrityksen laadukkaan toiminnan kannalta dokumentoitu laatukäsikirja on oleellista, sillä laadun merkitys liiketoiminnassa kasvaa jatkuvasti. Laadun merkityksen kasvaessa, halutaan että yrityksen laadukas toiminta pystytään todistamaan, laatukäsikirja toimii hyvänä laadun todistajana.

Opinnäytetyön ja laatukäsikirjan teko koitui itselleni todella kiinnostavaksi, mutta samalla myös haastavaksi. Työn laajuus yllätti, mutta onneksi olin varannut työn tekemiseen tarpeeksi aikaa. Haastavinta työssäni oli kokonaan uuden asian oppiminen, minulla ei ollut aihealueesta kokemusta ennestään. Aiheen ollessa minulle uusi, työni teoriaosuuden kirjoittaminen oli hidasta ja aikaa vievää. Halusin kuitenkin tehdä teoriaosuuden eli opinnäytetyöni raportoitavan osuuden suurimmaksi osaksi ennen käytännön osuutta. Raportoitavassa osuudessa pyrin kuvailemaan niitä asioita, mitkä liittyvät laatukäsikirjaan ja laatuun ylipäättänsä. Kirjoittamalla teoriaosuutta ja kirjallisuutta lukemalla opin jatkuvasti lisää aiheesta, ja samalla se antoi minulle lisää varmuutta tehdä työni käytännön osuus, eli Hemmon Kuljetus Oy:lle laatukäsikirja.

Laatukäsikirja on Hemmon Kuljetus Oy:n ensimmäinen askel järjestelmälliseen laatutyöhön. Tähän asti yrityksen prosessit ovat tulleet henkilöstölle selväksi vain puheillasilla. Vaikka tämä oli yrityksen henkilöstöllekin täysin uutta, kaikki sujui silti todella helposti ja vaivattomasti ja lopuksi saatiinkin yrityksen tarpeita vastaava tuotos tehtyä. Työtäni varmasti helpotti se, että olen ollut siellä töissä ennen tätä projektia. Henkilöstön tunteminen helpotti muun muassa haastatteluissa ja se teki niistä vapaamuotoisempia ja vaivattomimpia.

Opinnäytetyötä tehdessä opin paljon uutta mistä on tulevaisuudessa varmasti hyötyä. Opin näkemään miten vähän tavallista suurempaa kuljetusyritystä

johdetaan ja miten aikaansaadaan sekä jatkuva kasvaminen että kilpailukyvyyn säilyttäminen kuljetusalalla.

Laatukäsikirja otetaan lähitulevaisuudessa käyttöön Hemmon Kuljetus Oy:ssä. Laatukäsikirjan päivittämisestä ja ylläpidosta vastaa yrityksen johto. Kyseessä on pitkä ja aluksi ehkä vähän hankala prosessi, sillä aikaisemmin yrityksessä on toimittu ilman laatujärjestelmää. Uskon ja samalla toivon, että laatukäsikirjasta on yritykselle pidemmän päälle hyötyä.

## Lähteet

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Painoporras Oy

Laatuakatemia. Laatu, yhteiskunta, kehittäminen. Viitattu 9.3.2022.

<http://www.kotiposti.net/tuurala/index.htm>

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava

Logistiikan maailma 2022. Viitattu 21.2.2022.

<https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/>

Pesonen, H. 2007. Laatua! Juva: WS Bookwell Oy

Pro Pilvipalvelut. ISO 9001. Viitattu 8.4.2022

<https://www.iso9001.fi/>

Pro Pilvipalvelut. Laatujärjestelmä. Viitattu 14.3.2022.

<https://www.laadunhallintajarjestelma.fi/laatujarjestelma>

Ritvanen, V. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

SFS-EN ISO 9000 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto.

Helsinki: Suomen standardoimisliitto

SFS-EN ISO 9001 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki:

Suomen standardoimisliitto

Silén, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy

Suomen standardoimisliitto SFS ry. Mitä laatu on? Viitattu 21.2.2022.

[www.sfs.fi/mita-laatu-on](http://www.sfs.fi/mita-laatu-on)

Systemityö. Laatujohtaminen. Viitattu 7.3.2022.

<http://www.pcu.fi/sytyke/lehti/kirj/st20062/ST062-08A.pdf>