

Mila Yhtiö

**Laatukäsikirjan laatiminen Kuortaneen
Urheiluopistosäätiön palvelukeskukselle**

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Talous ja johtaminen

Tekijä: Mila Yhtiö

Työn nimi: Kuortaneen Urheiluopistosäätiön palvelukeskuksen laatukäsikirja

Ohjaaja: Jorma Imppola

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 46

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Kuortaneen Urheiluopistosäätiölle. Julkaistava opinnäytetyö käsittää laatukäsikirjan laatimisen prosessin, joka toimi pohjana varsinaisen laatukäsikirjan laatimiselle. Laatukäsikirja jää vain toimeksiantajan käyttöön, eikä sitä julkisteta. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Kuortaneen Urheiluopistosäätiön palvelukeskukselle laatukäsikirja, jonka tuli pohjautua Q1000-laadunhallintaohjelmaan, ja sen tuli olla yhteensopiva Kuortaneen Urheiluopistosäätiön HyVa-keskuksen laatukäsikirjan kanssa.

Tutkimusmenetelminä olivat lähinnä benchmarking, jota toteutettiin työpöytäkartoituksen menetelmin ja dokumenttianalyysi, jossa merkittävää osaa näytteli Laatu-tonni-laaturjärjestelmän raamitus sekä Kuortaneen Urheiluopistolla vuoden 2017 aikana kerätyt asiakaspalautteet ja HyVa-keskuksen laatukäsikirja. Lisäksi kerättiin tietoa ja kommentteja haastatteleamalla Kuortaneen urheiluopiston eri organisaatioissa ja eri rooleissa toimivia työntekijöitä. Saatua tietoa analysoitiin, ja sitä käytettiin sekä tämän opinnäytetyöprosessin että varsinaisen laatukäsikirjan tekemisessä.

Projektin johtopäätöksenä voidaan todeta, että laatukäsikirjan laadinnan onnistumisen kannalta on tärkeää määritellä tarkasti tavoitteet ja rajaukset. Ilman tätä määrittelyä ei voida olla varmoja, että toimeksiantajalla ja toimeksisaajalla on projektista yhtenevä näkemys. On myös erittäin tärkeää, että projektin valmistuttua käyttöön-otolle annetaan riittävän suuri painoarvo ja että kehittämistä jatketaan todellisten hyötyjen aikaansaamiseksi.

Avainsanat: laatu, Q1000, Kuortaneen Urheiluopistosäätiö, palvelun laatu, asiakkaan polku

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Economy and Leadership

Author: Mila Yhtiö

Title of thesis: Preparation of a quality manual for the service centre of the Kuortane Sports Foundation

Supervisor: Jorma Imppola

Year: 2019 Number of pages: 46 Number of appendices: 1

The thesis was based on a commission implemented for the Kuortane Sports Foundation. It describes a process of creating a quality manual, and the commission includes the preparation of an actual quality manual. The quality manual is only for internal use and will not be distributed outside the Foundation. The objective for the thesis was to create, for the service centre of the Kuortane Sports Foundation, a quality manual following the Q1000 quality management system. Furthermore, the manual was supposed to be compatible with the existing quality manual of the HyVa Centre of the Kuortane Sports Foundation.

The primary research methods of the thesis study were benchmarking, completed as a desk top study, and document analysis, mainly based on the framework of the Q1000 quality system, customer feedback collected in 2017, and the quality manual of the HyVA Centre. In addition, several employees with different roles and working in different parts of the organisation were interviewed. The obtained information was used both for the thesis study and creating the quality manual.

It can be concluded that it is important that the objectives and scope be clearly defined for the success of the quality manual. Without this definition, one cannot be sure that the commissioner and the commissionee share a common view of the project. It is also most important that, after the project has been completed, its implementation be given sufficiently high priority and that its development be continued in order to deliver real benefits.

Keywords: quality, Q1000, Kuortane Sports Foundation, quality of service, customer experience

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Käytetyt termit ja lyhenteet	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Palvelukeskuksen rajapinnat.....	8
1.2 Laatuksikirjan rajausta ja pääpaino	10
1.3 Laatuksikirjan merkitys ja tavoitteet.....	10
2 LAADUNHALLINNAN KÄSITTEITÄ	12
2.1 Laatu	12
2.2 Laadunhallinta.....	12
2.3 Laatuksijärjestelmä.....	13
2.4 Laatuksitonni-Q1000	13
2.5 Palvelu	14
2.6 Palvelun laatu.....	14
2.7 Asiakkaan kokemuspolku.....	15
2.8 Asiakassegmentointi	15
2.9 Laatuksikirja	15
3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ.....	17
3.1 Urheiluopistojen syntyhistoria.....	17
3.2 Kuortaneen urheiluopiston perustaminen.....	17
3.3 Käyttötarkoitus	17
3.4 Tilat ja toiminnot	18
3.5 Rakennushistorian päävaiheita ja tulevat laajennushankkeet	21
4 LAATUKÄSIKIRJAN LAADINTAPROSESSI	22
4.1 Lähtökohta	22
4.2 Tutkimusmenetelmät.....	22
4.3 Benchmarking	23
4.4 Pohjatietojen keräily	24
4.5 Asiakkaat	24

4.6 Ulkoisten asiakkaiden segmentointi	25
4.7 Asiakkaan polku	26
4.8 Siivouspalveluiden ydinprosessit ja asiakaspolun risteämät	27
4.9 Siivouspalveluiden asiakaspolun risteämät	29
4.10 Teknisten palveluiden ydinprosessit ja asiakaspolun risteämät	30
4.11 Teknisten palveluiden asiakaspolun risteämät	31
4.12 Tutkimus.....	33
4.12.1 Asiakaspalautteet.....	33
4.12.2 Sisäinen materiaali	35
4.12.3 Kirjallisuus ja lähteet.....	36
4.13 Toteutus	37
4.14 Lopputulos.....	38
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
5.1 Päätulokset ja toimenpide ehdotukset.....	40
5.2 Vaikuttavuuden arviointi	41
5.3 Validiteetti ja reliabiliteetti	42
5.4 Prosessin kulku – mitä opittiin	43
5.5 Tuleva tutkimus	44
LÄHTEET	45
LIITTEET	47

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Kuortaneen Urheiluopiston alueen kartta (Kuortane 2018).	20
Kuvio 1. Palvelukeskuksen toiminnot.....	9
Kuvio 2. Palvelukeskuksen sisäiset asiakkaat.	9
Kuvio 3. Kuortaneen Urheiluopiston ulkoiset asiakasryhmät.	26
Kuvio 4. Asiakkaan polku.....	26
Kuvio 5. Siivouspalveluiden asiakaspolun risteymät.	29
Kuvio 6. Teknisten palveluiden asiakaspolun risteymät.	32
Kuvio 7. Laatukäsikirjan laadintaprosessi.	38

Käytetyt termit ja lyhenteet

Demograafinen	Väestötieteellinen
HyVa-keskus	HyVa-keskus on lyhenne Kuortaneen Urheiluopiston hyvinvointi- ja vapaa-aikakeskukselle.
KSM	Oy Kuortane Sports Management Ltd, joka vastaa muun muassa ravintola- ja liikuntahotelli toiminnoista.
MEK	Matkailun edistämiskeskus
Objektiivinen	Henkilökohtaisesta näkemyksestä tai asenteesta riippumaton, puolueeton, tasapuolinen ja yleispätevä
Psykograafinen	Käyttäytymisen mukainen
Q1000	Laatutonni laadunhallintajärjestelmä
Reliabiliteetti	Luotettavuus, satunnaisvirheettömyys
SeAMK	Seinäjoen ammattikorkeakoulu
Stabilointi	Vakauttaminen, tasapainottaminen
Subjektiivinen	Henkilön omakohtaisesta tulkinnasta tai käsityksestä johdettu, usein puolueellinen näkemys
Validiteetti	Miten hyvin tutkimuksessa käytetty menetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata
Visualisointi	Asian tekeminen havainnolliseksi näköaistille

1 JOHDANTO

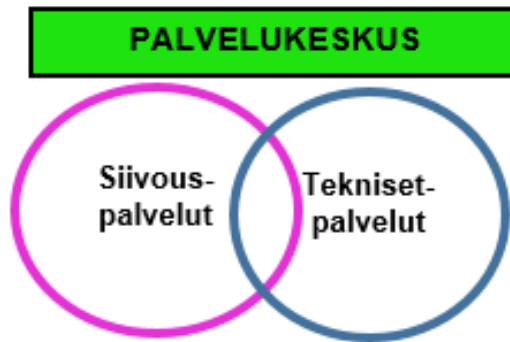
Toimeksiantona oli laatia Kuortaneen urheiluopiston palvelukeskukselle laatukäsikirjan. Laatukäsikirjan pohjana tuli käyttää laatutonni eli Q1000-laadunhallintajärjestelmää. Focukseltaan tulevan käsikirjan olisi oltava yhteensopiva Kuortaneen urheiluopiston HyVa-keskuksen vuonna 2017 laatiman laatukäsikirjan kanssa. Toimeksiantajan pyynnöstä varsinainen opinnäytetyö, laatukäsikirjan laatimisen prosessista, voidaan julkaista Theseus-julkaisuarkistossa, mutta itse laatukäsikirjaa ei, vaan se jää yksinomaan toimeksiantajan käyttöön.

Kun palvelukeskuksen laatukäsikirja on valmistunut, jatkavat Kuortaneen urheiluopiston koulutuskeskus, valmennuskeskus ja KSM laatukäsikirjan laatimista, omille yksiköilleen. Tavoitteena on, että vuonna 2019 kaikki Kuortaneen Urheiluopiston palvelut noudattaisivat yhtenevää, Q1000:een pohjautuvaa laatukäsikirjaa. Laatujärjestelmän käytöllä tavoitellaan tasaisempaa ja yhtenevää laatua kaikissa Kuortaneen urheiluopiston toiminnoissa sekä sen avulla pyritään myös edistämään kilpailukykyä. Etenkin erilaiset lomajärjestäjä organisaatiot ja kansainväliset toimijat saattavat kilpailutusvaiheessa edellyttää, että tarjouksissa mainitaan käytettävä laatujärjestelmä.

Opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisena tavoitteena on syventää perehtymistä Kuortaneen Urheiluopiston toimintoihin ja prosesseihin. Tavoitteena on myös yhdenmukaistaa siivouspalveluiden toimintojen ja asiakaskohtaamisten laatua sekä saada työkaluja laadunhallintaan ja sen jatkuvaan parantamiseen.

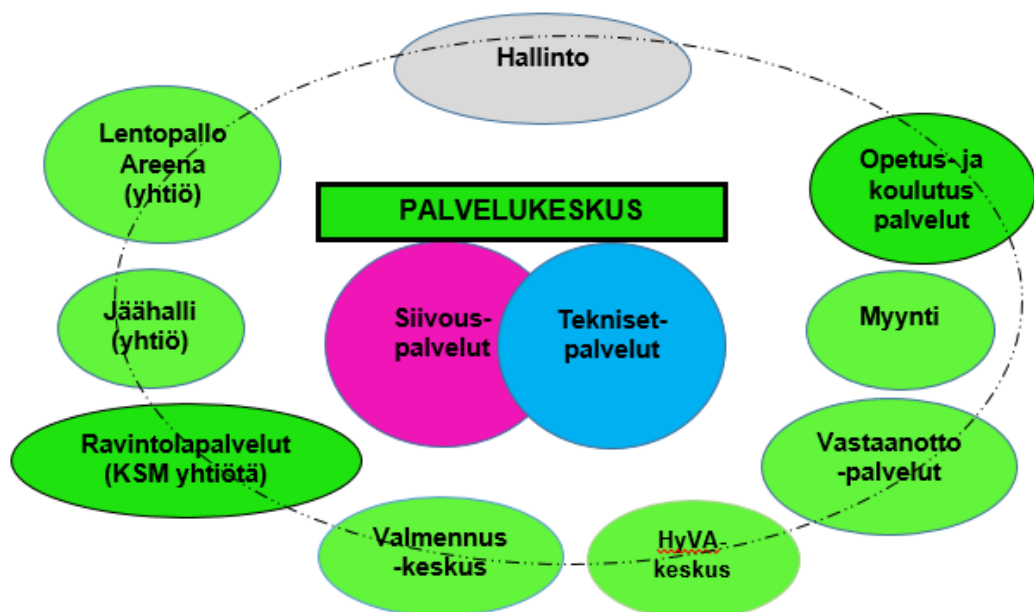
1.1 Palvelukeskuksen rajapinnat

Kuortaneen Urheiluopistosäätiön palvelukeskus muodostuu siivous- ja teknisistä palveluista (kuvio1).



Kuvio 1. Palvelukeskuksen toiminnot.

Palvelukeskuksella on sekä sisäisiä asiakkaita että ulkoisia asiakkaita. Teknisten palveluiden ja siivouspalveluiden toiminnot ovat osittain limittyneet ja toisistaan riippuvaisia. Sisäisinä asiakkaina palvelukeskukselle ovat kaikki muut Kuortaneen Urheiluoipistolla toimijat eli myynti, vastaanottopalvelut, hallinto ja valmennuskeskus, opetus- ja koulutuspalvelut ja HyVa-keskus sekä omina tytäryhtiöinään toimivat Jäähalli, Lentopallo Areena ja KSM (kuvio 2). Tämä sisäisten asiakkaiden piiri ja palvelukeskustoiminnot muodostavat ulkoisten asiakkaiden palveluverkoston.



Kuvio 2. Palvelukeskuksen sisäiset asiakkaat.

1.2 Laatukäsikirjan rajaus ja pääpaino

Laatutonni-laadunhallintajärjestelmä keskittyy asiakkaan kokemuspolun laatuun, niinpä palvelukeskuksen laatukäsikirjakin keskittyy pääosiltaan palvelunlaadun hallintaan ja kehittämiseen. Kuortaneen Urheiluopistolla on toimiva asiakaspalautteiden keruujärjestelmä, jonka tuloksia hyödynnän laatukäsikirjan laadinnassa ja joista saamme apuja jatkuvan kehittämisen kohteiden priorisoinnille.

Asiakkaan polku kuvataan yleisellä tasolla, josta johdetaan palvelukeskukselle asiakkaan polkukartta, josta nähdään asiakkaanpolun ja palvelukeskuksen toimintojen risteämä kohdat. Palvelukeskuksen toimintoihin ja asiakaskohtaamispisteisiin pyritään löytämään mahdollisimman yhtenevät toimintatavat. Urheiluopistolla on toimintaa aamuvarhaisesta iltamyöhään ja majoitusasiakkaita 24/7 vuoden jokaisena päivänä. Toiminnan sokeri ja suola ovat rajustikin vaihtelevat tilanteet. Toisinaan pääpaino voi olla majoittujilla ja vaikkapa perhekursseilla ja kapasiteetista voi olla käytössä alle 50 % ja toisinaan kapasiteetti on käytössä 100 % ja pääpaino voi olla vaikkapa urheilussa, majoitustoiminnan ollessa sivujuonteena. Tämän pääpainon ja työkuorman sekä asiakaspaineen vaihtelut tulee pyrkiä ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon käsikirjaa laadittaessa, koska tavoitteena on luoda oikea työkalu, eikä vain paperinmakuinen ohjekokoelma, jolla ei ole oikeaa yhtymäkohtaa käytännön suoritteisiin.

1.3 Laatukäsikirjan merkitys ja tavoitteet

Laatujohtaminen ja laadunhallinta ovat keskeisessä asemassa yrityksen kilpailukykyä mitattaessa. Useat lomajärjestäjä tahot edellyttävät kilpailutukseen osallistuvilta palveluntarjoajalta yrityksiltä olemassa olevaa laadunhallinta järjestelmää. Tämä vaade on myös käynnistänyt Kuortaneen urheiluopiston laatukäsikirjan laadinnan. Vuonna 2017 HyVa-keskukselle laadittiin laatukäsikirja. Tämän opinnäytetyön tuloksena laatukäsikirja laaditaan nyt myös palvelukeskukselle, samalla dokumentoiden johdon yhteistä tahtotilaa laadusta Kuortaneen urheiluopistolla. Kun tämä palvelukeskuksen laatukäsikirjan laadintaprosessi on saatu päätökseen, jatkaa valmennuskeskus laatukäsikirjan työstöä omalta osaltaan.

Kilpailu asiakkaista on kovaa myös majoitus ja urheilutoiminnassa ja digitalisoitumisen myötä vaihtoehtojen vertailu ja tavoitettavuus on kasvanut huomasti. Sen vuoksi on erittäin tärkeää kilpailukyvyn ylläpitämiseksi luoda systemaattisia ja dokumentoituja toimintatapoja, joilla tavoitellaan tasalaatuisuutta ja jatkuvaa parantamista.

Kuortaneen Urheiluopiston toiminta on voimakkaan nousujohteista ja kasvavaa, sen vuoksi onkin tärkeää jakaa koko organisaatiolle johdon tahtotila tavoiteltavasta toiminnan laadusta. Laatukäsikirjan avulla pyritään avaamaan Kuortaneen Urheiluopiston toiminta kokonaisuutena, johon niin oma organisaatio kuin kaikki muutkin organisaatiot ja toiminnot kiinteästi liittyvät. Sen toivotaan myös auttavan ihmisiä hahmottamaan selkeämmin palveluprosessien nykytilaa, jotta helpommin olisi mahdollista havaita sen kehittämistä ja parantamista vaativat kohdat.

2 LAADUNHALLINNAN KÄSITTEITÄ

2.1 Laatu

Laatu käsitteenä on moniulotteinen ja erittäin laaja ja sen tulkinta on usein riippuvainen käsitteen tulkitsijasta. Aristoteles jo aikoinaan pohti laadun merkitystä, ja hänen laadulle osoittamaansa kaksi merkitystä toimivat yhä nykyäänkin arkikielellisinä laadun määrittelijöinä (Anttila & Jussila 2016). Aristoteleen ensimmäinen kuvauksen mukaan laatu ilmaisee, miten jokin kohde erottuu toisista kohteista ja toisen kuvaukseen mukaan laatu ilmaisee, miten jokin kohde koetaan hyvänä tai pahana.

Usein kuulemme puhuttavan hinta-laatusuhteesta. Sen vuoksi voi ajatellakin, että laadukkuuden kokemus syntyy jokaisen yksilön omien kokemusten kautta. Ostaessaan jotain yksilö asettaa hankinnalleen tavoitteen, joka muodostuu sekä markkinoinnin mielikuvien, että hinnan perusteella. Se miten laadukkaana koetaan saatu tuote tai palvelu, riippuu siitä miten hyvin palvelu tai tuote vastaavat yksilön omia ennakko-odotuksia.

2.2 Laadunhallinta

Laadunhallinta on laadukasta johtamista. Suomen Standardisoimisliiton mukaan laadunhallinta koostuu seitsemästä periaatteesta (SFS-EN ISO 9000:2015).

Näitä ovat:

- Asiakaskeskeisyys, jonka ensisijainen tavoite on täyttää asiakkaiden vaatimukset ja pyrkiä ylittämään heidän odotuksensa.
- Johtajuus, jonka avulla luodaan olosuhteet, joissa ihmiset voivat osallistua täysipainoisesti organisaation laatutavoitteiden saavuttamiseen.
- Ihmisten täysipainoinen osallistuminen, jonka mahdollistaa se, että kaikilla organisaation eri tasoilla olevilla henkilöillä on tarvittava pätevyys ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja yhteiseen kehittämiseen.
- Prosessimainen toimintamalli, jossa prosessit liittyvä toisiinsa muodostaen yhtenäisen toimintajärjestelmän.

- Parantaminen, on tärkeää organisaatiolle, jotta se kykenee reagoimaan muutoksiin ja luomaan uusia mahdollisuuksia.
- Näyttöön perustuva päätöksenteko, jossa dataa ja informaatiota arvioidaan ja analysoidaan päätöksenteon pohjana.
- Suhteiden hallinta olennaisesti sidosryhmiin on erittäin tärkeää, kun organisaatio tavoittelee jatkuvaa menestystä.

2.3 Laatu järjestelmä

Yrityksen toimintatavat muodostavat laatu järjestelmän. Laatu järjestelmällä määritellään, mitkä prosessit tulee olla määriteltynä. Sen sijaan laatu järjestelmä ei määrittele sitä, miten ne toteutetaan (Lecklin 2006 34).

Lecklinin (2006, 31) mukaan laatu järjestelmä voidaan määritellä prosessiksi, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti koko organisaation toimintatavoiksi. Hänen mukaansa toimintajärjestelmä onkin laatu järjestelmän synonyymi. Lecklinin mukaan hyvä laatu käsikirja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena ja se palvelee käytännön apuvälineenä työn suorittamisessa ja toimintaan perehdyttäessä.

2.4 Laatu tonni-Q1000

Laatu tonni on MEKin ja Matkailun Kehitys Lappi Oyn 2000-luvun alussa, nimenomaan matkailutoiminnan kehittämistä varten suunniteltu yhtenäisten laatu linjausten kriteeristö. Laadunhallinta ohjelmaan oli tavoitteena saada mukaan 1000 yritystä, siitä syntyi Laatu tonni-nimi. Merkittävänä tavoitteena laatu tonnin kehittämiseksi oli myös taata myös kansainväliset kriteerit täyttävä matkailun laatu suomessa (Urkuri 2011,9).

Nyttemmin MEK tunnetaan nimellä Visit Finland, jonka ydintehtävinä on kehittää maailmalla matkailullista Suomi-kuvaa, markkinatiedon kerääminen ja analysoimi-

nen matkailuelinkeinon tarpeisiin sekä tukea matkailualan alueiden ja yritysten tuoteistamista, tuotekehitystä ja kansainvälistymistä. Visit Finlandin toiminta rahoitetaan pääosin valtion budjetista. (Visit Finland 2019a.)

Q1000-laadunkehittämisohjelman valmennuksesta vastaa Perho Liiketalousopisto, jossa järjestetään 3- tai 4-päiväisiä laatutonni-valmennuksia. Valmennus perustuu kolmeen pääosiin: itsearviointiin, laatutonnityökirjaan ja laatuverkkoon (Visit Finland 2019b).

2.5 Palvelu

Sellaisia tuotannollisia toimintoja, jotka edistävät tuotteiden ja rahoitusvarojen vaihdantaa sekä muuttavat palveluja kuluttavien yksiköiden olosuhteita, voidaan kutsua palveluiksi (Tilastokeskus [Viitattu 28.12.2018]). Pääsääntöisesti palvelut eivät ole erillisiä eriä, eikä niihin voi kohdistua omistusoikeuksia. Vain harvoin palvelu ja palvelun tuottaminen voidaan erottaa toisistaan.

Asiakas on aina palvelun tuottamisen kohde. Rissanen (2005, 108) huomauttaa, että palvelun tuottaminen on harvoin yksilösuoritus, vaikka itse palvelutapahtumaan osallistuisikin vain yksi asiakaspalvelija, sen taustalla on useimmiten laaja verkosto eri henkilöiden tekemiä suoritteita. Valvion (2010, 60) mukaan palveluja tuotettaessa niitä myös koetaan ja tai kulutetaan samanaikaisesti, jonka vuoksi jokainen palvelutapahtuma on uniikki.

2.6 Palvelun laatu

Lecklinin (2006, 22) mukaan palvelua tuottavan yrityksen näkökulmasta paras määritelmä palvelun laadusta on se, että yritys mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti täyttää asiakkaan tarpeet.

Niin laadun kuin palvelunlaadunkin yksilötason määritelmä on eri ihmisillä hyvinkin erilainen. Se perustuu palvelun kohteena olevan henkilön subjektiiviseen kokemukseen, jonka mittarina yleisimmin lienee se, mikä on henkilökohtaisten odotusten ja toteutuneen palvelukokemuksen välinen suhde. Valvio (2010, 28) huomauttaa, että

vaikka yksittäisen henkilön mielestä palvelukokemus olisikin hyvin laadukas, joutuksen hänen vaatimattomista odotuksistaan, ei palvelutapahtuma objektiivisesti tarkasteltuna välttämättä ole lainkaan laadukas.

2.7 Asiakkaan kokemuspolku

Asiakkaan kokemuspolku on asiakkaan valinnoista hänen ympärillään olevista toiminnoista muodostuva toimintojen ketju (Komppula & Boxberg 2002, 22). Polun alku on useimmiten asiakkaan mielikuva palvelusta ja se jatkuu, etenkin digitalisoitumisen myötä, asiakkaan itsenäisellä palveluun liittyvällä tiedonhauella. Seuraavina etappeina polulla ovat ostopäätöksen tekeminen, palvelun kokeminen ja palvelutapahtuman päättymisen. Polku päättyy muistojälkiin ja mahdolliseen palvelun kokemuksen viestittämiseen eteenpäin lähipiirissä tai vaikkapa sosiaalisessa mediassa (Komppula & Boxberg, 106–107).

2.8 Asiakassegmentointi

Asiakassegmentointi on asiakkaiden kohderyhmävalintaa. Eli se on erilaisten asiakastyhmien etsimistä ja tunnistamista etenkin markkinoinnin kohderyhmäksi. Asiakassegmentoinnista on hyötyä myös koko yrityksen palvelutarjooman suunnittelussa ja oikeassa kohdentamisessa.

Yritys jolla on rohkeutta selkeästi rajata asiakasryhmiänsä, onnistuu helpommin ja tehokkaammin markkinoimaan omia tuotteitaan ja palveluitaan kutakin ryhmää puhuttelevalla tavalla. Segmentointia voidaan tehdä erilaisin perustein kuten maantieteellisin, demografisin ja psykograafisin (Bergström & Leppänen 2015).

2.9 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja kuuluu oleellisesti yrityksen laadunhallintajärjestelmään. Se sisältää tiedot yrityksen laadunhallinnan jatkuvasta kehittämisestä, prosesseista ja laadun

mittareista. Lecklin (2002, 34) huomauttaa, että laatukäsikirjan laadinnan lähtökohdina tulee olla yrityksen omat tarpeet ja sen rakenne ja sisältö tulee sovittaa mahdollisimman hyvin niitä tukevaksi. Hyvästä laatukäsikirjasta on hyötyä koko organisaatiolle henkilöstöstä johtoon, sillä se auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena. Hyvä laatukäsikirja on Lecklinin mukaan (s. 34) myös hyvä käytännön apuväline työn suorittamisessa sekä toimintaan perehdyttäessä.

3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

3.1 Urheiluopistojen syntyhistoria

Suomessa on Kuortaneen urheiluopiston lisäksi 10 urheiluopistoa. Ne ovat valtakunnallisia liikunnan koulutuskeskuksia ja vapaan sivistystyön oppilaitoksia. Urheiluopistojen syntyyn vaikutti tarve luoda kansalaisille organisoitua urheiluvalmennusta ja liikunnanohjausta sekä luoda yhtenäistä suomalaista liikunta- ja urheilukulttuuria. Suomen vanhin, Varalan Urheiluopisto perustettiin vuonna 1909 Tampereelle. Ja viimeisin, Lapin urheiluopisto on aloittanut toimintansa vuonna 1972 Rovaniemellä. Urheiluopistojen alueelliset erot ja erilaiset tarkoitusperät ovat määritelleet mitä liikuntakulttuuria mikäkin urheiluopisto on perustettu edistämään. (Urheiluopistojen Yhdistys ry [Viitattu 25.10.2018].)

3.2 Kuortaneen urheiluopiston perustaminen

Kuortaneelle Aholankankaalle puhtasvetisen Kuortanejärven rantaan perustettiin Pohjanmaan urheiluopisto, joka vihittiin käyttöön vuonna 1950. Pohjanmaan urheiluopiston toteuttamiseksi perustettiin Pohjanmaan urheiluopistosäätiö. Vuonna 1970 sekä opiston että säätiön nimet muutettiin, silloin syntyi Kuortaneen urheiluopisto ja Kuortaneen urheiluopistosäätiö. (Liikuntaympäristöt [Viitattu 25.10.18].)

3.3 Käyttötarkoitus

Kuortaneen urheiluopisto on huippu-urheilun, liikunnan, hyvinvoinnin, koulutuksen ja vapaa-ajan keskus. Se toimii myös olympiakomitean Olympic Training Centerinä sekä kansainvälisenä valmennuskeskuksena. Se tarjoaa urheilijoille valmennuksen ja harjoittelutilojen lisäksi tukitoimintojen asiantuntija palveluita, kuten esimerkiksi urheilufysioterapiaa ja kestävyys- ja voimatestausta. Yritykset, yhteisöt ja muut ryhmittyvät voivat järjestää siellä kokouksia, tyhy- ja virkistyspäiviä tai vaikkapa työhyvinvointiin keskittyviä tapahtumia. (Kuortane 2018.)

Kuortaneen urheilulukio perustettiin 1980 luvun loppupuolella Kuortaneen urheilupuiston naapuriin (Liikuntaympäristöt [Viitattu 25.10.18]). Silloin alkoi merkittävä yhteistyö Kuortaneen kunnan ja Kuortaneen urheilupuiston kesken, lukio- ja urheilupuistuksen yhdistämisessä. Tänäkin päivänä Kuortaneen urheilulukiolaiset ovat käyttäjinä Kuortaneen urheilupuiston liikuntatiloille ja urheiluvalmennukselle. Vuosien saatossa oppilasmäärätkin ovat moninkertaistuneet ja oppilasmajoitukseen tarkoitettuja Koulumajojakin on alueella jo neljä.

Kuortaneen urheilupuisto tarjoaa myös lajileirejä nuorille sekä sport camppeja urheilullisissa merkeissä. Urheilupuistolla järjestetään urheilupainotteisia leirejä niin yläkoululaisille kuin rippikoululaisillekin. Kuortaneen urheilupuisto toimii myös vapaan sivistystyön oppilaitoksena, ammatillisena oppilaitoksena sekä tarjoaa ammatillista lisäkoulutusta. Kuortaneen urheilupuistolla voi kouluttautua liikuntaneuvojaksi, urheiluhierojaksi ja liikuntapaikkahoitajaksi sekä syventää ammatillista osaamista, kouluttautumalla esimerkiksi liikuntapaikkahoitajasta liikuntapaikkamestariksi.

Yksityiset ihmisetkin ovat tervetulleita alueen liikuntatilojen ja erilaisten liikuntaohjausten, hierontapalveluiden sekä ravintola- ja majoituspalveluiden käyttäjiksi.

3.4 Tilat ja toiminnot

Päärakennuksessa toimivat ravintolat ja kahvila. Päärakennuksesta löytyy kokous- ja luentotiloja, voimistelusalit, keilahalli ja toimistotiloja. Aivan päärakennuksessa on kiinni Kiinteistö Oy Kuortaneen liikuntahotelli, jonka suurin omistaja on KSM. Liikuntahotellissa on 54 saunallista huoneistoa, joiden koko vaihtelee välillä 34 m²–76 m². Päärakennuksessa on kioski, joka toimii samalla myös opistoapteekkinä. Päärakennuksen ja liikuntahotellin siivous on ulkoistettu yhteistyökumppanille, mutta rakennuksen teknisestä ylläpidosta vastaa palvelukeskuksen tekninen yksikkö.

Saunatiloja on 3, suurin niistä on rantasauna, jossa omat sauna-, suihku ja pukuhuonetilat naisille ja miehille sekä erillinen takkahuone. Honkasaunassa on suunnattu enintään 10 hengen ryhmille ja siellä mahtuu muutama henkilö yöpymäänkin. Pienin saunoista on hirsisauna, jossa kerrallaan saunoo enintään 8 henkilöä.

Resort tyyppisiä majoitusrakennuksia on 12. Niistä 5, eli Kostintupa, Matintupa, Jormantupa, Ahola ja Rauhala, on luhtitalotyyppisiä 16 huoneen rakennuksia. Resort majoitusrakennuksista kolme, Koskela, Ritola ja Rantamaja, on 10 huoneen solu-asunto tyyppisiä rakennuksia yhteisine keittiö-, oleskelu- ja vaatehuoltotiloineen, osassa huoneista on myös yhteiset wc- ja suihkutilat. Yksi majoitusrakennuksista, Honkala on hotellityyppinen kaksikerroksinen majoitustila, jossa on 24 huonetta. Jukantupa muodostuu neljästä tupakeittiö, makuuhuone, sauna, wc ja suihkutila kokonaisuudesta. Lisäksi samassa rakennuksessa on 6 soluhuoneistoa, joissa kussakin kahden hengen makuuhuoneita on kaksi ja niillä yhteinen tupakeittiö, sekä wc ja suihkutila. Mäntylässä on 8:an huone, keittiö, sauna ja wc-suihkutila kokonaisuudesta. Perustilassaan vuodepaikkoja majoitusrakennuksissa on yhteensä 330 ja lisävuoteilla päästään liki 500 vuodepaikkaan.

Kesällä majoitustila kapasiteettiä kasvatetaan vuokraamalla Kuortaneen kunnalta urheilulukion käytössä olevat koulumaja rakennukset. Rakennuksia on 4 ja niissä on yhteensä 86 vuodepaikkaa. Rakennuksissa on yhteensä 18 soluasuntoa, joissa on yhteiset keittiö ja wc-suihkutilat.

Urheilu- ja harrastehalleja sekä erilaisia aktiviteettitiloja on runsaasti. Alueella on lentopallo areena, jäähalli ja urheiluhalli, jota pääosin käyttävät telinevoimistelijat. Lisäksi on pallohalli, joka on useimmiten painivalmennuksen ja -harjoittelun tilana. Uimahallin yhteydessä on myös hierontakoulutuksen ja -palveluiden tilat. Kuortanehallissa on muun muassa yleisurheilu-, kuntosali-, nyrkkeily- ja jousiammuntatilat (kuva 1).



Kuva 1. Kuortaneen Urheiluopiston alueen kartta (Kuortane 2018).

Talvella alueella on monipuolinen latuverkosto ja kesällä lukuisia ulkourheilualueita, muun muassa pesäpallokenttä, frisbee golf -alue ja tenniskentät. Kesällä on avoinna myös alueella oleva sisäleikkipuisto Sport Fun. Ulkoliikuntaan on myös kesäaikaan tarjolla lukuisia välineitä muun muassa fatbikeja, kanootteja, veneitä ja suppilautoja.

3.5 Rakennushistorian päävaiheita ja tulevat laajennushankkeet

Ensimmäisenä alueelle on valmistunut hirsisauna vuonna 1948, joka kokonaan uudis rakennettiin vuonna 1990. Päärakennus Eppula valmistui 1950 ja 1952 nousi Jukantupa henkilökunnan asunnoiksi. 1956 valmistui Pihamaja, joka on jo purettu pois ja 1959 Rantamaja, joka edelleenkin toimii omalla nimellään majoituskäytössä. (Liikuntaympäristöt [Viitattu 25.10.18].)

1952 rakennettiin ensimmäinen urheiluhalli, joka silloin kanto nimeä maapohjahalli. 1962 valmistui pallohalli ja sitä laajennettiin kahdella kokoustilalla, joista ensimmäinen otettiin käyttöön 1973 ja toinen 1984. 1968 urheiluopiston aluetta laajennettiin, kun kantatie 66:n linjaus valmistui. Tälle laajennetulle maa-alueella rakennettiin Kuortanehalli ja Jäähalli. (Liikuntaympäristöt [Viitattu 25.10.18].)

1970 valmistui uimahalli ja otettiin käyttöön myös kaksi uutta majoitusrakennusta. 1979 valmistui Sysimaja niminen majoitusrakennus, jonka tilalle nousi keväällä 2018 uusi majoitusrakennus Kostintupa. 1992 valmistui Honkala, edelleenkin toimiva hotellityyppinen kaksikerroksinen majoitusrakennus. 2005 valmistui uusi pää-rakennus sekä liikuntahotelli. (Liikuntaympäristöt [Viitattu 25.10.18].)

Tällä hetkellä rakenteilla on palloiluhalli, joka valmistunee kevään 2019 aikana ja hankesuunnitteluvaiheessa on uusi telinevoimisteluhalli, jonka valmistumisajan kohta arvio on 2019 vuoden loppupuolella.

4 LAATUKÄSIKIRJAN LAADINTAPROSESSI

4.1 Lähtökohta

Opinnäytetyön tekijä työskentelee Kuortaneen urheiluopistolla siivoustyönjohtajana ja sai toimeksiannon laatukäsikirjan laatimiseen talousjohtaja Jaakko Niiraselta. Hän myös antoi opinnäytetyön tekijälle HyVa-keskuksen laatukäsikirjan ja Kuortaneen Urheiluopiston Q1000-materiaalin, jonka pohjalta laatukäsikirjan työstämisen tuli tapahtua.

HyVa-keskuksen laatukäsikirja on PowerPoint-tiedosto muodossa, mutta palvelukeskuksen laatukäsikirja laaditaan Word-tiedostomuotoon. Koska laatukäsikirjan laadintaprosessi Kuortaneen urheiluopistolla tulee jatkumaan, oli Word-tiedostomuoto luontevin valinta sen helpon muokattavuuden, jaettavuuden ja tulostettavuuden vuoksi.

Työn edetessä opinnäytetyön tekijä ja talousjohtajan pitivät palaverreja, joissa talousjohtaja työn tilaajana antoi palautetta ja muokkausehdotuksia laatukäsikirjan sisällöstä ja ulkoasusta.

Valmis laatukäsikirja tulee olemaan täysin toimeksiantajan omaisuutta eikä sitä julkaista. Laatukäsikirjan lopullisen version hyväksyy toimeksiantajan johtoryhmä, ennen sen käyttöönottoa ja jakelua yrityksen sisällä.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Työn tekeminen perustuu toimintatutkimukseen ja tutkimusmenetelminä olivat benchmarking ja dokumenttianalyysi. Benchmarkingia toteutin työpöytäkartoituksen ja ryhmäkeskustelu menetelmin. Dokumenttianalyysissä merkittävää osaa näyttelivät Laatutonni-laatuja järjestelmän raamitus ja Kuortaneen urheiluopistolla vuoden 2017 aikana kerätyt asiakaspalautteet.

4.3 Benchmarking

Benchmarking voidaan suomentaa sanoilla vertailuanalyysi tai vertailukehittäminen. Se on menetelmä, jossa pyritään oppimaan hyvien esikuvien parhaista käytännöistä ja soveltaa niitä oman toiminnan kehittämiseen (UEF [15.9.2018]). Benchmarking toteutetaan useimmiten vierailulla sellaiseen organisaatioon, jonka kanssa oman organisaation toimintaa halutaan vertailla. Se voidaan kuitenkin myös toteuttaa etsimällä tietoa parhaista käytännöistä erilaisista julkaisuista, kuten esimerkiksi artikkeleista, kirjoista tai internet-sivuilta.

Kansallisen ennakoitiverkoston verkkosivulla (2010) todetaan, että benchmarking on hyvä menetelmä pyrittäessä arvioimaan kehityksen edelläkävijöitä eri toimialoilla ja eri tehtävissä; myös yksittäisiä tuotteita voidaan benchmarkata. Sen tavoite on oppia muilta, ja sen avulla pyritään löytämään oman toiminnan piilevät ongelmat. Benchmarking voidaan toteuttaa monella tavalla, harva asuntomessukävijä varmaankaan osaa edes ajatella tekevänsä julkista benchmarkingia asuntomesuilla vieraillessaan. Toinen julkisesti esitettävä benchmarking, johon lähes jokainen meistä elämänsä aikana törmää, on jossain mediassa esitettävä autotesti tietyistä autoryhmistä.

Muita menetelmiä ovat muun muassa vertaisvierailut, arviobenchmarking ja database-benchmarking (Kansallinen arviointiverkosto 2010). Vertaisvierailussa vierailaan toisessa organisaatiossa ja vertaillaan ja analysoidaan heidän käytänteitään oman organisaation vastaaviin käytänteisiin. Database-benchmarking perustuu laadullista- tai määrällistä kehitystä koskevien tietojen vertailuun tai analyysiin. Database-benchmarking tutkimuksia ovat muun muassa useat tieteelliset tutkimukset.

Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on kirjallisten lähteiden analyysi, jonka avulla pyritään saamaan ilmiöille taustatietoa ja lisänäkökulmia (Oppariapu [Viitattu 15.9.2018]). Dokumentit eli aineisto voi koostua mistä tahansa kirjallisesta materiaalista, kuten esimerkiksi ylös kirjoitetuista haastatteluista, muistioista, artikkeleista, raporteista tai vaikkapa verkkosivuista. Dokumenttianalyysi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Päämääränä on luoda selkeyttä aineistoon, sitä järjestelmällisesti analysoimalla, jotta voidaan tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä.

4.4 Pohjatietojen keräily

Opinnäytetyön tekijä kävi, hetimiten toimeksiannon saatuaan, keskustelua talousjohtajan kanssa, tässä keskustelussa sovittiin raamit ja askelmerkit laatukäsikirjan laatimiselle. Pohjatietojen keräily jatkui keskustelulla asiakaspalautteista vastaavien tahojen kanssa, asiakaspalauteprosessin selventämiseksi. Opinnäytetyön tekijä tutki kaiken laatuun ja asiakaskohtaisiin liittyvän materiaalin Kuortaneen Urheilupuiston sisäisestä Intrasta. Pohjatietoja kerättiin myös ryhmäkeskustelussa siivoustiimin kanssa, Siivoustiimin jäsenillä on valtavasti niin sanottua hiljaista osaamista, jota on kertynyt osalle, Kuortaneen urheilupuiston palveluksessa, jo yli 30 vuoden ajalta. Opinnäytetyön tekijä kävi myös keskustelua teknisten palveluiden asioista kiinteistömestarin kanssa. Kaikista keskusteluista pyrittiin laatimaan mahdollisimman kattavat muistiinpanot. Teoria osuuteen haettiin runsaasti tietoa myös alan kirjallisuudesta, julkaisuista ja verkkosivuilta. Opinnäytetyöntekijä hyödynsi myös omia havaintoja ja aiemmin, Kuortaneen urheilupuistosta, SeAMKin kursseilla tekemäänsä materiaalia.

4.5 Asiakkaat

”Asiakas ei aina välttämättä ole oikeassa – mutta hän on aina asiakas”, kirjoittaa Timo Valvio (2010, 64).

Kuortaneen urheilupuiston eri yksiköt ovat suuremmaksi osaksi sisäisiä asiakkaista toinen toisilleen. Kaikki yksiköt tarvitsevat ainakin palvelukeskuksen ja hallinnon palveluita, useimmat myös ravintola- ja vastaanottopalveluita. Nämä Kuortaneen urheilupuiston, sisäiset yksiköt muodostavat yhdessä tytäryhtiöiden kanssa ulkoisten asiakkaiden palveluverkoston, jota kuviossa 3 kuvataan vihreillä yksikkötunnisteilla ja joita yhdistää musta piste- ja katkoviiva.

4.6 Ulkoisten asiakkaiden segmentointi

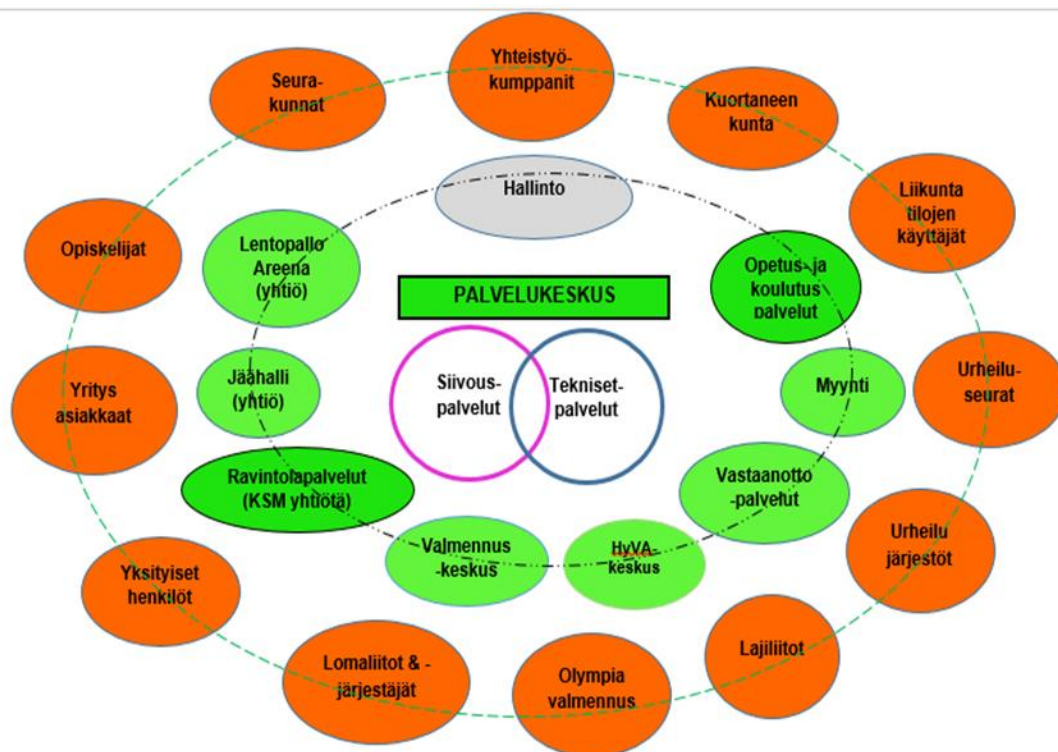
Ulkoiset asiakkaat on kuvattu kuviossa 3 oransseilla asiakassegmentti tunnisteilla ja ne on yhdistetty asiakasverkostoksi vihreällä katkoviivalla. Nämä segmentit voidaan jakaa vielä neljään luokkaan, ensimmäisessä luokassa ovat liikuntatilojen käyttäjät, toisessa luokassa ovat majoittujat, kolmas luokka muodostuu majoittujista jotka myös käyttävät liikuntatiloja ja neljäs luokka koostuu erilaisista päiväkävijöistä, jotka käyttävät sauna- tai kokoustiloja tai ravintolapalveluita.

Ensimmäisessä luokassa, liikuntatilojen käyttäjät merkittävimminä ryhminä ovat eri seurat ja harrastusryhmät, joilla on vakiovuoroja uimahallissa, jäähallissa tai muissa urheilutiloissa.

Toisen luokan ytimen muodostavat yksittäiset henkilöt jotka yöpyvät ja käyttävät mahdollisesti ulkoliikuntatiloja sekä ravintolapalveluita. Osana tätä luokkaa ovat myös erilaiset yhden yön ryhmämajoitukset, joista esimerkkinä pelimatkamajoitus.

Kolmannen luokan asiakkaat yöpyvät ja käyttävät monipuolisesti urheilu- ja ravintolapalveluita, he ovat suurin asiakasryhmä Kuortaneen urheiluopistolle.. Tähän luokkaan kuuluvat omat opiskelijamme jotka majoittuvat alueella, eri lajiliittojen, urheilujärjestöjen ja -seurojen valmennus, leiritys ja kisatapahtumat, joissa myös yövytään. Kolmatta luokkaa ovat myös eri lomajärjestöjen, yritysten ja kuntien kunnan ja työhyvinvoinnin ylläpitoon sekä muun hyvän olon lisäämiseen tähtäävät kurssit ja lomat. Tähän luokkaa kuuluvat myös seurakuntien järjestämät urheilupainotteiset ripikoulut.

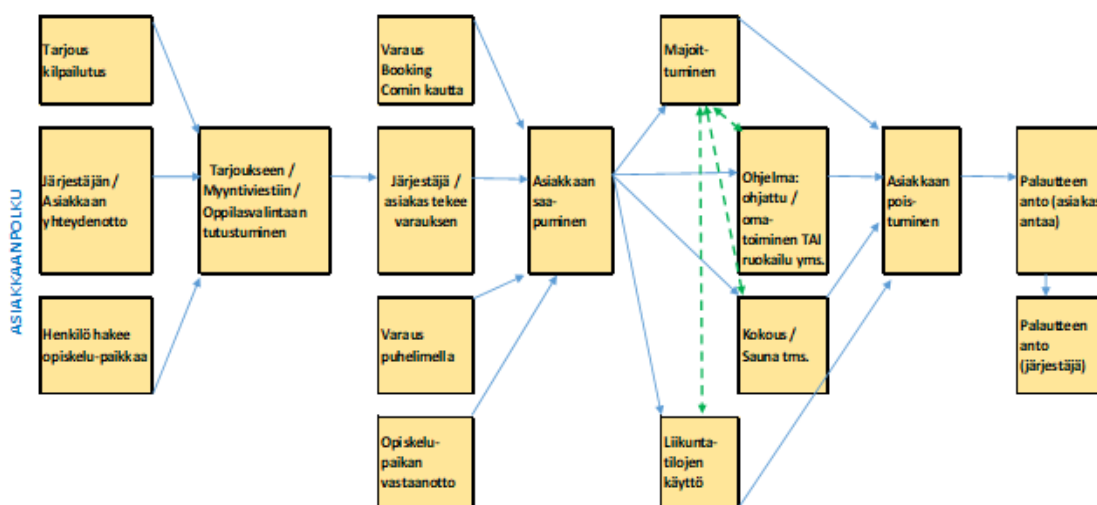
Neljännän luokan ydin on kokousasiakkaat, jotka ovat yleisimmin eri yritysten tai yhteisöjen edustajia. Tätä luokkaa ovat myös sauna-asiakkaat, jotka voivat olla mistä asiakassegmentistä tahansa. Ravintolapalveluita päiväasiakkaina käyttävät niin yritykset, yhteisöt kuin yksittäisetkin asiakkaat ruokailutapahtumien sekä erilaisien kokousten ja juhlien merkeissä.



Kuvio 3. Kuortaneen Urheiluopiston ulkoiset asiakasryhmät.

4.7 Asiakkaan polku

Asiakkaan polku on kuvattu kuviossa 4 lähtemään ensimmäisestä kontaktoinnista.



Kuvio 4. Asiakkaan polku.

Ennen ensimmäistä kontaktointia, asiakas on saattanut jo etsiä ja kerätä tietoa Kuortaneen urheiluopistosta ja sen tarjoamista palveluista. Ensimmäinen kontaktointi asiakkaalta noudattelee pääsääntöisesti kolmea eri linjaa. Ensimmäinen linja alkaa Kuortaneen urheiluopiston saamasta tarjouskilpailupyynnöstä, jonka lähettäjänä useimmiten on lomajärjestäjä organisaatio, urheilujärjestö tai -seura tai seurakunta. Toinen linja alkaa järjestäjän tai asiakkaan suoralla yhteydenotolla ja kolmantena linjana ovat opiskelupaikanhakijoiden yhteydenotot.

Asiakkaan polku jatkuu (kuvio 4) kaikissa linjoissa asiakkaan tutustumisella, Kuortaneen urheiluopistolta saamaansa informaatioon, jonka jälkeen asiakas tekee joko myönteisen tai kielteisen päätöksen urheiluopiston asiakkaaksi tulemisesta. Myönteisen päätöksen tehnyt asiakas tekee varauksen useimmiten sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Jonkin verran varauksia tehdään myös Booking.comin kautta, tällöin varaustapahtuma on asiakkaan ensimmäinen kontaktointi.

Asiakkaan polun (kuvio 4) seuraava vaihe on saapuminen Kuortaneen urheiluopistolle, jonka jälkeen hän joko majoittuu, osallistuu päiväkävijänä ohjattuun tai itsenäiseen toimintaan, käyttää vain liikuntatiloja tai tulee kokoustamaan, saunomaan tai osallistuu useamman päivän aikana useisiin eri toimintoihin.

Asiakas polun viimeiset vaiheet (kuvio 4) koostuvat asiakkaan poistumisesta ja palautteen antamisesta. Tämän jälkeen asiakkaan polussa on vielä yksi tai kaksi vaihetta, joita tässä asiakkaan polkua kuvaavassa kaaviossa (kuvio 4) ei ole kuvattu. Nämä vaiheet ovat asiakkaalle jäänyt muistijälki kokemastaan ja mahdollinen kokemusten ja tuntemusten jakaminen läheisilleen, tutuilleen tai vaikkapa sosiaalisessa mediassa.

4.8 Siivouspalveluiden ydinprosessit ja asiakaspolun risteämät

Siivouspalveluiden ydinprosessit voidaan jakaa karkeasti 4 osa-alueeseen. Ensimmäisenä näistä urheilu- ja hierontatilojen sekä niihin liittyvien kokous ja oheistilojen siivous, jota suoritetaan ennen ja jälkeen asiakkaiden saapumisen sekä asiakkaiden paikallaolo aikana. Suurin osa tiloista siivotaan pääsääntöisesti aamulla aikaisin,

ennen asiakkaiden saapumista. Uimahallilla ja Kuortanehallilla siivoustoiminta jatkuu myös asiakastoimintojen aikana. Näin ollen urheilutilojen siivouksessa on sekä suoria että epäsuoria asiakaspolun risteymiä.

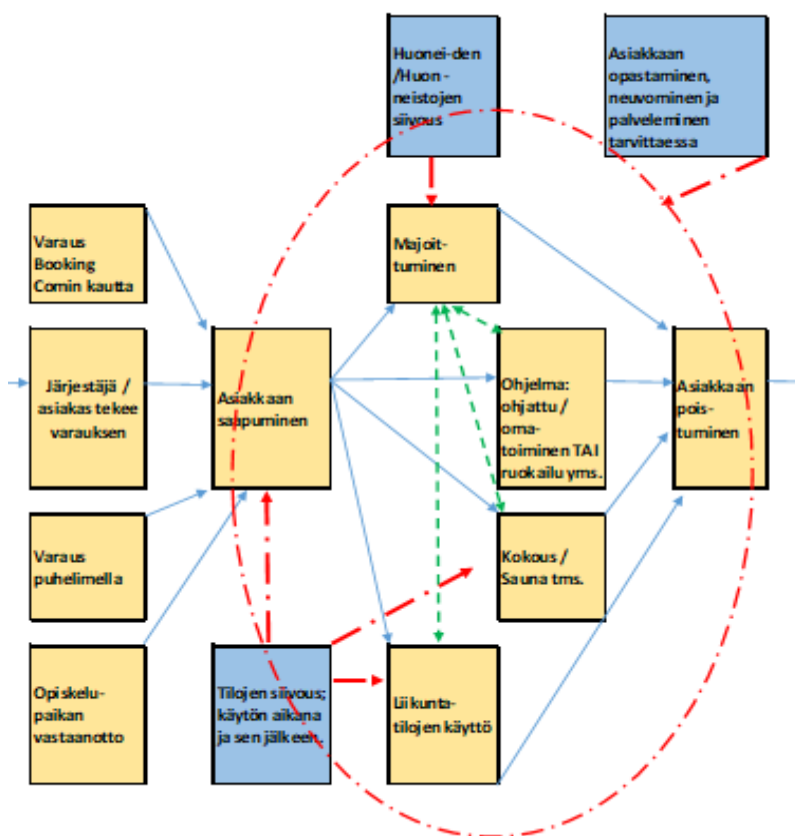
Toisena osa-alueena on majoitustilojen siivous, jossa suorana asiakaspolun risteymänä on Resort-majoituksessa tehtävä vuodetekstiilien vaihto ja vuoteiden petaus kello 10.00 alkaen. Epäsuorana asiakaspolun risteymänä sitä vastoin on huoneiden siivous kello 12.00 alkaen, kun asiakas on jo ulos kirjautunut. Tämä on samalla uuden majoittujan asiakaspolun epäsuora risteymä, kun tila on siivottu valmiiksi ottamaan asiakas vastaan, ennen uuden asiakkaan majoittumista. Erikseen tilatut huoneiden välisiivoukset, jotka suoritetaan asiakkaan majoitusvuorokausien aikana voivat olla joko epäsuoria tai suoria asiakaspolun risteymiä, riippuen siitä onko asiakas siivouksen tapahtuessa paikalla vai ei. Tähän osa-alueeseen voidaan lukea myös lisävuoteiden tekeminen ja toimittaminen majoitustiloihin, tämäkin on joko suoraa tai epäsuoraa asiakaspolun risteävää toimintaa, riippuen siitä onko asiakas jo saapunut paikalle vai ei.

Kolmas osa-alue on asiakkaiden palveleminen, ohjaaminen ja neuvominen. Tätä tapahtuu kaikkialla urheiluopiston alueella ja tiloissa, useimmin kyse on jonkin rakennuksen löytämisestä, avainkortin toimimattomuudesta tai hukkuneista tavaroista. Etenkin uimahallilla ja Kuortanehallilla siivoushenkilöstöllä voi olla myös valvova ja ohjaava rooli tilojen ja laitteiden oikean ja turvallisen käytön varmistamiseksi. Tämä osa-alue onkin pääsääntöisesti suoraan asiakaspolkuun risteävää toimintaa.

Neljäs osa-alue on hallinnolliset tehtävät, jotka risteävät epäsuorasti asiakkaan polun kanssa. Tällaisina voidaan pitää esimerkiksi vuokra vuodetekstiilien tilaus-toimitus prosessia, saippua ja saniteetti paperien tilaus-toimitus prosessia sekä esimiehen vastuulla olevaa henkilöstöresursointia. Neljänteen osa-alueeseen voidaan lukea myös tilojen ja laitteiden kunnon seuranta ja havaintojen viestittäminen teknisille palveluille. Tämän toiminnan tavoite on huomata ja korjata viat, jotta tilat olisivat asiakkaiden saapuessa aina täysin turvallisia ja toimintakuntoisia.

4.9 Siivouspalveluiden asiakaspolun risteämät

Alla olevassa kuviossa kuvataan siivouspalveluiden ja asiakkaan polun risteämä kohtia.



Kuvio 5. Siivouspalveluiden asiakaspolun risteämät.

Siivouspalveluilla on sekä suoria että epäsuoria asiakkaan polun risteymiä. Epäsuoria risteymiä, jossa asiakasta ei kohdata kasvokkain, on huomattavasti enemmän. Joskus sama asiakaspolun risteymä voi olla sekä suora että epäsuora. Kuviossa 5 on otettu otanta, kuviossa 4 kuvatusta, asiakkaan polusta ja liitetty siihen siivouspalveluiden ja asiakkaan polun risteymä kohdat.

Nämä risteämät on yhdistetty (kuvio 5) asiakkaan kokemuspoltkuun punaisella katkoviivalla, ja punaisen katkoviivan kehällä on kuvattu asiakkaan polun jakso, jossa siivoushenkilöstö mahdollisesti palvelee, auttaa ja neuvoo asiakkaita.

4.10 Teknisten palveluiden ydinprosessit ja asiakaspolun risteämät

Teknisten palveluiden ydinprosessit voidaan jakaa karkeasti viiteen osa-alueeseen. Ensimmäinen prosessi on kiinteistötekniikan ylläpito, säätö ja huolto. Tämä näyttely merkittävää roolia kaikkien tilojen käytön kannalta ja on pääosiltaan epäsuoraa asiakaspolun risteymää. Tosin jonkin verran tähän sisältyy suoraa asiakaspolun risteymää, kun esimerkiksi huoneissa käydään ilmanvaihtoa tai lämpötiloja säätämässä, asiakkaan paikalla ollessa. Tosin tämä asiakaskohtaaminen voi yhtä hyvin olla myös osa asiakkaan opastaminen, neuvominen ja palveleminen prosessia. Tähän prosessiin kuuluu myös saunojen lämmittäminen ja uimahallitekniikasta vastaaminen, jotka molemmat lukeutuvat pääsääntöisesti epäsuoriin asiakaspolun risteämiin.

Toinen ydinprosessi koostuu ulkoalueiden, tilojen ja laitteiden sekä niiden käytön aikaisesta että käytön ulkopuolisesta kunnossapidosta. Näin ollen tähän liittyy sekä suoria että epäsuoria asiakaspolun risteymiä. Se kumpia on enemmän, on vuodenaika ja tapahtuma riippuvaista, esimerkiksi talvella käytönaikaista piha-alueiden kunnossapitoa tapahtunee huomattavasti kesäaikaa enemmän. Tilojen ja muiden kuin kiinteistötekniikkaan suoraan liittyvien laitteiden kunnossapito, on enimmäkseen epäsuoraa asiakaspolun risteymää. Tilojen kunnossapitoa pyritään hoitamaan mahdollisimman vähän asiakkaille haitta aiheuttaen.

Kolmas ydinprosessi koostuu liikuntavälineiden kunnossapidosta sekä niiden esille laitosta ja siirtelystä. Välineiden kunnossapito tehdään pääsääntöisesti huoltohallilla, joten sekin lukeutuu epäsuoriin asiakaspolun risteymiin. Sitä vastoin erilaisia mattoja ja verkkoja ynnä muita isoja elementtejä siirrellään ja kiinnitellään myös asiakkaiden paikalla ollessa, joten se risteää asiakkaan polkua sekä suoraan että epäsuorasti.

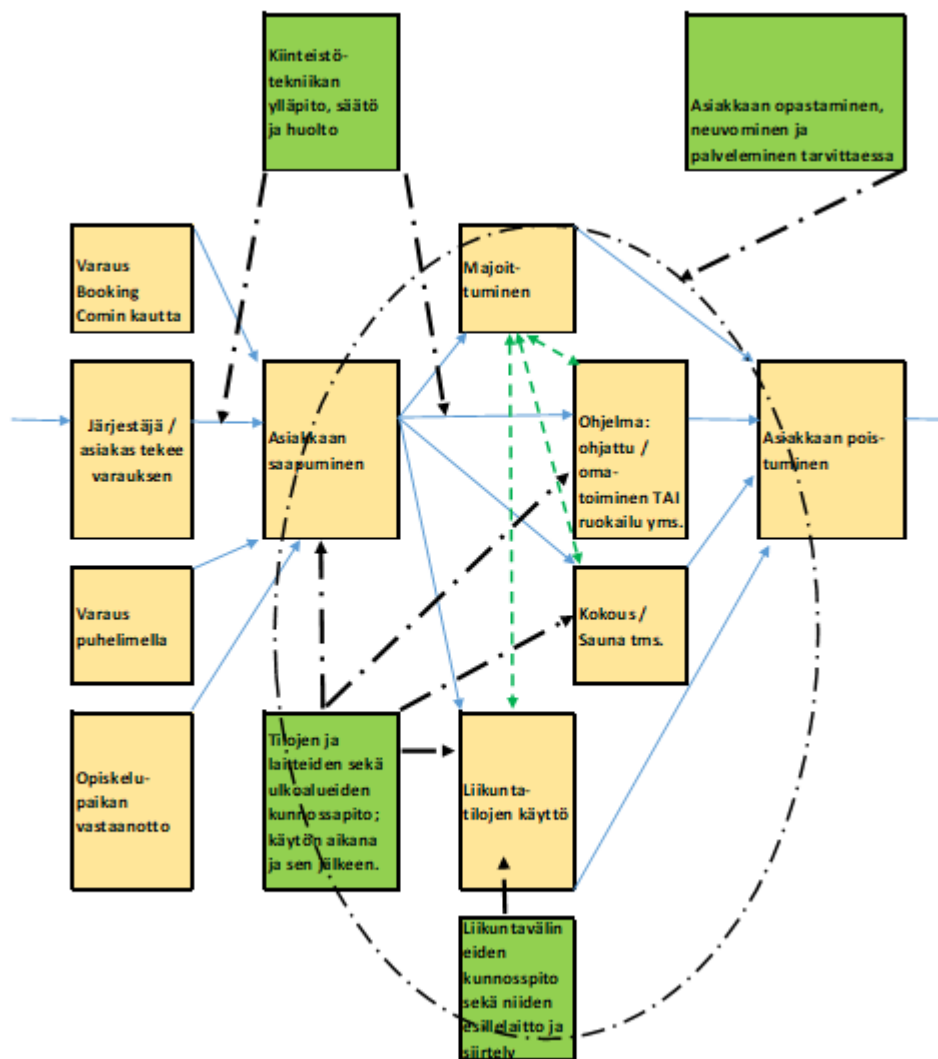
Neljäs ydinprosessi on asiakkaiden palveleminen, ohjaaminen ja neuvominen. Tätä tapahtuu kaikkialla urheiluopiston alueella ja kyse voi olla mitä moninaisimmista asioista. Jäähallilla teknisten palveluiden henkilöstöllä on myös käytönaikainen valvova ja ohjaava rooli tilojen ja laitteiden oikean ja turvallisen käytön varmistamiseksi, niiden kunnossapidon ohella. Osa neljästä ydinprosessia on merkittävä päivystäjä toiminta, jossa toimitaan ikään kuin talonmiehen roolissa. Päivystäjä on tavoitettavissa

yhdestä ja samasta puhelinnumerosta 24 tuntia vuorokaudessa, vuoden jokaisena päivänä. Toki päivystäjän rooli sisältää asiakaspalvelun lisäksi muun muassa yleiseen valvontaan ja tilojen lukitsemiseen liittyviä tehtäviä. Päivystäjä vastaanottaa myös puhelimitse akuutteja korjaustarpeita. Hän tarkistaa ilmoitetut kohteet ja tekee pakolliset toimenpiteet, jotta tilojen käyttö on turvallista ja mahdolliset vahingot saadaan minimoitua. Neljännen ydinprosessin toiminnot risteävät näin ollen joko suoraan tai epäsuorasti asiakkaan polun kanssa, riippuen siitä onko asiakas työsuorituksen aikana paikalla vai ei.

Viides osa-alue on hallinnolliset tehtävät, jotka risteävät epäsuorasti asiakkaan polun kanssa. Tällaisina voidaan pitää esimerkiksi esimiehen vastuulla olevaa henkilöstöresursointia ja erilaisten kiinteistötarvikkeiden, työkalujen ja laitteiden hankintaprosesseja. Kiinteistömestari on myös Kuortaneen urheiluopiston rakennusprojekteissa merkittävässä roolissa. Neljänteen osa-alueeseen voidaan lukea myös tilojen ja laitteiden kunnon seuranta ja siivoukseen liittyvien havaintojen viestittäminen siivouspalveluille. Tämän toiminnan tavoite on huomata epäkohdat ja korjata ne ennen asiakkaan saapumista, jotta tilojen siisteys vastaisi sovittua laatua.

4.11 Teknisten palveluiden asiakaspolun risteämät

Alla olevassa kuviossa kuvataan teknisten palveluiden ja asiakkaan polun risteämkohhtia.



Kuvio 6. Teknisten palveluiden asiakaspolun risteämät.

Teknisillä palveluilla on sekä suoria että epäsuoria asiakkaan polun risteymiä. Epäsuoria risteymiä, jossa asiakasta ei kohdata kasvokkain, on määrällisesti enemmän. Joskus sama asiakaspolun risteymä voi olla sekä suora että epäsuora. Kuviossa 6 on otettu osa kuviossa 4 kuvatusta asiakkaan polusta ja liitetty siihen teknisten palveluiden ja asiakkaan polun risteymäkohdat.

Nämä risteämät on yhdistetty (kuvi 6) asiakkaan kokemuspoltuun mustalla katkoviivalla, ja mustan katkoviivan kehällä on kuvattu asiakkaan polun jakso, jossa tekninen henkilöstö mahdollisesti palvelee, auttaa ja neuvoo asiakkaita.

4.12 Tutkimus

Kaikki Kuortaneen urheiluopiston Intrasta löytynyt laatua tai asiakaspalvelua koskeva materiaali käytiin läpi ja analysoitiin. Keskustelujen pohjalta tehdyt muistiinpanot käytiin huolellisesti läpi ja keskustelukumppaneille esitettiin jälkikäteen vielä tarkentavia kysymyksiä. Saatuihin asiakaspalautteisiin tutustuttiin. Teoreettiseen osuuteen haettiin runsaasti tietoa laatuun ja asiakaspalveluun liittyvistä julkaisuista, kirjoista ja verkkosivuilta.

Kerättyä tietoa analysoitiin, pyrkimyksenä oli löytää sopivimmat ja parhaat käytännöt, niin laatukäsikirjan laadintaprosessiin kuin Kuortaneen urheiluopiston laatukäsikirjaankin, siten että tavoite käytännönläheisestä laatukäsikirjasta toteutuisi.

4.12.1 Asiakaspalautteet

Kuortaneen urheiluopistolle voi antaa palautetta paperisella palautelomakkeella, Analystica-järjestelmän kautta, suullisesti kasvokkain, suullisesti puhelimella, sähköpostitse, kotisivujen kautta sekä avoimesti Booking.com -sivustolla. Kuortaneen urheiluopisto on kehittämässä palautejärjestelmäänsä siten, että tulevaisuudessa asiakaspalautetta voidaan antaa myös QR-koodin kautta. Myös yksittäisille asiakkaille on kehitteillä palautelinkin lähetyks.

Dokumenttianalyysi vaiheessa käytiin läpi, vuoden 2017 sekä ajalta 1.1.–8.11.2018 kerätyt asiakaspalautteet. Huhtikuusta 2018 alkaen, asiakaspalauteprosessin mukaisesti, etenkin lomajärjestöjen kautta tulevilta ryhmiltä, saadut asiakaspalautteet olivat myös käytettävissä. Vuoden 2018 aikana saadut asiakaspalautteet, yksittäin tarkasteltuina, näyttäisivät noudattavan hyvin pitkälle samaa linjaa vuoden 2017 annettujen asiakaspalautteiden kanssa. Tulee olemaan mielenkiintoista tarkastella 2018 annettujen asiakaspalautteiden koontia ja tutkia pitääkö tämä tuntuma paikansa.

Vuonna 2017 annetuista asiakaspalautteista laatukäsikirjan laadinnassa huomioitiin etenkin suoraan palvelukeskuksen toimintoihin liittyvät palautteet (liite 1). Tässä koonnissa vastaajien kokonaismäärä oli 163, joista naispuolisia vastaajia oli 94 ja

miehiä 66, 3 vastaajista ei ole kertonut sukupuoltaan. Yli puolet vastaajista kuuluu ikäryhmään 40–60-vuotiaat ja toiseksi eniten vastaajia löytyi ikäryhmästä 20–39-vuotiaat. Eniten palautetta antoivat loma ja vapaa-aika asiakkaat ja toiseksi eniten kokous- ja työhyvinvointi asiakkaat, ehkä hieman yllättäen urheilu- ja valmennusasiakkaiden vastausprosentti oli vain 7,4 %.

Asiakkaan kokemasta asiakaspalvelun yleisestä laadusta Kuortaneen urheiluopisto sai keskiarvoarvosanaksi 4,39 asteikolla, kun maksimi olisi ollut 5 (liite1). Tämä on erittäin hyvä tulos, koska vain ani harvoin voidaan kaikkia asiakkaiden odotuksia kiitettävästi tyydyttää, onhan laadun kokeminen hyvin yksilöllinen ja subjektiivinen asia.

Majoitusrakennuksiin liittyvissä palautteissa on mukana myös liikuntahotellin majoitustilat, joiden siivouksesta vastaa yhteistyökumppani, kuitenkin näidenkin tilojen tekninen kunnossapito kuuluu palvelukeskuksen teknisille palveluille. Yllättäen peräti 73 % vastaajista (liite 1) on jättänyt vastaamatta majoitustilansa nimeämistä koskevaan kysymykseen, kysymykseen vastanneista 18 % eli 29 vastaajaa oli majoitunut Resort 1-tason tiloihin. Siivouksellisesti palautetta tuli niukasti ja sekin valitettavan kohdentamatonta, joten siihen on vaikea päästä kiinni. Sen sijaan tilojen ja tekniikan kuntoon liittyvää palautetta tuli runsaasti. Ilmanvaihto ja lämpötila kysymykset ovat vaikeimpia ratkaistavia, niihin kun vahvasti vaikuttavat henkilön tottumukset. Joku toinen pitää 22 celsiusastetta liian kylmänä ja toinen liian lämpimänä lämpötilana. Sen sijaan huoneissa oleviin lukko ja sähkölaitteisiin liittyviin vikoihin voidaan puuttua. Kesällä 2018 aloitettiin uusi sisäisen toimintatavan noudattaminen, joissa sen sijaan, että soitetaan teknisten palveluiden päivystäjälle saman tien kaikki havainnot, niitä on alettu luokittelemaan paikan päällä. Havainnot jotka vaativat viipymättä toimenpiteitä ilmoitetaan puhelimella, muut sähköpostilla. Näin toimien on päivystäjällä mahdollisuus keskittyä akuutteihin asioihin ja saada työtään tehdyksi, sen sijaan, että hän koko ajan vastaisi puhelimeen jolloin suurin osa suoritteista jää tekemättä. Sähköposti osoitetaan kiinteistömestarille joka priorisoi tehtävät. Hän jakaa ne teknisten palveluiden henkilökunnan kesken, huomioiden tarvittaessa erikoispätevyyttä vaativat tehtävät. Tilojen ja tekniikan kuntoon liittyvien palautteiden osalta onkin mielenkiintoista nähdä vuoden 2018 asiakaspalaute koonnin jakelu, jotta voidaan havainnoida, onko uusi toimintatapa parantanut tilannetta.

Sekä majoitustiloja koskevissa palautteissa, että avoimissa palautteissa oli myös jonkin verran toiveita ja kehittämisehdotuksia (liite 1). Osa näiden aiheista on samankaltaisesti mieltymys kysymyksiä, kuten huonelämpötilakin, esimerkkinä mainittakoon vaikkapa vuoteet. Sen sijaan esimerkiksi astiakysymys ei ole niin yksinkertainen. Luhtitaloissa olevissa resort-majoitustiloissa on jääkaapit, mikroaaltouunit sekä veden- ja kahvinkeitin, mutta ei astioita. Tämä on tietoinen valinta, koska astiat vaatisivat säilytystilaa ja ennen kaikkea astioiden pesumahdollisuuden, näiden huoneiden ainoa vesipiste kun löytyy wc-tilasta. Kuortaneen urheiluopistolla on toimivat ravintolapalvelut, joten näiden huoneiden varustelu on tarkoitettu tuomaan lisäarvoa asiakkaalle. Ajatuksena on, että asiakas saa pidettyä juomansa ja esimerkiksi kylmäsäilytystä vaativat lääkkeensä kylminä ja halutessaan keittää kahvia tai teetä, jotka hän nauttii omista astioistaan tai hankkimistaan kertakäyttöastioista. Lapsiperheitä ajatellen on mikroaaltouuni hyvä apuväline lastenruokien lämmitykseen. Majoitustarjonnasta löytyy myös huoneistoja, joissa on erillinen keittiö, nämä huoneistot on varustettu astioin ja pienin ruuan valmistus välinein.

Ulostiekyltti-palautte (liite 1) kuvastaa hyvin sitä, ettei kyltin merkitystä oikein oivalleta. Kyseessä on lain määräämä valaistu hätäpoistumistie valo ulko-oven päällä. Usein huoneita siivoamaan mentäessä löydetään mitä erilaisimpia virityksiä, jolla tämä vihreää valoa heijastava kyltti ovenpäältä on peitetty. Asiakkaat eivät selvästi tiedosta, että mahdollisessa tulipalotilanteessa voi tämä toimiva ja peittämätön hättätievalo pelastaa heidän henkensä.

4.12.2 Sisäinen materiaali

Opinnäytetyön tekijä tutustui huolellisesti talousjohtaja antamaan materiaaliin koskien urheiluopistojen historiaa, organisaatioita, johtamista ja HyVa-keskuksen laatukäsikirjaa. Etsittiin Kuortaneen urheiluopiston sisäisestä Intrasta tietoa laadusta ja sen hallinnasta sekä asiakkaan palveluun ja prosesseihin liittyvistä asioista. Kerättyä tietoa analysoitiin ja tarkentavia kysymyksiä esitettiin monille eri tahoille, jotta voitiin varmentaa ja tarkentaa materiaaleista saatua käsitystä, prosesseista ja eri organisaatioiden vastuista ja tehtävistä.

4.12.3 Kirjallisuus ja lähteet

Laadusta, laatuun liittyvistä käsitteistä, asiakas palvelusta ja asiakkaan polusta sekä asiakkaiden tunnistamisesta löytyi runsaasti materiaalia. Eihän asia suinkaan ole uusi ja outo, vaan laadusta ja asiakaspalvelusta on puhuttu, jo ammoisista ajoista lähtien. Käsitteistä palvelusta ja laadusta lienee muuttunut rajustikin vuosikymmenten saatossa, kunkin aikakauden ajan hengen mukaisesti. Ehkäpä merkittävin ajattelutavan muutos on ollut ymmärrys nimenomaa palvelun koostuvan monista asiakkaan kontaktipisteistä yhteen palvelutapahtumaan liittyen. Tämä ajattelutavan muutos on auttanut yrityksiä paremmin huomaamaan, että asiakaspalvelu on aina tiimityötä, eikä yksilösuoritusta. Vaikka varsinaisessa kasvokkain tapahtuvassa palvelutapahtumassa asiakkaan kohtaisikin vain yksi asiakaspalvelija, on tilanteen valmistelu vaatinut helposti useankin ihmisen työpanoksen ja mahdollisesti jo aikaisempia kontakteja asiakkaan ja asiakaspalvelijoiden välille, eri kanavia apuna käyttäen.

Ehkä haastavinta oli löytää maanläheistä tietoa laadusta ja sen johtamisesta. Paljon oli löydettävissä ISO-laatustandardiin löytyvää ohjeistusta, joka on kallis, työläs ja raskas laadunhallinta prosessi keskisuurellekin yritykselle. Kokemuksesta tiedän, että siitä tulee helposti myös hiukan paperinmakuinen paksu opus, joka ei palvele välttämättä kovinkaan hyvin koko organisaation käsikirjana tai perehdyttämismateriaalina. Kristiina Urkurin 2011 tekemä opinnäytetyö, joka käsittelee laatutonni-konseptin toimivuutta käytännössä, antoi vahvistuksen siitä, että laatukäsikirja tulee laatia yrityksen koon ja tarpeiden mukaisesti. Muutoin se helposti tulee liian raskaaksi ja laajaksi ja mahdollisesti myös kertakäyttöiseksi. Kun laatukäsikirja on saatu valmiiksi, ollaan tyytyväisiä saavutuksesta ja ajatellaan, että laatutyö on nyt tehty. Mappi siirtyy johdon hyllyyn pölyttymään. Tärkein oivallus laatukäsikirjan laadinnassa kiteytyykin yhteen sen osa-alueista, jatkuvaan parantamiseen. Laatukäsikirja ei ole kertakäyttöinen painettu opus, vaan sitä tulee ja pitää jatkuvasti täydentää ja muokata kehitystarpeiden sekä toiminnan muuttumisen ja kehittymisen mukaiseksi.

4.13 Toteutus

Laatukäsikirjan laadintaprosessin on kuvattu kuviossa 7. Se alkoi toimeksiannosta ja tilaajan laatukäsikirjalle asettamien tavoitteiden määrittelystä. Seuraavaksi keskusteltiin palvelukeskuksen laatukäsikirjan rajauksesta ja painopisteestä.

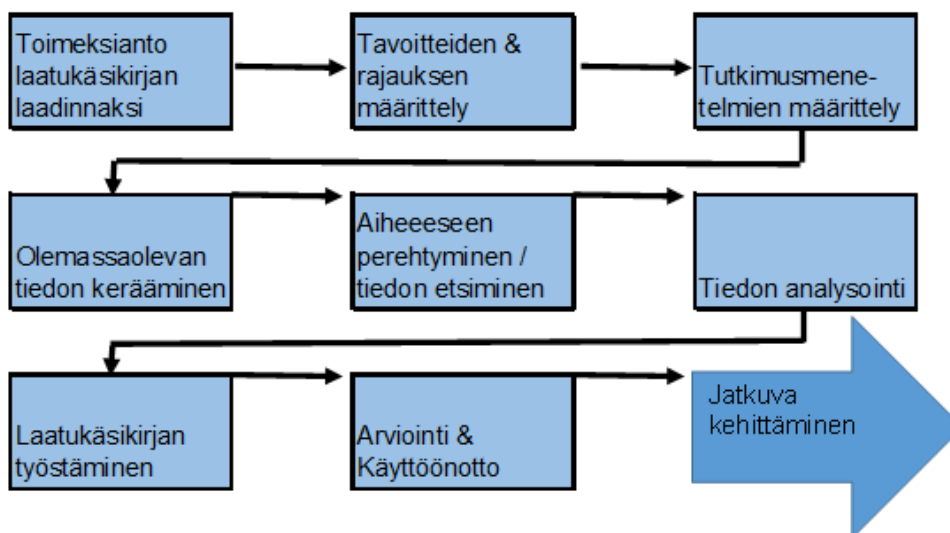
Seuraavassa vaiheessa, kun opinnäytetyön tekijän koulutukseen liittyviä hallinnollisia seikkoja ei oteta huomioon, määriteltiin parhaat ja sopivimmat tutkimusmenetelmät tämän kaltaisen työn tekemisen. Sen jälkeen alkoi tiedonkeräily vaihe, ensin keräämällä kaikki Kuortaneen urheiluopiston sisäinen materiaali ja etsimällä opinnäytetyön tekijän aiheeseen liittyvät opiskelumateriaalit sekä haastattelemalla Kuortaneen urheiluopiston eri organisaatioiden henkilökuntaa ja palvelukeskuksen kiinteistömestaria ja tiimien jäseniä. Sen jälkeen vuorossa oli teoreettisen tiedonhaku kirjoista ja verkosta.

Prosessin seuraavassa vaiheessa hankittua tietoa analysoitiin ja eri tiloja valokuvattiin tavoiteltavan laadun havainnollistamisen helpottamiseksi. Pyrkimys oli ja on löytää parhaat tavat ja käytänteet juuri Kuortaneen urheiluopiston palvelunlaadun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

Seuraava vaihe oli itse laatukäsikirjan työstäminen. Tässä merkittävää osaa näytteli asiakaspolun kuvaaminen, jonka tehtiin HyVa-keskuksen laatukäsikirjan pohjalta. Sekä siihen liittyvät asiakaspolun risteymät palvelukeskuksen siivouspalveluiden ja teknisten palveluiden toimintojen kanssa. Toimeksiantajan edustaja, talousjohtaja Jaakko Niiranen antoi palautetta ja muokkausehdotuksia työn edetessä. Käsikirja ei ole vielä tämän hetken lopullisessa vaiheessaan, vaan viimeiset muokkausehdotukset tulevat johtoryhmän kokouksen jälkeen. Kuitenkin laatukäsikirja on pääpiirteittäin tällä hetkellä niin valmis, että siitä voidaan tehdä sekä itsearviointi että sen laatimisprosessin onnistumisen arviointi.

Viimeisimmät vaiheet laatukäsikirjasta liittyvätkin johtoryhmän arviointiin ja hyväksyntään sekä laatukäsikirjan käyttöönottoon. Johtoryhmä tulee myös määrittelemään koko Kuortaneen urheiluopiston laatukäsikirjan laatimisprosessin seuraavan vaiheen aikataulutuksen ja vastuuhenkilön. Johtoryhmä tulee määrittelemään

myös, miten varmistetaan viimeisen vaiheen, eli jatkuvan kehittämisen toteutuminen.



Kuvio 7. Laatukäsikirjan laadintaprosessi.

4.14 Lopputulos

Palvelukeskuksen laatukäsikirjan nimi vaihtui matkan varrella Kuortaneen Urheiluoipistosäätiön laatukäsikirjaan. HyVa-keskuksen laatukäsikirja on laadittu PowerPoint tiedostomuotoon, mutta nyt päädyttiin Word tiedostomuotoon laatukäsikirjaa laadittaessa. Tiedostomuodon vaihto tehtiin koska laatukäsikirjan laadintaprosessi Kuortaneen urheiluoipistolla tulee jatkumaan ja tavoitteena on saada aikaan yksi koko yrityksen kattava laatukäsikirja. Word-tiedostomuoto oli luontevin valinta sen helpon muokattavuuden, jaettavuuden ja tulostettavuuden vuoksi. HyVa-keskuksen tiimi tulee muokkaamaan omat tiedostomuotonsa samaan muotoon ja lisäämään ne käsikirjaan.

Kuortaneen urheiluoipiston laatukäsikirjaan lisättiin koko yritystä koskevat luvut. Johdannossa avataan Kuortaneen urheiluoipiston tarkoitusta, organisaatiota ja toimintaympäristöä. Laadunohjaamisluvussa avataan laatujohtaminen, laatu politiikka, palvelun laatu ja jatkuva parantaminen sekä dokumentointi. Koko yritystä koskevat

myös kolmannessa luvussa olevat käsitteiden avaamiset. Laatu ja asiakas -luvussa ovat Kuortaneen urheilupuiston asiakassegmentit sekä kuvaus asiakkaan polusta. Viidennessä luvussa avataan asiakaspalauteprosessi sekä laadunarviointiin liittyvät johdon katselmukset ja muut käytettävät arviointimenetelmät.

Varsinainen palvelukeskuksen laatukäsikirja osuus alkaa luvusta kuusi, jossa avataan palvelukeskuksen toimintoja. Luvuissa seitsemän on siivouspalveluiden laatuvaatimukset ja luvussa kahdeksan teknisten palveluiden laatuvaatimukset. Luku yhdeksän keskittyy palvelukeskuksen asiakaskontaktointiin laatuvaatimukseen.

Laatukäsikirjan palvelukeskusta koskeva osio on laadittu maanläheiseksi, jotta sitä voidaan oikeasti käyttää apuna suorittavan työn tekemisessä sekä perehdyttämisessä. Sitä myös havainnollistettiin kuvin, pitkien sanallisten kuvausten asemasta, jolloin tavoiteltava laatu oli helpompi visualisoida.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Laatukäsikirjan laatiminen sopii opinnäytetyön aiheeksi hyvin, mutta onnistuminen siinä vaatii tekijältä hyvinkin vahvaa perehtymistä tai sidosta toimeksiantajaorganisaatioon. Muutoin on vaikea kyetä riittävän laajasti perehtymään organisaation toimintatapoihin, prosesseihin, arvoihin, organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen. Ulkopuolisen on myös huomattavasti vaikeampi hankkia tietoa ja saada kuulla rehellisiä mielipiteitä organisaation sisältä.

5.1 Päätulokset ja toimenpide ehdotukset

Laatukäsikirjan laadinnan projektin onnistumisen kannalta on myös tärkeää määrittellä tavoitteet ja rajaukset, jotta toimeksiantajalla ja toimeksisaajalla on yhteinen näkemys asiasta. Mahdolliset projektin laajenemiset tulee sopia yhdessä. On erittäin tärkeää, että projektin valmistuttua sen käyttöönotolle annetaan riittävän suuri painoarvo ja, että laadun kehittämistä jatketaan todellisten hyötyjen aikaansaamiseksi. Laadun jatkuvassa parantamisessa saavutetaan parhaiten tuloksia silloin, kun osataan yhdessä reagoida oikealla tavalla epäkohtiin ja riskeihin sekä mahdollisuuksiin ja onnistumisiin.

Merkittävimmäksi kehityskohdaksi havaittiin yhteistyön lisäämisen palveluprosessissa. Toiminta on suhteellisen lokeroitunutta ja aika moni katsoo asiaa omasta perspektiivistään ymmärtämättä kokonaisuutta. Kun laatukäsikirja on kaikista Kuortaneen urheiluopiston organisaatio haaroista valmistunut, sen uskotaan omalta osaltaan tulevan vahvasti lisäämään tietoisuutta siitä, miten kaikki vaikuttaa kaikkeen. Laatukäsikirja tulee myös auttamaan koko henkilöstöä ymmärtämään, että mitä parempaan yhteistyöhön eri organisaatioiden ja yksiköiden välillä pystytään, sen tyytyväisempiä asiakkaita Kuortaneen urheiluopistosta lähtee ja sen parempaa tulosta Kuortaneen urheiluopiston yksiköt yhdessä tekevät.

Seuraavaksi henkilöstö valmennuksen aiheeksi opinnäytetyöntekijä suosittelee, Lean-johtamisen hengessä, henkilöstön ongelmaratkaisukyvyyn parantamiseen tiimityönä tähtäävää valmennusta. Tällaisen valmennuksen avulla olisi mahdollisuus

kaataa näkymättömiä raja-aitoja ja ottaa yhteisesti vastuuta ongelmista pyrkien löytämään pitkäaikainen ja toimiva ratkaisu, joka samalla mahdollistaisi mahdollisesti laadukkaamman asiakaspalvelu prosessin. Lean-filosofian valmentavan johtamisen avulla on mahdollisuus saavuttaa henkilöstötyytyväisyyden kasvun lisäksi parempaa laatua ja parempaa tulosta.

5.2 Vaikuttavuuden arviointi

Laatukäsikirjan laadinnan projektin vaikuttavuuden arvioinnin avulla voidaan tarkastella saavutettiin ko projektille asetetut tavoitteet. Arvioinnin avulla voidaan selkeyttää myös suuntaa mihin ollaan juuri nyt menossa. Vaikuttavuudelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, vaan se määräytyy asiayhteydestä, jossa sitä käytetään. Aistrichin mukaan IOOI logiikkaketju on vaikuttavuusajattelun perusta. Tässä logiikkaketjussa ensimmäinen I on input eli panos, ensimmäinen O on output eli tuotos ja toinen O on outcome eli vaikutus ja viimeinen I on impact eli vaikuttavuus (Aistrich 2014).

Panos tässä opinnäytetyössä koostui opinnäytetyöntekijän käyttämästä ajasta, tästä ajasta 90 % oli työajan ulkopuolista niin sanottua vapaa-aikaa ja 10 % työaikaa. Toimeksiantajan maksamaa työaikaa tähän työhön käytettiin noin 14 tuntia. Tähän työaikaan sisältyivät keskustelut Kuortaneen urheiluopiston eri organisaatioissa ja toimenkuvissa olevien henkilöiden kanssa sekä laatukäsikirjan valokuvien ottaminen. Tuotoksena syntyi sekä tämä opinnäytetyö ja itse, toimeksiannon mukainen, laatukäsikirja.

Laatukäsikirjan laatiminen vastasi hyvin, Kuortaneen Urheiluopiston toimintoihin ja prosesseihin perehtymisen syventämisen tavoitteeseen, joka on henkilökohtaisella tasolla vaikutuksista merkittävin. Ilman tätä työtä ei todennäköisesti olisi perehdytty esimerkiksi asiakaspalauteprosessiin lainkaan, vaan olisi tyydytty lukemaan vain jakeluna lähetettyjä palautteita. Yrityksen tasolla laatuajattelu ja laadun ylläpito ja kehittäminen nousivat taas esille ja niihin haluttiin ottaa kantaa. Tämä innostus tosin saattaa olla vaikutukseltaan hyvinkin lyhytaikainen, ellei sovittuja asioita toteuteta ja ellei laatukäsikirjan laatiminen ja ylläpito tule osaksi jokapäiväistä toimintaa. Tiimi

tasolla on hienosäädetty työmenetelmiä ja rytmityksiä, näillä toimenpiteillä on pitkäaikainen vaikutus sekä työhyvinvointiin että palvelunlaatuun.

Luotetaan ja uskotaan, että laatukäsikirjan avulla pystytään myös yhdenmukaistamaan palvelukeskuksen henkilöstön käsitystä työn tavoiteltavasta laadusta. Kun koko henkilöstöllä on yhtenevä käsitys tuotetusta laadusta, se mahdollistaa tuotettavan palvelun olevan tasalaatuista sekä luo mahdollisuuden sen jatkuvaan kehittämiseen. Yritystasolla vaikuttavuuksista merkittävin on kilpailuaseman stabilisointi tai jopa parantaminen, edellyttäen, että kaikki yrityksen toiminnot saadaan saman laatu- ja normiston piiriin.

5.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Koska toimeksiantaja määritteli laatukäsikirjalle selkeän rajauksen ja määritteli sen perustuvan Q100 laadunhallinta kriteeristöön sekä olemassa olevaan HyVa-keskuksen laatukäsikirjaan, voidaan todeta opinnäytetyön olevan validi. Tutkimusmenetelminä käytetyt dokumenttianalyysi ja benchmarking soveltuvat nimenomaan tämän kaltaiseen tutkimukseen erinomaisesti. Ei ollut myöskään mielekästä lähteä toteuttamaan erillistä asiakaspalaute kyselyä, koska yrityksellä on käytössään toimiva asiakaspalautejärjestelmä, jonka tuloksia voitiin hyödyntää tutkimuksessa. Näillä tutkimusmenetelmillä ja yrityksestä saadun aineiston avulla sekä tutkijan vahvalla käytännön osaamisella siivouspalvelujen toiminnasta, voitiin tietoa analysoida ja löytää parhaat, juuri palvelukeskukselle sopivat käytännöt ja laatukriteerit palvelunlaadun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Validiteetti toteutui myös hyvin laatukäsikirjan alkuperäistä toimeksiannosta laajennetulle osiolla. Yritystason materiaali kasattiin olemassa olevasta dokumentaatiosta ja sitä täydennettiin johtoryhmän ohjeistuksen mukaisesti.

Tutkimuksen materiaalina ollutta asiakaspalautekoontia vuodelta 2017 voidaan pitää reliabiliteettisena, se on tulostettu suoraan Analystica-järjestelmästä. Saman sisältöinen raportti voidaan työstää myös edellisiltä ja tulevilta vuosilta, sen vuoksi voidaankin todeta asiakaspalaute mittarin olevan reliabiliteettinen. Sen sijaan yksittäisten kurssien tai henkilöiden palautteet eivät välttämättä olisi stabiliteetiltaan va-

kaita, vaan niihin voi vahvasti vaikuttaa vastaajan mielialat tai vaikkapa sääolosuhteet. Sen vuoksi aineistona tutkimuksessa on käytetty vuoden asiakaspalautekootia, joka on riittävän pitkä ajanjakso tasaamaan mahdollisia yksittäisien vastauksien epästabiilisuuksia. Sitä vastoin muuta tutkimuksessa käytettyä materiaalia ei liene voida pitää täysin reliabiliteettisena. Kaikki painettu tai julkaistu materiaali kun on jonkun henkilön tuottamaa, eikä voida olla varmoja kuinka suurta osaa tästä materiaalista voidaan pitää objektiivisena ja kuinka iso osa sitä tulisi tulkita subjektiiviseksi.

5.4 Prosessin kulku – mitä opittiin

Laatukäsikirjan laatiminen ja sen prosessin avaaminen oli hyvin mielenkiintoista, vaikkakin itse laatukäsikirjan rajaus laajeni hyvinkin merkittävästi, alkuperäisestä toimeksiannosta. Nyt laadittiin laatukäsikirja pohja koko yritykselle, eikä pelkästään palvelukeskukselle. Koko Kuortaneen urheiluopistoa koskevassa laatukäsikirjan pohjassa on yrityksen koko henkilökuntaa koskevia määrittelyjä ja pelisääntöjä, kuten esimerkiksi laadun ohjaamiseen ja arviointimenetelmiin liittyvät asiat.

Toimeksiantajan edustajana on kiitettävästi antanut aikaansa laatukäsikirjan laatimisen tiimoilta. Myös kaikki Kuortaneen urheiluopiston edustajat, joita asian tiimoilta on lähestytty, osoittivat kiinnostusta ja mielenkiintoa aiheetta kohtaan, auttaen näin omalta osaltaan laatukäsikirjan laadinta prosessissa.

Kuten mitä tahansa projektityötä aloittaessa on realistinen aikataulutus erittäin tärkeää. Tämän opinnäytetyön tekemisen aikataulutus oli suhteellisen tiukka, etenkin kun toimeksianto laajeni merkittävästi matkan varrella. Aina kun on mahdollista, tulisi aikataulutuksen resursoinnissa ennakoida myös jonkin verran odottamattomia käännteitä. Aikataulutuksen haasteet toki korostuvat helposti etenkin opinnäytetyön kohdalla, koska useimmiten sitä työstetään muun normaalin elämän jokapäiväisten toimintojen ohessa.

5.5 Tuleva tutkimus

Alkuperäisenä ajatuksena oli, että tämän palvelukeskuksen laatukäsikirjan valmistuttua omaa laatukäsikirjaansa alkaa työstämään ensin valmennuskeskus, sitten koulutuskeskus ja viimeisenä KSM soveltuvilta osiltaan. Tämän opinnäytetyön laatimisen aikana muuttuneen työn rajauksen laajenemisen ja tiedostomuodon vaihdoksen myötä, on perusajatus hiukan muokkaantunut. Edelleenkin valmennus- ja koulutuskeskus sekä KSM työstävät laatukäsikirjaa omalta osaltaan, mutta nyt yhteensopivasti uuden laatukäsikirjan kanssa. Heidän tuotoksensa lisätään omina lukuinaan yhteiseen Kuortaneen urheiluopiston laatukäsikirjaan. Tämä lisäksi myös HyVa-keskuksen laatukäsikirja osuus tulee vaihtaa PowerPoint tiedostomuodosta Word tiedostomuotoon. Samalla tulee analysoida vastaako se kaikilta osiltaan Q100 laatukriteeristön lisäksi nyt myös johdon määrittelemää laatu politiikkaa.

LÄHTEET

- Aistrich, M. 3.3.2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Sitra. [Viitattu 30.1.2019]. Saatavana: <https://www.sitra.fi/artikkelit/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata/>
- Anttila, J. & Jussila, K. 8.2.2016. Mitä laatu on? [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto. [Viitattu 29.10.2018]. Saatavana: https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. [Verkkokirja]. [Viitattu: 9.1.2019] Helsinki: Edita. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kansallinen ennakointiverkosto. 7.9.2010. Benchmarking- ja edelläkävijäanalyysit ennakoinnin perusmenetelmänä. [Verkkosivu]. Helsinki. Kansallinen ennakointiverkosto. [Viitattu 15.9.2018]. Saatavana: <http://foresight.fi/benchmarking-ja-edellakavijaanalyysit-ennakoinnin-perusmenetelmana/>
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kuortane. 2018. Kuortaneen urheiluopisto. [Verkkosivu]. [Viitattu 25.10.2018]. Saatavana: <https://www.kuortane.com/>
- Kuortaneen urheiluopiston asiakaspalautteet ja Laatu-tonni-materiaalit. Ei päivämäärää. [Verkkomateriaali]. Saatavana Kuortaneen urheiluopiston Intrasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Liikuntaympäristöt. Ei päivämäärää. Hyvinvointisuomen liikuntaympäristöt teemahanke 2011–2012: Kuortaneen urheiluopisto, Kuortane. [Verkkosivu]. Ei paikakuntaa. [Viitattu 25.10.2018]. Saatavana: http://liikuntaymparistot.nba.fi/read/asp/r_alueraportti.aspx?alue_id=100179
- Oppariapu. Ei päivämäärää. Oppariapu: Apua opinnäytetyön kirjoittamiseen: Dokumenttianalyysi. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 15.9.2018]. Saatavana: <https://oppariapu.wordpress.com/kirjallisten-lahteiden-analyysi/>
- Rissanen, T. 2005. Hyvä Palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- SFS-EN ISO 9000:2015. Ei päivämäärää. Julkaisut ja palvelut: Tuotteet valokeilassa, Laadunhallinnan periaatteet. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Suomen Stan-

dardisoimisliitto. [Viitattu 28.12.2018]. Saatavana: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/laadunhallinnan_periaatteet

Tilastokeskus. Ei päivämäärää. Tietoa tilastoista: Käsitteet: Palvelut. [Verkkojulkaisu]. Helsinki. [Viitattu 28.12.2018]. Saatavana: <http://www.stat.fi/meta/kas/palvelut.html>

UEF. Ei päiväystä. Hyvällä tieteellä on tekijänsä: Benchmarking. [Verkkojulkaisu]. Itä-Suomen yliopisto. [Viitattu 15.9.2018]. Saatavana: <https://www.uef.fi/benchmarking>

Urheiluopistojen yhdistys ry. Ei päiväystä. Urheiluopistot. [Verkkosivu]. [Viitattu 25.10.2018]. Saatavana: <http://www.urheiluopistot.fi/urheiluopistot>

Urkuri, K. 2011. Laatutonni-konseptin toimivuus käytännössä: Laatutonni työvälineenä Pirkanmaan ohjelmapalveluyrityksissä. [Verkkojulkaisu]. Tampereen ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja tavintola-alan koulutusohjelma. AMK-opinnäytetyö. [Viitattu 3.11.2018]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36376/Unkuri_Kristiina.pdf?sequence=3

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Visit Finland. 2019a. Tehtävät. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Visit Finland. [Viitattu 9.1.2019]. Saatavana: <http://www.visitfinland.fi/visit-finland/tehtavat/>

Visit Finland. 2019b. Kansainvälistyminen ja tuotekehitys: Tuoteteemat ja työkalut: Laadunkehittämisohjelma. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Visit Finland. [Viitattu 9.1.2019]. Saatavana: <http://www.visitfinland.fi/tuoteteemat-ja-tyokalut/laadunkehittamisohjelma/>

LIITTEET

Liite 1. Koonti vuoden 2017 suoraan palvelukeskuksen toimintoihin liittyvistä asiakaspalautteista

Liite 1. Koonti vuoden 2017 palvelukeskukseen liittyvistä asiakaspalautteista (Kuortaneen Urheiluopisto Analystica 2018)

Vastausten määrä: 163 Tulostettu 8.11.2018 13:59:31

Poiminta kaikki vastaukset ovat mukana

Sukupuoli			
Nainen	94	57,67 %	
Mies	66	40,49 %	
Ei vastattu	3	1,84 %	
Vastaajan ikä			
alle 15v.	15	9,20 %	
16-19 v.	5	3,07 %	
20-39 v.	52	31,90 %	
40-60 v.	82	50,31 %	
yli 60 v.	7	4,29 %	
Ei vastattu	2	1,23 %	
Käynnin tarkoitus			
Kokous ja/tai työhyvinvointi	22	13,50 %	
Loma ja vapaa-aika (esim. loma, tennis, golf, hyvinvointikurssi tms.)	107	65,64 %	
Urheilu ja/tai valmennus	12	7,36 %	
Leirikoulu tai luokkaretki	5	3,07 %	
Liikunta- tai urheilutapahtuma	5	3,07 %	
Urheilurippileiri	2	1,23 %	
Muu tarkoitus (esim. majoitus, ravintolassa käynti, liikunnan harrastaminen, muu yleinen käynti)	8	4,91 %	
Ei vastattu	2	1,23 %	
Kokemasi asiakaspalvelun yleinen laatu			
	1	0,71 %	
	2	2,14 %	
	3	5,71 %	
	4	40,71 %	
	5	50,71 %	
Keskiarvo	4,39	140	

Havaitsitko puutteita majoitustiloissa? Valitse majoitusrakennus

Liikuntahotelli	9	5,52 %
Resort 1 -taso (Ahola, Rauhala, Kostintupa, Jormantupa, Matintupa)	29	17,79 %
Resort 2 -taso (Jukantupa, Honkala, Koskela, Ritola, Mäntylä, Koulumajat)	5	3,07 %
Resort 3 -taso (Rantamaja)	1	0,61 %
Ei vastattu	119	73,01 %
Mitä puutteita havaitisit? MAINITSE MYÖS MAJOITUSRAKENNUS JA HUONEEN NUMERO!	23	

- ghfhjgf, 5
- Jukantuvan sängyn patja liian pehmeä.
- Jukantupa 6. Hella ei toiminut, emme pystyneet käyttämään sitä koko loman aikaan:(Se oli hiukan huono juttu, mutta pärjäsimme.
- Hotellimajoitus: lasit ja mikrouuni olivat likaiset. Vaatteiden pesukone vahingoitti vaatteita, niihin tuli lankapakoja.
Huone 104.
- valo ei toiminut
- ormantupa asunto 2 oli todella kylmä. Sain toiseksi yöksi pienen lämpöpatterin. Huoltomies ei osannut/viitsinyt korjata vikaa muulla tavalla.
- kuuma
- Valot sammuiivat itsekseen. Sulakkeita räplää'mällä saatiin valoja päälle. Huone 113.
- 8 siivous ja ulkotilojen roskaisuus
- Ahola 4, wc peilivalo ei toimi. Mikron ajastin ei toimi (pieni varaus, tarkastan vielä...)
- Huoneessa oli outo haju, sekoitus autonrenkaita ja lantaa. Hyvin epämiellyttävä. Huone JO13
- ei ollut kaikkia varusteluja esim. kahvipusseja
- En havainnut.

- Mäntylä 8, olisi kiva jos kello olisi seinällä
- AH14 oli liian kylmä, ilmastointi oli liian kovalla.
- Matintupa 10, huoneiden välinen väliovi, lukko ei toimi/ei saa auki eli pyöri läpi.
- Lukulampun johto rikki, ei voinut käyttää AH.11
- jukantupa 3 :yövalot sänkyjen yläpuolelta puuttuu,keittiön viemäri haisee tosi pahalle.
- Lapsen matkasängyn patja haisee todella homeelle.
- Kostintupa 15.
- Vetoinen ilmastointi
- Ilmastointi liian suurella, vetoinen ja hiukka kylmä. (Jormantupa). Muuten hyvä ja toimiva tila.
- Jormantupa as 2 . Huoneessa oli kylmää ja kovin vetoista.

Mielipiteesi ravintolapalveluista (ruuan laatu/tilojen siisteys)

1	1	0,75 %
2	5	3,76 %
3	18	13,53 %
4	44	33,08 %
5	65	48,87 %
Keskiarvo	4,26	133

- gkfgk
- Matintuvassa isot tilavat huoneet. Suihkuverho yleensä huono ja tässä tapauksessa turha. Seinäke olisi riittävä.
- Hyvä, erittäin hyvä!;)
- todella hiekkainen terassi
- En majoittunut
- Ei ollut
- ei käytetty
- Hotellimajoitus: lasit ja mikrouuni olivat likaiset. Vaatteiden pesukone vahingoitti vaatteita, niihin tuli lankapakoja. Varustelutaso tosi hyvä.
- Rauhalassa voisi olla muutama lasi, lautanen, lusikka, haarukka ja veitsi valmiina.
- Asuin uudessa resort-majoituskohteessa
- huoneiston terassi vaatisi siivousta
- En majoittunut opistolla
- Suorastaan ylellinen majoitus koululaisille, ja kiva, että olimme niin lähellä toisiamme. Olisi hyvä, jos meillä opettajilla olisi avainkortti, joka sopii kaikkiin huoneisiin. Se olisi mielestämme turvallisuutta lisäävä tekijä,
- Upea uusi resort-majoitus
- Huoneessa oli mikro ja jääkaappi, mutta ei mitään astioita. Esim. juomalasit tai teekupit-
- Urheiluhotellin majoitustilat siistejä ja tilavia. Hyvä varustelu.
- Liikuntahotelli on minusta hyvätasoinen ja mukava majoittumiseen
- sänky oli jotenkin huono, teki kipeää nukkua
- Kuuma, lämmönsäätö ei oikein toimi 101
- Huoneessa oli paljon likatahroja. Varustelu erinomainen. Erittäin sopiva meidän isolle perheelle.
- Todella hyvä, ylitti odotukset
- Huoneisto tosi hieno, petari hieman ohut sohasängyllä.
- "Välisiivous" oli uusien pyyhkeiden tuominen huoneeseen. Lattialla oli paljon hiekkaa, sänkyjä ei pedattu, eikä lavuaaria pesty. Olisin toivonut normaalin hotellin päiväsiivoustasoa. Nyt puhtaat pyyhkeet oli rätkäisty petaamattomille sängyille miten sattuu.
- Lapsen sänky oli kehno, lisäpatjalla se olisi voinut olla parempi. Isä nukkuu alustalla kuin alustalla, joten annoin lapselle "oman" petini.
- ihana huone ja ihana kun koirankin sai ottaa mukaan. viimeisenä iltana huoneiston yläkertaan ja viereiseen huoneeseen tuli leiriläisiä ? ja he pitivät aikamoista meteliä iltamyään ja aamuasta aikaisin. se vähnämn häoiritsi. muuten oli oikein hiljaista
- Lapselle parempi sänky
- Siisti , mukava ja valoisa.
- Siisti, mukava ja rauhallinen majoituspaikka.

- tilat siistejä ja ajanmukaisia,plussaa näkymä:Aivan mahtavat auringonlaskut ja nousut,ranta

voimaannuttava kävellä.

- Ulostiekyltti valaisi huoneen ikävästi, ei siis saanut pimeäksi
- Vaunuikäinen kun on niin olisi mukava että majoitus olisi 1.kerroksessa eikä 2.kerroksessa.
- Siistit, tilavat huoneet. Ongelmana pyykinpesumahdollisuus. Paljon ihmisiä ja vain yksi kone, jossa koko ajan ruuhkaa, ei myöskään pesukoneenvarausjärjestelmää.
- Ilmanvaihto vähän isolla. Aiheutti ilmeisesti kurkkukipua perheelle(?)
Muuten todella hyvä ja toimiva majoitus
- j
- - pyykkimahdollisuudessa kehitettävää
- kolmen pikkulapsen kanssa tosi työlästä pukemista ja riisumista kun majapaikka oli ulkorakennuksessa.
- Huoneistossa viileä ilma, ilmastointiräppänät puhalsi kylmää ilmaa sänkyjen yläpuolella.
- Siisteys hyvä. Pienten lasten kanssa oltais mielummin oltu hotellin puolella eikä erillisessä asunnossa, mutta ei sekään ongelma ollut.
- Hienoa, että 7- henkiselle perheellemme oli huoneisto ja kaikki pääsivät samaan huoneistoon majoittumaan.
- Kaipasin majoitushuoneeseen naulakkoa.
- Ihanat uudet huoneet kaikki tosi siistiä.
- Yksin maksettu huone -> Kylmä, kova veto. Huono tyynty sekä peitto. Kova sänky. Verta lepotuolissa.
- Vessan hana liian matalalla , ei saa täytettyä vesipulloa kunnolla. kostintupa
- tila oli siisti ja miellyttävä. Äänieristys huono. oli myös vähän kylmä.
- Yöllä oli vähä liian viileä nukkua kun Jormantuvan ilmastointi (korvausilma) oli niin kylmällä.
- Hienot huoneet.
- Kertakäyttö mukeja olisi voinut olla enenmän.