



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

Opinnäytetyö

**CLEAN PESULAPALVELUT OY:N
LAATUKÄSIKIRJAPROJEKTI**

Johanna Saarinen

**Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
2010**

TURUN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Koulutusohjelma: Palvelujen tuottaminen ja johtaminen	
Tekijä: Johanna Saarinen	
Työn nimi: Clean Pesulapalvelut Oy:n laatukäsikirjaprojekti	
Suuntautumisvaihtoehto: Toimitilapalvelut	Ohjaaja: Minna Sandelin
Opinnäytetyön valmistumisajankohta: Tammikuu 2010	Sivumäärä: 27
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantaja Clean Pesulapalvelut Oy:lle laatukäsikirja, jossa olisi realistinen ja kattava kuvaus yrityksen toiminnasta, ympäristöstä, työntekijöistä, pesuprosesseista, toimintaa ohjaavista arvoista ja periaatteista sekä helpottaa yrityksen perehdytysprosessia. Laatukäsikirja on tarkoitettu vain Clean Pesulapalvelut Oy:n sisäiseen käyttöön ja sen tavoitteena oli antaa lukijalle selkeä kuva yrityksen toiminnoista yksissä kansissa. Laatukäsikirja on laadittu haastattelemalla Clean Pesulapalvelut Oy:n henkilöstöä ja havainnoimalla heidän työkentelyään.</p> <p>Tämä toiminnallinen opinnäytetyö muodostuu kahdesta erillisestä kokonaisuudesta, laatukäsikirjasta ja opinnäytetyöraportista. Raporttiosio kuvaa vaihteittain Clean Pesulapalvelut Oy:n laatukäsikirjan luomisprosessia sekä sitä teoreettista viitekehystä, jonka pohjalta laatukäsikirja on laadittu. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty laadun määritelmiä, palvelun laatua ja sen mittaamista sekä laadun merkitystä yritystoiminnalle.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajalle syntynyt laatukäsikirja on ensimmäinen laatuaan. Tulevaisuudessa yritys voi kehittää ja hallita paremmin laatutoimintaansa. Laatukäsikirjasta tehtiin mahdollisimman helppokäyttöinen ja selkeä, jotta sitä olisi helppo käyttää jokapäiväisen laatutoiminnan työkaluna sekä päivittää tarpeen vaatiessa.</p>	
Hakusanat: Laatu, laadunhallinta, laatu työ, laatukäsikirja, palvelun laatu	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto	

Degree Programme: Hospitality Management	
Author: Johanna Saarinen	
Title: Quality Manual for Clean Pesulapalvelut Ltd.	
Specialization line: Facility Management	Instructor: Minna Sandelin
Date: January 2010	Total number of pages: 27
<p>The aim of the present functional bachelor's thesis was to compile a quality manual for Clean Pesulapalvelut Ltd., which provides different kinds of laundry services. The aim of the quality manual is to provide a realistic and comprehensive description of the company operations. The quality manual includes the company's most important process descriptions which form an important part of the company's induction process. The quality manual was made in close co-operation with the personnel of Clean Pesulapalvelut Ltd.</p> <p>The present thesis is a functional development project which consists of two separate parts, the thesis report and the quality manual itself. The theoretic part of the thesis discusses quality management, service quality and the impact of quality on company's operations and cost-effectiveness. The creative process of compiling the quality manual is described in the thesis report as well.</p> <p>This is Clean Pesulapalvelut Ltd's first quality manual. Therefore, the quality manual was made to be as easy, user-friendly and explicit as possible. The manual can be used as an everyday tool in the company's quality work.</p>	
Keywords: Quality, quality management, quality manual, service quality	
Deposited at: Library, Turku University of Applied Sciences	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	2
2	LÄHTÖKOHTIA LAATUAJATTELULLE	3
2.1	Laadun määritelmiä	3
2.2	Palvelun laatu	4
2.3	Palvelun laadun mittaaminen	6
2.4	Laatuyrityksen tunnusmerkit	7
3	YRITYKSEN LAADUNHALLINTA	9
3.1	Kokonaisvaltainen laatujohtaminen	9
3.2	Henkilöstön rooli laatutoiminnassa	11
3.3	Asiakaskeskeisyys laadukkaan toiminnan perustana	12
3.4	Laatujärjestelmä laadunkehittämisen työkaluna	12
3.5	Laatukäsikirja	14
3.6	Laadunhallintajärjestelmän hyödyt	15
3.7	Laatutoiminnan käynnistäminen	16
3.8	Prosessien merkitys laadun parantamisessa	17
4	LAATUKÄSIKIRJAN TOTEUTTAMINEN	18
4.1	Toimeksiantaja Clean Pesulapalvelut Oy	18
4.1.1	Yritysesittely	18
4.1.2	Arvot	19
4.1.3	Laatupolitiikka	20
4.1.4	Henkilöstö	20
4.2	Laatuprojektin työvaiheet	21
4.3	Haasteet laatukäsikirjan laatimisessa	24
4.4	Tavoitteet ja niiden saavuttaminen	25

5 POHDINTA	25
LÄHTEET	27
LIITTEET	
Liite 1. Laatukäsikirjan kansilehti	
Liite 2. Laatukäsikirjan sisällysluettelo	
KUVIOT	
Kuvio 1. Laadun merkitys	9
Kuvio 2. Toiminnan laadun vaikutus kannattavuuteen	16

1 JOHDANTO

Laatu on avainasemassa palvelualan yrityksen menestymisessä. Sitä voidaan pitää yhtenä yrityksen kriittisenä menestystekijänä, minkä vuoksi laatuun kannattaa myös panostaa aiempaa enemmän. Laadukas toiminta voi olla ainoa erottava tekijä kahden samoista asiakkaista kilpailevan palvelualan yrityksen – kuten pesuloiden – välillä. Halutessaan laadukasta palvelua asiakas valitsee pesuloista sen, joka parhaiten pystyy vastaamaan hänen laatuvaatimuksiinsa ja muihin tarpeisiinsa.

Asiakkaan tarpeet ovatkin palveluyrityksen toiminnan lähtökohtana ja asiakaskeskeytyden pitäisi olla laadukkaan toiminnan perusta. Asiakas päättää saamansa palvelun perusteella, onko yrityksen toiminta laadukasta vai ei. Palvelualan yritysten onkin huomioitava tarkkaan asiakkaan tarpeet sekä odotukset ja vastattava niihin mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla, jotta yritys voisi kertoa toimivansa laatumääritelmien mukaisesti.

Toiminnallinen opinnäytetyöni koostuu kahdesta eri osiosta: ammattikorkeakoululle tehtävästä raporttiosuudesta sekä niin sanotusta produktista eli tässä tapauksessa toimeksiantajalleni Clean Pesulapalvelut Oy:lle tekemästäni laatukäsikirjasta. Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys muodostuu muun muassa laadun määritelmistä, laadun merkityksestä palvelualan yritykselle sekä yrityksen laadunhallinnasta. Teoriat pohjautuvat erilaisia laatukäytäntöjä käsittelevään kirjallisuuteen. Raporttiosuuteen olen pyrkinyt sisällyttämään ne laadun teemat, joita tulen käsittelemään myös laatukäsikirjassa. Toimeksiantajan pyynnöstä laatukäsikirjaa ei julkaista kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä. Vain laatukäsikirjan kansilehti ja sisällysluettelo liitetään opinnäytetyöraporttiin.

Opinnäytetyöprojektin osalta asetin itselleni tavoitteeksi muun muassa lisätä omia tietojani laadunhallintaan liittyvistä teorioista. Halusin myös selvittää palvelun laadun merkityksen ja tärkeyden yritystoiminnalle sekä luoda toimivan ja helppokäyttöisen laatukäsikirjan toimeksiantajalleni.

Toteutin Clean Pesulapalvelut Oy:n laatuprojektin marraskuun 2008 ja tammikuun 2010 välisenä aikana. Tämä on Clean Pesulapalvelut Oy:n ensimmäinen laatukäsikirja. Tarkoituksena on tehdä laatukäsikirjasta yritykselle helppokäyttöinen työkalu laatu toiminnan tueksi. Laatukäsikirjaa käytetään tulevaisuudessa apuna myös uusien työntekijöiden perehdytykseen yrityksen toiminnasta. Siksi laatukäsikirjan on sisällettävä mahdollisimman oikeanlainen kuva yrityksen kaikista toiminnoista ja selkeät prosessikaaviot eri työvaiheista. Koska tämä on vasta ensimmäinen versio Clean Pesulapalvelut Oy:n laatukäsikirjasta, sen on oltava helposti muokattavissa mahdollisia muutoksia silmällä pitäen.

2 LÄHTÖKOHTIA LAATUAJATTELULLE

Viime vuosikymmenien aikana laadun käsite ja merkitys ovat muuttuneet ratkaisevasti yritysmaailmassa. Laadulla ei enää tarkoiteta pelkästään tuotteen virheettömyyttä, vaan nykyään sen avulla tarkastellaan yrityksen koko toimintaprosessia, kuten johtamista, strategista suunnittelua ja organisaation kehittämistä. Niin sanottu kokonaisvaltainen laadunhallinta (Total Quality Management) pyrkii laadukkaiden tuotteiden lisäksi huomioimaan asiakastyytyväisyyden, kilpailukyvyn säilyttämisen ja kasvattamisen sekä kannattavan liiketoiminnan harjoittamisen. Laadun kehittäminen ei ole vain yksi satunnainen projekti, jolla on alku ja loppu, vaan se on jatkuvaa työtä. (Lecklin 2006, 17-18; Silen 2006, 40.)

2.1 Laadun määritelmiä

Laadun määrittäminen ei ole yksinkertaista tai yksiselitteistä. Laatukäsitteellä on yhtä monta erilaista tulkintaa kuin on alan asiantuntijoitakin. Tulkinnat ovat myös riippuvaisia tarkastelunäkökulmista. Yleisesti ottaen laatu tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten täyttämistä mahdollisimman tehokkaalla ja yritystä kannattavalla tavalla. (Lecklin 2006, 18; Silen 2006, 40.)

Alan tunnetuimmat asiantuntijat ovat määritelleet laadun muun muassa näin:

”Sopivuutta käyttöön tai tarkoitukseen.” Joseph M. Juran

”Vastaavuutta vaatimuksiin.” Philip B. Crosby

”Asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla.”

William E. Deming (Silen 2006, 40.)

Suomen Standardisoimisliitto SFS on asettanut myös oman määritelmänsä laadulle:

”Laadulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun kaikkia piirteitä tai ominaisuuksia, joilla tuote tai palvelu täyttää asetetut tai oletettavat tarpeet” (SFS 2009 [viitattu 2.10.2009]).

Kaikilla näillä – ja lukuisilla muilla – laadun määritelmillä on omat kannattajansa, mutta vielä tähän päivään mennessä ei ole voitu päättää yhtä ainoaa oikeaa laadun määrettä. Lisäksi tuotteen valmistajan tai palvelun suorittajan ja myyjän sekä ostajan näkemykset laadusta voivat erota merkittävästi toisistaan. Usein laadun määrittämisessä käytetäänkin joitakin seuraavista ominaisuuksista: Valmistuskeskeinen laatu, jolloin pyritään aikaansaamaan täysin virheetön tuote, tuotekeskeinen laatu, jossa laatu määritetään tuotteen ominaisuuksien perusteella sekä asiakaskeskeinen laatu, joka pyrkii täyttämään asiakkaan toiveet ja tarpeet. Jos yritys on onnistunut toiminnassaan, laatu on osa sekä johdon että henkilöstön kaikkea toimintaa, eikä siihen suhtauduta pelkkänä abstraktina käsitteenä. (Hölttä & Savonen 1997, 11; Silen 2006, 41-43.)

Suomalaiset laadun asiantuntijat Olli Lecklin (2006, 18) ja Herkko Pesonen (2007, 96) ovat molemmat maininneet myös muutaman yhteisen piirteen laadukkaalle toiminnalle: asiakaskeskeisyys toiminnan perustana, toiminnan jatkuva parantaminen ja asioiden tekeminen oikein jo ensimmäisellä kerralla eikä samoja virheitä ainakaan toisteta jatkuvasti. Nykyään uusien innovaatioiden, yhteiskunnan nopean kehittymisen ja kaiken aikaa kovenevan kilpailun myötä laadulle asetetaan myös uudenlaisia vaatimuksia, kuten pyrkimys suoritustason jatkuvaan parantamiseen.

2.2 Palvelun laatu

Palvelun laatu on noussut nykyajan yhteiskunnassa tärkeäksi tekijäksi yritysten välisessä kilpailussa: yritykset eivät välttämättä enää pysty erottautumaan toisistaan pelkillä tuotteilla, vaan palveluun pyritään panostamaan tämän takia aina vain enemmän. Yritykset haluavat palvelun olevan asiakkaalle ainutlaatuinen elämys, jonka asiakas

muistaa positiivisessa mielessä. Tällaisessa tilanteessa nousee esiin erityisesti asiakaspalvelijan niin sanottu näkymätön toiminta, kuten ystävällisyys ja auttavaisuus. Palvelun laatua arvioi aina asiakas oman subjektiivisen kokemuksensa kautta, ja jotta palvelukokemus todella olisi tälle miellyttävä, on yritettävä vastata asiakkaan palvelutapah-tumaan asettamiin odotuksiin. (Hölttä & Savonen 1997, 25-26.)

Palvelun laatu eli niin sanottu asiakkaan kokema laatu voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen: tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu korostaa palvelutapah-tuman teknistä toteuttamista ja palveluprosessin lopputulosta, minkä vuoksi sitä nimitetään myös lopputuloslaaduksi. Palvelun tuottamiseen tarvittavat koneet, laitteet ja välineet sekä sijaintipaikka ovat tekniseen laatuun viittäviä ominaisuuksia. Toiminnallinen laatu eli prosessilaatu näkyy muun muassa yrityksen palveluilmapiirissä, vuoro-vaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja henkilöstön ammattitaidossa. Toiminnalliseen laatuun sisältyvät siis ne tekijät, joilla on vaikutusta asiakkaan kokemukseen samanaikaisesta tuotanto- ja kulutusprosessista. Yrityksen kannalta kriittisin tekijä palvelun laadusta on palveluhenkilöstöllä, joka on vastuussa koko palvelutapahtumasta. Siksi onkin tärkeää, että henkilöstö on ammattitaitoista, osaa tunnistaa asiakkaan tarpeet ja myös reagoida niihin oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. (Boxberg & Komppula 2002, 42-43.)

Yhdysvalloissa suoritettu palvelun laatuun liittyvä ”A Conceptual Model Of Service Quality and Its Implications For Future Research” – tutkimus kartoitti laatukriteerejä, jotka ovat kaikille palveluille ominaisia. Laatukriteeristö tiivistettiin viiteen tärkeimpään palvelun laadun ominaisuuteen:

1. ”Luotettavuus: kyky tuottaa luvattu palvelu täsmällisesti.
2. Palveluhalukkuus: halu auttaa asiakkaita ja palvella tehokkaasti.
3. Ymmärrys: asiakkaiden yksilöllinen huomioonottaminen.
4. Vakuuttavuus: henkilöstön osaaminen ja uskottavuus.
5. Aineelliset seikat: fyysiset tilat, laitteet ja henkilökunnan olemus ja ulkonäkö.”

(Hölttä & Savonen 1997, 26-27.)

Tutkimuksen suorittaneiden professoreiden – Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn – mukaan (1985, 42 [viitattu 23.9.2009]) useat laatututkijat ovat löytäneet palvelun laadulle yhteneviä piirteitä. Asiakkaan kannalta palvelun laatua on vaikeampi arvioida kuin konkreettisen tuotteen. Laatua ei myöskään arvioida pelkän palvelun lopputuloksen mukaan, vaan huomioon otetaan koko palveluprosessi. Yrityksen on mahdollista saada käsitys palvelunsa laadusta vertaamalla asiakkaan odotuksia oikeaan palvelusuoritukseen.

2.3 Palvelun laadun mittaaminen

Yrityksen tärkeimmille sidosryhmille – asiakkaille, henkilöstölle ja omistajille – laatu merkitsee eri asiaa. Asiakkaille se on asiakkaan vaatimusten ja tarpeiden täyttämistä, henkilöstölle laatu on tyytyväisyyttä omaan työhönsä ja omistajien kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti laadun aiheuttamat kustannukset. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Rääkkönen 1992, 41.)

Jo 1980-luvulla Berry, Parasuraman ja Zeithaml esittelivät mallin palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä sekä kehittivät SERVQUAL-mittarin, joka soveltuu palvelun laadun mittaamiseen. Tämä ei ole ainoa palvelun laadun mittaamiseen kehitetty apuväline, mutta tämän opinnäytetyön osalta en nähnyt tarpeellisena esitellä muita vaihtoehtoja. Lisäksi Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin tutkimuksesta on kerrottu jo aikaisemmin tässä opinnäytetyössä kappaleessa 2.2. palvelun laatu.

SERVQUAL-mittarin tarkoituksena on esittää asiakkaalle väittämiä palvelun laadun osatekijöistä, joihin asiakas voi ottaa kantaa. Mittarin avulla otetaan huomioon asiakkaan odotukset ja kokemukset, minkä perusteella on mahdollista saada selville, mitä laatu asiakkaalle merkitsee. SERVQUAL-mittarissa palvelutuotteen laatua pohditaan viiden ulottuvuuden kautta: palveluympäristö, luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus ja empatia. (Boxberg & Komppula 2002, 51-52.)

Palvelutuotteen laadun ensimmäinen ulottuvuus – palveluympäristö – tarkoittaa yrityksen fyysisesti käyttämiä tiloja ja laitteita, jotka ovat myös asiakkaiden nähtävillä. Lisäksi palveluympäristöön kuuluvat muut asiakkaan asiointia helpottavat tekijät, ku-

ten opasteet ja esitteet. SERVQUAL-mittarissa luotettavuus tarkoittaa erityisesti toiminnallista varmuutta eli prosessilaatua. Luotettavuus näkyy esimerkiksi siinä, että toiminta tapahtuu ajallaan ja asiakkaan nähtävissä olevat prosessit toteutuvat luvutulla tavalla. Reagointialttius näkyy henkilöstön halukkuutena palvella ja auttaa asiakkaita tai, miten nopeasti palvelussa tapahtunut virhe korjataan ja hyvitetään asiakkaalle. Palveluvarmuuden avulla työntekijät luovat asiakkaalle turvallisen ja luotettavan mielikuvan yrityksestä. Viimeinen palvelutuotteen laadun ulottuvuus, empatia, pyrkii asettamaan yrityksen asiakkaan asemaan ja tällä tavalla ymmärtämään asiakkaan ongelmia. (Boxberg & Komppula 2002, 52-57.)

2.4 Laatuyrityksen tunnusmerkit

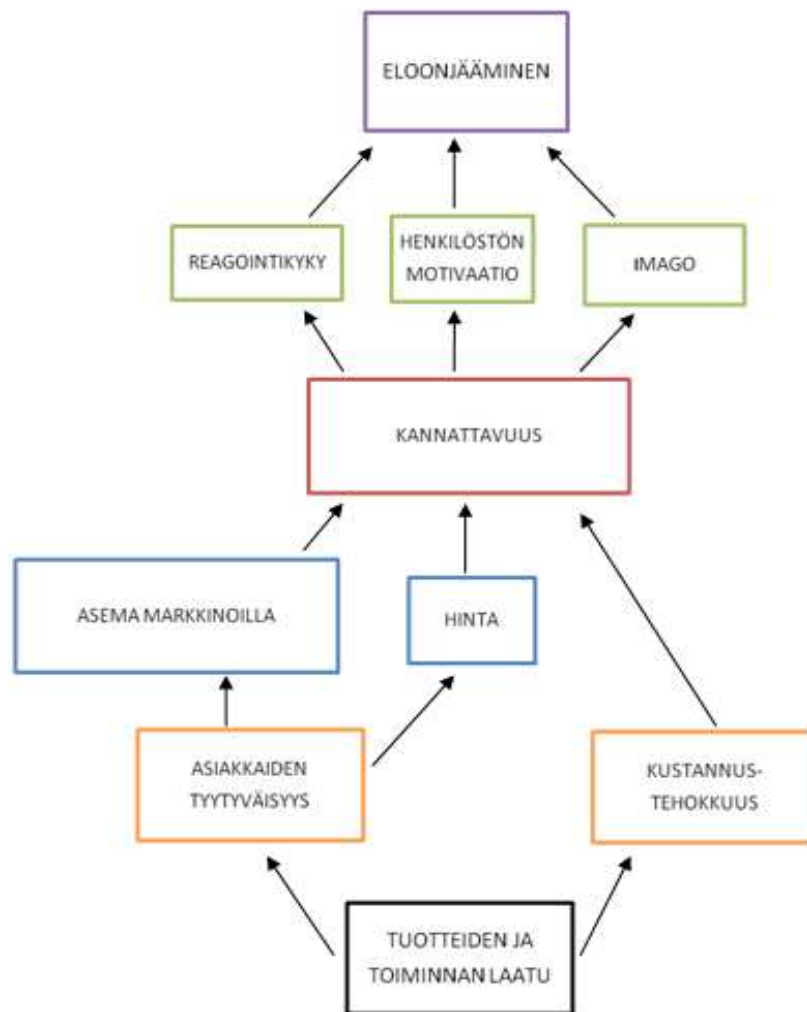
Suomen Laatuokeskus on määritellyt muutamia laatuyrityksen tunnusmerkkejä, jotka ovat myös Suomen lautupalkintokilpailun arviointikriteerejä. Asiakassuuntautuneisuus on laatuyrityksen peruslähtökohta. Asiakas ei ole vain tuotteen maksaja vaan laadun lopullinen arvioija. Myös koko asiakasketju – ei pelkästään loppukäyttäjä – on otettava huomioon ja asiakassegmenttien vaatimukset on eroteltava toisistaan. Myös johdon sitoutuminen laatutyöhön on erittäin tärkeää: jos ylin johto ei ole mukana johtamassa ja näyttämässä esimerkkiä laadukkaasta toiminnasta, henkilöstön sitoutuminen laatutyöhön saattaa jäädä hyvinkin ylimalkaiseksi. Johdon tehtävänä on laatutavoitteiden ja strategioiden johtaminen yrityksen perusarvoista. Laatuyrityksessä henkilöstön kehittämisestä ja osallistumisesta on huolehdittu, sillä henkilöstö on suurimmaksi osaksi vastuussa laadukkaan työn tekemisestä. Henkilöstö ei ole yrityksessä pelkkä kustannustekijä, vaan heidän työtyytyväisyydestään on huolehdittu ja heille on annettu mahdollisuus työskennellä innostavassa työympäristössä. (Lecklin 2006, 26-28.)

Menestyvillä yrityksillä on pitkäaikaisia kumppanuussuhteita, jotka tyydyttävät kumppaakin osapuolta. Myös yrityksen sisällä pyritään yhteistyöhön eri osastojen välillä ja projektiryhmät sekä tiimityö ovat laatuyrityksessä käytettyjä menetelmiä. Kuten aikaisemminkin on mainittu, laatutyöhön kuuluu olennaisena osana toiminnan jatkuva parantaminen. Toiminnan arviointi ja kehittäminen muun muassa palautejärjestelmien ja katselmusten avulla kuuluvat jatkuvan parantamisen perusasioihin. (Lecklin 2006, 26-28.)

Miksi laatu kannattaa?

Suomalaisen laatugurun Paul Lillrankin (1999, 14) mukaan laadukas toiminta on yrityksen menestymisen kannalta olennaista. Oikein toteutettuna ja johdettuna ”laadukas yritys” pystyy saavuttamaan taloudellista menestystä ja kilpailukykyä sekä tyytyväisiä asiakkaita. Lecklinin mielestä (2006, 21) laatu tulee tulevaisuudessakin säilymään yhtenä yrityksen menestystekijänä. Laadun määritteet saattavat muuttua, toteuttamiskeinot kehittyä ja laatu sisällytetään entistä paremmin yrityksen muuhun toimintaan.

Pitkällä tähtäimellä yrityksen eloonjääminen ja työpaikkojen säilyminen voivat olla riippuvaisia laadusta. Laadukas toiminta näkyy yrityksen sisällä esimerkiksi virheettöminä tuotteina ja alhaisina laadukustannuksina, minkä avulla yrityksen toiminnasta tulee kustannustehokkaampaa ja kate sekä kannattavuus muuttuvat positiiviseen suuntaan. Laadukas toiminta vahvistaa yrityksen asemaa myös markkinoilla: Laadukkaat tuotteet ja palvelut täyttävät asiakkaiden odotukset, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta sekä tuo yritykselle myös uusia asiakkaita. Tyytyväiset asiakkaat ja hyvä laatu vapauttavat hinnoittelua ja tuotteet pystytään myymään paremmalla katteella. Yrityksen kannattavuutta parantavat sekä laadukas sisäinen toiminta että ulkoiset markkinavaikutukset. Laadun ja kannattavuuden yhdistäminen mahdollistavat yrityksen pitkäjänteisen toiminnan kehittämisen, mahdollisen kilpailuedun saavuttamisen halutuilla markkinoilla – jopa markkinajohtajan aseman – yrityskuvan kohottamisen sekä motivoituneen ja osallistuvan henkilöstön. Asia voidaan todeta myös seuraavan kuvan avulla. (Lecklin 2006, 24-25.)



Kuvio 1. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25).

3 YRITYKSEN LAADUNHALLINTA

3.1 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen

Total Quality Managementin (TQM) eli kokonaisvaltaisen laatujohtamisen perusajatuksena on, että laatu huomioidaan yrityksen kaikissa toiminnoissa, niin johtamisessa, strategisessa suunnittelussa kuin organisaation kehittämisessäkin. Kuten nimikin jo kertoo, kokonaisvaltainen laatujohtaminen vaatii kaikkien yrityksen työntekijöiden sekä johdon osallistumista toiminnan kehittämiseen ja laatu tiedon keräämiseen. Asiakastytyväisyyden kasvu on yksi laatujohtamisen tärkeimmistä tavoitteista, mutta ei

saa unohtaa myöskään yrityksen henkilökunnalle tai koko yhteiskunnalle tuottamaa hyötyä. Yhteiskunnallisiin vaikutuksiin laatutoiminnassa voidaan laskea muun muassa työllistävyys ja verotulot sekä ympäristöystävällisyys. TQM:lle ominaista on erilaisten apuvälineiden ja laatutekniikoiden käyttäminen laadun kehittämisessä. (Hölttä & Savonen 1997, 11; Lecklin 2006, 276.)

Lillrankin mukaan (1999, 126) laadun johtaminen tarkoittaa yrityksen toimintaa, jolla pyritään varmistamaan, että parhaita menettelytapoja noudatetaan ja niitä myös kehitetään jatkuvasti. Laatutavoitteet pitää määrittää yrityksen kokonaisstrategian mukaisella tavalla. Laadun johtaminen yhdistää siis laatutekniikan ja organisaation johtamisen, minkä avulla koko yritys saadaan toimimaan laadukkaasti. Lillrank mainitsee (1999, 137-139) myös kaksi laadun johtamisen keskeistä periaatetta – toiminnan jatkuva kehittäminen ja parantaminen sekä työntekijöiden osallistuminen laatutyöhön – joista jälkimmäinen tapahtuu nimenomaan yrityksen jatkuvan kehittämisen kautta.

Laatukulttuuri

Kun yritys on onnistunut istuttamaan asiakas- ja laatu keskeisen ajattelun sen kaikkiin yrityskulttuurin tasoihin, voidaan alkaa puhua laatukulttuurista. Olennaista on, että yrityksen arvot ja normit tukevat laatutoimintaa ja sen jatkuvaa kehittämistä. Laatukulttuurin rakentamisessa tärkeimmiksi arvoiksi on nostettu laadukas toiminta ja asiakastyytyväisyys. Lisäksi toimivan laatukulttuurin avulla yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua, koska laadukas yritys osaa hyödyntää omaa kehityspotentiaaliaan ja osaamistaan. (Silen 2006, 77-78.)

Periaatteet laadunhallinnan takana

Laadunhallinnan niin sanotut kahdeksan periaatetta on hyväksytty johtaviksi laadunhallinnan perusajatuksiksi kaikkialla maailmassa.

1. Asiakaskeskeisyys: Yritys on riippuvainen asiakkaistaan ja koko henkilöstön on ymmärrettävä asiakkaiden sekä näkyvät että piilevät tarpeet.

2. Johtajuus: Johdon on haluttava toiminnan olevan laadukasta ja luotava henkilöstölle puitteet onnistua saavuttamaan johdon luomat tavoitteet.
3. Henkilöiden huomioiminen: Henkilöstö on toiminnan ydin ja ainoastaan tyytyväinen henkilöstö pystyy synnyttämään tyytyväisiä asiakkaita.
4. Prosessimainen ajattelutapa: Toiminta on prosessimaista ja reviiriajattelu unohdetaan. Prosesseja mitataan, ohjataan ja parannetaan pitkäjänteisesti.
5. Systeemiajattelu: Prosessit jaetaan ydin-, tuki- ja avainprosesseihin ja kokonaisuudessa pyritään asiakastyytyväisyyteen.
6. Jatkuva parantaminen on pysyvä tavoite.
7. Päätöksenteko perustuu faktoihin, ei mutua-tuntumaan.
8. Yhteistyösuhteet: Tietoa jaetaan ja kaikki osapuolet hyötyvät laadun edistämisestä. (Pesonen 2007, 79-80.)

3.2 Henkilöstön rooli laatutoiminnassa

Palvelualan yrityksessä, kuten pesulassa, laatuun vaikuttavat eniten yrityksen omat työntekijät. Pelkkä johtaminen tai toimivat prosessit eivät riitä laadukkaan toiminnan varmistamiseksi, vaan tarvitaan motivoitunut ja koulutettu henkilöstö laadun takaamiseksi. Henkilöstö onkin miellellävä voimavarana eikä vain kustannustekijänä (Lecklin 2006, 213-214), kuten taas näin taantuman aikaan on huomattu useiden tuhansien lomautusten ansiosta.

Laatu on yhteistyön tulos, ja yrityksessä vaadittavan laatutason tulisikin olla kaikkien työntekijöiden tiedossa, ja henkilöstön pitäisi asettaa korkea laatutaso tavoitteeksi. Tanskalainen Claus Möller on laatinut henkilökohtaisen laadun -käsitteen, joka tarkoittaa yrityksen laatupolitiikan tuntemista ja myös sen sisäistämistä. Lisäksi vastuunotto-kyky ja pyrkimys hallittujen riskien ottoon liittyvät henkilökohtaisen laadun käsitteeseen. Työntekijän on ymmärrettävä oman työpanoksensa liittyminen kokonaisuuteen ja, miten omalla työllään yrityksen laatua pystyy myös parantamaan. Optimaalinen laatutaso voidaan saavuttaa, kun työntekijä on mielestään tehnyt parhaansa, hän on ylpeä työstään ja valmis myös ottamaan vastuun tekemästään. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 132; Lecklin 2006, 214-215.)

3.3 Asiakaskeskeisyys laadukkaan toiminnan perustana

Asiakaskeskeisyyden pitäisi olla palvelualan yrityksessä toimintaa ohjaava ajattelutapa eli asiakkaan tarpeet ovat yrityksen toiminnan lähtökohtana. Palveluyrityksessä asiakaskeskeisyys näkyy palvelukulttuurina, mikä tarkoittaa että koko yritys, johdosta työntekijöihin, pyrkii työskentelemään asiakkaan parhaaksi huomioimalla tämän vaatimukset. (Boxberg & Komppula 2002, 66-67.)

Asiakaskeskeiseen ajattelutapaan kuuluu asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen kilpailukykyisellä tavalla, mikä taas vaatii asiakkaiden vaatimusten ja ostomotiivien tuntemista. Koko yrityksen on huomioitava nämä tarpeet ja otettava vastuu niistä muun muassa mukauttamalla palvelutarjontaa vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Yrityksen on oltava valmis sitoutumaan pitkäjänteiseen kustannukset huomioivaan toimintaan ja tunnettuva markkina-asemansa suhteessa kilpailijoihin. (Boxberg & Komppula 2002, 66-67.)

Asiakaskeskeisyydessä tärkeintä on tyytyväinen asiakas. Näin ollen voisikin sanoa, että asiakaskeskeisyys ja asiakastyytyväisyys kulkevat käsi kädessä. On huomattu, että asiakastyytyväisyys vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen: tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat paremmin yrityksen menestymisen. Sekä tyytyväisyydestä, että tyytymättömyydestä kerrotaan helposti eteenpäin muille mahdollisille asiakkaille. Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan tyytyväiset asiakkaat kertovat kokemuksistaan vain viidelle muulle, kun taas tyytymättömyydestä valitetaan yli yhdeksälle tutulle. Asiakkaiden tyytymättömyys tulee myös yritykselle kallimmaaksi, koska uusien asiakkaiden hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhojen asiakassuhteiden säilyttäminen. Näin ollen asiakastyytyväisyyteen pitääkin panostaa erityisesti palvelualalla. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 43-44.)

3.4 Laatujärjestelmä laadunkehittämisen työkaluna

Laatujärjestelmä on Lillrankin mukaan (1999, 133) työkalu, jota tarvitaan laadun kehittämiseen. Suomen Standardisoimisliitto, SFS ry, taas on määritellyt sivuillaan laadunhallintajärjestelmän seuraavasti: ”Laadunhallintajärjestelmä on toimintajärjestelmä, jossa olevat ja organisaatioon liittyvät toiminnot vaikuttavat tuotteiden ja

palveluiden laatuun. Se on järjestelmällinen tapa toteuttaa yrityksen määrittelyt, tavoitteet ja suuntaukset laadun suhteen. Käytännössä se tarkoittaa yksikössä olevaa organisaatorakenteen, prosessien, menettelyjen ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta ja sen tehokasta johtamista.” (SFS ry 2009 [viitattu 2.10.2009].)

Suomessa erilaisista laadunhallinnan menetelmistä suosituimpia ovat olleet ISO 9000 –standardit ja eri laatupalkintomallit. Laadunhallintajärjestelmän tehtävänä on tuoda esille muun muassa laatuun ja yrityksen toimintaan liittyviä asioita, minkä perusteella suunnitellaan ja toteutetaan parannuksia. Lisäksi laadunhallintajärjestelmä voi toimia luottamuksen luojana yrityksen ja asiakkaan välillä, koska sen avulla pystytään osoittamaan, että yrityksen toiminta on hoidettu asianmukaisesti. Toimivalla laadunhallintajärjestelmällä voidaan tarkkailla, että työyhteisön toiminta perustuu yhteisiin perusarvoihin, visioon ja laatutavoitteisiin, asiakkaiden tarpeet ja toimintaan liittyvät odotukset huomioidaan ja henkilöstön ammattitaito vastaa työn vaatimuksia. (Boxberg & Komppula 2002, 117; Holma 2003, 8; Pesonen 2007, 83, 159.)

Manchesterin yliopiston tieteen ja teknologian instituutissa tehdyn tutkimuksen perusteella B.G. Dale, P.G. Hillman, R.E. McQuater ja C.H. Scurry ovat määritelleet (1995, 42) kolme ”sääntöä” laatutyökalujen oikeaoppiseen käyttöön, mikä taas on osa yrityksen niin sanottua jatkuvan parantamisen prosessia. Ensimmäiseksi, yrityksen täytyy pitäytyä valituissa laatutekniikoissa, jotta työntekijät sopeutuvat niiden käyttöön ja myös oppivat käyttämään niitä oikein. Toiseksi, laatutyökalujen avulla saatuja tietoja on hyödynnettävä; negatiivinenkin informaatio pitää huomioida. Viimeisenä sääntönä on valtuuttaa työntekijät tekemään omaan työhön ja työympäristöön liittyviä päätöksiä, mikä rohkaisee heitä myös käyttämään uusia laatutekniikoita.

Hyvän laatujärjestelmän ominaisuudet voidaan tiivistää seuraavaan neljään kohtaan:

- Yritys on dokumentoinut toimintaprosessinsa ja asettanut vähimmäisvaatimukset, joilla asiakkaiden tarpeet pystytään tyydyttämään.
- Henkilöstön koulutuksesta on huolehdittu laatujärjestelmän soveltamiseksi omiin työtehtäviin sopivalla tavalla.

- Yritys on varmistanut, että laatujärjestelmä toimii ja sitä myös käytetään oikein.
- Yrityksessä on mietitty tapoja laatujärjestelmän kehittämiseksi. (Lillrank 1999, 134.)

Laadunhallinnan apuvälineitä

ISO 9000 -standardit ovat kansainvälisen International Organization for Standardization -järjestön laatimia laadunhallinnan ja -varmistuksen peruststandardeja, joita on käytössä yli 90 maassa ja ne ovatkin maailman tunnetuimmat laatustandardit. ISO 9000 -standardien tarkoituksena on ohjeistaa yrityksiä kehittämään omia laatujärjestelmiä. Standardit eivät kerro, miten yrityksen tulisi toimia tai ratkoa ongelmat vaan, mitkä asiat yrityksen tulee hallita. (Boxberg & Komppula 2002, 118; Pesonen 2007, 8.)

Erilaisia lautupalkintomalleja ja -kriteeristöjä on kymmeniä. Muutamia tunnetuimpia ovat Yhdysvaltojen kansallinen Malcom Baldrige -palkinto, Eurooppalainen lautupalkinto (EFQM), josta on myös johdettu Suomen oma lautupalkintomalli. Lautupalkintokriteerien avulla yritysten on mahdollista arvioida laadun kehittämiseen tähtäävien toimenpiteidensä tasoa ja seurata laadun kehittymistä. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Rääkönen 1992, 22.)

3.5 Laatuksikirja

Laatukäsikirja on laadunhallinnan tärkeä apuväline ja yrityksen laatujärjestelmän kuvaaja sekä esimerkiksi yksi ISO 9000 -standardin vaatimuksista. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla paksu opus, vaan sen lähtökohtana on oltava yrityksen omat tarpeet. Hyvän laatukäsikirjan avulla yrityksen toiminnasta on mahdollista saada selkeä kokonaiskuva. Laatukäsikirja ei kuitenkaan ole tarkoitettu yrityksen markkinointiin ulkoisille sidosryhmille, vaan se on yrityksen sisäinen dokumentti. Laatukäsikirjaan voidaan kuvata esimerkiksi yrityksen lautupolitiikka, laatuavoitteet, laatu vastuut ja -valtuudet, yrityksen lyhyt esittely ja rakenne sekä laatu käytännöt. Laatukäsikirjan

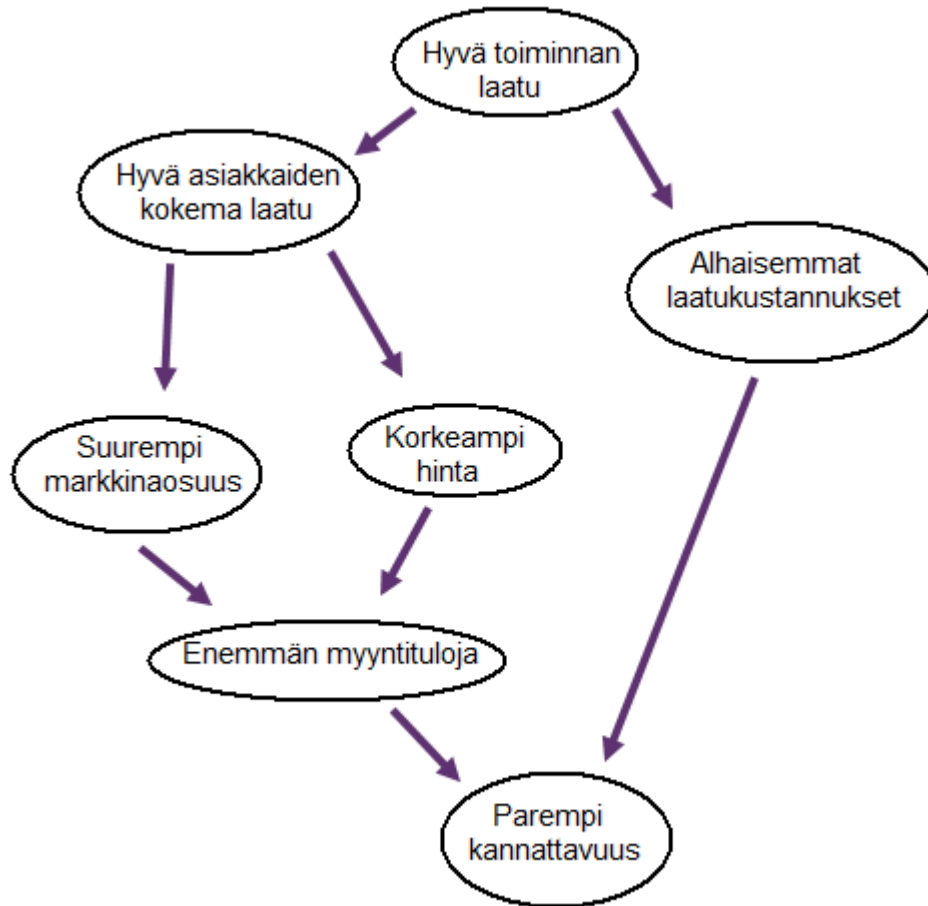
avulla laaditaan perusta yhdenmukaisille toimintatavoille ja muistutetaan henkilöstöä työlle asetetuista tavoitteista. (Hölttä & Savonen 1997, 19; Lecklin 2006, 31-32; Pesonen 2007, 87.)

Laatupolitiikka on yksi laatukäsikirjan osa. Se pohjautuu yrityksen toiminta-ajatukseseen, visioon tai liikeideaan ja sen tarkoituksena on määrittellä yrityksen laatutaso, johon kaikkien yrityksen työntekijöiden tulisi pyrkiä. Laatupolitiikassa on tärkeää näkyä yrityksen sitoutuminen asiakaslupausten täyttämiseen ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen sekä tavoitteet laadukkaan toiminnan varmistamiseksi. Yrityksen johdon tehtävänä on varmistaa, että laatupolitiikka on linjassa yrityksen toiminta-ajatuksen ja yleisten periaatteiden kanssa. On myös varmistettava, että henkilöstö on ymmärtänyt ja sisäistänyt laatupolitiikan ja sen yksilölliset vaatimukset. (Hölttä & Savonen 1997, 13; Pesonen 2007, 92.)

3.6 Laadunhallintajärjestelmän hyödyt

Monet uskovat ISO 9000 -standardien tai muiden laadunhallinnan työkalujen tuovan yrityksille enemmän haittaa kuin hyötyä esimerkiksi paperitöiden ja niin sanotun byrokratian lisääntyessä sekä laadukustannusten kasvaessa. Jos laadunhallintajärjestelmästä tekee liian laajan ja yksityiskohtaisen, henkilöstön motivaatio saattaa kadota ja laadunhallinnan parantaminen pysähtyä. Laadunhallintajärjestelmästä on tehtävä helppokäyttöinen johdon apuväline, joka auttaa myös pientä yritystä toiminnan yhtenäistämässä ja tärkeimpien prosessien määrittämisessä. (Lecklin 2006, 32-33.)

Laadunhallintajärjestelmän avulla yrityksen toiminnan laatu paranee, millä on Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin mukaan (1985, 41) suoranaista strategisesti merkittäviä vaikutuksia yrityksen markkinaosuuteen, tuotantokustannusten alenemiseen ja tuottavuuden kasvuun. Järvelin, Kvist, Kähäri ja Räikkönen (1992, 11) ovat samoilla linjoilla toteamalla, että toiminnan laadun ja asiakkaiden kokeman laadun paraneminen lisää yrityksen kannattavuutta: Asiakkaat suostuvat maksamaan paremman hinnan laadukkaammasta palvelusta ja laadukustannukset pienenevät virheiden vähentyessä ja palvelun tehostuessa. Kuvio 2 kertoo, miten toiminnan laadun paraneminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen.



Kuvio 2. Toiminnan laadun vaikutus kannattavuuteen (Järvelin, Kvist, Kähäri & Rääkkönen 1992, 11).

3.7 Laatutoiminnan käynnistäminen

Laadun kehittäminen alkaa yleensä johdon päätöksellä kehittää yrityksen laatutoimintaa. Ensisijaisesti johdon pitäisi pohtia, miksi laatuun panostaminen kannattaa ja asettaa selkeät tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Tällaisia tavoitteita ovat muun muassa asiakastyytyväisyyden lisääminen tai virhekustannusten alentaminen. Jo ennen laatutoiminnan käynnistämistä, on hyvä tehdä päälipuolinen tilannekartoitus, jonka avulla johto löytää mahdolliset parannuskohteet. Suuremmissa yrityksissä laatutoiminnan organisointi ja vastuuhenkilön valinta olisivat seuraavat askeleet laatutoiminnan kehittä-

tämisessä, mutta pienessä muutaman työntekijän yrityksessä tällainen tuntuu melko turhalta. (Lecklin 2006, 51-53.)

Brown, Hitchcock ja Williard ovat tutkineet laatutoiminnan käynnistämiseen liittyviä riskejä ja löytäneet neljä keskeistä syytä: Johdon sitoutumattomuus laatutoiminnan kehittämiseen vaikuttaa yrityksen koko henkilöstön motivaatioon, jos johto ei itse toimi laatuperiaatteiden mukaisesti tai anna täyttä tukea toiminnalle. Huono ajoitus, esimerkiksi liian myöhäinen herääminen laatutoiminnan tärkeyden ymmärtämiseksi saattaa lopettaa laadun kehittämistoimet nopeasti. Koulutukseen panostaminen on merkittävä osa kokonaisvaltaista laadunhallintaa. Lisäksi on tärkeää, että koulutus ajoitetaan mahdollisimman lähelle käytännön toimintaa. Vaikka laadunhallinta on osa yrityksen pitkántähtäimen strategiaa, laatutoiminnan käynnistäminen pitäisi aloittaa pienillä parannuksilla, joista on mahdollisuus saada näkyviä tuloksia nopeasti. Muuten henkilöstön sitoutuminen ja innostus laatutoimintaan saattavat sammua. (Lecklin 2006, 55-56.)

3.8 Prosessien merkitys laadun parantamisessa

Prosessit ovat tärkeä osa laatutoiminnan kehittämistä, koska yrityksen toimintaa tarkastellaan prosessien avulla ja laadukas palvelu saadaan aikaiseksi sarjalla toimenpiteitä eli prosesseilla. Prosessiajattelussa yrityksen koko toiminta koostuu erilaisista prosesseista, joilla pyritään tuottamaan asiakkaan vaatimukset täyttävä tuote tai palvelu. Laadukas palvelu vaatii tietysti toimivan ja suorituskykyisen prosessin, joka luo lisäarvoa niin yritykselle kuin asiakkaallekin. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Rääkkönen 1992, 9; Hölttä & Savonen 1997, 89;)

Prosessien määrittäminen voidaan aloittaa ja lopettaa asiakkaaseen; onhan asiakas myös laatutoiminnan lähtökohta. Vaikka kaikkien prosessien tehtävänä onkin synnyttää jokin palvelu, ne ovat luonteeltaan erilaisia ja siksi ne jaetaan ydin-, tuki- ja avainprosesseihin. Ydinprosessit liittyvät ulkoisiin asiakkaisiin kuten asiakaspalvelu. Tuki- prosessit ovat yrityksen sisäisiä ja ne nimensä mukaisesti tukevat ydinprosesseja, esimerkiksi henkilöstö- ja taloushallinto kuuluvat tähän kategoriaan. Avainprosessit ovat

yrittäjien kaikkein tärkeimpiä prosesseja, joihin sisältyvät sekä ydinprosessit että tärkeimmät tukiprosessit. (Lecklin 2006, 130; Pesonen 2007, 129-131.)

Suurissa yrityksissä on satoja erilaisia prosesseja, mutta pienissäkin yrityksissä niitä on useita kymmeniä. Laatujärjestelmä vaatii prosessien määrittämistä ja dokumentointia. Määrittämistä aloitettaessa on muistettava, että prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Tämän lisäksi apuna voi käyttää Demingin laatuympyrää eli PDCA-sykliä (Plan, Do, Check, Act), joka on yksi keskeisiä jatkuvan parantamisen sekä laatu- ja prosessi-johtamisen työkaluja. Demingin laatuympyrän avulla toiminta ensin suunnitellaan, sitten tehdään. Tekemisen jälkeen seurataan toimintaa ja tehdään tarvittaessa korjaukset. (Lecklin 2006, 132; Pesonen 2007, 132.)

4 LAATUKÄSIKIRJAN TOTEUTTAMINEN

4.1 Toimeksiantaja Clean Pesulapalvelut Oy

Idean laatukäsikirjan tekemisestä opinnäytetyönäni sain toimeksiantajaltani Clean Pesulapalvelut Oy:n toimitusjohtaja Niina Kylänpäältä vuoden 2008 syksyllä, jolloin hän ehdotti asiaa minulle. Kylänpää on pyrkinyt kehittämään yrityksensä toimintaa sen perustamisesta – vuoden 2007 syksystä – lähtien, ja laatukäsikirjalla yritys pystyy osoittamaan yhteistyökumppaneilleen ja muille sidosryhmilleen palvelun ja tuotteidensa laadun.

4.1.1 Yritysesittely

Clean Pesulapalvelut Oy on syksyllä 2007 perustettu pieni pesulapalvelualan perheyri-tytys. Yrityksen toimipaikka sijaitsee Raisiossa: Samoissa tiloissa toimi pesula-alan yri-tytys yli kymmenen vuotta, joten asiakaskuntaa oli jonkin verran Clean Pesulapalvelut Oy:n aloittaessa toimintansa. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee toisen omistajan lisäksi yksi kokopäiväinen ja yksi osa-aikainen työntekijä. Lisäksi kiireapulaisia käy-tetään silloin tällöin helpottamaan ruuhka-aikojen toimintaa. Clean Pesulapalvelut Oy:n omistajien perhepiirissä on ennestään kaksi pesulaa, joista toinen on ollut toi-

minnassa lähes viisitoista vuotta. Clean Pesulapalvelut Oy:llä on noin 250 m²:n toimilat, joissa on myymälä-, toimisto- ja sosiaalitulat sekä kuivaushuone ja pesulan työskentelytila. Työskentelytilassa on useita vesipesukoneita, kuivausrumpuja ja viimeistelylaitteita sekä kemiallinen pesukone ja mattojen pesupaikka. (Kylänpää 22.10.2009.)

Yrityksen palveluihin kuuluvat pesulapalvelut sekä yritys- että yksityisasiakkaille. Clean Pesulapalvelut Oy:ssä pestään niin vesi- ja kemialliset pesut kuin matot ja työvaatteetkin. Toimintaan kuuluu myös liinavaatteiden, pyyhkeiden, pöytäliinojen ja serviettien vuokraus sekä pyykkien kuljetuspalvelu. Vuoden 2008 aikana palvelutarjontaan lisättiin vielä home- ja palovahinkopyykkien peseminen. (Kylänpää 22.10.2009.)

Clean Pesulapalvelut Oy takaa asiakkailleen laadukkaan työnjäljen sekä nopeat ja varmat toimitusajat. Yritys pystyy joustamaan toimituksissa asiakkaan tarpeiden mukaan ja tekemään yhteistyötä muiden pesuloiden kanssa, jolloin yrityksen palvelutarjonta on laajempi. Esimerkiksi venepressut ja laakavesipesumatot yritys pesettää T:mi Ukin Pesulassa. Palvelut tuotetaan suurimmaksi osaksi itse, ja Clean Pesulapalvelut Oy:n kilpailuetuna onkin pieni koko: toiminta on joustavaa ja pyykin hävikki pientä. (Kylänpää 22.10.2009.)

Yrityksen asiakkaina on sekä yksityis- että yritysasiakkaita, kuten ravintoloita, majoitusliikkeitä, seurakuntia, metalli- ja rakennusfirmoja sekä lääkäriasemia ja apteekkeja. Yritys panostaa erityisesti työn ja asiakaspalvelun laatuun sekä kohtuuhintaiseen palveluun. (Kylänpää 22.10.2009.)

4.1.2 Arvot

Clean Pesulapalvelut Oy:n arvot olen määritellyt haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa ja henkilöstöä. Yrityksen arvot kuvastavat niitä periaatteita, joiden mukaan henkilöstö toimii.

- Luotettavuus ja joustavuus – Työmme laatu on ensiluokkaista ja toimitusajat sovitaan yhdessä asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

- Asiakslähtöisyys – Työtä tehdään asiakkaita varten ja asiakaspalvelumme on ystävällistä ja ammattitaitoista.
- Kehittyminen ja yhteistyö – Haluamme kehittyä työssämme ja toimimme yhteisymmärryksessä toisiamme auttaen.
- Kustannustehokkuus – Tuotamme palveluja asiakkaillemme kilpailukykyisin hinnoin laatua unohtamatta. Pyrimme minimoimaan toimintamme ympäristövaikutukset esimerkiksi sähkön- ja vedenkulutuksessa.

4.1.3 Laatupolitiikka

Clean Pesulapalvelut Oy:n laatupolitiikka olen johtanut yrityksen toiminta-ajatuksen ja arvojen pohjalta ja se kertoo keskeiset toimintaperiaatteet, joita sekä johto että muu henkilöstö noudattavat.

Clean Pesulapalvelut Oy:n laatupolitiikka: Toimintamme perustuu yrityksemme omaan laatupolitiikkaan, jota jokainen työntekijämme on sitoutunut noudattamaan. Toimintamme lähtökohtana on ammattitaitoinen ja laadukas asiakaspalvelu. Toimintamme perustana ovat asiakkaidemme tarpeet ja toivomukset, ja pyrimme luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Henkilöstön vahvan osaamisen avulla pystymme takaamaan laadukkaan työn jäljen kilpailukykyiseen hintaan.

4.1.4 Henkilöstö

Yritys työllistää toisen omistajan lisäksi yhden vakituisen ja yhden osa-aikaisen työntekijän sekä muutamia niin sanottuja kiireapulaisia. Clean Pesulapalvelut Oy:n henkilöstö on ammattitaitoista ja motivoitunutta työhönsä: vakinaistetulla työntekijällä on melkein kymmenen vuoden kokemus alalta. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa henkilöstön määrää viiteen vakituiseseen työntekijään, yrittäjän itsensä lisäksi, seuraavan neljän vuoden kuluessa. Henkilöstön asiakaspalveluosaamista pyritään lisäämään asianmukaisella koulutuksella ja erilaisilla laatujärjestelmän käyttöönottoon liittyvillä projekteilla. Lisäksi tavoitteena on määrittää henkilökunnalle tulokseen perustuva vuosibonus. (Kylänpää 22.10.2009.)

4.2 Laatuprojektin työvaiheet

Toimeksiantajalta sain hyvin vapaat kädet laatukäsikirjan toteuttamiselle, eikä niin sanottua deadlinea sovittu. Jaoin opinnäytetyön, jota tästä eteenpäin kutsun laatuprojektiksi, kuitenkin kahteen eri osioon: taustatyö- ja työskentelyvaiheeseen. Vaikka olenkin jaotellut vaiheet omiin kokonaisuuksiinsa ja ne seuraavat loogisesti toisiaan, menivät ne aika ajoin erityisesti projektin alussa myös päällekkäin. Esimerkiksi työskentelyvaiheessa jouduin useaan otteeseen palaamaan takaisin taustatyövaiheessa aikaansaamaani teoriaan. Laatuprojekti alkoi marraskuussa 2008 ja päättyi tammikuussa 2010.

1. Taustatyövaihe: marraskuu 2008 - heinäkuu 2009
 - a. Toimeksiantosopimuksen teko 3.11.2008
 - b. Idean kypsyttely
 - c. Tutkimussuunnitelman teko
 - d. Lähdemateriaalin suunnittelu
 - e. Muihin laatukäsikirjoihin tutustuminen
 - f. Lähdemateriaaliin tutustuminen

Taustatyö oli selkeästi laatuprojektin työläin ja aikaa vievin osio. Aihetta käsittelevää teoriaa oli saatavilla todella paljon, lisäksi alussa oli vaikea lähteä rajaamaan lähde-oksia, koska laatukäsikirja ja siihen liittyvät laadun käsitteet olivat vielä melko tuntemattomia. Hyviä vinkkejä sopiviin lähdemateriaaleihin sain aikaisemmista laatu käsittelevistä opinnäytetöistä ja jo hyväksi havaituista teoksista. Tutustuin laadun teoriaan, laadunhallintaan ja palvelun laatuun sekä laatuun yritystoiminnassa, laatusertifikaatteihin ja -standardeihin. Kokonaisvaltainen tutustuminen aihetta käsittelevään kirjallisuuteen, opinnäytetöihin ja internetistä saatuun tietoon auttoivat suuresti laatuprojektin teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa.

Tutustuttuani kymmeneen eri teoksiin ja muihin lähteisiin, sain hahmoteltua itselleni kuvan siitä, mitä laatutyö on ja mitä siihen sekä opinnäytetyön valmistumiseen vaadittaisiin. Yritin etsiä internetistä erilaisia erityisesti palvelualan yrityksille tehtyjä laatu-

käsikirjoja, jotta saisin konkreettisen kuvan laatukäsikirjan mahdollisesta sisällöstä. En kuitenkaan löytänyt yhtään alan laatukäsikirjaa, joten jouduin tutustumaan muille aloille tehtyihin laatukäsikirjoihin.

Projektin alussa tutustuin myös tarkasti Suomen Standardisoimisliiton ISO 9000 -standardeihin, koska pohdimme toimeksiantajan kanssa, pitäisikö laatukäsikirja tehdä standardien pohjalta ja pyrkiä sertifioimaan yrityksen toiminta. Ajatuksesta kuitenkin luovuttiin, sillä päädyimme siihen tulokseen, että sertifiointi olisi liian kallis ja luultavasti myös melko turha toimenpide niin pienelle yritykselle. Päätimme, että laatukäsikirjaan voi käyttää sopivia osia ISO 9004 -standardista sekä Suomen laatupalkintokriteereistä, mutta laatukäsikirjan on kuitenkin kuvattava yrityksen toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

2. Työskentelyvaihe: heinäkuu 2009 - tammikuu 2010

- a. Materiaalien karsiminen
- b. Muistiinpanojen läpikäyminen
- c. Raporttiosion teoriaosuuden kirjoittaminen
- d. Toimeksiantajan haastattelu 22.10.2009
- e. Arvojen, laatupolitiikan ja laatukäsikirjan tavoitteiden laatiminen
- f. Tutustuminen yrityksen toimintaan 22.10 - 6.11.2009
- g. Laatukäsikirjan sisällysluettelon laatiminen ja hyväksyttäminen toimeksiantajalla
- h. Laatukäsikirjan kirjoittaminen
- i. Raporttiosuuden viimeistely

Kesän 2009 lopulla olin tyytyväinen löytämiini lähdeoteksiin ja keräämäni materiaaliin raporttiosion kirjoittamista varten. Rajasin raporttiosion käsittämään pääasiassa niitä laatuun liittyviä aiheita, joita tulisin myös laatukäsikirjassa käsittelemään. Pyrin pitämään kiinni löytämästäni laadun punaisesta langasta, joka jatkuu koko raporttiosion ajan.

Toimeksiantajan puolelta haastattelin Clean Pesulapalvelut Oy:n toimitusjohtaja Niina Kylänpää, minkä perusteella pystyin kirjoittamaan yrityksen esittelyn. Työntekijöiden kanssa yhdessä pohdimme myös yritykselle sopivia arvoja, koska niitä ei vielä ollut määritelty. Laatupolitiikan laadin yrityksen arvojen pohjalta niin, että se sopii kuvastamaan yrityksen laatutoimintaa mahdollisimman täsmällisesti. Laatukäsikirjalle Kylänpää asetti seuraavanlaiset tavoitteet:

- yrityksen toiminnan ja toimintojen selkeyttäminen
- perehdytysprosessin helpottaminen ja parantaminen
- laadukkaan toiminnan varmistaminen

Koska kyseessä on pk-yritys, jonka henkilöstön vaihtuvuus on tähän asti ollut lähes olematonta, Kylänpää toivoi laatukäsikirjan helpottavan myös perehdytysprosessia. Aikaisemmin perehdytystä ei ole tehty juuri lainkaan, ja yrityksen tulevan kasvun myötä siihen halutaan panostaa enemmän.

Aloitin laatukäsikirjan teon keskustelemalla toimeksiantajan kanssa käsikirjan sisällöstä, asetuksista ja muista sen ulkonäköön vaikuttavista tekijöistä. Laatukäsikirjan haluttiin sopivan yrityksen imagoon. Tämä oli Clean Pesulapalvelut Oy:n ensimmäinen laatukäsikirja, joten siihen yritettiin saada mukaan mahdollisimman kattavasti kaikki tarvittavat osa-alueet yrityksen toiminnasta. Toisaalta otin huomioon sen, että ensimmäistä versiota olisi jatkossa helppo myös päivittää. Laatukäsikirjan tarkoituksena oli antaa realistinen ja vankkaan ammattitaitoon perustuva kuva yrityksen toiminnasta sidosryhmien odotukset huomioiden. Laatukäsikirjan sisältöön vaikuttivat myös aikaisemmin löytämäni teorit yrityksen laadunhallinnasta, vaikka teorioiden avulla oli mahdollista löytää vain viitteellinen kehys laatukäsikirjan otsikoiksi, sisältö oli luotava pesulan oikean toiminnan perusteella.

Yrityksen toimintaan tutustuminen vei laatuprojektista työaikaan lähes kolmen viikon verran. Tarkoituksena oli tutustua mahdollisimman tarkasti kaikkiin niihin osa-alueisiin yrityksen toiminnasta, jotka kirjattaisiin myös laatukäsikirjaan. Ensimmäisen tutustumisviikon aikana sain rajatuksi laatukäsikirjan sisällön melko tarkasti, muutamia lopulliseen laatukäsikirjaan tehtyjä lisäyksiä lukuun ottamatta. Toisen viikon käy-

tin haastatteleamalla yrityksen toimitusjohtajaa ja muita työntekijöitä laatukäsikirjan aihe kerrallaan. Työ oli hidasta, koska uusia näkökohtia löytyi yhtä monta kuin yrityksessä oli työntekijöitäkin.

Viimeisen viikon keskityin yrityksen prosessien ja työvaiheiden kartoittamiseen pesulatyöntekijä Tarja Nurmen toimintaa seuraamalla. Yhdessä selvitimme yrityksen pääprosessin osat aloittamalla asiakkaasta ja myös päättämällä prosessin asiakkaaseen. Yrityksen pääprosessi koostuu yli kymmenestä eri työvaiheesta, jotka päätimme jakaa osaprosesseihin sen perusteella, mitkä prosessin osat vaativat lisäselvitystä muun muassa uusien työntekijöiden perehdytystä ajatellen. Loppujen lopuksi jaoin pääprosessin yhdeksään osaprosessiin, joiden työvaiheet avasin omiin prosessikaavioihin. Kaiken kaikkiaan laatukäsikirjaan on kirjattu pääprosessin lisäksi kaksikymmentä Clean Pesulapalvelut Oy:n tärkeintä osaprosessia.

4.3 Haasteet laatukäsikirjan laatimisessa

Laatukäsikirjan tekeminen oli sinällään melko yksinkertainen projekti heti sen jälkeen, kun olin sisäistänyt, mitä termi laatukäsikirja tarkoittaa ja, millaisia asioita yrityksen toiminnasta siihen voisi sisällyttää. Sisällysluettelon laatimisen jälkeen itse laatukäsikirjan sisällön tuottaminen onnistui tutustumalla pesulan toimintaan mahdollisimman perusteellisesti ja myös haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä. Kolmen eri ihmisen haastattelujen ja erilaisten vastausten ja mielipiteiden vuoksi jouduin muuttamaan kirjan sisältöä useaan kertaan, jotta se olisi tyydyttänyt kaikkia osapuolia, kuten tarkoitus oli.

Ehdottomasti haastavinta olivat prosessikaavioiden luominen niin sanotusti tyhjästä. Aluksi tuntui vaikealta löytää kaikki yrityksen pääprosessin osat, mutta pikku hiljaa ne alkoivat hahmottua tutustumiskäyntien edetessä. Jossain kohtaa iski kuitenkin täydellinen epäusko erityisesti osaprosessien valmistumiseen, koska niitä tuntui löytyvän jatkuvasti lisää. Lopulta yhdessä Clean Pesulapalvelut Oy:n toimitusjohtaja Niina Kylänpään kanssa saimme mielestämme hahmoteltua laatukäsikirjan kannalta oleelliset osaprosessit.

4.4 Tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Toimeksiantajalleni tehtävän laatukäsikirjan osalta asetin itselleni tavoitteeksi tehdä teoksesta yrityksen imagon mukaisen laatutoimintaa tukevan työkalun, jota olisi helpo myös käyttää yrityksen jokapäiväisen toiminnan tukena. Lisäksi toimeksiantajani asetti laatukäsikirjan tavoitteeksi yrityksen toiminnan ja toimintojen selkeyttämisen, perehdytyksen helpottamisen ja laadukkaan toiminnan varmistamisen.

Mielestäni laatukäsikirjan osalta saavutin sekä omat että toimeksiantajan tavoitteet. Laatukäsikirja sopii pesulan yritysimageeseen hyvin, ja uskon sen myös olevan tarpeeksi selkeä ja helppokäyttöinen, jotta siihen voi tukeutua kiireisemminkin työpäivän keskellä. Prosessikaavioiden avulla yrityksen tämän hetkinen perehdytysprosessi – jota siis ei vielä ole lainkaan – paranee ja helpottuu huomattavasti. Jos Clean Pesulapalvelut Oy jatkaa laatukäsikirjan käyttöä ja päivittämistä tästä eteenpäinkin, se pystyy varmasti kutsumaan itseään laadukkaaksi palvelualan yritykseksi.

5 POHDINTA

Laadun merkitys on tärkeä osa palvelualan yritysten toimintaa ja sen merkitys tulevaisuudessa tulee luultavasti kasvamaan samankaltaisten yritysten pyrkiessä erottautumaan toisistaan laadun avulla. Clean Pesulapalvelut Oy:kin pystyy nyt todentamaan oman toimintansa laadun. Laatuprojektin aikana yritykselle määriteltiin myös sopivat arvot ja laatupolitiikka, jonka mukaan jokainen yrityksen työntekijä tästä eteenpäin pyrkii toimimaan. Nämä muutokset ovat toivottavasti selkeyttäneet ja kirjastaneet yrityksen profiilia.

Laatukäsikirjan teko ja yrityksen toimintaan tutustuminen vaikutti sekä omaan että Clean Pesulapalvelut Oy:n työntekijöiden elämään. Käsitys laadusta ja ymmärrys laadun suuresta merkityksestä palvelualan yrityksen toimintaan on kasvanut. Yrityksen eri toiminnot ja niihin vaadittu panostuksen määrä on avautunut paremmin ja työilmapiiri on parantunut entisestään, koska kaikki työntekijät saivat olla osa laatukäsikirjan tekoa. Arvoista keskusteleminen yhdessä koko yrityksen henkilöstön kanssa loi avoi-

memman ja luottamuksellisemman ilmapiirin sekä yhteisen eettisen pohjan yrityksen toiminnalle. Työntekijöiden mielenkiinto koko projektia kohtaan kasvoi ja he innostuivat tekemään entistä enemmän ehdotuksia laatukäsikirjan sisältöön.

Clean Pesulapalvelut Oy:n perustamisesta on kulunut reilut kaksi vuotta, minkä aikana yritys on onnistunut vahvistamaan asemiaan Turun alueella ja lisännyt liikevaihtoaankin huomattavasti. Näiden parin työntäyteisen vuoden aikana yrityksessä on jo ehditty saada selkeä käsitys pesulatoiminnasta, myös ammattitaito ja osaaminen ovat kasvaneet. Laatukäsikirjan tekeminen ajoittuikin yritykselle sopivaan aikaan. Laatukäsikirjaan kuvattiin Clean Pesulapalvelu Oy:n toiminta rehellisesti sellaisena kuin se oikeastikin on.

Opinnäytetyöprojekti on kokonaisuudessaan ollut haastava, mutta mielenkiintoinen matka yhdestä tyhjistä paperista kahteen erilliseen kokonaisuuteen, opinnäytetyön raporttiin ja toimeksiantajan laatukäsikirjaan. Laatuprojekti on vienyt paljon enemmän aikaa kuin olisin alussa uskonut, mutta näkyvät tulokset – teksti, kuvat ja kaaviot paperilla – jaksoivat motivoida saattamaan aloitettu työ myös loppuun. Alun motivaatiovaikeuksien jälkeen työnteko käynnistyi ripeästi ja jatkui samalla vauhdilla muutamia notkahduksia lukuun ottamatta.

Projektin aikana olen oppinut paljon yrityksen laadunhallinnasta ja erityisesti laadun merkityksestä yrityksen kannattavuuteen ja toiminnan säilymiseen kilpailukykyisenä. Tämän kaiken ohella sain nähdä, miten paljon ihmisten työmotivaatio voi parantua, kun he saavat itse olla mukana kehittämässä ja tekemässä parannuksia oman työpaikkansa toimintaan.

LÄHTEET

Berry, Leonard; Parasuraman, A. & Zeithaml, Valerie 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research [pdf-dokumentti]. Journal of Marketing Vol. 49, 41-50 [viitattu 23.9.2009]. Saatavissa <http://areas.kenan-flag-ler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/A%20Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf>

Boxberg, Matti & Komppula, Raija 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.

Dale, B.G; Hillman, P.G; McQuater, R.E. & Scurr, C.H. 1995. Using Quality Tools and Techniques Successfully. TQM Magazine Vol. 7, 37-42

Holma, Tupu 2003. ITE 2 -opas uudistuneen itsearviointi ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hölttä, Tuula & Savonen, Marja-Leena 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Edita.

Järvelin, Kimmo; Kvist, Hans-Henry; Kähäri, Perttu & Räikkönen, Jukka 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus.

Kylänpää, Niina, toimitusjohtaja. Haastattelu 22.10.2009. Clean Pesulapalvelut Oy.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lillrank, Paul 1999. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. 1.-2. painos. Keuruu: Otava.

Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Silen, Timo 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2009. Laadunhallintajärjestelmän luominen. [viitattu 2.10.2009]. Saatavissa www.sfs.fi > ISO 9000 > Laadunhallinta.

Clean

Pesulapalvelut Oy

LAATUKÄSIKIRJA

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Clean Pesulapalvelut Oy yrityksenä	4
1.1.1 Arvot.....	4
1.1.2 Laadun määrittely	5
1.2 Henkilöstö	5
1.2.1 Koulutus ja pätevyudet.....	5
1.2.2 Organisaatorakenne	5
2 LAADUNVARMISTUKSEN TOTEUTUS	6
2.1 Laatu politiikka	6
2.2 Laatu vastuut	6
2.2.1 Johdon vastuu	6
2.2.2 Henkilöstön vastuu.....	6
2.2.3 Vastuumatriisi	7
2.3 Johto ja hallinto.....	7
2.4 Laadun kehittäminen	8
2.5 Laadun mittaaminen.....	8
2.5.1 Asiakastytyväisyyskyselyt.....	8
2.5.2 Reklamaatiot	8
2.6 Asiakirjojen hallinta.....	9
2.6.1 Laatukäsikirja.....	9
2.7 Asiakkaat ja yhteistyökumppanit.....	9
2.7.1 Asiakaspalvelu	9
2.7.2 Asiakastytyväisyys	9
2.7.3 Asiakkuuksien hoito	10

2.7.4 Suhteet yhteistyökumppaneihin	10
2.8 Perehdytys	10
2.9 Markkinointi.....	11
2.10 Tarjoustoiminta ja myynti.....	11
2.11 Ostot ja alihankinnat.....	11
2.12 Koneiden ja laitteiden huolto	11
2.13 Pyykkien Kuljetus	11
3 PROSESSIT	12
3.1 Pääprosessi	12
3.2 Osaprosessit.....	14
3.2.1 Pyykin vastaanottoprosessit	14
3.2.2 Pyykin lajitteluprosessi	16
3.2.3 Tahranpoistoprosessi	17
3.2.4 Mattojen pesuprosessit	17
3.2.5 Vesipesuprosessi	19
3.2.6 Kemiallinen pesuprosessi	20
3.2.7 Kuivausprosessi	21
3.2.8 Viimeistelyprosessit	21
3.2.9 Pakkausprosessit	23