

Ville-Veikko Kemppainen

**TOIMINTAKÄSIKIRJAN LAATIMINEN KULJETUSYRITYKSELLE**

# **TOIMINTAKÄSIKIRJAN LAATIMINEN KULJETUSYRITYKSELLE**

Ville-Veikko Kemppainen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

# TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Kone- ja tuotantotekniikka, tuotantotekniikka

---

Tekijä: Ville-Veikko Kemppainen  
Opinnäytetyön nimi: Toimintakäsikirjan laatiminen kuljetusyritykselle  
Työn ohjaaja: Juha Männistö  
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2017  
Sivumäärä: 31 + 0 liitettä

---

Globalisaatio ja informaatioteknologian kehittyminen ovat johtaneet aikaan, jolloin yhteisten toimintatapojen ja standardien merkitys korostuu varsinkin, jos yrityksellä on toimintaa useassa maassa. Kansainvälisesti yhteensopivat toimintatavat paitsi helpottavat yrityksiä keskinäistä toimintaa, myös hyödyntävät koko yhteiskuntaa. Ympäristö- ja työturvallisuusstandardien mukainen toiminta osoittaa yrityksen halua kantaa vastuuta ympäristöstä ja turvallisuudesta. Nämä tekijät voivat olla merkittävässä roolissa, kun yritys kilpailee markkinoilla asiakkaita ja sopimuksista. Standardien avulla yritys voi osoittaa asiakkailleen ja sidosryhmilleen kykyä tuottaa laadukkaita ja kannattavia tuotteita ja palveluita.

Tämä opinnäytetyö tehtiin Pohjois-Suomessa toimivalle voimakkaasti kasvavalle kuljetusyritykselle, jonka tavoitteena on työn avulla tukea ja kehittää omaa toimintaansa. Toimeksi antava yritys tiedostaa, että osa sen potentiaalisista asiakkaista tai sidosryhmistä vaativat tai suosittelivat tiettyjen toimintaperiaatteiden tai standardien käyttöä.

Työn tavoitteena oli luoda yritykselle toimintakäsikirja, jonka avulla yritys saa edellytykset laatu-, ympäristö- sekä työterveys ja turvallisuus -järjestelmien myöhempään kehittämiseen ja implementointiin. Lisäksi työssä laadittiin pohja yrityksen toimintaan liittyvien seuranta- ja tiedonhallintajärjestelmien kehittämiseksi. Työssä hyödynnettiin kansainvälisten standardien ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 ja OHSAS 18001:2007 mukaisia laadunhallinta-, ympäristö- sekä työterveys ja turvallisuus -järjestelmiä. Toimintakäsikirja laadittiin edellä mainittujen standardien vaatimusten mukaisesti siinä laajuudessa, kuin se työn tehokkällä oli mahdollista.

Työn tuloksena yritys saa käyttöönsä toimintakäsikirjan, joka tarjoaa edellytykset laatu-, ympäristö- sekä työterveys ja turvallisuus -järjestelmien kehittämiseen ja myöhempään implementointiin. Toimeksiantajan toiveen mukaisesti toimintakäsikirja liitteenä laaditaan erillisenä kokonaisuutena eikä sitä julkaista tässä opinnäytetyössä täydessä laajuudessaan.

---

Asiasanat: logistiikka, laatu, standardi, toimintakäsikirja, työturvallisuus, ympäristö

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	5
2 STANDARDIT	6
2.1 ISO 9001:2015	7
2.2 ISO 14001:2015	8
2.3 OHSAS 18001:2007	9
3 TOIMINTAKÄSIKIRJA	10
3.1 Työn lähtötilanne	11
3.2 Toimintakäsikirjan rakenne	12
3.2.1 Miksi tämä käsikirja?	12
3.2.2 Toiminnan yleiskuvaus	13
3.2.3 Toimintaympäristö	14
3.2.4 Johtajuus	15
3.2.5 Laatu-, ympäristö- ja TTT-järjestelmä	15
3.2.6 Suunnittelu	17
3.2.7 Tukitoiminnot	18
3.2.8 Toiminta	20
3.2.9 Suorituskyvyn arviointi	20
3.2.10 Parantaminen	21
4 SEURANTA- JA TIETOJÄRJESTELMÄT	25
4.1 Seurantajärjestelmä	26
4.2 Tiedonhallintajärjestelmä	27
5 POHDINTA	28
LÄHTEET	30

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty Oulun ammattikorkeakoulun kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelman suuntautumisvaihtoehdolla tuotantotekniikka. Opinnäytetyön aiheena on toimintakäsikirjan luominen kuljetusyritykselle. Tämä aihe valittiin, koska työn toimeksiantajana olevalla yrityksellä ei ole käytössään toimintakäsikirjaa tai laatukäsikirjaa. Yritys kokee, että toimintakäsikirja voisi tuoda lisäarvoa yrityksen toimintaan, ja aikoo hyödyntää sitä tulevaisuuden asiakashankinnassa ja muussa toiminnassaan.

Toimeksiantajana toimii eräs Pohjois-Suomessa toimiva logistiikkayhtiö, jonka palveluksessa on noin 25 työntekijää. Yrityksellä on kuljetuskalustoa noin 20 ajoneuvoa pakettiautoista täysperävaunuyhdistelmiin. Yritys on hiljattain vaihtanut omistajaa ja yrityksen toiminta ja liikevaihto ovat lähteneet voimakkaaseen kasvuun. Nopean kasvun vuoksi yritys tarvitsee käyttöönsä työkaluja, joilla helpotetaan kasvavan yrityksen johtamista.

Työn päätuotoksena on toimintakäsikirja, joka noudattaa kansainvälisiä laatu- ja ympäristöstandardeja ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 sekä työterveys- ja turvallisuusjohtamisjärjestelmästandardia OHSAS 18001:2007. Työterveys- ja turvallisuusjärjestelmiä käsitellään työssä myös lyhenteellä TTT-järjestelmä. Toimintakäsikirjaa tukemaan luodaan myös pohja seuranta- ja tietojärjestelmille. Järjestelmien tarkoituksena on myös helpottaa ja selkeyttää yrityksen johdon johtamista.

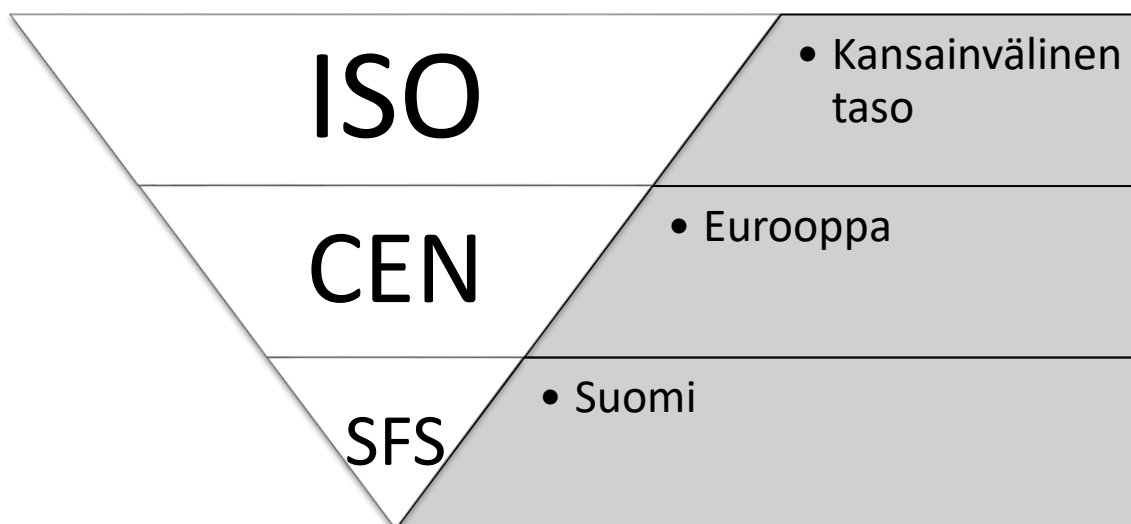
Työn tavoitteena on antaa yritykselle valmius kehittää ja parantaa toimintaansa toimintakäsikirjan avulla. Yritykselle luodaan pohja laatu-, ympäristö- ja TTT -järjestelmien kehittämiseksi ja käyttöönotolle. Toimintakäsikirjan avulla yritys voi kehittää toimintaansa standardien mukaisesti, jolloin yrityksen palveluille saadaan lisäarvoa.

Toimeksiantajan toiveesta yrityksen nimi, toimintakäsikirja sekä seurannan dokumentaatio ovat salattua materiaalia, eikä niitä julkaista tämän opinnäytetyön yhteydessä.

## 2 STANDARDIT

Standardit ovat asiakirjoja joissa määritetään ennalta sovittuja kansainvälisiä toimintatapoja. Niiden avulla helpotetaan yritysten keskinäistä toimintaa kaikilla toiminnan aloilla. Standardien tarkoituksena on olla eduksi paitsi yrityksille, myös koko muulle yhteiskunnalle. (1, s. 7–9.)

Standardien laatimisesta ja päivittämisestä vastaavat standardointiorganisaatiot, joilla on useita tasoja maantieteellisen laajuuden ja toimialan mukaan. Standardointiorganisaatioista laajin ja tunnetuin on kansainvälinen standardointiorganisaatio ISO (International Organization for Standardization), jonka toiminta kattaa 163 maata ympäri maailman. Euroopan standardointiorganisaatio CEN (European Committee for Standardization) vastaa standardeista 34 CEN-jäsenmaassa Euroopassa. Suomi kuuluu molempien edellä mainittujen organisaatioiden vaikutuspiiriin. Suomessa standardien sisällöstä ja niiden kehitystyöstä vastaa Suomen standardoimisliitto SFS. SFS toimii myös Suomen edustajana ISO:ssa ja CEN:ssä. Standardointiorganisaatioiden toiminnan hierarkiaa on esitetty kuvassa 1. (1, s. 11; 2; 3.)



KUVA 1. Standardointiorganisaatioiden toiminnan hierarkia (1, s. 11)

Tässä työssä käsitellään myös työterveys- ja turvallisuusstandardia OHSAS 18001, joka ei kuulu ISO tai CEN-standardien joukkoon. OHSAS 18001 -standardista vastaa Iso-Britannian standardoimisjärjestö BSI (British Standards Institution). SFS on julkaissut standardista suomenkielisen käännöksen. OHSAS 18001 on yhteensopiva standardien SFS-EN ISO 9001 ja SFS-EN ISO 14001 kanssa. Julkaisulla ei ole SFS-standardin asemaa, koska standardisointilautakunta ei ole vahvistanut sitä. (4.; 5, s. 1; 5, s. 8.)

Standardien käyttäminen yritystoiminnassa perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Standardien käyttäminen ja hyödyntäminen on Suomessa maksutonta, mutta niiden hankkiminen ja auditointi ovat maksullisia. Näillä maksuilla rahoitetaan SFS:n ja sen toimialayhteisöjen toimintaa. Standardin mukainen toiminta tai järjestelmä voidaan sertifioida kolmannen osapuolen toimesta. Sertifiointin tarkoitus on todeta toiminta tai järjestelmä vaatimusten mukaiseksi. Standardien auditointi ja sertifiointi ovat maksullisia, mutta standardien mukainen toiminta ei välttämättä vaadi sertifiointia. Yritys voi käyttää standardeja ja toimia niiden mukaisesti, vaikka ei järjestelmälleen sertifikaattia hankkisikaan. (1, s. 7–9; 1, s. 28.)

Sertifikaatteja myöntää sertifiointialan yritys, joka on FINASin akkreditoimia eli päteväksi toteama. Suomessa toimiva kansallinen akkreditointielin FINAS (Finnish Accreditation Service) on eurooppalaisen akkreditointijärjestelmän mukainen puolueeton palvelu, joka ei tuota voittoa tai kilpaile muiden toimijoiden kanssa. Esimerkkinä sertifiointialan yrityksestä on Inspecta, joka on Pohjois-Euroopan johtava tarkastus-, testaus-, sertifiointi-, konsultointi- ja koulutusalan palveluyritys. (6; 7; 8.)

## **2.1 ISO 9001:2015**

SFS-EN ISO 9001:2015 (Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset.) -standardi käsittelee laadunhallintajärjestelmille asetettuja vaatimuksia. Standardissa määritellyt laadunhallintajärjestelmän vaatimukset täydentävät tuotteille ja palveluille asetettuja vaatimuksia. Standardissa ei esitetä vaatimuksia yrityksen laadunhallintajärjestelmän rakenteeseen tai yrityksessä käytettäviin termeihin ja käsittei-

siin (9, s. 31). Standardi sisältää myös ohjeistuksen riskiperusteiseen ajattelutapaan ja jatkuvan parantamisen työkalujen, kuten PDCA-kehämallin käyttöönnottoon. (9, s. 5–7.)

Standardin vaatimuksien mukaan laadittu laadunhallintajärjestelmä tarjoaa yritykselle kykyä tuottaa johdonmukaisesti tuotteita ja palveluja, jotka täyttävät asiakkaan, viranomaisten ja lakien vaatimukset. Laadunhallintajärjestelmän avulla yritys voi osoittaa sidosryhmilleen, että sen toiminta on vaatimusten mukaista. Järjestelmä tarjoaa myös paremmat mahdollisuudet lisätä asiakastyytyväisyyttä sekä paremmat mahdollisuudet toimintaympäristöön ja tavoitteisiin liittyvien riskien ja mahdollisuuksien käsittelyyn. (9, s. 5–7.)

## **2.2 ISO 14001:2015**

SFS-EN ISO 14001:2015 (Ympäristöjärjestelmät. Vaatimukset ja niiden soveltamisohteita.) -standardissa määritetään vaatimukset, joita noudattamalla yritys voi saavuttaa ympäristöjärjestelmälleen asettamansa tavoitteet. Ympäristöjärjestelmän käyttöönotto tuo yrityksen toimintaan myös ympäristöpolitiikan ja ympäristönsuojeluun ja kestäväan kehitykseen liittyvät tavoitteet. Ympäristöjärjestelmässä käsitellään yrityksen näkökulmaa ympäristönsuojeluun, sitoviin velvoitteisiin, kestäväan kehitykseen ja viestintään. (10, s. 4–8.)

Oikein toteutettuna ympäristöpolitiikka ja kestäväan kehityksen tukeminen voi tuoda lisäarvoa yrityksen toimintaan. Asiakkaat arvostavat yritystä, joka kantaa ympäristövastuunsa. Kuljetusyrityksen toiminnassa varsinkin ympäristöpäästöjen ja polttoaineen kulutuksen tarkkailu on tärkeää. Polttoaineen kulutusta seuraamalla ja vähentämällä on yrityksen toiminta paitsi ympäristöystävällisempää myös tehokkaampaa ja taloudellisesti kannattavampaa. (11.)



### 2.3 OHSAS 18001:2007

OHSAS 18001:2007 (Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmät. Vaatimukset) -standardissa määritellään TTT-johtamisjärjestelmän vaatimukset, joiden tarkoituksena on auttaa yritystä määrittämään sen toiminnan TTT-politiikka ja tavoitteita. Standardi vaatii, että yritys ottaa huomioon lakisääteiset vaatimukset ja tiedot TTT-riskeistä. OHSAS 18001 -standardin laadinnassa on otettu huomioon standardien ISO 9001 ja ISO 14001 asettamat vaatimukset. Sen tarkoituksena on parantaa näiden standardien yhteensopivuutta. (5, s. 10.)

Standardin tavoitteena on myös tukea ja edistää hyviä työterveys- ja työturvallisuuskäytäntöjä sekä ehkäistä työperäisiä kuolemia, tapaturmia ja vahinkoa terveydelle. Työhyvinvoinnin positiiviset vaikutukset ovat suhteessa merkittävämpiä kuin negatiiviset vaikutukset. Positiiviset vaikutukset, kuten hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilöstö vaikuttavat positiivisesti yrityksen tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi ehkäisemällä negatiivisia vaikutuksia, kuten väsymystä, voidaan myös ehkäistä siihen liittyviä riskejä. Työhyvinvoinnin avulla henkilöstö jaksaa töissä hyvin ja toimii tehokkaasti. (12.)

### 3 TOIMINTAKÄSIKIRJA

Toimintakäsikirja on yrityksen toimintaan liittyvä asiakirja, joka kuvaa ja ohjaa yrityksen toimintaa. Työssä laadittavaan toimintakäsikirjaan sisällytetään laatu-, ympäristö- sekä työterveys ja turvallisuus -järjestelmien vaatimukset. Vaatimukset ja ohjeet niiden käyttöön löytyvät ISO 9001, ISO 14001 ja OHSAS 18001 -standardeista. Laadittavassa toimintakäsikirjassa laadunhallintajärjestelmä toimii eräänlaisena tukirankana, jota tuetaan ja täydennetään yhteensopivilla ympäristö- ja TTT-järjestelmillä.

Toimintakäsikirja luo yritykselle pohjan toimia standardien vaatimusten mukaisesti ja edellytykset toimintakäsikirjan kehittämiseksi tulevaisuudessa. Myöhemmin yritys voi ottaa käyttöön edellä mainittuja järjestelmiä. Järjestelmät voidaan myös todeta päteviksi auditoimalla niitä kolmannen osapuolen toimesta.

Toimintakäsikirjan laatiminen perustuu toimeksi antavan yrityksen tarpeeseen kehittää ja yhtenäistää omaa toimintaansa. Yritys näkee nykyisen toiminnan tason hyvänä, mutta haluaa tulevaisuudessa kasvattaa ja yhdenmukaistaa toimintaansa. Toimintakäsikirjan tarkoituksena on myös ehkäistä jokapäiväisen työn rutinoitumista ja virheitä. Oikeilla työkaluilla ja seurantajärjestelmillä yrityksen politiikan ja tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen helpottuvat. Toimeksiantajana toimiva yritys kokee, että standardien mukainen toiminta voisi tuoda lisäarvoa yrityksen toimintaan ja helpottaa yrityksen toiminnanohjausta. Yrityksen tavoitteena on

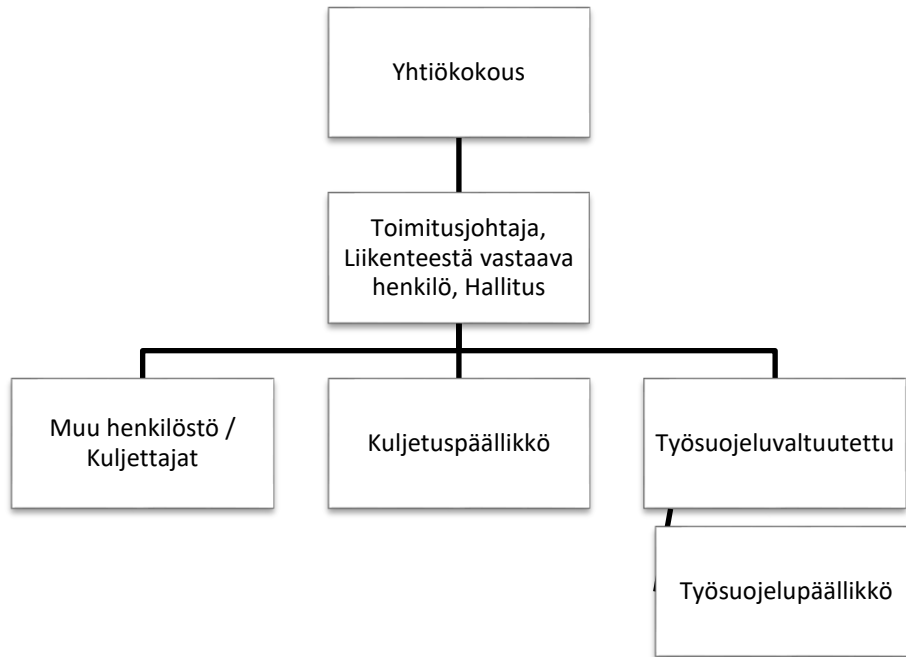
- parantaa asiakastyytyväisyyttä
- parantaa taloudellista kannattavuutta
- lisätä luottamusta sidosryhmien välillä
- parantaa logistiikkapalvelujen laatua
- kehittää yhteistyötä yrityksen sidosryhmien kanssa
- nostaa palveluiden arvoa
- nostaa kilpailukykyä
- tukea tulevia asiakashankintoja.

Näihin tavoitteisiin päästäkseen yritys tarvitsee toimintakäsikirjan lisäksi myös toimintaa mittaavia ja ohjaavia järjestelmiä, joiden avulla toiminnan kehittäminen saadaan helpommin hallittavaksi. Standardien ohjeiden ja vaatimusten avulla pyrittiin luomaan toimintakäsikirja, joka ohjaa yrityksen toimintaa ja antaa valmiudet jatkuvan parantamisen työkalujen käyttöönottoon.

### **3.1 Työn lähtötilanne**

Yrityksellä on hyvin vähän tai ei lainkaan kirjallista toiminnanohjauksen dokumentaatiota. Tämä vaikeuttaa osaltaan toimintakäsikirjan laatimista, sillä käytetyt standardit vaativat seurannan ja tiedonhallinnan olemassaoloa ja hallintaa. Standardeissa ei kuitenkaan määritellä dokumentaation tyyppiä tai tasoa. Nykyisellä tasolla seurantaa on olemassa jossain määrin, mutta sen kirjallinen dokumentointi voisi olla kattavampaa. Osa tarvittavista dokumenteista on hajauttusti säilötyinä ja osasta puuttuu osia. Yrityksellä on kuitenkin olemassa kaikki viranomaisten ja lakien vaatimat dokumentit.

Yrityksen yhtiömuoto on osakeyhtiö. Sen ylimpänä elimenä toimii yhtiökokous, johon kutsutaan kaikki osakkeenomistajat. Hallitus on nimennyt toimitusjohtajan, joka toimii yrityksen ylimpänä johtona. Hänen lisäksi yritystä johtaa kuljetuspäällikkö, jonka tehtävänä on toimitusjohtajan avustaminen. Tässä opinäytetyössä hyödynnetään näiden avainhenkilöiden ohjausta ja tietotaitoa. Muita yrityksen vastuuhenkilöitä ovat työsuojeluvaltuutettu, työsuojelupäällikkö ja nimetty hallituksen varajäsen. Yrityksen organisaatiota on kuvattu kuvassa 2.



KUVA 2. Yrityksen organisaatiokaavio

### 3.2 Toimintakäsikirjan rakenne

Standardit asettavat vaatimuksia toimintakäsikirjan asiasisällölle, mutta sen jäsentelyä, otsikointia tai rakennetta ei ole määritelty. Yritys voi siis käyttää toimintakäsikirjassa haluamaansa rakennetta. Seuraavissa luvuissa käsitellään luodun toimintakäsikirjan rakennetta ja sisältöä. Otsikointi on toteutettu kuten toimintakäsikirjassa, mutta sisältöä on kuvattu yleisellä tasolla.

#### 3.2.1 Miksi tämä käsikirja?

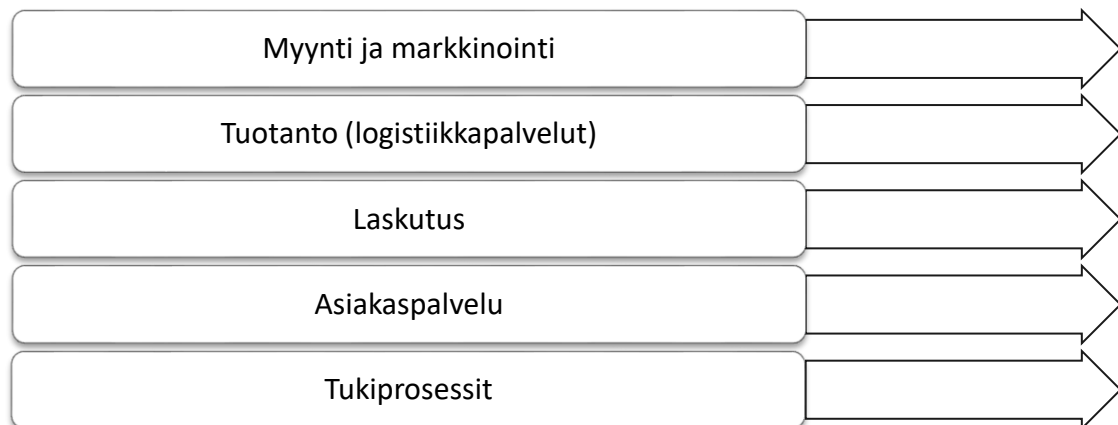
Toimintakäsikirjan ensimmäinen luku Miksi tämä käsikirja? toimii johdantona toimintakäsikirjan sisältöön. Tässä johdanto-osiossa esitetään lukijalle toimintakäsikirjan tarkoitus ja tavoite.

Toimintakäsikirja on luotu kuvaamaan yrityksen laatu-, ympäristö- ja työturvallisuusjärjestelmät. Perinteiseen laadunhallintajärjestelmään on sisällytetty myös ympäristö-, työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmän kuvaus. Toimintakäsikirjassa on kuvattu toimintaan liittyvät periaatteet, tavoitteet ja prosessit. Toimintakäsikirjaan liittyy myös jatkuvan parantamisen toimintaohjeet, joissa on kuvattu keskeiset toimintamallit.

Toimintakäsikirja noudattaa laatu-, ympäristö- ja TTT-järjestelmien standardeja SFS-EN ISO 9001:2015, SFS-EN ISO 14001:2015 ja OHSAS 18001:2007 ja tarjoaa yritykselle valmiuden toimia standardien vaatimusten mukaisesti. Yritys pyrkii lisäämään asiakastytyvääsyyttä soveltamalla toimintakäsikirjaa, joka sisältää järjestelmän parantamisen prosessit ja asiakasvaatimusten sekä tuotetta koskevien lakien ja viranomaisten vaatimusten täyttämisen varmistavat prosessit. Standardien mukainen toiminta tarjoaa yrityksen sidosryhmille laadukkaan ja luotettavan kumppanin, jonka toiminta on eurooppalaisen laatujärjestelmän mukaista.

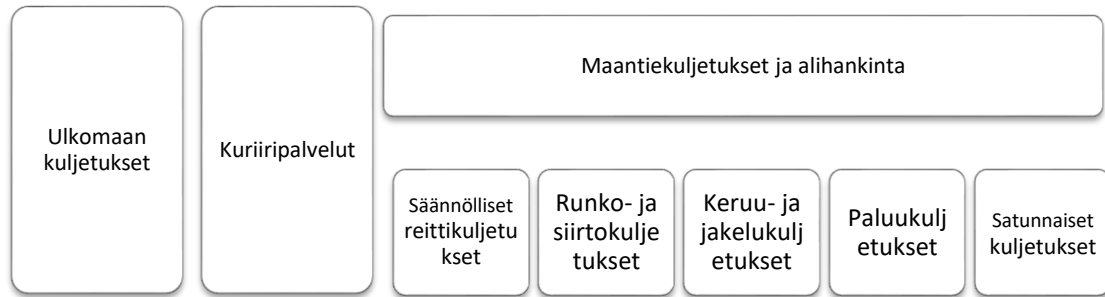
### 3.2.2 Toiminnan yleiskuvaus

Toinen luku, toiminnan yleiskuvaus, esittelee yrityksen lukijalle. Luvussa käydään läpi yrityksen tuotteet ja palvelut, pääprosessit ja prosessien tietovirrat. Prosessien hallinnassa on keskitytty asiakaslähtöiseen toimintaan. Ydinprosessit luovat lisäarvoa asiakkaalle ja tukiprosessit mahdollistavat ydinprosessien toimimisen. Yrityksen ydinprosessit on kuvattu kuvassa 3.



*KUVA 3. Prosessien kuvaus*

Logistiikkapalvelut koostuvat kuljetuksista, varastoinnista ja kuljetusten suunnittelusta. Kuljetukset on jaettu edelleen omiin kuljetusmuotoihin kuljetustoiminnan luonteen mukaan. Näihin kuljetusmuotoihin kuuluvat ulkomaan kuljetukset, kuriiripalvelut, maantiekuljetukset ja alihankinta. Yrityksen tarjoamia kuljetusmuotoja on havainnollistettu kuvassa 4.



*KUVA 4. Yrityksen tarjoamat kuljetusmuodot*

### 3.2.3 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö on toimintakäsikirjan kolmas luku. Siinä käsitellään ne toimintaympäristöt, joissa yrityksessä tehtävä työ tapahtuu. Toimintaympäristöjen tunnistaminen on tärkeää, sillä kuhunkin toimintaympäristöön liittyy omat rajoitukset ja turvallisuustekijät. Logistiikkayritykselle tyypilliseen tapaan suurin osa yrityksen toiminnasta tapahtuu julkisia ja yksityisiä teitä käyttäen. Muita toimintaympäristöjä ovat toimisto- ja halliympäristö sekä muut ulkoalueet kuten pihalueet ja rakennukset.

Toimintaympäristö osiossa käsitellään myös yrityksen toimintaan vaikuttavat viranomaisten ja lakien vaatimukset sekä muut vaatimukset. Muut vaatimukset ovat yrityksen tai sen sidosryhmien asettamia ja kohdistuvat muun muassa tiloihin, laitteisiin, ajoneuvokalustoon, huoltoon, turvallisuuteen ja yhteistyökumppaneihin. Kansainvälisiä standardeja ei ole tarkoitettu lisäämään tai muuttamaan yritykseen kohdistuvia lakisääteisiä vaatimuksia (10, s. 5). Tärkeimmät kuljetusyrityksen toimintaan Suomessa vaikuttavat lait ovat

- tiekuljetussopimuslaki 345/1979
- työturvallisuuslaki 738/2002
- ympäristönsuojelulaki 527/2014
- tieliikennelaki 267/1981
- laki kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyydestä 273/2007
- ajoneuvolaki 1090/2002
- osakeyhtiölaki 624/2006.

Osiossa käsitellään myös yrityksen sidosryhmät. Yrityksen tulee ymmärtää ja käsitellä kunkin sidosryhmän tarpeet ja odotukset yrityksen toiminnasta. Saadulla vastikkeella tarkoitetaan sitä hyötyä, jonka yritys saa sidosryhmältään. Toimintakäsikirjaan on lueteltu yrityksen toimintaan vaikuttavien sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeet ja odotukset sekä saadut vastikkeet taulukkoon, josta on esimerkki taulukossa 1.

*TAULUKKO 1. Esimerkki sidosryhmien luetteloinnista taulukkoon*

<b>SIDOSRYHMÄ</b>	<b>TARPEET JA ODOTUKSET</b>	<b>SAATU VASTIKE</b>
<b>SISÄISET</b>		
Johtajat ja omistajat	Tuottavuus ja voiton maksimointi	Yrityksen hallinta ja johtaminen
<b>ULKOISET</b>		
Asiakkaat	Toimitusvarmuus, nopeus ja edullisuus	Tuotto. Asiakaspa-laute

### **3.2.4 Johtajuus**

Johtajuus-luvussa esitellään lukijalle yrityksen organisaatio ja vastuutehtävät sekä toiminta-ajatus, visio ja arvot. Jotta yrityksen olisi mahdollista kehittää laatu-järjestelmäänsä, sen tulee tiedostaa organisaation sisäiset vastuualueet ja velvoitteet. Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot kuvaavat yritysstrategian suuntaa. Yrityksen toimitusjohtaja vastaa, että yrityksen toimintaa ohjataan strategian mukaisesti.

### **3.2.5 Laatu-, ympäristö- ja TTT-järjestelmä**

Viidennessä luvussa käsitellään laatu-, ympäristö- ja TTT-järjestelmien hallinta ja politiikat. Luvussa käsitellään myös yrityksen asettamat päämäärät ja tavoitteet.

Politiikat on jaettu kolmeen osioon, jotka ovat laatu-, ympäristö- ja TTT-politiikka. Niiden tarkoitus on ohjata yrityksen toimintaa kohti ennalta määrättyjä periaatteita ja tavoitteita. Politiikat ovat osa yritysstrategiaa.

Toimintakäsikirjaan on lueteltu yrityksen tärkeimmät päämäärät ja tavoitteet taulukkoon, jossa kullekin tavoitteelle on asetettu vertailukohta ja mittarit. Tavoitteet on jaettu laatu-, ympäristö- ja TTT-tavoitteisiin. Päämäärien ja tavoitteiden mittareiden tuloksia vertaillaan niiden vertailukohtiin ja näin saadaan kuva yrityksen toiminnasta ja sen kehittymisen suunnasta. Yrityksen johto voi ohjata toimintaa ja suunnitella toimenpiteitä näihin mittauksiin ja vertailuihin perustuen. Päämäärien ja tavoitteiden listaamisesta on esimerkki taulukossa 2.

*TAULUKKO 2. Esimerkki tavoitteiden luetteloinnista taulukkoon*

<b>TAVOITE</b>	<b>VERTAILUKOHTA</b>	<b>MITTARI</b>
<b>LAATUTAVOITTEET</b>		
Tulostavoitteen saavuttaminen	Tulostavoitteet	Tilikauden tulos, Talouden kirjanpito
<b>YMPÄRISTÖTAVOITTEET</b>		
Päästöjen minimointi	Polttoaineen kulutuksen muutos	Polttoaineen kulutus
<b>TTT-TAVOITTEET</b>		
Nolla poissaoloon joutanutta tapaturmaa	Tapaturmien määrän muutos	Tapaturmien määrä, Päivät ilman vahinkoa



### 3.2.6 Suunnittelu

Toimintakäsikirjan kuudennessa luvussa käsitellään toiminnan suunnitteluun liittyvät asiat. Luvussa käsitellään toiminnan riskit ja mahdollisuudet, riskien ja vaarojen tunnistaminen, toimintaan vaikuttavat tekijät sekä muutosten suunnittelu.

Kuljetusyrityksen toimintaan liittyy monia riskejä ja epävarmuustekijöitä. Riskillä tarkoitetaan yleensä ei-toivottuja muutoksia yrityksen toimintaympäristöön, mutta riski voi olla myös positiivinen asia, jolloin sitä voi kutsua mahdollisuudeksi. Monet mahdollisuudet vaativatkin yrityksen johdolta kykyä ottaa ja hallita riskejä. Riskejä esiintyy etenkin, kun yrityksen toimintaan tehdään muutoksia. Riskienhallinta on yritykselle erityisen tärkeää, ja siihen tulee paneutua toimintaa suunniteltaessa.

Toiminnan suunnittelussa toteutetaan riskilähtöistä ajattelutapaa, jossa kaikkien toimintaan liittyy riskejä ja mahdollisuuksia. Riskit ja mahdollisuudet tulee tunnistaa ja arvioida yrityksen toimintaa suunniteltaessa. Kun riskienhallinta on hyvällä pohjalla, voidaan yrityksen toimintaa suunnata tehokkaasti haluttuun suuntaan. Lisäksi suunnittelussa on otettava huomioon yrityksen asettamat mittarit, niiden tulokset ja jatkuvan parantamisen periaatteet.

Toimintaan vaikuttavat riskit on listattu erilliseen riskimatriisiin, johon on arvioitu kunkin riskin todennäköisyys, vakavuus, vaikutukset ja hallintatoimenpiteet. Riskienarviointityökaluna yritys käyttää Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry:n riskienarviointityökalua, jonka SKAL tarjoaa jäsenyrityksilleen. Työkalun avulla kukin riski on pisteytetty laskennallisesti riskin todennäköisyyden ja vakavuuden tulona.

Kuljetusyrityksen toimintaan vaikuttavat myös epävarmuustekijät, jotka eivät ole varsinaisia riskejä. Yritys pyrkii huomioimaan nämä tekijät toiminnassaan ja sen suunnittelussa. Vaikutusten arviointi tehdään tilannekohtaisesti yrityksen toimintaa suunniteltaessa.

Yritys on jakanut sen toimintaan vaikuttavat riskit kahteen vakuutettavuusluokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat riskit, joihin voidaan varautua vakuutuksella, ja toiseen riskit, joihin ei voi varautua vakuutuksella. Riskit, joiden vakuuttaminen on mahdollista liittyvät esimerkiksi kalustoon, liikenteeseen ja henkilöstöön. Ne ovat luonteeltaan ennakoitavissa olevia ja toistuvia tapahtumia. Riskit, joihin ei voi varautua vakuutuksella ovat sellaisia tapahtumia, joiden ennakointi on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Esimerkiksi vallitsevan kilpailutilanteen äkillinen muutos on riski, johon ei saa vakuutusta ja siihen varautuminen on hyvin vaikeaa. Kahteen vakuutettavuusluokkaan jakamisesta huolimatta jokaiseen riskiin tulee varautua ja pyrkiä ehkäisemään ei-toivotut vaikutukset. Vakuutusten tehtävänä on tarjota turvaa paitsi yritykselle myös asiakkaalle ja sidosryhmille.

Riskienhallinnalla ja jatkuvan parantamisen periaatteita noudattamalla pyritään hallitsemaan tapahtuvia muutoksia ja muutokseen liittyviä riskejä. Muutosten suunnittelusta vastaa yrityksen johto. Tarvittaessa myös muu henkilöstö voi osallistua suunnitteluun. Muutokset on suunniteltava aina huolellisesti ja harkiten, koska muutokseen liittyy aina riskejä ja mahdollisuuksia.

### **3.2.7 Tukitoiminnot**

Toimintakäsikirjan seitsemäs luku käsittelee yrityksen tukitoimintoja sekä niiden toteutusta ja mittareita. Yrityksen tukitoiminnot on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat tukiprosessit, huolto ja ylläpito sekä resurssit. Tukitoiminnot osiossa käsitellään myös muut työterveyshuoltoon, varusteisiin ja henkilösuojaimeihin, viestintään, tiedonhallintaan ja asiakaspalautteeseen liittyvät asiat. Yrityksen tukiprosesseja voivat olla esimerkiksi

- talous ja henkilöstöhallinto
- tietohallinto
- hankinnat
- seuranta ja kehittäminen
- työturvallisuus
- ympäristönsuojelu.

Tukitoimintojen toteutus tapahtuu yleensä omana toimintana tai ulkopuoliselta toimijalta ostettuna toimintana. Kullekin prosessille on määritetty omat mittarit, joiden avulla mitataan toimintojen suorituskykyä. Mittareiden tarkkailu antaa lähökohdan toimintojen parantamiselle. Toimintakäsikirjassa tukitoimintojen toteutusta ja mittareita on kuvattu taulukolla, josta on esimerkki taulukossa 3.

*TAULUKKO 3. Esimerkki Tukitoimintojen tavoitteiden ja mittarien listaamisesta taulukkoon*

<b>TUKITOIMINTO</b>	<b>TOTEUTUS</b>	<b>MITTARIT</b>
<b>TUKIPROSESSIT</b>		
Talous ja henkilöstöhallinto	Oma toiminta Osto	Talouskirjanpito, Palkanlaskentajärjestelmä
<b>HUOLTO JA YLLÄPITO</b>		
Kaluston kunnossapito	Oma toiminta Osto	Vaatimustenmukaisuus Huoltokirjat
<b>RESURSSIT</b>		
Henkilöstö ja työhyvinvointi	Oma Toiminta Osto	Palkanlaskentajärjestelmä Työterveyshuolto Vakuutusyhtiö

### **3.2.8 Toiminta**

Toiminta on toimintakäsikirjan kahdeksas luku. Siinä käsitellään yrityksen prosessien suunnitteluun, toteutukseen ja mittaamiseen liittyvät asiat. Muita kahdeksannessa luvussa käsiteltyjä asioita ovat henkilöstön kehittäminen, tuotteita ja palveluita koskevat vaatimukset, ulkoisesti tuotettujen prosessien ohjaus sekä valmius ja toiminta hätätilanteessa.

Yrityksen johto vastaa toiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä asettamalla tavoitteet ja mittarit sekä osoittamalla toimintaan tarvittavat resurssit. Suunnittelussa ja kehittämisessä käytetään apuna myös henkilöstön kanssa keskustelua. Suunnittelussa otetaan huomioon asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, laatu-, ympäristö- ja TTT-järjestelmän mukaiset tavoitteet ja vaatimukset sekä saatu asiakaspalaute.

Prosessien suunnittelu ja toteutus pohjautuvat jatkuvan parantamisen periaatteisiin ja riskilähtöiseen ajattelutapaan. Samaa toimintatapaa käytetään myös tuotteita ja palveluita suunniteltaessa. Palveluiden kehittämistä tehdään jatkuvasti tai kun yritys haluaa tavoittaa uusia asiakasryhmiä tai asiakkaita.

Pääprosessien toteutus ja mittaus tapahtuvat omana toimintana tai ostettuna toimintana. Kullekin prosessille on määritetty omat mittarit, joiden avulla mitataan prosessien suorituskykyä. Mittareiden tarkkailu antaa lähtökohdan prosessien parantamiselle. Toimintakäsikirjassa prosessien toteutusta ja mittareita on kuvattu taulukon avulla kuten tukiprosesseja taulukossa 3. Mittarit on jaettu neljään osioon pääprosessien mukaan.

### **3.2.9 Suorituskyvyn arviointi**

Suorituskyvyn arviointi on toimintakäsikirjan yhdeksäs luku. Luvussa käsitellään yrityksen määrittämiä toiminnan mittareita ja niiden tuloksia. Muita luvun aiheita ovat vaatimustenmukaisuuden arviointi ja johdon katselmukset.

Suorituskykyä arvioidaan prosesseille ja tukitoiminnoille määritettyjen mittareiden avulla. Yritys käyttää toiminnan mittauksessa omia ja ulkopuolisten toimijoiden mittareita. Yritys dokumentoi mittaustulokset toiminastaan ja pyrkii parantamaan toimintaa suunnitelmansa mukaisesti.

Johto mittaa määrittämiään mittareita ja dokumentoi mitatun tiedon. Johto vastaa dokumentaation oikeudenmukaisuudesta ja oikeellisuudesta. Johdon tehtävänä on myös huolehtia asianmukaisista kolmannen osapuolen arvioinneista kuten esimerkiksi työsuojelutarkastuksista ja työpaikkaselvityksistä.

Suorituskykyä ja mittaustuloksia arvioidaan johdon katselmuksissa, joita pidetään säännöllisesti vuosittain tai tarvittaessa. Katselmoinnin tuloksia verrataan yrityksen asettamiin suunnitelmiin ja vertailukohtiin. Katselmuksessa todetaan muun muassa laatu-, ympäristö- ja TTT-järjestelmien oikeellisuus, vaikuttavuus ja kattavuus. Johto laatii ja arkistoi raportin katselmoinnin tuloksista. Näin tuloksia voidaan verrata edellisten katselmointien tuloksiin ja johtopäätöksiin.

### **3.2.10 Parantaminen**

Kymmenes ja viimeinen toimintakäsikirjan luku käsittelee yrityksen toiminnan parantamisen periaatteet ja muut parantamiseen liittyvät asiat. Luvussa käsitellään myös vaaratilanteiden tutkinta, poikkeamat, korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet.

Yritys pyrkii parantamaan toimintaansa jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Yrityksen tekemien mittausten perusteella saadut tiedot tallennetaan yrityksen tietokantaan, tiedot analysoidaan ja tuloksia verrataan aiempiin mittaustuloksiin. Johdon vastuulla on, että mittaustulosten analysointeja ja katselmuksia tehdään riittävän usein ja että parantavat toimenpiteet ovat riittävän laajuisia ja asianmukaisia.

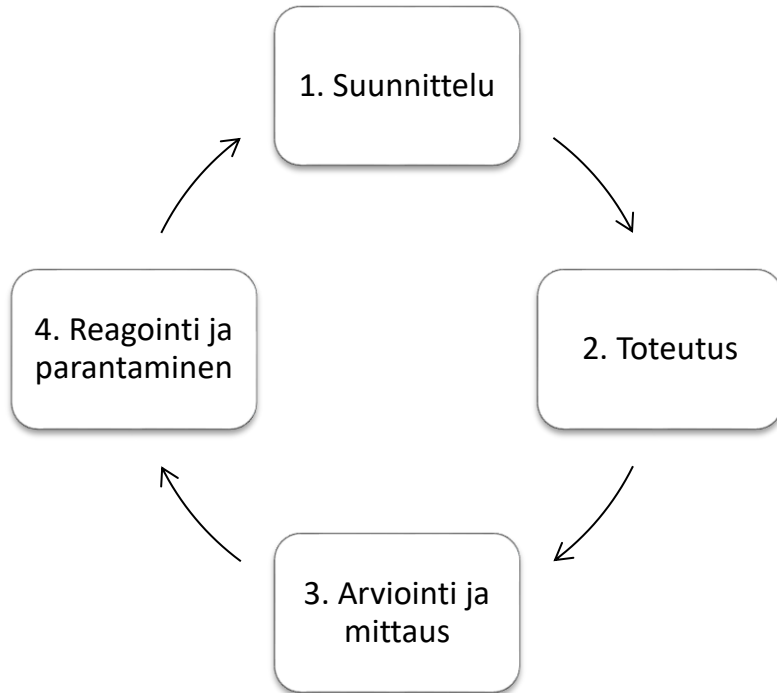
Yritys kehittää toimintaansa myös saamansa palautteen avulla. Yritys seuraa saamaansa palautetta päivittäisessä toiminnassa ja pyrkii reagoimaan palautteeseen mahdollisimman nopeasti. Yritys tähtää parempaan asiakastyytyvyyteen reagoimalla aktiivisesti palautteeseen.

Yritys kirjaa tapahtuneet vaaratilanteet ja pyrkii ehkäisemään niiden uusiutumisen. Vaaran aiheuttaja poistetaan välittömästi, jos se on mahdollista. Välittömän poistamisen epäonnistuessa varoitetaan ympäristöä vaaran aiheuttajasta ja ehkäistään lisävahinkojen syntyminen. Parannustyössä voidaan tarvittaessa käyttää työterveyshuollon, vakuutusyhtiön tai viranomaisen raportointia vahingosta tai vaaratilanteesta.

Riskienhallinta pyrkii poistamaan tai minimoimaan vaaratekijät toimintaympäristöistä, mutta tästä huolimatta vaaroihin on varauduttu myös henkilösuojaimilla ja turvallisuusvarusteilla, kuten sammuttimilla ja silmähuuhteilla. Toiminnassa havaitut ympäristöön kohdistuvat vaarat tai poikkeamat kirjataan ja reagoidaan tilanteen vaatimalla tavalla. Tiellä tapahtuviin ympäristövahinkoihin on pyritty varautumaan ajoneuvon varusteissa.

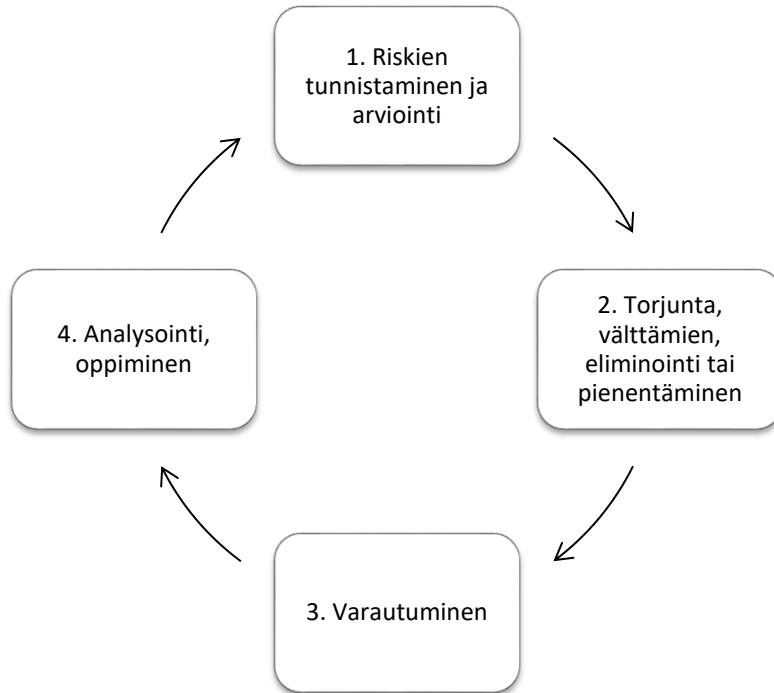
Jatkuvaan parantamiseen pyritään mittaamalla toimintaa ja seuraamalla toiminnan mittausten tuloksia. Jatkuvan parantamisen työkaluna käytetään kuvan 5 mukaista kehämallia. Kehämallille on olemassa useita muunnelmia ja nimiä. Standardissa ISO 9001:2015 mallia käsitellään nimellä PDCA-malli. Malli kuvaa parantamistyön prosessimaista toimintatapaa. PDCA-malli koostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat

1. suunnittelu (Plan)
2. toteutus (Do)
3. arviointi ja mittaus (Check)
4. reagointi ja parantaminen (Act). (9, s. 6–8.)



*KUVA 5. Jatkuvan parantamisen kehämalli.*

Sama neljävaiheinen kehämalli toimii sovelletusti myös riskienhallinnan työkaluna. Riskienhallinnassa käytettävä malli on periaatteeltaan sama PDCA-malli, mutta vaiheiden uudelleennimeämisellä siitä on saatu hieman helppolukuisempi. Riskienhallinnan sovellettu kehämalli on kuvattu kuvassa 6.



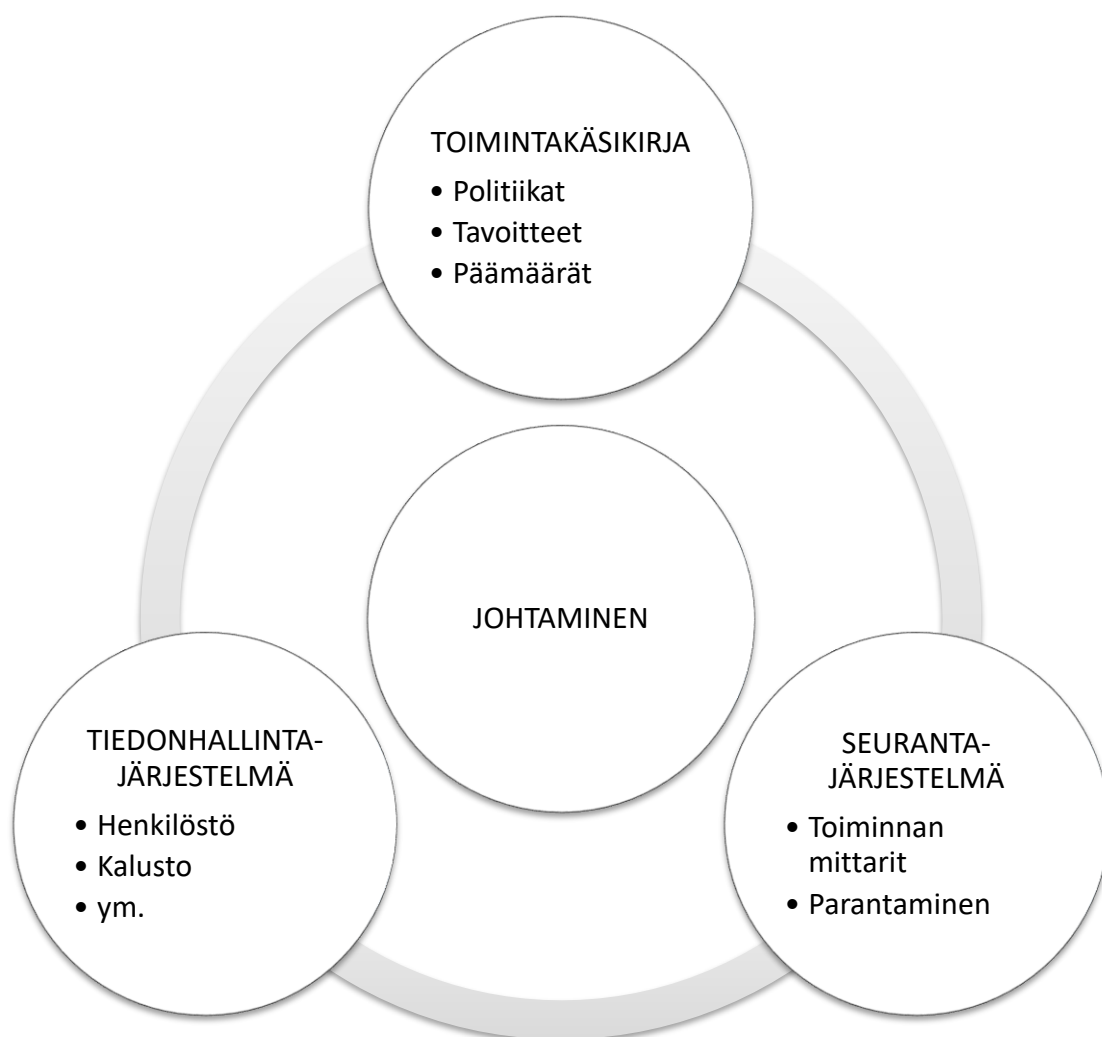
*KUVA 6. Jatkuvan riskienhallinnan kehämalli.*

Kehämallin ensimmäisessä osassa riskit ja mahdollisuudet tunnistetaan ja arvioidaan. Toiseksi riskien vaikutukset pyritään minimoimaan, kolmantena yritys varautuu riskien mahdolliseen toteutumiseen ja neljäntenä yritys oppii ja aloittaa prosessin alusta.



## 4 SEURANTA- JA TIETOJÄRJESTELMÄT

Jotta yritys voisi täysimittaisesti toteuttaa sille laadittua toimintakäsikirjaa, tulee sen laatia seuranta- ja tietojärjestelmiä tukemaan toimintakäsikirjan käyttöä. Järjestelmien tarkoitus on dokumentoida yrityksen toiminnan mittarit ja tulokset, jotta mittaustuloksia voitaisiin käyttää jatkuvan parantamisen perustana. Kuvassa 7 on kuvattu seuranta- ja tietojärjestelmien suhdetta toimintakäsikirjaan ja johtamiseen.



*KUVA 7. Seuranta ja tiedonhallinta tukevat johtamista yhdessä toimintakäsikirjan kanssa*

## 4.1 Seurantajärjestelmä

Seurantajärjestelmä luo pohjan jatkuvalla parantamiselle. Yrityksen tulee seurata aktiivisesti toimintaansa ja vertailla seurannan tuloksia. Tällöin nähdään, kuinka toiminta on kehittynyt ja voidaan verrata seurannan tuloksia yrityksen itselleen asettamiin tavoitteisiin. Seurantajärjestelmä kokoaa yrityksen tavoitteet, mittarit, tulokset ja dokumentaation yhteen järjestelmään, jonka hallinta on yrityksen johdolle helpompaa kuin hajautetun dokumentaation hallinta. Seurantajärjestelmän avulla yrityksen johto voi ohjata yrityksen toimintaa tarkemmin ja helpommin.

Seurantajärjestelmän tarkoituksena on antaa yrityksen johdolle tilannekuva yrityksen sen hetkisestä tilanteesta ja dokumentoida yrityksen toimintaan liittyvien mittareiden tulokset niin, että niitä voidaan käyttää hyväksi toimintaa kehitettäessä. Yrityksen käyttöön laadittavalta seurantajärjestelmältä vaaditaan, että se mittaa mitattavissa olevia suureita. Järjestelmän tulee olla riittävän laaja, jotta se kattaisi kaikki tarvittavat seurannan osa-alueet, mutta sen tulee olla myös riittävän yksinkertainen, jotta sen jokapäiväinen käyttö ja ylläpitäminen olisivat mahdollisimman nopeaa ja vaivatonta. Toimintakäsikirja määrittää seurantajärjestelmän mittarit, suureet ja mittaustavat. Seurantajärjestelmän tulisi kattaa ainakin seuraavat asiat:

- toiminnan tavoitteet ja mittarit
- mittarit ja mittausten tulokset
- suorituskyvyn arviointi
- tehdyt toimenpiteet
- saavutetut tulokset
- riskienhallinta
- asiakaspalaute
- johdon katselmukset
- työsuojelutoimikunnan kokoukset
- resurssit
- materiaalinhallinta.

## 4.2 Tiedonhallintajärjestelmä

Lisäksi yritys tarvitsee käyttöönsä tiedonhallintajärjestelmän, jonka tarkoituksena on varmistaa, että yrityksen toimintaan oleellisesti vaikuttavat tiedot dokumentoidaan ja että ne ovat saatavilla ja löydettävissä myös poikkeustilanteissa kuten toimitusjohtajan sairastuessa. Tiedonhallintajärjestelmän tulisi sisältää oleelliset tiedot seuraavista asioista:

- henkilöstö ja pätevyysrekisteri
- kalusto
- kiinteistö
- CMR-asiakkuudenhallintajärjestelmä
- sidosryhmät
- turvallisuustiedotteet
- ympäristöluvut ja ilmoitukset.

Järjestelmä kokoaa kaikki oleelliset tiedot kuten henkilöstön pätevyudet ja kaluston rekisteröinnit ja varustetiedot yhteen paikkaan, josta ne ovat vaivattomasti löydettävissä. Järjestelmään voidaan myös sisällyttää hälytykset, jotka varoittavat, jos esimerkiksi ajoneuvon katsastus lähestyy tai kuljettajan ammattipätevyys on vanhentumassa.

CMR (Customer Relationship Management) -asiakkuudenhallinta on järjestelmä, jonka tarkoituksena on helpottaa etenkin myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun prosesseja. Järjestelmän tavoitteena on parantaa asiakastytyvyyttä ja vähentää asiakasmenetyksiä. Järjestelmä segmentoi eli jakaa asiakkaat kohderyhmiin. Sen avulla voidaan arvioida ja tunnistaa yritykselle tärkeät asiakkuudet. Järjestelmän avulla helpotetaan myyntiprosessin jatkuvaa parantamista ja asiakaslähtöisyyttä. (13; 14.)

## 5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön päätarkoitus oli tarjota voimakkaasti kasvavalle logistiikkayhtiölle työkaluja toiminnan kehittämiseen ja hallintaan. Tavoitteeksi asetettiin luoda yritykselle toimintakäsikirja, joka luo pohjan laatu-, ympäristö- ja TTT-järjestelmien kehittämiselle ja käyttöönotolle.

Työn päätuotoksena laadittiin toimintakäsikirja, joka pyrkii noudattamaan laatu-, ympäristö- sekä työterveys ja turvallisuus -järjestelmien standardeja ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 ja OHSAS 18001:2007. Toimintakäsikirjaa käyttämällä ja kehittämällä yritys voi osoittaa toimivansa eurooppalaisen laatujärjestelmän standardien vaatimusten mukaisesti, jolloin yrityksen palveluille saadaan lisäarvoa.

Toimintakäsikirjan käyttöönotto jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle ja toimeksiantajan vastuulle. Tässä opinnäytetyössä luotu toimintakäsikirja ei ole valmis dokumentti sellaisenaan. Sen tarkoituksena on antaa yritykselle pohja edellä mainittujen standardien käyttöönotolle sekä lopullisen toimintakäsikirjan luomiselle ja käyttöönotolle. Onkin suotavaa, että yritys jatkaa sen kehittämistä ja muokkaa sitä haluamallaan tavalla.

Työn tavoitteena oli myös luoda pohja seuranta- ja tiedonhallintajärjestelmille. Järjestelmien valmistelu jäi kuitenkin resurssien puutteen vuoksi keskeneräiseksi. Työssä määritettiin järjestelmien vaatimukset ja sisältö, mutta kuten toimintakäsikirjan, myös edellä mainittujen järjestelmien viimeistely ja käyttöönotto jäävät toimeksiantajan vastuulle.

Yritys harkitsee mahdollisuutta ottaa käyttöön jo valmiiksi olemassa olevia kolmannen osapuolen laatimia järjestelmiä. Mielestäni yrityksen kannattaisi hyödyntää näitä järjestelmiä, sillä näissä järjestelmissä on usein graafinen käyttöliittymä, joka helpottaa käyttöä verrattuna perinteiseen laskentataulukoon. Uuden järjestelmän luominen on toki mahdollista, mutta sen luominen ja käyttöönotto voi olla hyvinkin työlästä, koska yrityksellä on käytössään paljon mittareita ja dokumentoitavaa tietoa.

Kuten muihinkin yritysstrategiaan liittyviin päätöksiin, myös standardien käyttöönottoon suhtaudutaan harkiten. Opinnäytetyön valmistumishetkellä yrityksellä ei ole aikomusta auditoida standardeja ulkoisen auditointielimen toimesta, mutta yritys haluaa hyödyntää standardeja toiminnassaan ja aikoo jatkossa kehittää toimintaansa standardien mukaisesti. Yritykselle tulee valmius auditointiin ja lopulliseen käyttöönottoon, kun se on todennut toimintatavan hyödylliseksi ja tuottavaksi. Käyttöönotossa kannattaa muistaa, että kaikkiin muutoksiin tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja. Myös henkilöstö olisi syytä perehdyttää uusiin toimintatapoihin, jotta toiminta todellakin olisi uuden toimintatavan mukaista.

Mielestäni yrityksen kannattaa jatkaa toiminnan kehittämistä päivittämällä ensin tiedonhallinta- ja seurantajärjestelmät. Tällöin tarvittava informaatio on helposti saatavilla ja johdon työ helpottuu huomattavasti. Kun tiedonhallinta ja seuranta ovat riittävällä tasolla, yritys voi viimeistellä toimintakäsikirjan ja ottaa sen käyttöön. Yrityksen kasvu on ollut hyvin voimakasta ja mielestäni jonkinlainen CMR-järjestelmä voisi olla hyödyllinen hankinta tulevaisuutta ajatellen. Sen avulla varmistettaisiin nykyisten asiakkaiden pysyvyys ja helpotettaisiin johdon työtä.

## LÄHTEET

1. Suomen Standardisoimisliitto SFS 2012. Standardit ja standardisointi. Standards and standardization. SFS-käsikirja 1. 8. painos. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS ry. Saatavissa: [https://www.sfs.fi/fi-les/83/KK\\_1\\_2015\\_muokattu.pdf](https://www.sfs.fi/fi-les/83/KK_1_2015_muokattu.pdf). Hakupäivä 4.5.2017.
2. About ISO. International Organization for Standardization. Saatavissa: <https://www.iso.org/about-us.html>. Hakupäivä 4.5.2017.
3. Who we are. 2017. European Committee for Standardization. Saatavissa: <https://www.cen.eu/about/Pages/default.aspx>. Hakupäivä 4.5.2017.
4. BS OHSAS 18001 - Occupational Health and Safety Management (OHS). 2017. The British Standards Institution. Saatavissa: <https://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>. Hakupäivä 4.5.2017.
5. OHSAS 18001:fi. 2007. Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmät. vaatimukset. 3. painos. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
6. FINAS. 2016. FINAS. Saatavissa: <https://www.finas.fi/Tietoa/Sivut/Tietoa-FI-NASista.aspx>. Hakupäivä 4.5.2017.
7. ISO 9000 Laadunhallinta. Suomen Standardisoimisliitto SFS. Saatavissa: [https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_9000\\_laadunhallinta](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta). Hakupäivä 4.5.2017.
8. YRITYS. Inspecta. Saatavissa: <https://www.inspecta.fi/Yritys/>. Hakupäivä 4.5.2017.
9. SFS-EN ISO 9001:fi. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. 5. painos. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.

10. SFS-EN ISO 14001:fi. 2015. Ympäristöjärjestelmät. Vaatimukset ja niiden soveltamisohjeita. 3. painos. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
11. ISO 14001 – maailman tunnetuin ympäristöjärjestelmämalli. Suomen Standardisoimisliitto SFS. Saatavissa: [https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_14000\\_ymparistojohtaminen/ymparistojarjestelma](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_14000_ymparistojohtaminen/ymparistojarjestelma). Hakupäivä 9.5.2017.
12. Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmän sertifiointi (OHSAS 18001). Inspecta. Saatavissa: <https://www.inspecta.fi/Palvelut/Sertifiointi-ja-arviointi/Johtamisjarjestelmasertifiointi/tyoterveys--ja-tyoturvallisuusjohtaminen/Tyoterveys--ja-tyoturvallisuusjarjestelman-sertifiointi-OHSAS-18001/>.Hakupäivä 9.5.2017.
13. Customer Relationship Management. Lundalogik. Saatavissa: <https://www.lundalogik.fi/crm/>. Hakupäivä 3.5.2017.
14. Asiakkuudenhallinta. 2017. Wikipedia. Saatavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakkuudenhallinta>. Hakupäivä 3.5.2017.