

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Metsätalouden koulutusohjelma

Emilia Karvinen

LAADULLA TULOKSIIN – METSÄ-KARVINEN OY:N LAADUNHALLINTA

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2014
Metsätalouden koulutusohjelma

Sirkkalantie 12 A
80100 JOENSUU
Puh. (013) 260 6900

Tekijä(t)
Emilia Karvinen

Nimeke
Laadulla tuloksiin – Metsä-Karvinen Oy:n laadunhallinta

Toimeksiantaja
Metsä-Karvinen Oy

Tiivistelmä

Metsäalan rakennemuutokset ovat asettaneet puunkorjuuyritykset uusien haasteiden eteen. Kilpailukyvyyn ja taloudellisen kannattavuuden parantamiseksi puunkorjuuyritysten on varmistuttava toimintansa laadusta vastatakseen asiakkaiden kasvaviin vaatimuksiin ja odotuksiin. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli koneelliseen puunkorjuuseen erikoistunut Metsä-Karvinen Oy. Yrityksen toimialaa on aina ohjannut laatu, joten tarve selvittää yrityksen asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön työhyvinvointia toimi opinnäytetyön lähtökohtana. Tavoitteena oli opinnäytetyön avulla kehittää yrityksen liiketoimintaa laadun varmistamiseksi.

Opinnäytetyössä kartoitettiin yrityksen liiketoiminnan nykyistä tilaa haastattelututkimuksen avulla. Yrityksen asiakkaille, henkilöstölle ja johdon edustajille suunnatulla teema-haastattelulla selvitettiin toiminnan kannalta tärkeimpiä kehittämistarpeita laadun näkökulmasta. Yrityksen sisäiseen käyttöön laadittiin toimintakäsikirja, joka sisältää yrityksen laatu- ja ympäristöpolitiikan sekä toimintaprosessien kuvaukset.

Haastattelututkimus osoitti, että yrityksen toiminnan laatu nähtiin korkeana ja henkilöstön tyytyväisyys oli hyvällä tasolla. Tutkimus kuitenkin vahvisti puunkorjuun toimintaympäristön olevan kehitysvaiheessa ja tuovan mukanaan uusia laatuvaatimuksia. Kokonaisuuden hallinnan ja työnjohdon merkitys nähtiin korostuvan tulevaisuudessa. Tutkimus toi selkeästi esille yrityksen toiminnan osalta keskeiset kehittämistarpeet, joita olivat toimintaprosessien selkeyttäminen, asiakassuhteisiin panostaminen ja laadun tarkkailu. Yrityksen käyttöön otettavalle toimintakäsikirjalle ilmeni siis selkeä tarve.

Kieli
suomi

Sivuja 45
Liitteet 7
Liitesivumäärä 13

Asiasanat
Laatu, laadunhallinta, asiakastyytyväisyys, toimintaprosessit, työhyvinvointi



THESIS
April 2014
Degree Programme in Forestry
Sirkkalantie 12 A
FI 80100 JOENSUU
FINLAND
Tel. (013) 260 6900

Author(s)
Emilia Karvinen

Title
Quality to profit – Metsä-Karvinen Oy's quality management.

Commissioned by
Metsä-Karvinen Oy

Abstract

Structural changes in the forestry sector have set the logging companies to face new challenges. To improve economic competitiveness and profitability logging companies have to ensure the quality of its operations to meet customers' growing demands and expectations. The thesis was commissioned by Metsä-Karvinen Oy which is specialized in mechanical timber harvesting. The company's business has always been guided by quality, so the thesis is based on the need to verify the company's customer satisfaction and employee well-being at work. The aim of the thesis was to develop the company's business to ensure quality.

In the thesis, the current state of the company's business activities is surveyed by means of an interview research. To find out the main needs of the operations development from the quality point of view, a theme interview was made with the company's customers, employees and management representatives. An operations manual was prepared for the company's internal use, which includes the company's quality and environmental policy, as well as operation process descriptions.

The interview research showed that the quality of the company's operation were seen to be of high level and the employee's job satisfaction was high. However, the study confirmed that the mechanical harvesting operational environment is on a development stage and creates new quality requirements. Overall management and the importance of supervisors were seen to have increasing role in the future. The research brought out clearly the company's operational key development needs, which were to clarify the functional processes, invest in customer relationships and quality control. Therefore, a clear need for the operations manual exists.

Language
Finnish

Pages 45
Appendices 7
Pages of Appendices 13

Keywords
Quality, quality management, customer satisfaction, operation process, employee well-being

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
2	Laadussa on voimaa	6
2.1	Laadun käsitteitä	6
2.2	Laadun tekijät	8
2.3	Kokonaisvaltainen laadunhallinta	8
2.4	Laadun kehittäminen	9
3	Prosessiajattelu	10
3.1	Perusta	10
3.2	Mittarit	13
4	Sertifiointi ja standardit	14
4.1	PEFC	14
4.2	FSC	16
4.3	ISO-standardit	17
5	Metsä-Karvinen Oy	19
5.1	Yrityksen tausta	19
5.2	Toiminta-ajatus	20
5.3	Resurssit	20
6	Tutkimuksen tarkoitus ja menetelmät	21
6.1	Sisällönanalyysi	22
6.2	Tutkimuksen kulku	23
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	24
7	Tulosten tarkastelu	25
7.1	Puunkorjuu toimialana ja yrittäjäyys	25
7.2	Yrityksen toimintatapa	28
7.3	Laatu ja laadunhallinta yrityksen toiminnassa	30
7.4	Yrityksen henkilöstö ja resurssit	33
8	Johtopäätökset	36
8.1	Asiakkaat	36
8.2	Markkinat	37
8.3	Toiminta	38
8.4	Henkilöstön hyvinvointi	40
9	Toimintakäsikirja	41
9.1	Tarkoitus	41
9.2	Rakenne	41
9.3	Sisältö	42
9.4	Päätelmä	43
	Lähteet	45

Liitteet

Liite 1 Tiedote

Liite 2 Haastatteluilmoitus ja kyselylomake

Liite 3 Haastattelukutsu

Liite 4 Saatekirje

Liite 5 Haastattelulupa

Liite 6 Haastattelurunko

Liite 7 Toimintakäsikirjan sisällysluettelo

1 Johdanto

Metsäalan rakennemuutosten myötä puunkorjuun toimintaympäristö on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana. Puunhankintayhtiöiden asettamat vaatimukset ja odotukset koneelliselle puunkorjuupalvelulle ovat kasvaneet. Puunkorjuuyritysten verkostoituminen ja kasvu on ajanut pienemmät yritykset tarkastelemaan toimintaansa ja etsimään keinoja pärjätäkseen kilpailussa. Metsäkoneala on menettänyt kiinnostustaan nuorten keskuudessa, joten ammattitaitoisen työvoiman tarjonta uhkaa tulevaisuudessa heikentyä. Kilpailu yritysten välillä hyvistä työntekijöistä kiristyy.

Laatu on tekijä, jonka avulla yritys voi vastata toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Yritykselle laatu voi toimia kilpailuetuna, mikä vahvistaa asiakastytyväisyyttä sekä varmistaa ammattitaitoisen työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden. Laatu voidaan nähdä kivijalkana, jonka päälle kaikki yrityksen toiminnot rakennetaan menestyksen varmistamiseksi. Laatu syntyy kaikkien yrityksen toimijoiden yhteistyössä, jolloin sitä on hallittava. Yrityksen johtamisen tueksi rakennettu toimintajärjestelmä antaa valmiudet varmistaa laatua ja seurata liiketoimintaa. Laadun avulla yritys voi saavuttaa useita liiketoiminnallisia hyötyjä toiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden kannalta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Metsä-Karvinen Oy on koneellista puunkorjuupalvelua tarjoava yritys, jolle laatu on tärkeä toimintaa ohjaava elementti. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen toiminnan laatua sekä parantaa asiakas- suuntautuneisuutta. Opinnäytetyössä tarkasteltiin yrityksen nykytilaa ja asiakas- tyytyväisyyttä haastattelututkimuksen avulla sekä laadittiin yrityksen käyttöön laa- dunvarmistamiseksi toimintaa ohjaava toimintakäsikirja.

Opinnäytetyö rakentuu teoriaosasta ja tutkimusosiosta. Toimintakäsikirja esitel- lään lyhyesti opinnäytetyön lopussa. Teoriaosuus käsittelee laatua eri näkökul-

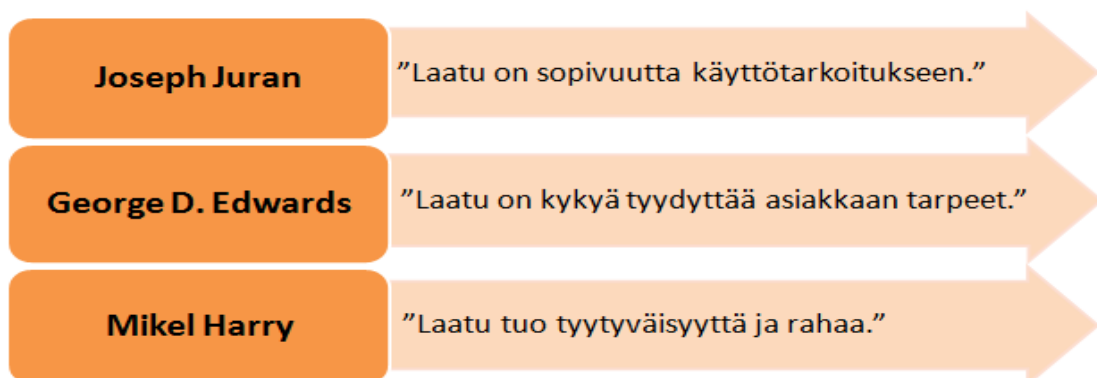
mista, laadunhallintaa ja sen kehittämistä. Teoriaosassa paneudutaan myös laadunhallinnalle ja toimintajärjestelmälle oleelliseen prosessiajatteluun. Laadun suhteen toimintaa vahvasti ohjaavia sertifikaatteja ja standardeja esitellään teoriaosan lopussa.

Tutkimusosio sisältää tarkemman kuvauksen tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja tutkimusmenetelmistä. Lisäksi tutkimusosiossa kuvataan sisällönanalyysimenetelmää ja analyysin avulla saavutettuja tuloksia sekä niistä johdettuja johtopäätöksiä. Opinnäytetyön lopussa kuvataan yrityksen sisäiseen käyttöön laaditun toimintakäsikirjan tarkoitusta ja rakennetta sekä avataan sisältöä muutamien esimerkkien avulla.

2 Laadussa on voimaa

2.1 Laadun käsitteitä

Laatu käsitteenä on laaja ja monitahoinen asiakokonaisuus, se voidaan nähdä monesta eri näkökulmasta. Se voi liittyä odotuksiin, tuotteeseen, toimintaan, kokemukseen tai abstraktiin käsitteeseen. (Lecklin 2009, 15.) Tunnettuja laadun määritelmiä ovat lausuneet Lecklinin (2009, 15) kuvauksen mukaan laatuasiantuntijat Joseph Juran, George D. Edwards ja Mikel Harry (kuva 1).



Kuva 1. Tunnettuja laadun määritelmiä (Lecklin 2009, 15).

Alun perin laatu kuvasi pelkästään virheettömyyttä eli sitä, että asiat tehdään kerralla oikein. Nykyään laatu on käsitteellisesti muuttunut tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen tai palvelun laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti. (Silén 2001, 15.) Laatuun liittyy myös tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen, niin nopeasti kuin kehitys sen sallii (Lecklin 2006, 18).

Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla (Lecklin 2006, 18). Laatu voidaan määritellä myös niin, että se on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia (Pesonen 2007, 36).

Laatuajattelu voidaan nähdä laajana ajattelumallina, jossa laadukkaiden tuotteiden tai palveluiden tuottaminen on yrityksen tavoitteellinen päämäärä ja syntyy yhteistyössä kaikkien yrityksen toimijoiden kanssa. Laatupolitiikka ymmärretään yrityksen sisäiseksi toimintaperiaatteeksi ja toiminnan tavoitteeksi laadun suhteen. Yrityksen laatukulttuurin muodostavat laatuajattelu ja laatupolitiikka tiiviissä kontaktissa toisiinsa nähden. Sisäinen laatu on yrityksen sisäistä liiketoiminnan laatua. Ulkoinen laatu kuvaa asiakkaan tai ulkopuolisten toimijoiden havaitsemaa yrityksen liiketoiminnan laatua.

Laadun johtaminen tarkoittaa laatuun liittyvän tiedon luomista, käsittelyä ja käyttöä eli laadun ja laatutavoitteiden määrittelyä, mittauksen ja toteutumisen seuranta. Laatujohtaminen on parhaiden toimintatapojen standardoimista ja laatu järjestelmän rakentamista laadun varmistamiseksi. Johtamisella pyritään laatutason asiakaslähtöiseen kehittämiseen sekä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. (Lillrank 1997, 126–127.)

2.2 Laadun tekijät

Yrityksen johdolla on laatukulttuurin luomisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä erityinen rooli. Jotta laatu voi toimia yrityksen menestystekijänä, se on vietävä läpi koko yrityksen perusarvoista lähtien. Johdon on huolehdittava, että yrityksen strategiat ovat yhdensuuntaiset ja että henkilöstö tietää ja tuntee keskeiset strategiat ja toimii niiden mukaan. (Lecklin 2006, 35–47.) Pesonen (2007, 57) kiteyttää johdon roolia osuvasti kuvaamalla yrityksen johtajan suunnannäyttäjäksi.

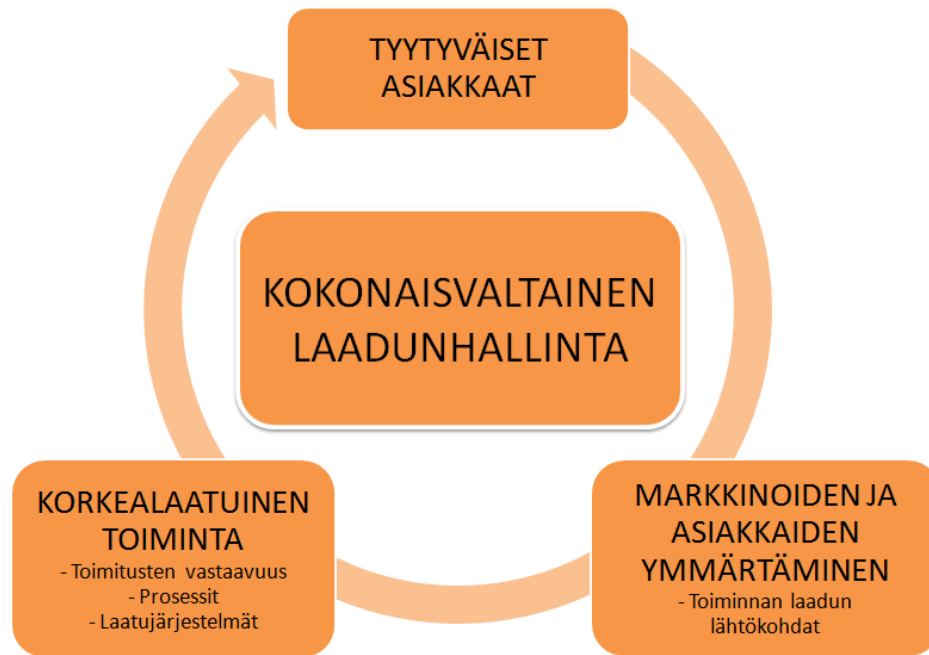
Asiakas on laadun lopullinen arvioija. Asiakkaiden tunnistamisen lisäksi yritysten on tiedettävä asiakkaiden tarpeet. Valintatilanteessa asiakkaan päätökseen vaikuttavat tarpeen lisäksi odotukset, vaatimukset, toiveet, aiemmat kokemukset ja arvot. Asiakastyytyväisyyteen pyrkiessään yrityksen tulisi pystyä täyttämään tai ylittämään omat lupauksensa ja asiakkaiden odotukset. (Lecklin 2006, 84–105.)

Laatu on kaikkien asia ja kuten Lecklin (2006, 213) kuvaa, ihmiset toimivat laadun tekijöinä. Laatu ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta, hienoista tekniikoista ja toimivista prosesseista, vaan sen takana ovat aina inhimilliset tekijät. Paras tae laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. (Lecklin 2006, 213.) Yrityksen on tiedostettava ja tunnustettava henkilöstö liiketoiminnan vahvana voimavarana. Henkilöstön tulee mieltää korkea laatutaso tavoitteeksi ja asennoitua niin, että siihen päästään (Lecklin 2006, 214).

2.3 Kokonaisvaltainen laadunhallinta

Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Total Quality Management) käsitetään toimintatapana, jossa laatu ja sen tärkeyden merkitys ulottuu yrityksen jokaiseen liiketoiminnan alueeseen. Asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan ensisijainen perusta. (Lecklin 2006, 15–17.) Yritys on sitoutunut laadunhallintaan ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Asiakassuhteiden lisäksi kokonaisvaltainen laatuajattelu ja laadunhallinta huomioivat yrityksen kanssa yhteistyössä toimivat sidosryhmät aina toimittajista ympäröivään yhteiskuntaan.

Laatu sisältyy johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen. Laatu mitataan ja valvotaan tarkoituksen mukaisilla mittareilla. Tuotteiden tai palvelun laadun lisäksi tarkastellaan koko toimintaprosessin laatua. (Lecklin 2006,17–21.) Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan Lecklin (2006, 17) näkee kuvan 2 kaltaisena.



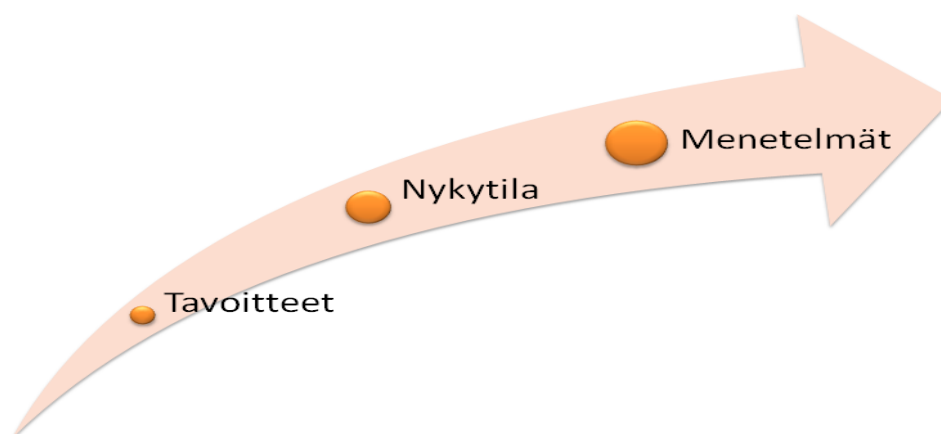
Kuva 2. Kokonaisvaltaisen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19).

Kokonaisvaltaisen laatuajattelu ja laadunhallinta soveltuvat hyvin kaikenkokoisten yritysten tarpeisiin. Tavoitteena on tyytyväiset asiakkaat, mikä vaatii yritykseltä asiakkaiden ja markkinoiden ymmärtämistä toiminnan hyvän laadun saavuttamiseksi. Lähtökohdana toimii ajatus siitä, että tehdään oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla.

2.4 Laadun kehittäminen

Laadun kehittämiseksi keskeisinä tarkasteltavina asioina Lecklin (2006, 52) näkee asiakkaat, tuotteet tai palvelut, sidosryhmät, toiminnan, markkinat sekä tulevaisuuden näkymät. Jotta toimintaa voidaan kehittää oikeaan suuntaan, vaaditaan tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä tuotteisiin tai palveluihin. Tarpeen on myös selvittää, mitkä ovat suurimmat sisäiset toimintaongelmat, ja millä tasolla on henkilöstön osaaminen ja työtyytyväisyys.

Laatutoiminnan kehittäminen lähtee Lecklinin (2006, 51) kuvauksen mukaan siitä, että toiminnalle asetetaan tavoitteita, mitä halutaan saavuttaa ja minkälaisella aikavälillä. Ennen toiminnan käynnistämistä on hyvä tehdä tilannekartoitus tai esiselvitys siitä, mikä on yrityksen liiketoiminnallinen ja laatuilanne (Lecklin 2006, 52). Lillrankin (1997, 41) mukaan laadun kehittäminen voidaan nähdä kuvan 3 kaltaisena prosessina, jossa tarvitaan tietoa tavoitteista, nykytilasta ja menetelmistä.



Kuva 3. Laadun kehittäminen (Lillrank 1997, 41).

Kehittämispäätös vaatii siis yritystä ajattelemaan mihin pyritään ja miksi, minkä jälkeen on asetettava selkeitä tavoitteita. Tämän jälkeen on tarkasteltava toiminnan nykyistä tilaa asetettuihin tavoitteisiin nähden. Saadun informaation pohjalta voidaan päättää, miten ja millä keinoin asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan tai ylittämään.

3 Prosessiajattelu

3.1 Perusta

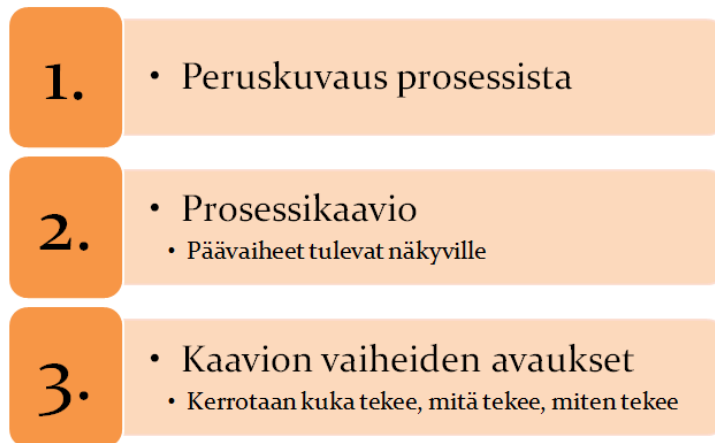
Prosessi voidaan Lecklinin (2006, 123) mukaan määritellä toistuvaksi sarjaksi tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata. Pesonen (2007, 129) kuvaa prosessin tapahtumasarjana, jossa prosessiin menee sisään syöte tai panos (input). Prosessissa ovat jo valmiina resurssit. Kun syöte ja resurssit yhtyvät oikealla tavalla,

syntyy prosessin tulos tai tuotos (output). Prosessien muodostumiseen vaikuttavat monet erilaiset seikat, kuten perinteet, yrityskulttuuri, työmenetelmä ja henkilöstön taidot. Laadukas johtamisjärjestelmä edellyttää prosessien määrittämistä ja dokumentointia. (Lecklin 2006, 132.)

Yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut syntyvät. Prosessia voidaan ohjata siten, että tulokset tai suoritteet vastaavat asetettuja laatuvaatimuksia. (Lecklin 2006, 123–134.) Prosessin määrittely on hyvä Pesosen (2007, 129) mielestä aloittaa aina asiakkaasta ja päättää asiakkaaseen, millä varmistetaan asiakas-tyytyväisyys.

Lecklin (2006, 130) jakaa prosessit ydinprosesseihin, jotka palvelevat ulkoista asiakasta. Tukiprosessit Lecklinin (2006, 130) näkemyksen mukaan ovat yrityksen sisäisiä organisaation toimintaa tukevia prosesseja ja luovat edellytykset ydinprosessien onnistumiselle. Pesonen (2007, 131) painottaa, että prosessit ovat luonteeltaan erilaisia ja niistä voidaan siten käyttää erilaisia nimityksiä.

Prosesseja voidaan hahmottaa luomalla erilaisia karttoja tai kaavioita, joista selviävät yrityksen tärkeimmät prosessit, niiden yhteydet toisiinsa ja asiakkaaseen. Prosessien idea mitä tehdään, missä järjestyksessä ja miten, tulisi nousta selkeästi esille prosessikuvauksissa. Näin ollen voidaan toiminnalla tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja varmistaa laadunhallintaa. Prosessikuvauksista on myös prosessien osalta selvittävä, kuka on vastuussa kustakin prosessista, sen toimivuudesta ja kehittämisestä. Pesonen (2007, 143–144) kuvaa hyvän prosessimäärityksen kuvan 4 osoittamalla tavalla.



Kuva 4. Hyvän prosessin kuvaus (Pesonen 2007, 144).

Prosessiajattelussa voidaan hyödyntää kansainvälisen laatuasiantuntija W. Edwards Demingin kehittämää PDCA-ympyrää (Lecklin & Laine 2009, 32–44), jota havainnollistaa kuva 5. PDCA-ympyrää prosessien määrittämisen apuna käytettäessä prosessit suunnitellaan ensin, jonka jälkeen toimitaan suunnitelmien mukaisesti. Seuraava vaihe käsittää toiminnan ja prosessien toimivuuden arvioinnin. Arvioinnista saatujen tulosten mukaisesti tehdään prosesseihin tarvittavat parannukset.



Kuva 5. W. Edwards Deming PDCA-ympyrä (Lecklin & Laine 2009, 33).

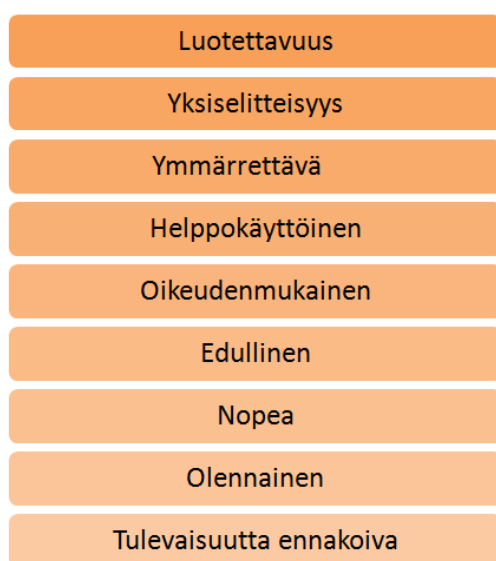
Pesonen (2007, 132–133) näkee PDCA-ajattelun hyödyllisenä sovellettaessa sitä yhden prosessin määrittämiseen ja kuvaamiseen. Erityisen hyvin PDCA-ympyrä soveltuu yhteistoiminnallisen ja useaa tekijää koskettavan prosessin hallin-

taan ja kokonaisuuden hahmottamiseen. PDCA-ympyrää voidaan myös hyödyntää kehittämisen ja mahdollisen ongelmanratkaisun tukena prosessien sisällä toimittaessa.

3.2 Mittarit

Mittaus kuuluu olennaisena osana prosessin hallintaan. Jos et voi mitata, et voi ohjata, jos et voi ohjata, et voi hallita ja johtaa sitä. (Lecklin 2006, 151.) Mittarit muodostuvat jokaisen yrityksen omiin tarpeisiin, koska prosessit voivat olla erilaisia. Toiminnan mittaaminen voi olla Pesosen (2007, 154) mukaan myös asioiden seuraamista ja havainnointia. Mittaamisen väline voi olla mittari, tunnusluku, tehty havainto tai tarkastuksen tulos. Yleisiä seurattavia asioita ovat Lecklinin (2006, 146) mukaan kustannustehokkuus, lopputuotteen laatu, asiakastyytyväisyys, ympäristöongelmat sekä henkilöstön ammattitaito.

Organisaatio voi luoda sisäisiä mittareita, joilla mitataan yrityksen sisäisen liiketoiminnan prosesseja. Ulkoisilla mittareilla tarkastellaan asiakkaaseen tai ulkopuoliseen tahoon liittyviä prosesseja. Hyvän mittarin ominaisuuksiksi (kuva 6) Lecklin (2006, 153) kuvaa selkeyttä, yksiselitteisyyttä ja luotettavuutta, millä ehkäistään tulkinnasta syntyvää kiistaa. Tulevaisuutta ennakoiva mittari ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan.



Kuva 6. Hyvän mittarin ominaisuuksia (Lecklin 2006, 153).

Prosessiajatteluun pohjautuvassa yrityksen toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa seurannalla on suuri rooli. On tiedettävä missä ollaan tässä hetkessä. Prosessien sisällä toimivien on ymmärrettävä oman työpanoksen merkitys prosessien toimivuuden kannalta ja pyrittävä etenemään kohti tavoitteita. Jokaisella henkilöllä tulisi olla jokin mittari, johon hän kokee omalla panoksellaan vaikuttavansa (Lecklin 2006, 152). Näin ollen asetettuja tavoitteita kohti eteneminen tulee prosessimittareiden avulla osoitetuksi. Lopulta seurannasta saatujen tulosten pohjalta voidaan ilmaista, miten hyvin toiminnassa on onnistuttu.

4 Sertifiointi ja standardit

Sertifiointi on vapaaehtoista vaatimustenmukaisuuden osoittamista todistuksella (sertifikaatti) tai merkillä. Sertifiointi on kaupallista toimintaa ja perustuu usein standardeissa esitettyihin vaatimuksiin. Standardointi on yhteisten sääntöjen laatimista helpottamaan viranomaisten, elinkeinoelämän ja kuluttajien elämää. Standardi on valmisteltu kaikkien asianosaisten yhteistyössä, ja tavoitteena on aina yhteisymmärrys eri osapuolten kesken. (Suomen Standardoimisliitto SFS Ry, 2013a.)

Standardeja laativat erilaiset standardoimisjärjestöt sovittuja standardien laadintaperiaatteita noudattaen. Standardit luokitellaan soveltamisalan mukaisesti eri lajeihin, joita ovat perus-, tuote-, menetelmä-, palvelu-, turvallisuus-, sanasto- ja testausstandardit. Standardien käyttö on vapaaehtoista, niillä pyritään lisäämään tuotteiden yhteensopivuutta ja turvallisuutta, suojellaan ympäristöä ja helpotetaan kotimaista ja kansainvälistä kauppaa. (Suomen Standardoimisliitto SFS Ry, 2013a.)

4.1 PEFC

PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification scheme) on kansainvälinen metsäsertifiointijärjestelmä, joka edistää ekologisesti, sosiaalisesti ja

taloudellisesti kestävä metsätaloutta kaikkialla maailmassa. Vaatimukset PEFC-sertifioinnissa kohdistuvat muun muassa metsien monimuotoisuuden turvaamiseen, metsien terveyden ja kasvun ylläpitoon sekä virkistyskäyttöön. Sertifikaatin myöntäminen edellyttää riippumattoman ja ammattitaitoisen tahon tarkastuksen ja varmistuksen siitä, että metsien hoito ja puutavaran alkuperän seuranta noudattavat PEFC:n kansainvälisiä vaatimuksia. (PEFC Suomi - Suomen Metsäsertifiointi ry, 2013a.)

Metsäsertifioinnin vaatimukset metsien käytölle ja hoidolle päivitetään viiden vuoden välein. Suomen PEFC:n vaatimukset päivitettiin viimeksi vuosina 2008 - 2009. (PEFC Suomi - Suomen Metsäsertifiointi ry, 2013b.) Suomalaiset kriteerit kohdistuvat muun muassa metsien hoidon suunnitteluun ja toteutukseen, työntekijöiden oikeuksiin, metsänomistajien koulutukseen ja neuvontaan sekä nuorison metsätiedon lisäämiseen. Osa vaatimuksista koskee metsänomistajien toimintaa metsissä, osa koskee alueella toimivien metsätalouden yritysten ja muiden organisaatioiden toimintaa. (PEFC Suomi - Suomen Metsäsertifiointi ry, 2013c.)

PEFC-sertifikaatin vaatimusten mukaisuus on todennettavissa, joko yksittäisellä sertifikaatilla tai ryhmäsertifikaatilla. Ryhmäsertifikaatin piiriin hakeutuminen tapahtuu yleensä suuremman organisaation tai instanssin, kuten esimerkiksi metsänhoidon tai puunhankinnan palveluita tarjoavan yrityksen kautta. Ryhmäsertifikaattien hakijoiden toiminta on tarkastettu puolueettoman ja riippumattoman sertifiointiin erikoistuneen yrityksen toimesta.

Alueellisessa ryhmäsertifioinnissa Suomessa metsänomistajien lisäksi sertifioituihin metsiin palveluita tarjoavat yritykset ja yrittäjät ilmoittautuvat metsäsertifikaatin haltijalle (PEFC Suomi - Suomen Metsäsertifiointi ry, 2013d). Koneellista puunkorjuuta harjoittavien yritysten toiminnassa sertifikaatin kriteerit ohjaavat metsänhoidollisia toimenpiteitä, metsien monimuotoisuuden tekijöitä, lakisääteisten vaatimusten noudattamista ja työnantajan velvoitteista huolehtimista sekä työntekijöiden työturvallisuusnäkökohtia.

4.2 FSC

FSC eli Forest Stewardship Council (Hyvän metsänhoidon neuvosto) on kansainvälinen voittoa tavoittelematon avoin järjestö, johon voivat liittyä jäseniksi organisaatiot ja yksityiset henkilöt. FSC edistää ympäristön kannalta hyvää, sosiaalisesti hyödyllistä ja taloudellisesti kannattavaa metsänhoitoa. (Suomen FSC-yhdistys, 2013a.)

FSC:n Periaatteet ja kriteerit (Principles & Criteria, P&C) määrittelevät ympäristön kannalta hyvän, sosiaalisesti hyödyllisen ja taloudellisesti kannattavan metsänhoidon keskeiset elementit ja vaatimukset. Periaatteita on kymmenen ja jokaiselle periaatteelle on laadittu useita kriteereitä, joiden avulla voidaan arvioida, toteutuvatko periaatteet käytännön metsänhoidossa. Kaikkien periaatteiden ja kriteereiden täytyy toteutua ennen kuin sertifikaatti voidaan myöntää. Niitä sovelletaan kaikkiin metsätyyppeihin ja sertifioitavan metsätaloustalouden kaikkiin osiin. Monissa maissa, kuten Suomessa, FSC-työryhmät ovat laatineet kansalliset indikaattorit periaatteiden ja kriteereiden mittaamiseen ja koonneet ne kansalliseen FSC-standardiin. (Suomen FSC-yhdistys, 2013b.)

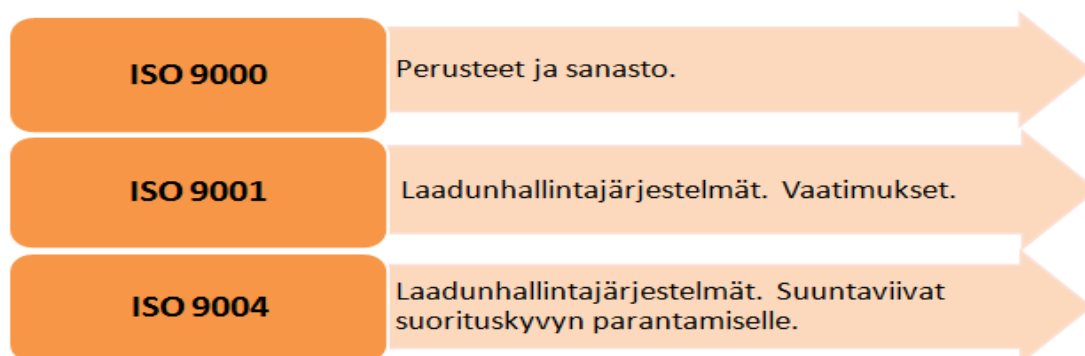
FSC:llä on kolme eri sertifikaattityyppiä liittyen puuntuotantoon ja puuaineksen kulkeutumiseen tuotantoketjussa. FSC ei itse myönnä sertifikaatteja, vaan sertifiointiprosessin suorittaa aina kolmas osapuoli, sertifiointiyritys. Sertifiointiyritykset myöntävät FSC-vaatimukset täyttävälle yhtiölle ja yksityisille metsänhoidon ja tuotantoketjut sertifikaatteja. (Suomen FSC-yhdistys, 2013c.)

FSC:n periaatteet ja kriteerit edellyttävät koneellista puunkorjuuta harjoittavalta yritykseltä lakien noudattamista, työntekijöiden sosiaalisen ja taloudellisen hyvinvoinnin parantamista. Ympäristöarvojen ja vaikutusten edistäminen sekä metsästä saatavien pitkäikäisten hyötyjen ylläpitäminen kuuluvat yhtenä osana periaatteisiin. Metsien suojeluarvojen ylläpito ja edistäminen sekä metsänhoidon toteutuksessa toimenpiteiden ja menetelmien tulee olla tavoitteiden, periaatteiden ja kriteerien mukaisia.

4.3 ISO-standardit

ISO eli International Organization for Standardization on laaja-alainen kansainvälinen standardoimisjärjestö (Suomen Standardoimisliitto SFS Ry 2013a). Järjestö on perustettu 1947, ja tänä päivänä (2013) sillä on jäseniä 163 maassa (International Organization for Standardization 2013). Suomessa ISO-standardeja valvoo Suomen Standardoimisliitto SFS Ry.

ISO 9000-standardisarja (kuva 7) on maailman yleisin laatuun liittyvä standardi (Lecklin & Laine 2009, 37). ISO 9000-standardisarjassa on kahdeksan laadunhallinnan periaatetta, joita ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, järjestelmällinen johtamistapa, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko sekä molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa (Suomen Standardoimisliitto SFS Ry 2014).



Kuva 7. Keskeiset laatuun liittyvät ISO-standardit (Lecklin & Laine 2009, 37).

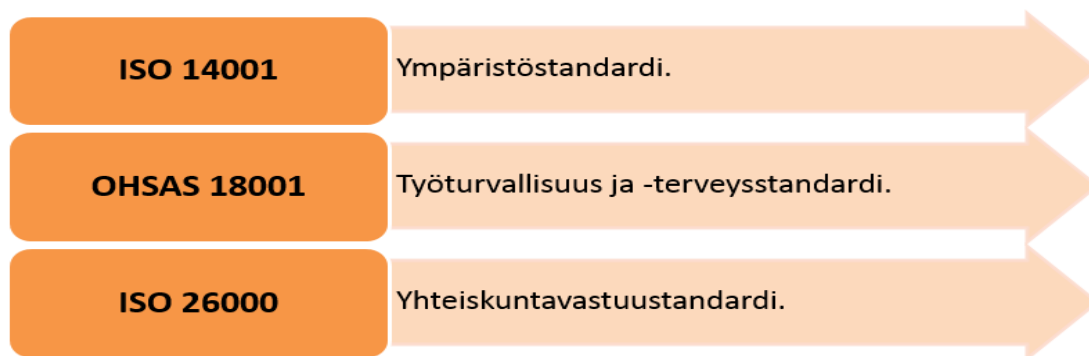
ISO 9000-sarjan kahdeksan laadunhallintaperiaatetta antavat suuntaviivat yrityksen menestykseen. Yrityksen johto voi hyödyntää periaatteita yrityksen suorituskyvyn parantamiseen. Asiakaskeskeisyyden periaate kuvaa yrityksen riippuvaisuutta asiakkaistaan, mikä luo tarpeen ymmärtää asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita. Yrityksen tulisi täyttää asiakkaiden vaatimukset ja pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset. Johtajuuden periaate paneutuu johdon rooliin. Johto määrittää organisaation tarkoituksen ja suunnan. Johdon tulisi luoda ja ylläpitää sisäistä ilmapiiriä, jossa henkilöstö voi täysipainoisesti osallistua yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Suomen Standardoimisliitto SFS Ry 2014.)

Henkilöstön osallistumisen periaate nostaa esille henkilöstön merkityksen eri organisaation tasoilla. Henkilöstön täysipainoinen osallistuminen mahdollistaa kykyjen hyödyntämisen yrityksessä. Tärkeimpänä hyötynä periaate näkee henkilöstön motivaation ja sitoutumisen yrityksen toimintaan. Henkilöstö myös näin ollen pyrkii myötävaikuttamaan jatkuvaan parantamiseen. Prosessimaisen toimintamallin periaate pyrkii halutun tuloksen saavuttamiseen tehokkaammin, kun toimintoja ja niihin liittyviä resursseja johdetaan prosesseina. (Suomen Standardoimisliitto SFS Ry 2014.)

Järjestelmällinen johtamistapa -periaate kuvaa toisiinsa liittyvien prosessien muodostaman järjestelmän tunnistamista ja ymmärtämistä. Johtaminen parantaa yrityksen vaikuttavuutta, tehokkuutta ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteensa. Yritys voi saavuttaa sidosryhmien luottamusta järjestelmällisellä johtamistavalla. Jatkuvan parantamisen periaatteen tavoitteena on yrityksen kokonaisvaltaisen suorituskyvyn parantaminen pysyvänä tavoitteena. (Suomen Standardoimisliitto SFS Ry 2014.)

Tosiasioihin perustuvan päätöksenteon periaate korostaa, että vaikuttavat päätökset yrityksen toiminnassa perustuvat tiedon ja informaation analysointiin. Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa on periaate, joka kuvaa yrityksen ja sen toimijoiden riippuvaisuutta toisistaan. Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolten kykyä tuottaa lisäarvoa. Yhdessä reagoimisen joustavuus ja nopeus muuttuviin markkinoihin tai asiakkaiden vaatimuksiin ja odotuksiin on tärkeimpiä saavutettavia hyötyjä. (Suomen Standardoimisliitto SFS Ry 2014.)

ISO 9001-standardin vaatimukset täyttävällä yrityksellä on mahdollisuus saada laatusertifikaatti standardointijärjestön hyväksymältä ja valtuuttamalta luokituslaitokselta. ISO 9001-standardi määrittää johtamisjärjestelmän vaatimukset, jotka organisaation tulee laadunhallinnassaan täyttää. (Lecklin & Laine 2009, 37–38.) ISO 9001-standardin kanssa yhteensopiviksi on laadittu kuvasta 8 selviävät standardit.



Kuva 8. ISO 14001, OHSAS 18001 ja ISO 26000-standardit.

Käytetyimpiä johtamisen standardeja, kuten laadunhallintajärjestelmien vaatimuksia käsittelevän ISO 9001 ja ympäristöjärjestelmästandardin ISO 14001 uudistaminen on aloitettu kansainvälisen ISO-järjestön toimesta. Uudistettujen standardien odotetaan olevan valmiita vuonna 2015. Uudistamisessa ei ole kyse pelkästä standardien päivittämisestä, vaan tavoitteena on laaturperiaatteiden uudistaminen ja standardien sisällön nykyaikaistaminen. (Suomen Standardoimisliitto SFS Ry 2013b.)

5 Metsä-Karvinen Oy

5.1 Yrityksen tausta

Metsä-Karvinen Oy on kahden veljeksensä vuonna 1983 perustama koneelliseen puunkorjukseen ja metsäkuljetukseen erikoistunut yritys. Toiminta on aloitettu puun lähikuljetuksella, josta se laajeni vuonna 1986 koneelliseen puunkorjukseen. Vuonna 1995 yhtiömuoto muutettiin avoimesta yhtiöstä osakeyhtiöksi. Yhtiön kotikunta on Tohmajärvi ja yrityksen nykyinen toimipaikka sijaitsee Joensuuissa.

Metsä-Karvinen Oy toimii laajavastuullisena sopimusyrittäjänä metsäyhtiölle ja suurin osa toimeksiannoista muodostuu yhtiön toimesta. Yrityksen liikevaihto on

noin 1 miljoona euroa. Yrityksen toimialue käsittää Liperin, Kontiolahden ja Polvijärven kuntien seudun. Yksityisiä metsänomistajia yritys palvelee kysynnän mukaan.

5.2 Toiminta-ajatus

Yrityksen toiminta-ajatuksena on tarjota vankalla ammattitaidolla ja vuosien tuomalla kokemuksella puunkorjuuta ja metsäkuljetusta puunhankintayhtiölle sekä yksityisille metsänomistajille nykyaikaisella kalustolla. Yrityksen tavoitteena on olla puunkorjuuyritys, jonka toiminnan laatu on ykkösluokkaista. Joustavalla ja tehokkaalla toiminnalla yritys lunastaa asiakaslupauksensa.

Yrityksen arvoista, pitkäjänteisyys, luotettavuus ja toimintavarmuus näkyvät arjessa pieninä ja suurina tekoina. Asiakastyytyväisyys on toiminnan lähtökohta. Asiakkaiden asettamat vaatimukset täytetään ja asiakkaiden odotukset laadulle pyritään ylittämään. Yrityksen toiminnassa sitoudutaan edistämään ympäristön ja luonnon monimuotoisuuden säilymistä toimimalla kestävien ympäristön- ja luonnonhoidon periaatteiden mukaisesti.

5.3 Resurssit

Metsä-Karvinen Oy työllistää täysipäiväisesti kahden omistajan lisäksi yhden monitoimikoneenkuljettajan ja neljä metsäkoneenkuljettajaa. Henkilöstö on kartuttanut vuosien saatossa vahvan ammattitaidon ja yrityskulttuurissa perhekeskeisyydellä sekä avoimella ilmapiirillä on vahva jalansija.

Yrityksellä on käytössään kaksi monitoimikonetta, John Deere 1170E ja John Deere 1270E sekä kolme ajokonetta John Deere 810D, John Deere 1110D ja John Deere 1110E. Koneiden siirtämiseen yrityksen omistuksessa on kuljetusauto Sisu E 11 sekä henkilöstön käytössä useita lava-autoja ja perävaunuja. Kaluston korjaus- ja huoltotoimenpiteiden tukikohtana toimii vuokrattu hallitila.

6 Tutkimuksen tarkoitus ja menetelmät

Opinnäytetyössä perehdytään laadun näkökulmasta yrityksen nykytilaan kvalitatiivisen tapaustutkimuksen kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa yrityksen toiminnan laadusta, asiakastytyväisyydestä sekä henkilöstön työtyytyväisyydestä. Tutkimuksen tavoitteena on yrityksen liiketoiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen asiakassuuntautuneisuuden parantamiseksi ja henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi.

Tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tapaustutkimusta luonnehtii siis pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää yritystä kokonaisvaltaisesti hyvinkin realistisessa toimintaympäristössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 52–65.)

Tutkimuksessa yrityksen sisäisten kehittämiskohteiden havaitsemiseksi ja asiakastytyväisyyden selvittämiseksi hyödynnetään puolistrukturoitua teemahaastattelumenetelmää tarvittavan aineiston kokoamiseen. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastattelun avulla pyritään kartoittamaan yrityksen nykyistä tilaa johdon, henkilöstön ja asiakkaiden näkökulmasta. Haastattelujen yhdenmukaisuuden vaate vaihtelee (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvä valinta, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti (Ojasalo ym. 2010, 95). Haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Haastattelun etuihin kuuluu, että haastattelija voi samalla toimia havainnoitsijana, eli muistiin

voidaan kirjoittaa paitsi mitä sanotaan myös miten sanotaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Aineisto koostuu harkinnanvaraisesta näytteestä, jonka avulla pyrittiin saavuttamaan laadun ja kehittämisen kannalta merkittävää tietoa yrityksen toiminnasta. Aineistoksi valikoitiin yrityksen toiminnasta kokemusta ja tietämystä omaavia edustajia. Aineisto käsitti viisi yrityksen työntekijää, kaksi yrityksen johdon edustajaa, kaksi metsäyhtiön edustajaa ja kaksi yrityksen asiakkaana ollutta yksityistä metsänomistajaa. Haastattelut tallennettiin digitaalisella tallentimella ja kirjoitettiin haastattelun jälkeen sanalliseen muotoon, jotta niitä voitiin analysoida kvalitatiivisella teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

6.1 Sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta sen perusteella voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Teorialähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta siinä aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysiä. Kaikkiaan analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–117.)

Sisällönanalyysissä haastatteluaineisto litteroidaan eli kaikki haastattelussa puhuttu kirjoitetaan sanasta sanaan auki tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroinnin tavoitteena on jäsentää tutkittavaa aineistoa. Litteroinnin yhteydessä aineisto teemoitellaan haastattelussa läpikäytyjen teemojen mukaisesti. Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Haastattelujen sisältöä tarkastellaan luokittelun avulla eli kiinnittämällä huomioita aineistossa esiintyviin toistuvuuksiin. Luokittelussa aineistosta lasketaan teemojen

alta esiinnoisseita yhteneviä ilmaisuja. Aineiston sisällöstä nostetaan esille teoriaan viitaten merkityksellisiä ilmaisuja tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Analyysin todentamiseksi haastatteluaineistosta poimitaan vastaajien esittämiä suoria lainauksia.

6.2 Tutkimuksen kulku

Tutkimukseen osallistui yhteensä 11 haastateltavaa, koska tavoitteena oli saada kerättyä mahdollisimman paljon kehitystarpeita kuvaavaa tietoa pienellä otoskoollla. Yrityksen henkilöstö oli velvoitettu osallistumaan haastatteluun, joten heille lähetettiin postissa ennakkotietona tiedote (liite 1), jossa esiteltiin tutkimushanke. Henkilöstölle lähetettiin tiedotteen mukana ennen haastattelua täytettävä työtyytyväisyyttä mittaava kyselylomake (liite 2), josta ilmenivät myös haastattelussa käsiteltävät teemat. Muille haastatteluun valikoituneista lähetettiin ensin haastattelukutsu (liite 3), jossa esiteltiin tutkimushanketta ja annettiin mahdollisuus ilmoittaa halukkuudesta osallistua kehittämistyöhön.

Kaikki haastattelukutsun saaneista ilmoittivat halukkuudesta osallistua tutkimukseen. Heille lähetettiin viikko ennen sovittua haastattelu-aikaa saate (liite 4) haastattelun kulusta. Saatekirjeessä kerrottiin haastattelussa käsiteltävistä teemoista, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Haastattelujen teemat olivat yhtenäiset kaikilla haastateltavilla kohderyhmillä. Tutkimuksen toteutamisessa pyrittiin johdonmukaiseen lähestymistapaan haastatteleamalla ensin johdon edustajia, jonka jälkeen henkilöstöä ja viimeiseksi asiakkaan edustajia.

Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina tapaamisina ja haastateltavilta pyydettiin lupa (liite 5) haastattelujen tallentamiseen digitaalisella tallentimella. Yksi haastatteluista toteutui puhelinhaastatteluna. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin, jonka aikana käytiin haastattelurungon (liite 6) teemat avoimesti keskustellen läpi. Haastattelurungon painopisteet vaihtelivat kohderyhmittäin. Haastattelun yhteydessä kerättiin mitattavaa tietoa strukturoitujen kysymysten avulla

aineiston sisällönanalyysin tueksi. Kaikki haastateltavat vastasivat haastattelurungon sisältämiin Likert-asteikolla yhdestä viiteen arvioitaviin kysymyksiin (liite 6).

Tutkimukseen osallistujille painotettiin haastattelun alussa haastatteluaineiston luottamuksellisuutta, jolla pyrittiin luomaan avoin ilmapiiri haastattelutilanteeseen. Haastattelutilanteen alussa käytiin läpi haastattelun tarkoitus sekä informoitiin haastateltavia opinnäytetyöprosessin kulusta ja arvioidusta aikataulusta. Osallistujille korostettiin haastateltavien pysymistä anonyyminä aineiston sisältöä analysoitaessa ja saatuja tuloksia tarkasteltaessa.

Kerätty haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, josta johdettiin tuloksia teemojen mukaisesti. Haastattelun yhteydessä kerättyjen strukturoitujen kyselylomakkeiden arvioinnit kerättiin taulukkoon, josta muodostettiin selkeästi luettavissa olevia tuloksia analyysin tueksi.

Haastattelun yhteydessä esille nousivat metsälainsäädännön muutokset, jotka heijastuvat vahvasti myös puunkorjuuryitysten toimintaan. Metsälain uudistuminen tuo mukanaan metsänkäsittelemien monipuolistumisen, mikä asettaa korjuuryitykset uuden haasteen eteen. Haastattelututkimuksessa aihealuetta rajattiin niin, että metsälain mukanaan tuomiin muutoksiin ei syvennytty aihealueen laajuuden vuoksi.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Haastattelun luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava, että kyseessä oli laadullinen tutkimus, jossa aineisto ei ole laaja. Tavoitteena oli saada kerättyä tapauskohtaisesti merkittävää tietoa. Tutkimuksen luotettavuudelle olennaista oli haastateltavien halu osallistua tutkimukseen.

Luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon muutamia haastattelun suorittamiseen liittyviä inhimillisiä tekijöitä. Haastattelun aikana haastattelija on voinut

esittää huomaamattaan kysymyksen johdattelevasti, millä on voinut ollut vaikutusta haastattelussa esille tulleisiin asioihin. Tätä pyrittiin välttämään haastattelutilanteessa kysymysten asetteluun ja kieliasuun panostamalla. Haastateltava on myös voinut ymmärtää haastattelijan tarkoittaman asian eri näkökulmasta, ellei asiaa ole tarpeeksi tarkennettu keskustelun yhteydessä. Haastateltavan mielipiteisiin on haastattelutilanteessa voinut vaikuttaa ympäristössä esiintynyt muu tekijä.

Haastattelussa esille tulleiden asioiden luotettavuutta tukee mielipideasteikolla arvioidun kyselylomakkeen ja haastatteluaineiston sisällön yhtenäisyys. Mielipideasteikolla mitattuja tuloksia ei kuitenkaan voida tilastollisesti pitää luotettavina pienen otoskoon vuoksi.

7 Tulosten tarkastelu

7.1 Puunkorjuu toimialana ja yrittäjäyys

Lecklinin (2006, 52) mukaan laadun kehittämiseksi on tarkasteltava toimialaa, markkinoita sekä tulevaisuuden näkymiä. Haastattelussa vastaajilta tiedusteltiin näkemyksiä yleisellä tasolla puunkorjuusta toimialana. Haastateltavilta kysyttiin miten he näkivät puunkorjuun toimialan kehityksen tulevaisuudessa.

Metsäpuolella lama ei ole näkyvissä, näyttää tulevaisuus ihan hyvälle, puulle on kysyntää jatkossakin.

Hevoset on syöty, konekorjuu oikea ratkaisu.

Haastateltavista suurin osa koki positiivisesti puunkorjuun toimialan jatkuvuuden tulevaisuudessa. Seitsemällä vastaajista oli vahva usko siihen, että työtä ammattitaitoisille tekijöille metsässä riittää. Kolme vastaajaa esitti huolenaiheena uusien työntekijöiden saamisen alalle, puunkorjuuta ei nähty haastateltavien mielestä nuoria kiinnostavana alana. Epävarmuutta tulevaisuudesta herättivät metsäteollisuuden tehtaiden sulkemiset ja tuontipuun rooli, mutta uudet innovaatiot ja bioenergian käytön lisääntyminen nähtiin tulevaisuudessa ratkaisuina työllisyyden

takaamiseksi. Metsäalalla yleisesti vallitseva muutosten aikakausi tuli haastatte-
luissa esille.

Metsäala muuttuu niin nopeasti. Kai se jatkuu edelleen, tehtaot tarvitsee puuta.

Ammattitaitoinen kuski varmasti saa työtä.

Kuskipula tuntuu olevan, nykynuoria ei kiinnosta paljon.

Vastaajilta kysyttiin, mitä mieltä he olivat nykyisestä yrittäjyyden toimintamallista puunkorjuussa. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä laajavastuullisen yrittäjyyden olevan nykypäivänä paras ratkaisu niin yrittäjän, henkilöstön, metsäyhtiön kuin metsänomistajankin näkökulmista katsottuna. Tiedonkulun nähtiin parantuneen etenkin yrittäjän suunnalta henkilöstölle, minkä henkilöstö koki luovan varmuutta ja sitä kautta parantavan motivaatiota.

Alueyrittäjyys on ollut iso kehitysaskel. Alussa tuntui, että onko siitä hyötyä, mutta varmasti on ollut kaikista hyvä ratkaisu ja edistystä.

Koneellisen puunkorjuun tulevaisuuden osalta haastateltavista neljä näki yrittäjyyden olevan uudenaikaisessa kehitysvaiheessa. Metsäalan rakennemuutosten myötä yrittäjyydelle haetaan toimintamallia, joka lähentyisi enemmän muita teollisuuden toimialoja. Toimintamallin muuttuessa on yrityksen reagoitava muutokseen säilyttääkseen kilpailukykynsä. Lecklinin (2006, 123–134) mukaan yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen palvelut syntyvät, jotta voidaan vastata uusiin asetettuihin laatuvaatimuksiin. Tarve prosessien uudelleen määrittämiseen voi syntyä palveluvalikoiman kasvaessa.

Lähtökohtaisesti yrittäjä tarjoaisi kokonaisvaltaista palvelua Avaimet käteen -periaatteella metsäyhtiöiden ostettavaksi.

Tulevaisuuden osalta positiivisena osa vastaajista koki metsäyhtiöiden välisen yhteistyön tietojärjestelmien kehittämisen osalta. Osa vastaajista uskoi yhtenäisten tietojärjestelmien kannustavan koneyrittäjiä tulevaisuudessa moniasiakkuuteen eli työskentelemään useammalle metsäyhtiölle tarpeen mukaan. Moniasiakkuuteen tähtäävän toimintamallin nähtiin olevan eräänlainen ratkaisu tasaamaan

toimialalle tyypillisiä kausivaihteluja. Asiakaskentän laajeneminen tuo mukanaan uusia vaatimuksia laadun suhteen, joten laadunhallintaan panostaminen yrityksen toiminnassa korostuu.

Kausivaihteluiden tuomaan haasteeseen osa haastateltavista näki ratkaisuna verkostoitumisen koneyrittäjien kesken. Verkostoituminen osayrittäjyyden eli alihankintaketjun toimintaperiaatteella tai laajempien yrityskokonaisuuksien muodossa koettiin mahdollisuutena resurssien ja palveluvalikoiman kasvattamiseksi. Verkostoituminen tai osayrittäjyys vaativat yritystä varmistamaan myös muiden toimijoiden laatua, joten laadunhallinnan merkitys kasvaa. Pienemmän yrityksen etuna osa haastateltavista piti joustavuutta ja nopeampaa reagointikykyä muutoksiin.

Iso yritys pystyy tarjoamaan laajemman palvelukokonaisuuden, esimerkiksi kaiken autokuljetuksesta korjuuseen.

Pienempi yritys on usein joustavampi. Isä, poika ja Hiace -malli on hyvin joustava.

Puunkorjuun toimialan kehitystarpeena osa haastateltavista toi esiin kokonaisuuksien hallinnan merkityksen ja yrityksen johtamisen ammattitaidon. Laatu liittyy kiinteästi Lecklinin (2006, 17–21) kuvauksen mukaan yrityksen johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja yrityksen kehittämiseen. Yrityksen johtamisen ja työnjohdollisten taitojen nähtiin korostuvan tulevaisuudessa yrittäjyydessä tapahtuvien muutosten toteutuessa. Lecklin (2006, 35–47) painottaakin, että johdon on huolehdittava siitä, että kaikki toimijat tietävät, tuntevat ja toimivat laadulle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Verkostoituminen yrittäjien kesken ja moniasiakkuus vaativat haastateltavien mielestä ammattimaista johtamistapaa.

Puunkorjuuyrittäjät ovat ammatti-ihmisiä koneessa, tuntevat koneensa ja osaavat katkoa hyvin. Osaamista on puutavaralajien ja mittojen suhteen. Yrityksen johtamiseen liittyvissä asioissa kehittämistä, vaikka kaikki koulun penkille niissä asioissa. Varsinkin, kun mennään palveluiden kokonaispakettiin niin työnjohdolliset menetelmät ja henkilöstön hyvinvoinnin huomioiminen korostuvat.

Lähes kaikki vastaajista näkivät viestinnän ja tiedotuksen kehittämisen yrittäjän, henkilöstön ja asiakkaiden välillä erittäin oleellisena kehityskohteena. Erityisesti

metsänomistajiin suuntautuvan yhteydenpidon merkitystä pidettiin tärkeänä. Haastateltavista osa korosti metsänomistajien tavoitteiden ja toiveiden huomioimista entistä paremmin. Asiakkaan tekemään valintaan vaikuttavat vahvasti odotukset, toiveet, arvot sekä aiemmat kokemukset, kuten Lecklin (2006, 84–105) kuvaa. Lecklinin (2006, 84–105) mielestä on muistettava, että asiakas on toiminnan laadun lopullinen arvioija.

Leimikko voi olla metsänomistajalle ainutkertainen tapahtuma.

Metsänomistajalle voi olla joku yrittäjälle aivan epäoleellinen asia tärkein juttu koko leimikossa.

Semmoinen jälki, kun jäisi, että metsänomistaja olisi tyytyväinen.

Saa mennä seuraavankin kerran.

7.2 Yrityksen toimintatapa

Haastattelussa vastaajilta tiedusteltiin, miten he näkivät yrityksen toiminnan käytännössä. Asiakkaiden tarpeet ja niiden täyttäminen ovat Lecklinin (2006, 15–17) kuvauksen mukaan laatutoiminnan ensisijainen perusta. Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisena yrityksen toiminta työmailla näyttäytyy ja mitä kehitettävää he tilanteessa näkisivät. Yrityksen toiminnan suhteen kaikki haastateltavat kokivat työn laadun hyvänä. Työn jälkeen oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisiä. Käytännön työn suhteen yrityksessä pyrittiin siihen, että kokonaisuus olisi toimiva. Ammattitaito nousi usealta haastateltavalta esille yrityksen toimintaa kuvaavana tekijänä. Lecklin (2006, 213) näkee parhaana takeena laadukkaalle toiminnalle motivoituneen, koulutetun ja työhönsä harjaantuneen henkilöstön.

Korjuujälki on ollut hyvä.

Kokonaiskuvana hyvä, ammattitaitoinen porukka.

Hyvä jälki. Monesti esimerkkinä.

On pystynyt luottamaan hyvin, että toteutuu omat määräykset ja tavoitteet metsänhoidolle.

Kehittämiskohteena yrityksen toiminnan osalta osa haastateltavista näki työmaasuunnittelun, jossa kehitettävää olisi pidemmälle aikavälille tähtäävässä suunnittelussa. Pidemmän tähtäimen suunnittelun koettiin luovan varmuutta tulevasta. Työmaiden suunnittelun kehittämisen osa vastaajista näki hyvänä keinona varautua kausivaihteluiden tuomiin haasteisiin. Yksi vastaajista näki, että yritys suunnittelee työmaita tarkasti ja huolellisesti. Suunnittelun osalta toiminnan lähtökohtana tulisi olla ajatus siitä, että tehdään oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla.

Sellainen kuva on, että tiedustellaan maastossa pääseekö leimikolle ja kestääkö ajaa, mikä on arvokasta.

On kelju tunne, jos epävarmuutta tulevasta.

Suunnittelun merkitys tuli haastateltavilta esille myös käytännössä tapahtuvan ajourasuunnittelun ja varastopaikkojen osalta. Ennakoivalla ja hyvin suunnitellulla toiminnalla nähtiin olevan suuri merkitys työn jälkeen ja kokonaisuuden toimivuuteen. Tiiviin vuorovaikutuksen ja toisia huomioivan toimintatavan koneenkuljettajien kesken koettiin parantavan työturvallisuutta ja työn tehokasta suorittamista. W. Edwards Demingin PDCA-ympyrä (kuva 5) soveltuu hyvin yhteistoiminnallisen, useaa tekijää koskevan prosessin hallintaan ja kokonaisuuden hahmottamiseen, millä voidaan kehittää toimintatapaa koneenkuljettajien kesken.

Tiedotus vaaranpaikoista on pelannut.

Olisi hyvä tietää etukäteen onko hankala maasto vai helppo.

Loogista pitäisi olla ajourien sijoittelu.

Ajourat ikuisuuskysymys.

Ajopuolella helpottaa, jos hakkuumies tekee siistin jäljen ja puutavaralajit selvästi.

Ympäristöasioiden ja luonnon monimuotoisuuden huomioimisen suhteen yrityksen toiminnassa haastateltavista kaikki näkivät asioiden olevan kunnossa. Toiminnan nähtiin parantuneen vuosien varrella, mikä voi selittyä ympäristöasioiden tiukentuneilla vaatimuksilla viime vuosikymmenenä. Yrityksen politiikka ympäristöasioiden suhteen näyttäytyi osalle haastateltavista tarkkana. PEFC- ja FSC-

metsäsertifikaattien vaatimustenmukaisuus ympäristöasioissa ohjaa vahvasti yrityksen toimintaa. Kehittämistä muutama vastaajista näki säästöpuiden sijoittelun ja laadun suhteen. Ympäristöasioiden suhteen koulutus koettiin tärkeänä osaluueena toiminnan kehittämisen kannalta.

Säästöpuiden sijoittelua voisi parantaa etukäteen tehtävällä suunnittelulla.

Koneet on uusia, ei ympäristön riskitekijöitä eikä roskaamisia. Kuvaa ammattitaitoa porukasta.

Toiminta on pykälien ja lakien mukaan.

7.3 Laatu ja laadunhallinta yrityksen toiminnassa

Haastattelussa pyrittiin selvittämään laadun ja laadunhallinnan merkitystä yrityksen toiminnassa. Lecklinin (2006, 15–17) kuvauksen mukaan kokonaisvaltainen laadunhallinta käsitetään toimintatapana, jossa laatu ja sen tärkeyden merkitys ulottuu yrityksen jokaiseen liiketoiminnan alueeseen. Haastateltavien keskuudessa laatu käsitettiin monessa tapauksessa puutavaran mitta- ja laatuvaatimuksina. Viisi vastaajaa näki laadun kokonaisvaltaisena toiminnan laatuna. Haastateltavilta kysyttiin kuinka asiakkaiden laatuvaatimukset ovat toteutuneet. Kaikki haastateltavat kokivat asiakkaan asettamien laatuvaatimusten toteutuneen yrityksen toiminnassa hyvin. Yrityksen on asiakastyytyväisyyteen pyrkiessään Lecklinin (2006, 84–105) mukaan pystyttävä täyttämään tai ylittämään omat lupauksensa ja asiakkaiden odotukset.

Hyvin toteutunut. Jo vuosia silleen ollut, että mitta- ja laatuvaatimuksia noudatetaan. Ei mitään moitetta.

Tietysti, kun metsäalalla puhutaan laadusta niin aina tulee se puutavaranlaatu mieleen. Tänä päivänä korostuu ympäristöasiat ja niiden hoitamisen laatu.

Laadunhallinta näyttäytyi osalle haastateltavista hakkuiden yhteydessä tehtävien kontrollien ja mittauksen muodossa. Mittaus kuuluu Lecklinin (2006, 151) mukaan olennaisena osana prosessin hallintaan, jos et voi mitata, et voi hallita, etkä joh-

taa. Osa haastateltavista koki myös koulutukset ja tarkastukset osana laadunhallintaa. Pesosen (2007, 154) näkemyksen mukaan toiminnan mittaaminen voi myös olla asioiden seuraamista ja havainnointia. Laadunhallintaa pyrittiin rakentamaan käytännön työssä vuorovaikutuksen avulla. Lecklin (2006, 214) mukaan henkilöstön tulee mieltää korkea laatutaso tavoitteeksi ja asennoitua niin, että siihen päästään.

Laadunhallinnan suhteen yrityksenä aika tiivis paketti, laatu on kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla.

Jotenkin se näkyy kokonaiskuvana, kun katsotaan toimintaa siellä metsässä. Toiminnan taso on säntillistä.

Apteeraus täsmällisesti, ohjeita noudatetaan ja hakkuun kontrollit sujuvat.

Henkilöstön osalta kaikki tunsivat yrityksen laatuperiaatteet. Lecklinin (2006, 35–47) mukaan yrityksen johdolla on laatukulttuurin luomisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä erityinen rooli. Perehdyttäminen laatuasioihin ja yrityksen toimintaan oli henkilöstön mielestä tärkeää ja siihen tuli sitoutua. Henkilöstön edustajat kokivat uusista asioista tiedottamisen onnistuneen. Johdon roolin merkitys laadunvalvojana nousi esille muutaman haastateltavalta toimesta. Aivan, kuten Pesonen (2007, 57) kuvaa yrityksen johdon tulisi omaksua rooli suunnannäyttäjänä. Oman toiminnan merkitys laadun tuottamiseksi tuli esille henkilöstöltä, kalustosta ja omasta vireystilasta on huolehdittava laadun varmistamiseksi.

Johtaja pitää olla, joka silloin tällöin muistuttaa. Ei pääse unohtumaan.

Informaatio pelaa.

Laadunhallinnan kehittämiseksi osa haastateltavista nosti esille panostuksen laadunvalvontaan ja seurantaan. Laadun kehittämiseksi on Lecklinin (2006, 52) mukaan asetettava tavoitteita, mitä halutaan saavuttaa ja minkälaisella aikajänteellä. Yrityksen on sitouduttava laadunhallintaan ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Laadunvarmistus nähtiin tutkimuksessa keinona vähentää reklamaatioita, ennakoida ja jopa välttää mahdollisia ongelmia. Koulutuksen järjestäminen nähtiin hyvänä ratkaisuna lisätä tietoa ja sitä kautta kehittää yrityksen toimintaa laadun suhteen.

Katkontatarkkuudesta näkee heti jos koneessa on jotain vikaa tai häikkää.

Omaehtoista koulutusta olisi syytä lisätä.

Laadun yhteydessä haastateltavilta kysyttiin palautteen merkityksestä ja vaikutuksesta toimintaan. Kaikki vastaajat olivat saaneet sekä antaneet toiminnasta palautetta. Palautetta koettiin annettavan kaikkien vastaajien toimesta lähinnä silloin, kun asiat ovat epäonnistuneet. Positiivisen palautteen määrän nähtiin olevan vähäistä. Rakentava palaute nähtiin mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintaa ja osa vastaajista korosti siihen pyrkimistä palautteen annossa. Palautteeseen reagoinnin osa vastaajista koki olleen nopeaa, mikä koettiin hyvänä asiana.

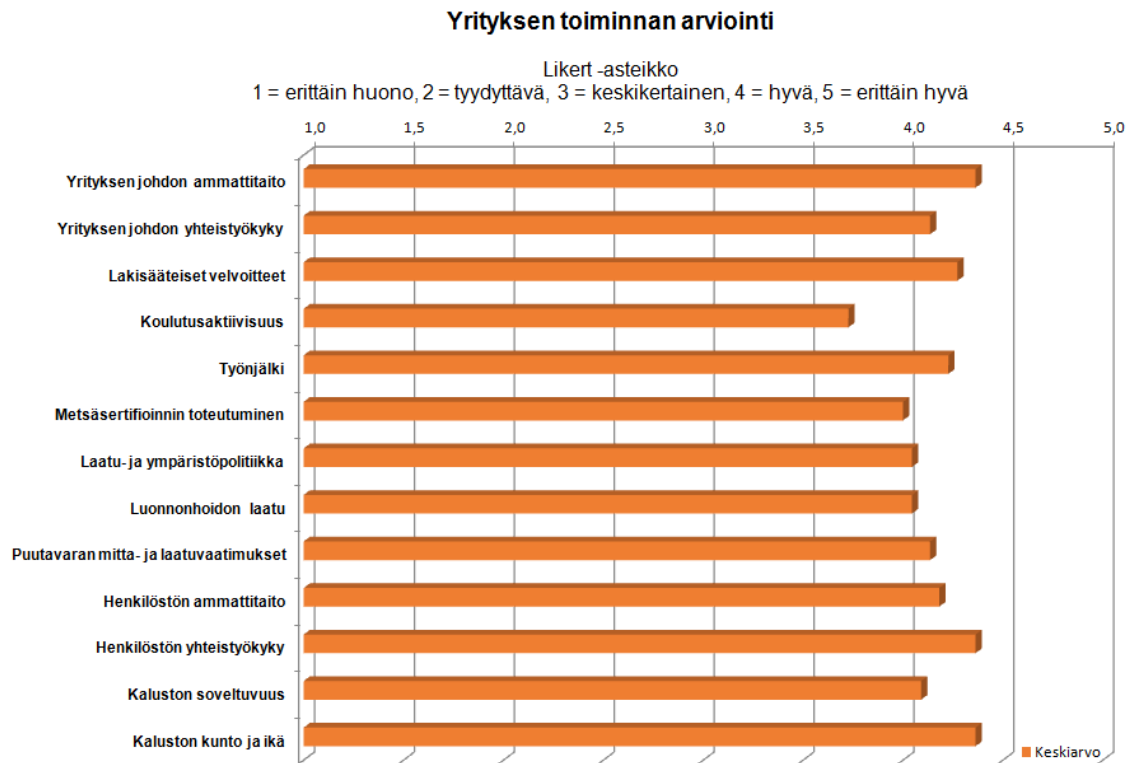
Harvemmin tulee kehuja annettua, jos ei kuulu niin hyvin menee.

Palaute ei mene kiertokautta perille, tulisi antaa suoraan sille kenelle kuuluu.

Yrittää olla asiallinen kaikissa tilanteissa. Palautetta voisi tulla joskus enemmän.

Positiivinen olisi parempi, jäisi parempi mieli.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan yrityksen toimintaa mielipiteitä mittaavalla Likert -arviointiasteikolla yhdestä viiteen, jossa yksi edusti erittäin huonoa ja viisi erittäin hyvää (liite 6). Kaikkien haastateltujen vastauksista koottiin yhteenveto, jota havainnollistaa kuvio 1.



Kuvio 1. Yrityksen toiminnan arviointi Likert -asteikolla (n=11).

Yrityksen toiminnan taso näyttäytyi kokonaisuudessaan hyvänä. Koulutusaktiivisuus nähtiin vastaajien kesken heikoimpana osa-alueena muihin tuloksiin verrattaessa, mitä tukee haastattelujen yhteydessä vastaajilta ilmi tullut omaehtoisen koulutuksen tarve.

7.4 Yrityksen henkilöstö ja resurssit

Resurssien suhteen toimialalle tyypilliset kausivaihtelut nähtiin kaikkien vastaajien kesken negatiivisena. Osa vastaajista toivoi töiden jakautumista tasaisemmin koko vuodelle, mikä takaisi tasaisemman työrytmin ja parantaisi henkilöstön motivaatiota. Osa haastateltavista näki resurssien tämän hetkisen tilanteen hyvänä. Kausiresurssien hankintaan verkostoituminen tai osayrittäjäyys nähtiin mahdollisena ratkaisuna.

Henkilöstön työhyvinvoinnin selvittämiseksi kysyttiin haastattelussa henkilöstön edustajilta, mitä ominaisuuksia he arvostavat työssään. Eniten arvostusta sai työn itsenäisyys, vaihtelevuus ja luonnonläheisyys. Ongelmallisena henkilöstö

koki työn kausiluonteisuuden, mikä luo epävarmuutta työn jatkuvuudesta ja koetelee hetkittäin työssä jaksamista. Osalle vastaajista kausivaihtelut olivat positiivinen asia.

Itsenäisyys. Kilpailee itsensä kanssa ja asettaa itselleen haasteita.

Työn vapaus. Saa olla oman työnsä herra.

Talvella piippuun ja kesällä tyhjänpanttina.

Sopii hyvin, että talvella paljon töitä ja kesällä vapaata. Ehtii harrastamaan.

Motivaation parantamiseksi henkilöstö näki omaan jaksamiseen ja itsestä huolehtimiseen panostamisen. Hyvä työilmapiiri ja nykyaikainen kalusto edesauttoivat haastateltujen mielestä työssä jaksamista. Omalla asennoitumisella työhön nähtiin olevan suuri vaikutus motivaatioon. Motivaation suhteen Lecklin (2006, 152) näkee, että jokaisella henkilöllä tulisi olla jokin mittari, johon hän kokee omalla panoksellaan vaikuttavansa. Mittareiden seurannasta saatujen tulosten avulla voidaan varmistaa jokaisen työpanoksen merkitys ja ilmaista, miten toiminnassa on onnistuttu.

Satalasissa töihin joka päivä.

Kun on muutakin elämässä, mikä itseä kiinnostaa pitää virkeänä.

Vastaajilta kysyttiin miten he näkevät kehityskeskustelut, aloitelaatikot, kannustejärjestelmät ja yhteistoimintaa lisäävät toimenpiteet motivaation kasvattamiseksi. Kaikkien vastaajien mielestä yhteistoimintaa lisäämällä parannettaisiin työilmapiiriä ja sitä kautta motivaatiota. Kehityskeskusteluiden ja aloitelaatikoiden suhteen suorapuhe ja välitön palaute molemmin puolin koettiin toimivana ratkaisuna. Kannustejärjestelmiä kaikki haastateltavat pitivät motivoivina.

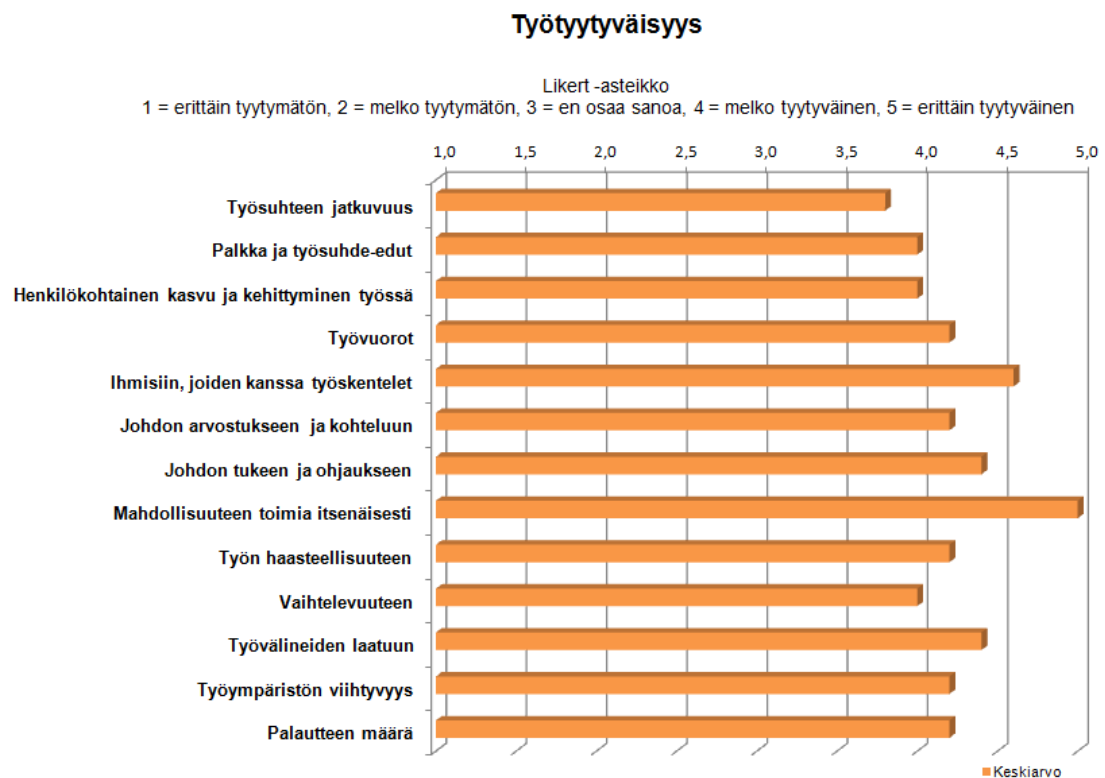
Yhteistoiminta henkilöstön kesken olisi kiva, enemmän tulisi oltua yhdessä muutenkin kun työvaatteet päällä.

Yhteistoiminta ei pilaisi, saisi porukalla jutella ja haastella. Tiedä mitä ideoita voisi syntyä.

*Hyvä idea, jos kannustejärjestelmä olisi tasavertainen kaikille. Kasvat-
taisi motivaatiota.*

*Tottakai kannustejärjestelmä hyvä idea, jos palkittaisiin hyvin tehdystä
työstä.*

Henkilöstön työtyytyväisyyttä selvitettiin henkilöstölle suunnatulla kyselylomakkeella (liite 2). Henkilöstön edustajia pyydettiin arvioimaan kokemuksiaan työtyytyväisyydestä mielipiteitä mittaavalla Likert-arviointiasteikolla yhdestä viiteen, jossa yksi edusti erittäin tyytymätöntä ja viisi erittäin tyytyväistä. Kaikkien henkilöstön edustajien vastauksista koottiin yhteenveto, jota havainnollistaa kuvio 2.



Kuvio 2. Henkilöstön työtyytyväisyys Likert -asteikolla (n=5).

Eniten tyytyväisyyttä henkilöstö keskuudessa herätti mahdollisuus toimia itsenäisesti. Työsuhteen jatkuvuus ja vaihtelevuus nousivat esille eniten työssä tyytymättömyyttä kuvaavina ominaisuuksina suhteessa muihin tuloksiin. Haastatte-
luissa esille nousseena ratkaisuna yritys voi lievittää toimialan kausiluonteisuuden aiheuttamaa epävarmuutta työn jatkuvuudesta avoimella tiedotuksella.

8 Johtopäätökset

Haastattelututkimuksen tavoitteena oli tarkastella yrityksen nykytilaa liiketoiminnan, asiakassuuntautuneisuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tutkimuksessa kerättiin tietoa toimialan tulevaisuuden näkymistä, asiakastyytyväisyydestä, yrityksen toimintaympäristöstä sekä henkilöstön tyytyväisyydestä. Kokonaisvaltaiseen laatuajatteluun perustuen yrityksen toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaat, markkinat ja korkealaatuisen toiminnan takaaminen. Haastattelututkimuksessa saatiin kaikilta kolmelta osa-alueilta tietoa toiminnan kehittämisen tueksi.

8.1 Asiakkaat

Asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi on saavutettava ymmärrystä asiakkaan tarpeista, vaatimuksista ja odotuksista. Asiakassuuntautuneisuuden suhteen puunkorjuuyritys on kaksijakoisessa tilanteessa, voitaisiin jopa todeta, että puun ja kuoren välissä. Yrityksen on lunastettava toiminnassaan asiakaslupauksensa niin metsänomistajalle kuin metsäyhtiölle. Asiakkaat ovat yrityksen toiminnan laadun tärkeimmät arvioitsijat ja kuten tutkimuksesta kävi ilmi, yritys on onnistunut vastaamaan hyvin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen.

Haastattelututkimuksessa saatujen tulosten pohjalta asiakassuhteiden hoitamiseen tulisi kiinnittää jatkuvasti huomiota ja panostaa entistä enemmän. Puunkorjuuyritys on itsenäinen toimija, joka toimii metsäyhtiön edustajana yksityisten metsänomistajien metsissä. Asiakassuhteiden hyvällä hoitamisella voidaan saavuttaa kaikkia osapuolia koskettava hyöty. Metsänomistajien kanssa käytävän kommunikaation parantamisella voidaan varmistaa tavoitteiden toteutuminen ja sitä kautta taata asiakkaan tyytyväisyys. Puunkorjuuyritys on viime kädessä vastuussa metsässä tapahtuvasta työn jäljestä ja laadusta.

Asiakassuhteisiin liittyvä viestintä ja kommunikaatio voidaan nähdä myös markkinoinnin näkökulmasta. Palvelun tasoon tyytyväinen asiakas on useammin uskollinen asiakas ja voi tuoda informaatiota jakamalla uusia asiakkaita. Puunkorjuuyrityksen tulisi omaksua markkinoinnin näkökulma asiakassuhteissaan ja toteuttaa aktiivisesti sitä toiminnassaan.

Tutkimuksessa ilmeni tarve viestinnän kehittämiseksi. Tiedonkulun tehostamisella nähtiin olevan suuri vaikutus kaikkia osapuolia tyydyttävän toiminnan turvaamiseksi. Tietojärjestelmien kehitystyön uskottiin tuovan merkittäviä parannuksia tiedon kulkeutumiseen metsänomistajan, metsäyhtiön ja korjuuyrittäjän välillä.

8.2 Markkinat

Yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta on oleellista tuntee toimintaympäristö. Tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, mutta suuntaviivojen tiedostaminen antaa aineksia kehittää toimintaa tarvittavaan suuntaan menestyksen varmistamiseksi. Muutokset toimintaympäristössä tuovat usein mukanaan uusia vaatimuksia myös laadun suhteen, joihin yrityksen tulisi pystyä toiminnassaan reagoimaan nopeasti. Ennakointi antaa pelivaraa muutosten läpivientiin.

Tutkimustuloksista käy ilmi puunkorjuun toimintaympäristön olevan eräänlaisessa kehitysvaiheessa. Metsäyhtiöiden välisessä yhteistyössä kehitetään yhteistä yrittäjien ohjaus- ja suunnittelujärjestelmää, joka kannustaisi korjuuyrityksiä lisäämään asiakassuhteitaan. Muutoksen tavoitteena on kasvattaa puunhankinnan kilpailukykyä ja tasata toimialalle tyypillisiä kausivaihteluita. Tulevaisuudessa korjuuyritykset tulisivat työskentelemään usealle metsäyhtiölle tarpeen mukaan. Korjuuyrityksen näkökulmasta asiakaskentän laajeneminen vaatii toiminnan kokonaisuuden hallintaan panostuksia. Yrityksen on varmistuttava toiminnan laadusta kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Haastattelututkimuksessa tuli esille toimintaympäristön muutosten korostavan yrityksen johtamisen ja työnjohdollisten taitojen merkitystä.

8.3 Toiminta

Korkealaatuisella toiminnalla voidaan kasvattaa yrityksen kilpailukykyä ja asiakastyytyväisyyttä. Laatu voidaan toiminnan osalta nähdä monelta eri kantilta. Korkea laatu käsittää sekä palvelun laadun, että koko yrityksen toiminnan laadun. Laatua tarkasteltaessa tulisi kiinnittää huomiota yrityksen sisäisen toiminnan laatuun, koska sisäinen laatu on usein suorassa kosketuksessa ulkoisesti koettuun laatuun eli asiakkaan käsitykseen. Ammattitaitoinen tavoitteisiin sitoutunut henkilöstö, toteutukseen soveltuva kalusto ja resurssien järkevä suuntaaminen eli johtaminen luovat perustan laadun toteutumiseksi.

Haastattelututkimuksesta ilmeni, että puunkorjuuyrityksen toiminnan laatu nähdään usein metsässä tapahtuvan korjuutyön laaduna. Laadusta keskusteltaessa katkontatarkkuudet, raakkiprosentit ja otannat tulivat esille ensimmäisenä. Puutavaranlaatu on erittäin oleellinen osa toiminnan laatua ja siinä yritys on haastattelujen perusteella onnistunut erittäin hyvin. Puutavaralle asetettujen mitta- ja laatuvaatimusten toteutuminen ei saisi olla ainoa tarkasteltava laadun mittari. Yrityksen toiminta sisältää useita prosesseja, joilla kaikilla on laadun toteutumisen kannalta oma merkittävä rooli.

Tutkimuksessa haastateltavilta tuli ilmi, että toisia huomioivalla työtavalla eli prosessien tunnistamisella voidaan parantaa työn laatua ja suorituskykyä. Toiminnan laadun kehittämiseksi vaaditaan siis yrityksen toimintaprosessikokonaisuuksien uudelleen arviointia ja selkeyttämistä. Prosesseja tarkastelemalla voidaan toimintaa hahmottaa paremmin, jolloin kokonaisuuden hallinta helpottuu. Yhtenäisen rakenteen luominen prosessien avulla antaa paremmat edellytykset käytännön työhön sekä yrityksen johtamiseen. Tieto siitä mitä tehdään, missä järjestyksessä ja kuka on vastuussa, lisää ymmärrystä eri toimijoiden kesken. Tutkimuksen perusteella ajatusta tukee myös toiminnan suunnittelun kehittämiseen ilmennyt tarve.

Tutkimuksesta nousi esille johdon rooli laadun tekijänä. Yrityksen johdon tahtotila toiminnan korkean laadun saavuttamiseksi on pystyttävä jalkauttamaan kaikkia

toimijoita ohjaavaksi yhteiseksi päämääräksi. Johdon on huolehdittava, että henkilöstö toimii laatuperiaatteiden mukaisesti, koska yksilön merkitys laadun tekijänä korostuu puunkorjuuyrityksessä. Koneenkuljettaja tekee itsenäisiä ratkaisuja metsässä toimiessaan ja vastaa oman työnsä laadusta. Laadulle on asetettava myös selkeitä tavoitteita, joihin jokaisen on toiminnassaan pyrittävä. Koulutuksen avulla voidaan varmistaa, että laatuperiaatteet tunnetaan ja osaamisen taso säilyy riittävällä pohjalla.

Tutkimuksessa nousi esille toiminnan laadun parantamiseksi laadun tarkkailu ja siihen panostaminen. Toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten myötä tarve yrityksen omaan järjestelmälliseen laaduntarkkailuun kasvaa. Yrityksessä laatua seurataan ja valvotaan asiakkaan asettamien vaatimusten mukaisesti. Yrityksen tulisi sitoutua kehittämään omaa järjestelmällistä laadun tarkkailua, jotta se voi saavuttaa laadun avulla liiketoiminnallisia hyötyjä. Korkealaatuisen toiminnan taustalla on aina pyrkimys jatkuvaan parantamiseen.

Toiminnan laatua voidaan osoittaa erilaisten sertifikaattien ja standardoinnin avulla. Sertifioimalla toimintaansa yritys voi saavuttaa kilpailuetua ja luottamusta. Kansainvälisen ISO-standardisarjan laadunhallinnalle asettamien periaatteiden mukaisesti yritys voi suunnitella toimintaansa ja kehittää prosessejaan. Laadunhallinnalle määritetyt vaatimukset täyttämällä yritys voi saada laatusertifikaatin, jota se voi hyödyntää viestinnässään. Metsäalalla keskeisten PEFC- ja FSC-sertifikaattien avulla yritys voi osoittaa edistävänsä sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävää metsien hoitoa.

Toiminnan laadun suhteen on huomioitava myös yrityksen toimintaan vaikuttava metsälain uudistuminen, mikä tuo mukanaan metsänkäsittelymenetelmiin lisää vaihtoehtoja. Aihealueeseen ei tässä tutkimuksessa syvennytty. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla korjuuyrittäjien suhtautuminen uusiin metsänkäsittelymenetelmiin tai menetelmien koulutuksen tarve korjuun toteutuksen kannalta. Eritäin oleellista olisi tutkia uusia metsänkäsittelymenetelmiä korjuuteknisestä näkökulmasta.

8.4 Henkilöstön hyvinvointi

Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää yrityksen henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä henkilöstön motivaation parantamiseksi. Haastattelussa esille nousut pula uusista työntekijöistä ja nuorten kiinnostuksen puute puunkorjuualalle lisää tarvetta kiinnittää entistä enemmän huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Kilpailu hyvistä työntekijöistä kiristyy ja työhyvinvointiin panostaminen voi toimia yhtenä yrityksen valttikorttina varmistaa ammattitaitoisen työvoiman saatavuus tulevaisuudessa.

Henkilöstön näkeminen yrityksen todellisena voimavarana on ensiarvoisen tärkeää henkilöstön motivaation kasvattamiseksi. Positiivisen yhteishengen luomisella työyhteisöön voidaan tukea työssä onnistumista ja lisätä toisilta oppimista. Henkilöstön mukaan ottaminen toiminnan suunnitteluun ja kehitykseen on tärkeää sitouttamisen kannalta. Pienessä ja tiiviissä työyhteisössä on työntekijöiden mielipiteiden ja kehitysideoiden kuuleminen usein helppoa, siihen tarvitaan vain avoin ja hyväksyvä ilmapiiri.

Koulutuksen avulla voidaan vahvistaa henkilöstön osaamista toimintaympäristön muutoksissa, mikä tukee onnistumista työn suorittamisessa ja sitä kautta lisää motivaatiota. Perehdyttämiseen ja työnopastukseen panostamalla voidaan merkittävästi parantaa työturvallisuutta. Tiedotusta lisäämällä yritys voi auttaa avoimen ilmapiirin syntyä, millä voidaan vähentää epävarmuutta henkilöstön keskuudessa aiheuttavia tekijöitä, kuten huhupuheita tai väärinkäsityksiä. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan saada selville työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita ja toiveita työn suhteen. Yksilöllisten tavoitteiden toteuttamisella voidaan kasvattaa motivaatiota ja tyytyväisyyttä työhön.

Yhteistoimintaan panostamalla yritys voi edesauttaa hyvää työilmapiiriä henkilöstön keskuudessa, millä voi olla positiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen ja yhteen hiilen puhaltamiseen. Erilaisia kannustimia tai palkitsemisen keinoja henkilöstö piti tutkimustulosten perusteella motivoivina. Tasavertaisella kannustejärjestelmällä yritys voi sitouttaa henkilöstöä, lisätä työtehoa ja nostaa työntekijöiden

motivaatiota. Tutkimustulosten perusteella usein epäonnistumisiin liittyvän palautteen sijasta tulisi kehittää positiivisen palautteen ja kiittämisen kulttuuria yrityksen sisällä.

9 Toimintakäsikirja

9.1 Tarkoitus

Opinnäytetyössä esiin nousseiden kehittämistarpeiden saavuttamiseksi laadittiin yrityksen sisäiseen käyttöön toimintakäsikirja, osaksi toimintajärjestelmää. Toimintakäsikirja on yrityksen toimintajärjestelmän konkreettinen työkalu, joka palvelee toiminnan dokumentaatiota laadun varmistamiseksi kaikilla toimintajärjestelmän osa-alueilla.

Toimintajärjestelmä on yrityksen johtamisjärjestelmä, joka pitää sisällään koko toiminnan kattavan laatujärjestelmän, ympäristöjärjestelmän sekä huomioi myös työterveyden ja työturvallisuuden näkökohdat. Toimintajärjestelmä on perinteistä laatujärjestelmää kattavampi kokonaisuus. (Blomberg 2012.)

Metsä-Karvinen Oy:n tavoitteena oli luoda käytännöllinen, helposti ylläpidettävä, suoraviivainen sekä yrityksen toimintaa ja asiakkaan arvoja tukeva toimintakäsikirja. Toimintakäsikirjan tavoitteena on yhtenäistää toimintatapoja, parantaa viestintää ja sitä kautta saavuttaa liiketoiminnallisia hyötyjä. Toimintakäsikirjan avulla pyritään myös parantamaan työturvallisuutta sekä töiden virheetöntä lopputulosta ja toiminnan laatua. Sisältö rakennettiin yhteistyössä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa.

9.2 Rakenne

Toimintakäsikirjan rakenteesta ei Lecklinin (2006, 30) mukaan ole standardiohjetta. Lecklinin (2006, 31) kuvaama yrityksen johtamisjärjestelmä, joka käsittää

neljä tasoa toimi yrityksen tarpeisiin rakennetun toimintakäsikirjan pohjana. Yrityksen toimintajärjestelmän rakenne on kuvan 9 kaltainen.



Kuva 9. Metsä-Karvinen Oy:n toimintajärjestelmän rakenne.

Toimintakäsikirjassa kuvataan yrityksen tuotannonprosesseja ja sitä miten laatu-työtä toteutetaan organisaatiossa. Toimintakäsikirja sisältää kuvaukset keskeisistä toimintaperiaatteista ja arvoista, johtamisesta, resurssien hallinnasta, prosesseista, mittareista ja toiminnan kehittämisestä. Toimintakäsikirja on rakennettu organisaation omaan tarpeeseen, missä kaikki kuvatut prosessit vastaavat työn todellisuutta. Laatu- ja ympäristötiedostot sisältävät toimintaan liittyvät tiedostot, kuten työmaadokumentit, laadunmittaus, asiakas- ja poikkeamapalautteet. Viitetiedostot ovat työnkulkuun liittyvää ulkopuolista aineistoa ja ohjeistusta, joiden mukaisesti yrityksessä toimitaan.

9.3 Sisältö

Toimintakäsikirjan sisällön tuottamisessa on käytetty apuna FinnMetko Oy:n ja Koneyrittäjien liitto ry:n kehittämää ohjeistusta koneyrittäjän toimintajärjestelmän rakentamisen perusteista (FinnMetko 2007). Tietosisällössä on huomioitu metsäkoneyrityksille rakennetun toimintajärjestelmästandardin kriteeristön vaatimuk-

set, jotka perustuvat SFS ISO 9001 laadunvarmistus ja SFS ISO 14001 ympäristönhallinta sekä OHSAS 18001 työturvallisuusosa-aluestandardeihin (FinnMetko 2007).

Toimintakäsikirjan sisältö on jaettu viiteen eri prosessikokonaisuuteen:

1. Yrityksen yleiskuvaus
2. Laatu- ja ympäristö
3. Tuotanto
4. Hallinto
5. Viitetiedot

Toimintakäsikirja on luottamuksellinen, yrityksen sisäinen asiakirja, jota ei liitetä sopimusasiakirjoihin eikä tähän opinnäytetyöhön. Tarkempi kuvaus sisällön eri kokonaisuuksista ilmenee liitteenä 7 olevasta sisällysluettelosta. Toimintakäsikirja on otettu Metsä-Karvinen Oy:ssä käyttöön sen valmistuttua 1.1.2014. Toimintakäsikirjasta luotiin sähköinen versio, mikä on jaettu yrityksen tiedonsiirtojärjestelmässä koko henkilöstölle. Henkilöstön koulutuksen avulla varmistetaan, että toimintajärjestelmä vastaa käytäntöä.

9.4 Päätelmä

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimustulosten perusteella tarve toimintakäsikirjalle oli havaittavissa. Kokonaisuuden hallinta ja kilpailukyvyn säilyttäminen vaativat yritykseltä panostuksia säilyttääkseen markkina-asemansa. Tutkimus toi selkeästi esille yrityksen toiminnan osalta keskeiset kehittämistarpeet, joita olivat toiminnan prosessien selkeyttäminen, asiakassuhteisiin panostaminen ja laadun tarkkailu.

Toimintakäsikirjan avulla kaikkien yrityksen toimijoiden on helpompi suunnitella, toteuttaa ja kehittää yrityksen toimintaa asiakastytyväisyyden varmistamiseksi. Toimintakäsikirja varmistaa myös yrityksen toimintaperiaatteiden jalkauttamisen yrityksen henkilöstön tietoisuuteen ja asettaa selkeitä tavoitteita toiminnalle. Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta prosessien määrittämisellä, ja niihin

pohjautuvien työhjeiden avulla tavoiteltiin työn tehostumista sekä parannuksia työturvallisuuteen ja työmotivaatioon. Toimintakäsikirjan avulla henkilöstön perehdyttäminen ja tiedonkulku selkeytyvät.

Asiakastyytyväisyyden suhteen toimintakäsikirja herättää luottamusta toiminnan laatuun, kun asiakas voi varmistua siitä, että asiakkaan ja lainsäädännön asettamat vaatimukset täyttyvät. Yrityksen osalta resurssit saadaan paremmin kohdistettua asiakkaalle lisäarvoa tuottavaan toimintaan, millä on suora vaikutus kustannustehokkuuteen ja kannattavuuteen laadusta tinkimättä.

Yrityksen johdon on sitouduttava jatkuvaan kehittämiseen toimintakäsikirjan rakenteen ja sisällön osalta. Etenkin toimintaympäristön tai asiakaskentän muutosten yhteydessä on toimintakäsikirjan tietosisältöä tarkennettava vaatimusten mukaiseksi. Toimintakäsikirjan mukainen toiminta mahdollistaa tulevaisuudessa yrityksen osallistumisen ulkoiseen arviointiin sekä esimerkiksi luokituslaitoksen tekemän ISO-standardoinnin.

Opinnäytetyön tavoite laadunhallinnan kehittämiseksi saavutettiin. Toimintakäsikirjan avulla yritykselle luotiin raamit, joiden avulla koko henkilöstö voi ja haluaa toimia laatutietoisesti. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja sai toiminnastaan arvokasta tietoa yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden visioimiseksi, asiakastyytyväisyyden takaamiseksi ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Lähteet

Blomberg, M. 2012. Laatujärjestelmä vai toimintajärjestelmä. PKY-Laatu blogi. <http://www.pkylaatu.fi/blogi/laatujarjestelma-vai-toimintajarjestelma->

FinnMetko Oy. 2007. Koneyrittäjän toimintajärjestelmän rakentamisen perusteet. Koneyrittäjien liitto ry. <http://www.koneyrittajat.fi>.

International Organization for Standardization. 2013. About ISO. International Organization for Standardization. <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

- Lecklin, O. & Laine R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki. Talentum.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu: Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehitystyön menetelmät. Uudellaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY Pro.
- PEFC Suomi - Suomen metsäsertifiointi ry. 2013a. PEFC Lyhyesti. PEFC Suomi - Suomen Metsäsertifiointi ry. <http://www.pefc.fi/pages/fi/pefcn-esittely/pefc-lyhyesti.php>.
- PEFC Suomi - Suomen metsäsertifiointi ry. 2013b. PEFC Suomessa. PEFC Suomi - Suomen Metsäsertifiointi ry. <http://www.pefc.fi/pages/fi/pefcn-esittely/pefc-suomessa.php>.
- PEFC Suomi - Suomen metsäsertifiointi ry. 2013c. Miksi metsiä sertifioidaan. PEFC Suomi - Suomen Metsäsertifiointi ry. <http://www.pefc.fi/pages/fi/metsien-sertifiointi/miksi-metsiae-sertifioidaan.php>.
- PEFC Suomi - Suomen metsäsertifiointi ry. 2013d. Ryhmäsertifiointi. PEFC Suomi - Suomen Metsäsertifiointi ry. <http://www.pefc.fi/pages/fi/metsien-sertifiointi/ryhmaesertifiointi.php>.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Silen, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.
- Suomen FSC-yhdistys. 2013a. Mikä on FSC. Suomen FSC-yhdistys. <http://fi.fsc.org/mikae-on-fsc.178.htm>.
- Suomen FSC-yhdistys. 2013b. FSC:n periaatteet ja kriteerit. Suomen FSC-yhdistys. <http://fi.fsc.org/periaatteet-ja-kriteerit.194.htm>.
- Suomen FSC-yhdistys. 2013c. Sertifikaattityypit. Suomen FSC-yhdistys. <http://fi.fsc.org/sertifikaattityypit.188.htm>.
- Suomen Standardoimisliitto SFS Ry. 2013a. SFS-Käsikirja 1, Standardit ja standardointi. Helsinki. SFS.
- Suomen Standardoimisliitto SFS Ry. 2013b. Johtamisen standardit. SFS Ry. http://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2013/johtamisen_standardit_2.1.2013
- Suomen Standardoimisliitto SFS Ry. 2014. Laadunhallinnan periaatteet: Perusta ISO 9000 -sarjan laadunhallintajärjestelmästandardeille. Helsinki. SFS.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

OPINNÄYTETYÖN HAASTATTELU

Olen Karelia-ammattikorkeakoulun Metsätalouden koulutusohjelman neljännen vuosikurssin opiskelija ja teen opinnäytetyötä Metsä-Karvinen Oy:lle.

Opinnäytetyössäni on tavoitteena perehtyä tapaustutkimuksen kautta yrityksen nykytilaan laadunhallinnan näkökulmasta. Tutkimuksessa on tarkoitus haastatella yrityksen johdon edustajia, henkilöstöä sekä tärkeimpiä asiakkaita, joiden avulla pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva yrityksen toiminnan laadusta ja kartoitetaan kehittämistarpeita. Haastatteluanalyysin pohjalta poimitaan kehittämiskohteita ja -ideoita, jotka huomioidaan yrityksen sisäiseen käyttöön laadittavassa toimintakäsikirjassa.

Haastattelut tullaan suorittamaan työpäivänne aikana, Teille ilmoitettuna ajankohtana. Annan mielelläni lisätietoja, yhteystietoni löytyvät alta.

Ystävällisin terveisin

Emilia Karvinen
opiskelija

Karelia-ammattikorkeakoulu
Metsätalouden koulutusohjelma

HAASTATTELUILMOITUS

Haastatteluajankohtasi on:

Nimi Sukunimi

Ma 00.00.2013 klo 00.00

Ohessa lisätietoa haastattelun kulusta, jonka avulla voitte varautua haastatteluun. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Osassa kysymyksiä on arvioitavia osioita, jotka perustuvat 1-5 Likert -asteikkoon. Haastattelun avulla pyritään kartoittamaan yrityksen nykyistä tilaa johdon, henkilöstön ja asiakkaiden näkökulmasta laatuajatteluun pohjautuen.

Haastattelussa tulemme käymään läpi seuraavat 4 teemaa:

- 1) PUUNKORJUU TOIMIALANA JA YRITTÄJYYS
- 3) YRITYKSEN TOIMINTA
- 4) LAATU JA LAADUNHALLINTA YRITYKSEN TOIMINNASSA
- 5) YRITYKSEN HENKILÖSTÖ JA RESURSSIT

Seuraavilla sivuilla on ennen haastattelua täytettävä haastattelulomake, joka otetaan mukaan haastatteluun. Lomakkeen ensimmäinen osio koskee työtyytyväisyyttä, toisessa osiossa sana on vapaa kehittämisideoille, palautteelle tai muille huomioille yrityksen toiminnassa.

Haastattelun sisältö ja haastattelulomakkeen tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Terveisin

Emilia Karvinen
opiskelija

Karelia-ammattikorkeakoulu

Metsätalouden koulutusohjelma

KYSELYLOMAKE

Osioissa yksi ympyröi rehellisesti ja parhaiten itseäsi ja tyytyväisyyttäsi kuvaava vaihtoehto.

Vapaan sanan osiossa kaksi käytä hetki aikaa sinun mielipiteesi, ideasi ja kehittämistarpeesi esille tuomiseen, koska juuri sinun mielipiteelläsi on merkitystä yrityksen toiminnan kehittämisessä. Voit myös ottaa lomakkeen mukaan työpäiväsi ja kirjata huomioita useammalta päivältä, jotta kokonaiskuva olisi mahdollisimman realistinen.

OSIO 1

Valitse vaihtoehto Likert -asteikolta 1-5, joista:

1 = erittäin tyytymätön

2 = melko tyytymätön

3 = en osaa sanoa

4 = melko tyytyväinen

5 = erittäin tyytyväinen

Tyytyväisyys

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| • Työsuhteen jatkuvuus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Palkka ja työsuhte-edut | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen työssä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Työvuorot | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Ihmisiin, joiden kanssa työskentelet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Johdolta saamaasi | | | | | |
| ○ arvostukseen ja kohteluun | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ○ tukeen ja ohjaukseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Mahdollisuuteen toimia itsenäisesti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Työn haasteellisuuteen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Vaihtelevuuteen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Työvälineiden laatuun | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Työympäristön viihtyvyys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Palautteen määrä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

OPINNÄYTETYÖN HAASTATTELUKUTSU

Olen Karelia-ammattikorkeakoulun Metsätalouden koulutusohjelman neljännen vuosikurssin opiskelija ja teen opinnäytetyötä Metsä-Karvinen Oy:lle ja lähestyn Teitä haastattelupyynnöllä.

Opinnäytetyössäni on tavoitteena perehtyä tapaustutkimuksen kautta yrityksen nykytilaan laadunhallinnan näkökulmasta. Tutkimuksessa on tarkoitus haastatella yrityksen johdon edustajia, henkilöstöä sekä tärkeimpiä asiakkaita, joiden avulla pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva yrityksen toiminnan laadusta ja kartoitetaan kehittämistarpeita. Haastatteluanalyysin pohjalta poimitaan kehittämiskohteita ja -ideoita, jotka huomioidaan yrityksen sisäiseen käyttöön laadittavassa toimintakäsikirjassa.

Haastattelun ajankohta on elokuun lopussa Teille sopivana ajankohdana ja sen toteuttamiseen tulisi varata aikaa noin tunnin verran. Haastattelussa edetään Teille ennalta tiedoksi annettujen teemojen pohjalta, hyvin avoimesti keskustelun muodossa.

Toivon Teiltä ilmoitusta puhelimitse tai sähköpostilla viimeistään ma 19.8.2013 mennessä halukkuudestanne osallistua opinnäytetyöhöni kehittäessäni Metsä-Karvinen Oy:n toimintaa. Annan mielelläni lisätietoja haastattelusta, yhteystietoni löytyvät alta.

Ystävällisin terveisin

Emilia Karvinen
opiskelija

Karelia-ammattikorkeakoulu
Metsätalouden koulutusohjelma

SAATE
19.8.2013

HAASTATTELU

Kiitos **Nimi Sukunimi** halukkuudestanne osallistua opinnäytetyöhöni kuuluvaan haastatteluun sekä Metsä-Karvinen Oy:n kehittämiseen.

Olemme sopineet haastatteluajankohdaksi:

Ma 00.00.2013 klo 00.00

Ohessa lisätietoa haastattelun kulusta, jonka avulla voitte varautua haastatteluun.

Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Osassa kysymyksiä on arvioitavia osioita, jotka perustuvat 1-5 Likert -asteikkoon. Haastattelun avulla pyritään kartoittamaan yrityksen nykyistä tilaa johdon, henkilöstön ja asiakkaiden näkökulmasta laatuajatteluun pohjautuen.

Haastattelussa tulemme käymään läpi seuraavat 4 teemaa:

- 1) PUUNKORJUU TOIMIALANA JA YRITTÄJYYS
- 3) YRITYKSEN TOIMINTA
- 4) LAATU JA LAADUNHALLINTA YRITYKSEN TOIMINNASSA
- 5) YRITYKSEN HENKILÖSTÖ JA RESURSSIT

Tarvittavien muutoksien tai lisätietojen osalta yhteystietoni löytyvät alta.

Ystävällisin terveisin

Emilia Karvinen
opiskelija

Karelia-ammattikorkeakoulu
Metsätalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö
Emilia Karvinen
Karelia-ammattikorkeakoulu
Metsätalouden koulutusohjelma

HAASTATTELULUPA

Olen antanut suostumukseni tämän haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelua varten kerätty aineisto käsitellään luottamuksellisesti. Tietoja hyödynnetään anonyymisti haastattelujen tuloksia tulkittaessa ja julkaistaessa.

Aika ja paikka _____ / _____ /2013

Allekirjoitus ja nimenselvennys

HAASTATTELURUNKO

1) PUUNKORJUU TOIMIALANA JA YRITTÄJYYS

- Minkälainen näkemys sinulla on puunkorjuusta toimialana ja sen tulevaisuudesta?
- Entä 5 vuoden päästä?
- Mitä kehitettävää toimialassa näkisit?
- Mitä mieltä olet puunkorjuuyritysten yrityskoosta ja toimintatavoista?
- Minkälaisena näet työllistymisen metsäkonealalle?
- Miten kehittäisit kausivaihteluiden tuomaa haastetta?
- Miten vastuiden laajentuminen on toteutunut?
- Miten koet omien tavoitteidesi ja mielipiteesi tulevan huomioiduksi?
- Miten arvioisit yrityksen osalta asteikolla yhdestä viiteen (1=erittäin huono, 2= tyydyttävä, 3=keskinkertainen, 4=hyvä, 5= erittäin hyvä):
- Yrityksen johdon ammattitaidon 1 2 3 4 5
- Yrityksen johdon yhteistyökyvyn 1 2 3 4 5
- Lakisääteisten velvoitteiden noudattaminen 1 2 3 4 5
- Koulutusaktiivisuus 1 2 3 4 5
- Haluaisitko sanoa muuta?

2) YRITYKSEN TOIMINTA

- Miten asiakaslähtöistä toiminta yrityksessä mielestäsi on?
- Minkälainen näkemys sinulla on työmaiden suunnittelusta yrityksessä?
- Miten näet viestinnän esimerkiksi oston/korjuun, henkilöstön, metsänomistajan ja yrittäjän kesken?
- Miten työmaista tiedotetaan henkilöstölle?
- Miten mielestäsi logistinen suunnittelu on yrityksen osalta hoidettu?
- Miten varastopaikkojen suunnittelu?
- Miten ajourien suunnittelu?
- Tulisiko mieleesi jotain mitä haluaisit sanoa työmaiden suunnittelua koskien?
- Minkälaista toiminta kokonaisuudessaan työmailla mielestäsi on? Entä jos erotellaan hakkuutyö ja metsäkuljetus?
- Miten noudatetaan ohjeita, toiveita, tavoitteita? Miten ohjeistukset on saavutettavissa?

- Miten toimitaan poikkeamatilanteissa?
- Miten näet yrityksen toiminnan ympäristön ja luonnon monimuotoisuuden suhteen?
- Miten kontrollien ja tarkastusten suhteen toiminta näkyy? Entä omavalvonta ja seuranta? Millä tasolla ne mielestäsi ovat?
- Miten koet asiakaspalautteet? Oletko saanut palautetta tai antanut? Miten palautteen vaikutus näkyy ja miten siihen reagoidaan?
- Onko asiakaspalautetta kerätty/dokumentoitu? Miten tiedotetaan eteenpäin henkilöstölle?
- Miten arvioisit yrityksen osalta asteikolla yhdestä viiteen (1=erittäin huono, 2= tyydyttävä, 3=keskinkertainen, 4=hyvä, 5= erittäin hyvä):

- Työnjäljen	1	2	3	4	5
--------------	---	---	---	---	---
- Tuleeko mieleesi yrityksen toiminnan osalta muita ajatuksia mitä haluaisit sanoa?

3) LAATU JA LAADUNHALLINTA YRITYKSEN TOIMINNASSA

- Miten näet asiakkaan laatuvaatimusten toteutumisen Metsä-Karvinen Oy:ssä?
- Miten laadunhallinta näkyy yrityksessä sinulle?
- Kuinka laatua dokumentoidaan tai hallitaan esimerkiksi kontrollien suhteen?
- Tunteeko henkilöstö laatuperiaatteet? Mikä on yrityksen laatu politiikka?
- Miten selviä mielestäsi vastuut ja toimintaperiaatteet (laadun ja työn suhteen) ovat?
- Mainitse kolme asiaa, mitkä sinusta tekevät yrityksen laadun?
- Miten arvioisit yrityksen toiminnan asteikolla yhdestä viiteen (1=erittäin huono, 2= tyydyttävä, 3=keskinkertainen, 4=hyvä, 5= erittäin hyvä):

- Metsäsertifiointin toteutumisen osalta?	1	2	3	4	5
- Laatu- ja ympäristöpolitiikan osalta?	1	2	3	4	5
- Luonnonhoidon laadun suhteen?	1	2	3	4	5
- Puutavaran mitta- ja laatuvaatimukset?	1	2	3	4	5

Tuleeko mieleesi muita ajatuksia laatuun liittyen?

4) YRITYKSEN HENKILÖSTÖ JA RESURSSIT

- Miten näet resurssien riittävyyden, henkilöstö - kalusto?
- Miten reagointi kausivaihteluihin resurssien suhteen?
- Mikä on se asia mitä arvostat eniten työssäsi? Minkä koet negatiivisena?
- Miten henkilöstön perehdytys on hoidettu? Miten olet kokenut sen?

- Miten kokisit kehityskeskustelut, aloitelaatikat, kannustusjärjestelmät?
- Miten yrityksen työsuojaus on järjestetty?
- Entä miten työhyvinvointi (työterveyshuolto) on järjestetty? Mitä se mielestäsi sisältää?
- Miten arvioisit yrityksen osalta asteikolla yhdestä viiteen (1=erittäin huono, 2= tyydyttävä, 3=keskinkertainen, 4=hyvä, 5= erittäin hyvä):

Henkilöstö

- | | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|---|
| - Ammattitaito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Yhteistyökyky | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Koneet ja laitteet

- | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|
| - Soveltuvuus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Kunto/ikä? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Lisälaitteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



TOIMINTAKÄSIKIRJA

*Toimintakäsikirja on **luottamuksellinen**, yrityksen sisäinen asiakirja, jota ei liitetä sopimusasiakirjoihin. Toimintakäsikirjan sisältö informoidaan asiakkaille.*

Toimintakäsikirja on hyväksytty käyttöön

Joensuussa 1.1.2014

Metsä-Karvinen Oy

Esko Karvinen

Kari Karvinen

SISÄLLYSLUETTELO

1	Yritystoiminnan kuvaus	4
1.1	Metsä-Karvinen Oy	4
1.2	Toimintaperiaate	4
1.3	Arvot	4
1.4	Kuvaus toimintajärjestelmästä	4
2	Laatu- ja ympäristö	6
2.1	Laatupolitiikka	6
2.2	Ympäristöpolitiikka	6
2.3	Turvallisuus	6
2.4	Vastuut	6
2.5	Laadun seuranta	7
2.5.1	Tuotteen ja palvelun tunnistaminen	7
2.6	Laatu- ja ympäristötiedostot	7
2.7	Asiakkaan luovuttama materiaali	7
2.8	Sisäinen laatuarviointi	8
3	Tuotanto	9
3.1	Työmaasuunnittelu	9
3.2	Koneet, kalusto ja kuljetus	9
3.2.1	Kalustoluettelo	9
3.2.2	Huolto ja korjaus	9
3.2.3	Lavettikuljetus	10
3.2.4	Polttoaineet	10
3.3	Työmaa	10
3.3.1	Työmaaohjeet	10
3.3.2	Hakkuun työohjeet	11
3.3.3	Metsäkuljetuksen työohjeet	11
3.3.4	Laadunvarmistus	12
3.3.5	Poikkeamat	13
3.3.6	Tiedonkulku	14
3.3.7	Dokumentointi	14
3.3.8	Ympäristö	15
3.3.9	Työsuojelu	16
3.3.10	Ostot ja hankinnat	19
3.4	Luovutus ja tarkistaminen	19
3.4.1	Itselleluovutus	19
3.4.2	Luovutus asiakkaalle	19

3.4.3	Palaute	19
4	Hallinto	20
4.1	Sopimukset	20
4.1.1	Sopimusyrittäjäyys	20
4.1.2	Yksityiset metsänomistajat	20
4.2	Lait ja vaatimukset	20
4.3	Riskien hallinta	20
4.3.1	Vakuutukset	20
4.4	Tilaajavastuu	21
4.5	Henkilöstö	21
4.5.1	Työhönotto	21
4.5.2	Työsopimukset, TES	21
4.5.3	Koulutus	21
4.5.4	Perehdytys, työnopastus	21
4.5.5	Palkanlaskenta	22
4.5.6	Tunti-ilmoitukset	22
4.5.7	Työterveyshuolto ja sairaus- ja tapaturma-asiat	22
4.5.8	Vuosilomat ja työajanlyhennysvapaat	22
4.5.9	Työsuhteen päättäminen	22
4.6	Taloushallinto	22
4.6.1	Tuotannonhallinta	22
4.6.2	Kustannusseuranta	22
4.6.3	Laskutus	22
4.6.4	Kirjanpito	22
4.6.5	Arkistointi	23
4.7	Markkinointi	23
4.8	ATK-järjestelmä	23
5	Viitetiedostot	24
5.1	Korjuuoppaat	24
5.2	Todistukset ja sopimukset	24
5.3	Lomakkeet	25
5.4	Lait ja vaatimukset	25