



Palveluyrityksen laadunhallintajärjestelmän rakentaminen



Marjola, Elina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palveluyrityksen laadunhallintajärjestelmän rakentaminen

Marjola, Elina
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2010

Marjola, Elina

Palveluyrityksen laadunhallintajärjestelmän rakentaminen

Vuosi 2010 Sivumäärä 46

Laadun merkitystä painotetaan jatkuvasti ja se on noussut yhdeksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Yritykset pyrkivät parantamaan toimintojensa laatua pysyäkseen mukana markkinoilla, parantaakseen asiakastyytyvääisyyttä ja uudistuakseen strategisesti. Tavoitteiden saavuttamiseksi yritykset ovat soveltaneet toiminnassaan laatujohtamisen periaatteita, jolloin koko yritys on sitoutunut laadun kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen projekti, jonka toimeksiantajana oli eräs palvelualan yrityspalveluja tarjoava yritys. Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja luoda kyseiselle yritykselle toimiva laadunhallintajärjestelmä. Idea laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen tuli kohdeyrityksen yksikön johtajalta, joka halusi yhtenäistää yrityksen toimintatapoja ja parantaa toiminnan laatua.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrityksen toiminnan laatua henkilöstöhaastattelun ja asiakaskyselyn avulla. Haastattelussa ja kyselyssä kartoitettiin henkilöstön ja asiakkaiden mielipiteitä siitä, miten he kokivat laatuasiat yrityksessä ja mitä kehittämiskohteita he havaitsivat. Haastatteluiden ja kyselyiden tuloksia hyödynnettiin laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa ja tuloksissa esille tulleet ongelmat pyrittiin huomioimaan järjestelmän rakennusvaiheessa. Laadunhallintajärjestelmä toteutettiin vaiheittain ja sen kehittämisessä hyödynnettiin tutkimustulosten lisäksi ISO 9001:2008- standardia, kirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä. Laadunhallintajärjestelmä on otettu yrityksen käyttöön ja sitä hyödynnetään joka-päiväisessä toiminnassa.

Marjola, Elina

Building of a quality management system for a service company

Year	2010	Pages	46
------	------	-------	----

Importance of quality is emphasized all the time and it has been raised as one of the most important competition assets for a company. Companies try to improve the quality of their operations to keep up with the market, to improve customer satisfaction and to develop strategically. In order to reach these goals, companies have applied total quality management principles in their operations and, as a result, the whole company is committed to developing and maintaining the quality.

The idea and need for this thesis project stem from the working life context. As a client was one service sector's company, which serves business services. The aim of the thesis was to plan and create an operating quality management system for the company. The idea for the development of the quality management system came from the manager of the unit of the target company. The idea was to standardize the procedures of the company and improve the quality of operation.

The purpose of this research was to determine the quality of the company's operations with staff interviews and a customer inquiry. These concentrated on collecting opinions on how the issues related to quality in this particular company were experienced by the staff and the customers, and which parts needed development. The results of the interviews and the inquiry were used in constructing the quality management system and the identified problems were taken into account during the development of the system. The quality management system was realized step by step and the development made use of the research results, ISO 9001:2008 - standard, literature and electronic sources. The quality management system has been adopted by the company and it is in everyday use.

Key words ISO 9001:2008- standard, quality, quality management system, total quality management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Laatu.....	8
2.1	Laadun käsite	8
2.2	Laadun eri näkökulmat	10
2.3	Palvelun laatu.....	11
2.4	Toimintaprosessit ja laadun mittaaminen	12
2.5	Asiakastyytyväisyys.....	14
2.6	Laatukustannukset	15
3	Henkilöstö laadun tekijänä	16
3.1	Työntekijät laadun tuottajina	16
3.2	Laatujohtaminen	17
4	Laadunhallintajärjestelmä.....	19
4.1	ISO 9000 laadunhallintastandardit	20
4.2	Auditointi	22
4.3	Sertifiointi	23
5	Palveluyrityksen laadunhallintajärjestelmän rakentamisprojekti.....	23
5.1	Projektin käynnistäminen	24
5.2	Palveluyrityksen nykytilan kartoitus.....	25
5.2.1	Henkilöstöhaastattelu	25
5.2.2	Henkilöstöhaastatteluiden tulokset	26
5.2.3	Asiakaskysely.....	27
5.2.4	Asiakaskyselyiden tulokset.....	28
5.2.5	Tulosten analysointi	31
5.3	Laadunhallintajärjestelmän suunnittelu	32
5.4	Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen	32
5.5	Laadunhallintajärjestelmän sisältö	33
5.6	Laadunhallintajärjestelmän testaaminen.....	34
5.7	Käyttöönotto ja ylläpito	35
6	Pohdinta.....	35
	Lähteet.....	38
	Kuviot ja taulukot	39
	Liitteet	40

1 Johdanto

Tämän työelämälähtöisen ja työelämää kehittävän opinnäytetyön kohteena on laadunhallintajärjestelmän rakentaminen. Opinnäytetyö toteutettiin projektina eräälle yrityspalveluja tarjoavalle yritykselle. Yritys oli minulle tuttu opiskeluni viimeisen työharjoittelun osalta. Idea laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen tuli kohdeyrityksen yksikön johtajalta, joka halusi yhtenäistää yrityksen toimintatapoja ja parantaa toiminnan laatua.

Aihe oli minusta kiinnostava käytännönläheisyytensä vuoksi. Yrityksen toiminnan parantaminen oli aiheena sekä kiinnostava että haastava. Tieto siitä, että tekemääni työtä tullaan jatkossa hyödyntämään, antoi motivaatiota laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen. Yrityksen ongelmana oli se, että yhteisiä toimintatapoja ja ohjeita ei ollut, jonka vuoksi toiminnan laatu oli vaihtelevaa. Tämän vuoksi laadunhallintajärjestelmän rakentaminen yritykselle oli ajankohtainen ja välttämätön. Laadunhallintajärjestelmän avulla yritys voi saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, varmistaa asiakastyytyväisyyttä, yhtenäistää toimintatapoja, varmistaa tuotteiden, palveluiden ja prosessien korkea ja tasainen laatu sekä parantaa työn tuottavuutta. Laadunhallintajärjestelmä tulee toimimaan myös yrityksen johdon työkaluna laadukkaassa johtamisessa.

Projektin ensisijaisena tavoitteena oli suunnitella ja luoda yritykselle laadunhallintajärjestelmä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrityksen nykytilannetta henkilöstöhaastatteluiden ja asiakaskyselyiden avulla, joiden pohjalta yrityksen laadunhallintajärjestelmä rakennettiin. Yrityksen nykytilanteen kartoitus suoritettiin kesällä 2010. Henkilöstöhaastattelu suoritettiin yksikön viidelle työntekijälle sekä johtajalle. Asiakaskyselyyn saatiin sen sijaan vastauksia 12 yritykseltä eli kyselyn vastausprosentti oli 52. Haastatteluissa ja kyselyissä kartoitettiin henkilöstön ja asiakkaiden mielipiteitä siitä, miten he kokivat laatuasiat yrityksessä ja mitä kehittämiskohteita he havaitsivat yrityksen toiminnassa. Henkilöstöhaastattelun ja asiakaskyselyn tuloksista saatua tietoa käytettiin apuna yrityksen laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen koostui yrityksen eri toimintojen määrittämisestä ja kuvaamisesta. Tavoitteena oli dokumentoida yrityksen laadunhallintajärjestelmä laatuksikirjaksi. Opinnäytetyössä kuvataan kaikki yrityksen laadunhallintajärjestelmän rakentamisen vaiheet ja asiat, jotka vaikuttivat laadunhallintajärjestelmään. Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää myös omaa oppimista ja ymmärrystä laadun eri tekijöistä, laadunhallinnasta ja laatujohtamisesta.

Teoreettiseen tutkimusongelmaan haettiin ratkaisua perehtymällä asiakaskeskeisyyden kannalta laatuun, laatuun vaikuttaviin tekijöihin ja laadunhallintajärjestelmään. Päälähteinä käytettiin Lecklinin ja Pesosen julkaisemia teoksia laadunhallinnasta. Opinnäytetyön toiminnallisen osan tutkimusongelmiin haettiin ratkaisua perehtymällä yrityksen nykytilanteeseen ja etsimällä tuloksista laatuun heikentävästi vaikuttavia tekijöitä. Laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa käytettiin apuna asiakas- ja henkilöstöhaastatteluiden tuloksia, ISO 9001:2008- standardia, sähköisiä lähteitä, Karintauksen ym. (1995) julkaisemaa teosta ja muuta kirjallisuutta.

Laatuun ja laadunhallintajärjestelmään liittyviä opinnäytetöitä on tehty paljon. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) esitellään osa aiheesta aikaisemmin tehdyistä opinnäytetöistä. Nämä opinnäytetyöt ovat eri yrityksille suunnattuja tutkimuksia tai kehitystöitä, jonka vuoksi työt ovat yksilöllisiä eikä niitä silloin voi vertailla keskenään. Ne eivät eroa toisistaan kovinkaan paljoa, mutta ne ovat kohdistettu vain tietylle yritykselle.

Kaurila, Tomi. Laitinen, Tuukka. 2010.	Laadunhallinta ja sen kehittäminen Case: Viherniemi Oy
Ketonen, Tia. 2009.	Toimintamanuaalin laatiminen laatujohtamisen ja yhteisöviestinnän kehittämiseksi
Leinonen, Teija. 2009.	Laatututkimus Imagon Oy:lle
Virtanen, Minttu. 2009.	Laadunseurantajärjestelmän kehittäminen Kiinteistöhuolto Jaakola Oy:lle
Vulli, Kirsi. 2007.	Laadunhallintajärjestelmä sähköalan yritykselle

Taulukko 1: Aiheesta aikaisemmin tehdyt opinnäytetyöt.

Opinnäytetyöni koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäinen luku esittelee opinnäytetyön taustan ja tavoitteet. Luvut kaksi, kolme ja neljä sisältävät projektin kannalta olennaisen teorian laadusta, laatuun liittyvistä tekijöistä ja laadunhallintajärjestelmistä. Luvussa kaksi käsitellään laadun käsitettä, tarkastellaan laatua eri näkökulmista ja kerrotaan asiakastytyväisyyteen, laadukustannuksiin ja laadun mittaamiseen vaikuttavista tekijöistä. Luvussa kolme käsitellään työntekijöiden ja johdon asemaa laadun tuottamisessa sekä laatujohtamisen periaatteita. Luvussa neljä kerrotaan laadunhallintajärjestelmästä, ISO 9001- laadunhallintastandardista ja standardin vaatimuksista. Luvussa viisi perehdytään projektin käytännön osuuteen eli palveluyrityksen laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen vaiheittain. Viimeisessä luvussa pohditaan projektia, projektin onnistumista ja tuloksia sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Laatu

Laatu käsitteenä on moniulotteinen ja sitä voi olla vaikeaa käsittää. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan, mitä laatu on, miten sitä voidaan mitata, millaisia kustannuksia se voi aiheuttaa ja mitkä asiat voivat vaikuttaa laatuun ja asiakastyytyväisyyteen.

2.1 Laadun käsite

Mitä laatu on? Laatu-sanalla voi olla monta eri merkitystä ja se voidaan ymmärtää monilla eri tavoilla. Tässä työssä laatua lähestytään asiakaskeskeisyyden kannalta. Lyhyesti sanottuna laatu on sitä, mitä asiakas haluaa sen olevan. Se on siis asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttämistä. (Pesonen 2007, 37.)

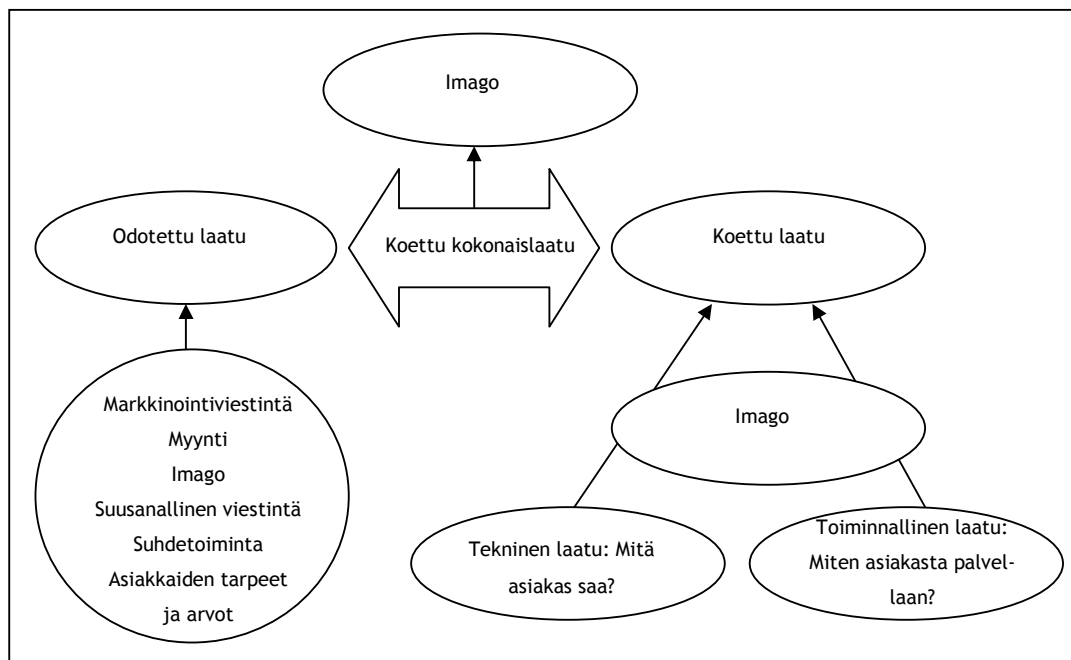
Laadulla on monta eri merkitystä. Eri yhteyksissä ja eri ihmisille se tarkoittaa erilaisia asioita. Ihmisen käsitykseen laadusta vaikuttavat monet tekijät; laatu voi liittyä odotuksiin, tuotteen, toimintaan, kokemukseen tai abstraktiin käsitteeseen. Laatu-sana liitetään monesti myös virheettömyyteen. Virheettömyys on yksi tärkeä laadun osatekijä ja laatutyön tavoite, joka tarkoittaa sitä, että asiat pyritään tekemään jo ensimmäisellä kerralla oikein. Virheettömyyden ohella laatu voidaan liittää myös tuotteen tai palvelun hyviin ominaisuuksiin. Tuotteen laatu syntyy tuotteeseen sisältyvistä ominaisuuksista, kuten kestävyydestä ja tehokkuudesta. Palvelutuotteiden laadun ominaisuuksia on vaikeampaa mitata, minkä vuoksi palvelutuotteen laatu muodostuu asiakkaan saaman kokemuksen myötä. Virheettömyyden ja hyvien tuote- ja palveluominaisuuksien ohella laatu voi olla asiakastyytyväisyyttä, kustannustehokkuutta, sopivuutta käyttötarkoitukseen, joustavuutta, toimitusvarmuutta, luotettavuutta ja jatkuvaa toiminnan parantamista. (Laine & Lecklin 2009, 15-22.)

Laatu yrityksen kykyä täyttää asiakkaan tarpeet. Laadun takaamiseksi yrityksen tulisi tietää asiakkaiden tarpeet. Asiakkaat eivät välttämättä aina osaa ilmaista tarpeitaan ja vaatimuksiin oikein tai asiakas ei välttämättä täysin tiedosta omia tarpeitaan. Tällöin yrityksen pitäisi ajatella asiakaslähtöisesti ja selvittää asiakkaan todelliset tarpeet sekä tietää ne jopa paremmin kuin asiakas itse. Voidaan sanoa, että laatu on silloin vaatimustenmukaisuutta. Ihmiset voivat käsittää, että laatu on jotakin suurenmoista ja maailman parasta. Näin ei ole, vaan laatu on sitä, että asiakkaan odotukset ja tarpeet täyttyvät ja asiakas on tyytyväinen. Hyvän laadun tuottaminen edellyttääkin, että yritys on mahdollisimman hyvin selvillä asiakkaidensa todellisista tarpeista. (Pesonen 2007, 36.)

Asiakas muodostaa odotuksia tuotteesta tai palvelusta jo ennen ostotapahtumaa. Odotuksilla on ratkaiseva vaikutus asiakkaan laatukokemukseen. Laatuun kohdistuvat odotukset voivat muodostua seuraavien tekijöiden pohjalta: asiakastarpeista, palvelun hinnasta, asiakkaan

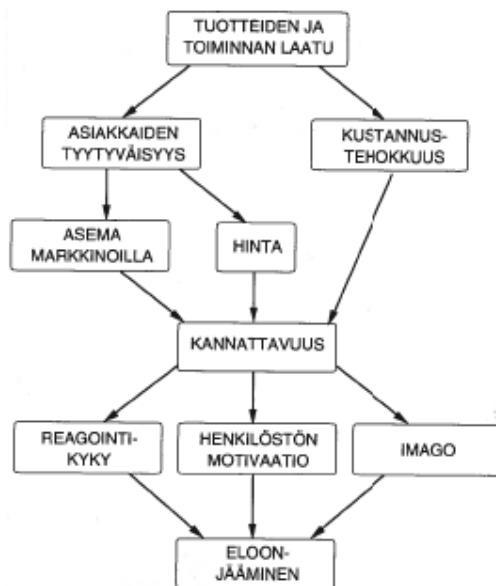
aikaisemmista kokemuksista organisaatiosta, asiakkaan kokemuksista kilpailevista organisaatioista, mainonnassa annetuista lupauksista, muiden ihmisten mielipiteistä ja tilannetekijöistä. Kun laatuun kohdistuvana odotuksena on palvelun hinta, niin asiakkaan odotukset nousevat korkeammalle silloin kun palvelun hinta on korkea. Kun laatuun kohdistuvana odotuksena on mainonnassa annetut lupaukset, niin lupaukset vaikuttavat suoraan siihen mitä asiakas tuotteelta tai palvelulta odottaa. Muiden ihmisten mielipiteet voivat muokata myös asiakkaan odotuksia. Lisäksi tilannetekijät vaikuttavat asiakkaan odotuksiin, jolloin esimerkiksi kiire ja ikävät tapahtumat herkistävät asiakasta odottamaan nopeampaa palvelua. (Ylikoski 2001, 123-125.)

Asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttavat monet tekijät (kuvio 1). Kokonaislaatu on asiakkaan näkemys palvelun onnistumisesta. Laatu on hyvä silloin kun asiakkaan kokema laatu vastaa odotettua laatua. Asiakkaan odottama laatu voi muodostua markkinointiviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä, suhdetoiminnasta, yrityksen tai sen osan imagosta ja asiakkaan tarpeista. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat imagon lisäksi yrityksen toiminnallinen ja tekninen laatu. Asiakkaan kokeman kokonaislaadun määrää odotetun laadun suhde koettuun laatuun. Asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi odotetun laadun kuuluisi vastata koettua laatua. Jos koettu laatu osoittautuu alhaisemmaksi kuin odotettu laatu, niin asiakas on tyytymätön. Koetun kokonaislaadun perusteella asiakkaalle syntyy käsitys yrityksen imagosta. (Grönroos 2010, 105-106.)



Kuvio 1: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2010, 105.)

Miksi laatu on niin tärkeää yrityksille? Laatu merkitsee kannattavuutta ja yrityksen eloonjäämistä. Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) on kuvattu yrityksen laadukkaan toiminnan ja tuotteiden merkitys yrityksen eloonjäämiselle. Hyvä toiminnan ja tuotteiden laatu merkitsee virheettömyyttä ja sen myötä alhaisia laatuksustannuksia, joka näkyy yrityksen kustannustehokkuudessa. Hyvä tuotteiden ja toiminnan laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset sekä lisää asiakastytyväisyyttä. Hyvän laadun ja asiakastytyväisyyden seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu, jonka vuoksi yrityksellä on enemmän vapauksia hinnoittelussa. Yrityksen sisäiset tekijät, kustannustehokkuus ja markkinavaikutukset yhdessä siis parantavat yrityksen kannattavuutta. Kannattavuus yhdistettynä laatuun antaa yritykselle mahdollisuuden pitkäjänteiseen toimintaan ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Kannattavuuden ohella sekä yrityksen reagointikyky ja imago että henkilöstön motivaatio paranee. Pärjätäkseen tiukassa kilpailussa yrityksen on oltava siis asiakaslähtöinen, joustava ja nopealiikkeinen, ja yrityksen on kehitettävä jatkuvasti omaa toimintaansa. Hyvän laadun tuottaminen kannattaa, koska pidemmällä aikavälillä se merkitsee yrityksen eloonjäämistä ja työpaikkojen säilymistä. (Lecklin 2006, 24-25.)



Kuvio 2: Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25).

2.2 Laadun eri näkökulmat

Laadun olemusta voidaan ymmärtää paremmin tarkastelemalla sitä eri näkökulmista. Laadun eri näkökulmia ovat valmistus-, tuote-, arvo-, kilpailu-, asiakas- ja ympäristökeskeinen laatu. Laatuajattelussa yrityksen tulee panostaa niihin laadun näkökulmiin, jotka sopivat parhaiten yritykseen ja yrityksen tuotteisiin. (Lillrank 1990, 41.)

Valmistuskeskeinen laatu tarkoittaa sitä, että tuotteet pyritään tekemään virheettömästi niille asetettujen vaatimusten mukaisesti. Valmistuskeskeisessä laadussa kiinnitetään huomiota tuotantoon, tuotteiden virheettömyyteen ja yhdenmukaisuuteen. Prosessien laadunhallinnan avulla pyritään ennaltaehkäisemään tuotannossa syntyviä virheitä. Laatumittarina voidaan käyttää virheellisten tuotteiden lukumäärää tuote-erää kohden. (Lillrank 1990, 42.)

Tuotokeskeisellä laadulla tarkoitetaan itse tuotteessa olevia ominaisuuksia, jotka määrittelevät laadun. Tuotokeskeisessä laadussa panostetaan siis tuotteen laatuun. Laadun mittareita ovat esimerkiksi tuotteen suorituskyky ja kestävyys. Arvokeskeisessä laadunmääritelmässä laadun määreet suhteutetaan hintaan. Laatu syntyy kustannus- hyötysuhteesta eli hinnan ja laadun suhteesta. (Lillrank 1990, 42-44.)

Kilpailukeskeinen laadunmääritelmä muodostuu siitä, että asiakas vertailee yrityksen tuotteita kilpailijoihin ja määrittää laadun suhteellisen arvon. Kilpailukeskeisessä näkökulmassa yritys vertailee omien tuotteidensa laatua ja hinta- laatusuhdetta kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin. Tavoitteena on, että tuote olisi houkuttelevampi kilpailijoihin verrattuna. (Lillrank 1990, 44.)

Asiakaskeskeinen laatu on tuotteen kykyä täyttää asiakkaan toiveet ja odotukset. Tavoitteena on tuotteen soveltaminen asiakkaiden tarpeita vastaaviksi, josta tuloksena syntyy asiakastyytyväisyyttä. Asiakaskeskeisyys vaatii markkinoiden tarkkaa kuuntelua. Asiakaskeskeisessä ajattelussa on tärkeää varmistaa tuotteen laatu, eli toisin sanoen asiakaskeskeisyys on kokonaisvaltaista laadun hallintaa, josta esimerkiksi laadunhallintajärjestelmässä ja tässä opinnäytetyössä on kyse. (Lillrank 1990, 44-45.)

Ympäristökeskeisessä laatumääritelmässä laatu määritellään sen mukaan millainen kokonaisvaikutus tuotteella on yhteiskuntaan ja luontoon. Tällöin asiakkaan, yhteiskunnan ja luonnon tarpeet on sovittava yhteen. Ympäristökeskeinen toimintamalli saattaa aiheuttaa yritykselle kustannuksia, jotka voivat rasittaa hintakilpailukykyä. (Lillrank 1990, 47-49.)

2.3 Palvelun laatu

Palvelulla tarkoitetaan kaikkia niitä suorituksia, joita asiakas odottaa saavansa tuotteen tai palvelun mukana ja jotka vastaavat sen hintaa, imagoa ja mainetta. Eri yrityksillä on erilaiset palvelutasot; asiakas odottaa saavansa esimerkiksi autokaupassa erilaista palvelua kuin ruoka-kaupassa. Autokaupassa asiakkaat voivat odottaa palveluja vielä ostotilanteen jälkeenkin. Palvelutaso tulee suhteuttaa yrityksen tuotteisiin ja liikeideaan. (Horovitz 1992, 15.)

Palveluun sisältyy yleensä vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Asiakkaan mieltämään laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla palvelu toimitetaan hänelle. Palveluhenkilön olemus, käyttäytyminen sekä tapa hoitaa tehtävät ja sanoa sanottavansa vaikuttavat asiakkaan muodostamaan käsitykseen palvelusta. Palvelua myydessä on asiakkaan saama ensimmäinen kontakti erityisen tärkeä, eli esimerkiksi henkilökunta ja heiltä saatu kohtelu jättävät usein lähtemättömän muiston asiakkaan mieleen. (Grönroos 2010, 101; Horovitz 1992, 19-20.)

Palvelujen laatu koostuu kahdesta osatekijästä: asiakkaan etsimistä peruspalveluista sekä palvelun aikana saaduista kokemuksista. Peruspalveluilla tarkoitetaan palveluita, joita asiakas odottaa vähintään saavansa. Esimerkiksi matkustajan vähimmäisvaatimuksena on päästä hänen valitsemaansa määränpäähän. Palvelun laatua säätelee palvelun aikana saadut kokemukset, jotka vaikuttavat ratkaisevasti asiakkaan tyytyväisyyteen. Asiakkaat arvioivat palvelun laatua seuraavien osatekijöiden mukaan: suoritusten luotettavuus, palvelevan henkilökunnan reagointialttius, kontaktihenkilöiden pätevyys, palvelun saavutettavuus, kontaktihenkilöiden kohteliaisuus ja käytöstavat, keskinäinen viestintä, yrityksen uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja fyysinen ympäristö. (Grönroos 2010, 114-115; Horovitz 1992, 19.)

Palveluliiketoiminnassa palvelun laadun toteuttaminen on usein erityisen vaivalloista, koska asiakkaat eivät useinkaan osaa etukäteen sanoa, mitä he haluavat. Myyjältä ja palvelun tarjoajalta vaaditaan siis erityisen herkkää korvaa ja kykyä arvioida, mitä asiakas todella haluaa ja millaiseen palveluun hän olisi tyytyväinen. (Pesonen 2007, 37.)

Laadun tasaisuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä palvelun tuottamisessa. Se edellyttää että samaa palvelun tasoa tuotetaan joka päivä jokaiselle asiakkaalle. Mitä enemmän palvelun laatu riippuu yrityksen työntekijän käytöksestä, sitä suurempi on laadun epätasaisuuden vaara. Kun asiakkaat arvioivat palvelun laatua, he katsovat sitä kokonaisuutena, eli jos yksi osa-alue pettää niin kokonaisuus kärsii siitä. Tämän vuoksi palvelun laatupolitiikassa on tärkeää varmistaa eri elementtien laadun tasaisuus. (Horovitz 1992, 14, 28.)

2.4 Toimintaprosessit ja laadun mittaaminen

Mittaus kuuluu olennaisena osana yrityksen toiminnan ja toimintaprosessin hallintaan. Jos ei voi mitata toimintaa tai prosessia, ei voi ohjata sitä, ja jos ei voi ohjata niin ei voi johtaa ja hallita sitä. Jos laatua ei mitata, niin ei voida erottaa hyvää laatua huonosta laadusta. (Lecklin 2006, 151.)

Prosessi on tapahtumasarja, joka muodostuu vaiheista. Prosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiak-

kaan tarpeen tyydyttämiseen, esimerkiksi tarjousprosessi tai tuotantoprosessi. Prosessit kuvaataan yleensä sanoilla ja prosessikaavioilla, joilla havainnollistetaan vaiheiden kulku. Kuvaaminen helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja osoittaa kehittämiskohteet. Prosessit voidaan luokitella joko ydinprosesseihin, tukiprosesseihin tai avainprosesseihin yrityksen tarpeiden mukaan. Jokaiselle prosessille määritetään prosessin omistaja eli prosessin vastuuhenkilö. Vastuu tarkoittaa sitä, että prosessin omistaja seuraa ja kehittää prosessia niin, että se tuottaa oikean lopputuloksen tuottavasti ja tehokkaasti. Prosessien hallinnan ja johtamisen perustana on siis yrityksen prosessien tunnistaminen. (Pesonen 2007, 129, 131-132.)

Prosessien kuvaamisen jälkeen prosesseille voidaan määrittää laatumittarit. Laadun mittaaminen on toiminnan mittausta, jonka tuloksena saadaan tunnuslukuja yrityksen toiminnasta ja voidaan osoittaa toiminnan vaatimustenmukaisuus. Laadun mittaamiseen avulla saadaan tietoa yrityksen sen hetkisestä tilanteesta ja tilannetiedon perusteella voidaan asettaa toiminnalle realistisia tavoitteita. Laadun mittaamisen myötä nähdään yrityksen kokonaisvaltainen toiminnan kehittyminen ja mahdolliset ongelmat. Prosessin yksinkertaisena toimivuuden mittarina voidaan käyttää esimerkiksi sitä, syntyikö prosessin aikana kaikki se mitä oli suunniteltu, tai saiko prosessin asiakas sen mitä hän odotti saavansa. (Pesonen 2007, 129, 154-155.)

Laatua voidaan mitata tulosmittareiden ja sisäisten laatumittareiden avulla. Tulosmittarit mittaavat prosessin lopputuotteen laatua. Tarkastelun kohteena voi olla tuotteen ulkoiset ominaisuudet tai asiakkaalle tuotettu arvo, esimerkiksi asiakastyytyväisyys. Lopputuloksen laatu on asiakkaalle tärkeää ja sillä on keskeinen merkitys yrityksen saamaan tuottoon. Sisäiset laatumittarit liittyvät yrityksen kykyihin tuottaa tuotetta tai palvelua. Yrityksen sisäisiä laatumittareita ovat esimerkiksi prosessimittarit, joiden avulla saadaan tietoa prosessien toimivuudesta. (Lecklin 2006, 151.)

Prosessien mittaus tulisi olla jatkuvaa tai säännöllisin väliajoin tehtävää, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia. Mittarin tulisi olla helppokäyttöinen, luotettava ja selkeä, ettei mittaukseen kulu liikaa aikaa ja ettei mittarin tulkinnasta synny kiistaa. Prosessimittareina voidaan käyttää seuraavia asioita: toimitusaikaa (pv), valmistusprosessin kestoa (pv), myöhässä olevien töiden osuutta (%), valitusten lukumäärän osuutta (%), tyytyväisten asiakkaiden osuutta (%), tyytymättömien asiakkaiden osuutta (%), työtyytyväisyyttä, henkilöstön vaihtuvuutta, kustannuksia ja virheiden lukumäärää. Hyvä prosessimittari on luotettava, yksiselitteinen, helppokäyttöinen, ymmärrettävä, edullinen ja nopea käyttää. (Lecklin 2006, 152-154).

Prosessimittareiden määrittäminen voi olla monesti vaikea, jolloin prosessin omistajan tulee pohtia seuraavia kysymyksiä: Minkä mittarin avulla huomaa, että prosessi toimii oikein? Mitä asiakas odottaa kyseiseltä prosessilta? Mikä mittari kuvaisi jonkun asian tai prosessin onnistu-

mista parhaiten? Näillä kysymyksillä voidaan helpottaa oikeiden prosessimittareiden löytämistä. (Pesonen 2007, 156-157.)

2.5 Asiakastyytyväisyys

Asiakas on tyytyväinen silloin, kun hänen kokemuksensa ovat yhtä hyvät tai paremmat kuin hänen odotuksensa. Asiakastyytyväisyydellä on suora yhteys yrityksen menestymiseen; jos asiakkaat ovat tyytymättömiä, niin yritys ei pysty menestymään. Asiakastyytyväisyys on yrityksen kokonaisvaltainen mittari, jonka avulla voidaan selvittää miten yrityksen kehittämistoimenpiteet on tehokkainta suunnata laadun parantamiseksi. (Finnvera 2001, 62.)

Asiakkaalle annettavilla lupauksilla on suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Lupausten avulla yritys pyrkii lisäämään asiakkaiden luottamusta ja varmuutta tuotteisiin ja asiakassuhteeseen. Lupauksia voidaan antaa esimerkiksi tarjouksissa, sopimuksissa ja epämuodollisissa keskusteluissa. Yrityksen tulee varmistaa, että annetut lupaukset käsittelevät asiakkaiden kannalta tärkeimpiä asioita ja että lupaukset ovat helposti ymmärrettäviä. Annettavien lupausten tulisi heijastaa yrityksen laaduntuottokykyä. Jos yritys ei pysty täyttämään annettuja lupauksiaan, seurauksena on asiakastyytyväisyyden heikkeneminen. Vastaavasti jos yrityksen asiakkaille antamat lupaukset alittavat yrityksen laaduntuottokyvyn, yritys jättää osan mahdollisista myyntilupauksistaan käyttämättä. (Finnvera 2001, 60.)

Asiakaskeskeiset yritykset pyrkivät toteuttamaan tavoitteensa asiakastyytyväisyyden avulla. Asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi täytyy tietää tarkasti, mitkä asiat tekevät asiakkaan todella tyytyväiseksi. Asiakaskeskeisyys edellyttääkin, että tieto hankitaan asiakkaalta itseltään. (Ylikoski 2001, 149.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata kertatutkimuksilla ja jatkuvilla tutkimuksilla. Kun yritys aloittaa systemaattisen asiakastyytyväisyyden mittaamisen, ensimmäinen tutkimus on kertatutkimus. Sillä selvitetään mitkä osatekijät vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja millä tasolla tyytyväisyys on tutkimushetkellä. Kertatutkimuksen jälkeen asiakastyytyväisyyttä pyritään selvittämään jatkuvalla asiakastyytyväisyysmittauksella, jossa selvitetään tuotteiden ja prosessien laatua, asiakastyytyväisyyden kehittymistä, sekä miten yritys on onnistunut vastaamaan asiakasarvoihin eli miten asiakas on hyötynyt tapahtuneesta. Kaikkien asiakkaiden haastattelu ei ole mahdollista kustannussyistä, joten kyselyt kannattaa suunnata vain avainasiakkaille. Seuraamalla asiakastyytyväisyyttä jatkuvasti, yritys pystyy reagoimaan nopeasti asiakkaidensa tarpeiden muutoksiin ja yrityksen laatuongelmiin. Asiakkaiden spontaanisti antamia suoria palautteita tulisi myös kirjata ylös. Palautteet tulisi kerätä talteen, kohdistaa oikeaan kohteeseen organisaatiossa ja käsitellä kuukausittain yritysten jäsenten kesken. Palautteiden perusteella yritys voi saada kallisarvoista tietoa sellaisista asioista, joita ei suora-

naisesti kysytä yrityksen asiakaskyselyissä. Erilaiset asiakastytyväisyystutkimukset ja asiakkaiden antama suora palaute tukevat toisiaan. Kyseisiä tietoja yhdistelemällä asiakastytyväisyydestä saadaan monipuolisempi kokonaiskuva. (Finnvera 2001, 64, 66; Lecklin 2006, 87, 112; Pesonen 2007, 43-44; Ylikoski 2001, 156.)

Asiakastytyväisyyttä voidaan selvittää myös erilaisten tunnuslukujen avulla. ”Tunnusluvut voidaan jakaa kahteen luokkaan: ne, jotka saavat aikaan asiakastytyväisyyttä ja ne, jotka ovat seurausta hyvästä tai huonosta asiakastytyväisyydestä. Asiakastytyväisyyttä saavat aikaan seuraavat asiat: luvattujen asioiden pitäminen, toimitustarkkuus, toimitusaikojen pitävyys, resurssien riittävyys ja nopeus muutoksiin. Nämä havaitut asiat voidaan muuttaa numeroiksi, tunnusluvuiksi. Asiakastytyväisyydestä kertovat mm. seuraavat tunnusluvut: asiakaspalautteiden ja -kontaktien määrä, uudelleenostot, korjaustiheys, tarjousten läpimenon helppous (HitRate), myynnin kasvu ja markkinaosuus.” (Pesonen 2007, 46-47.)

Asiakastytyväisyyden seurannassa tärkeää on se, miten kerättyä tietoa käytetään hyväksi. Palautteen hankkiminen ja hyödyntäminen vaikuttaa kannattavuuteen, koska sen avulla voidaan parantaa laatua ja kohdentaa yrityksen resurssit sellaisiin toimenpiteisiin, jotka kasvattavat asiakastytyväisyyttä. (Ylikoski 2001, 168-169.)

2.6 Laatumuutokset

Laatumuutokset ovat kustannuksia, jotka syntyvät kun yritys varmistaa tuotteiden ja palveluiden laatua suhteessa asiakkaiden vaatimuksiin. Laatumuutokset ovat pääosin uudelleen tekemisestä syntyviä kustannuksia sekä takuusta, reklamaatiosta ja virheistä aiheutuvia kustannuksia. Laatumuutoksia syntyy myös etukäteen tehdyistä panostuksista, joiden tarkoituksena on estää laatumuutosten syntyminen. Edellä mainittuja laatumuutoksia ovat esimerkiksi laadunhallintajärjestelmän kehittämiskustannukset. Laatumuutokset jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin virhemuutoksiin, laadun ylläpitokustannuksiin sekä virheiden ennalta ehkäisykustannuksiin. Laadunhallintajärjestelmän yhtenä tavoitteena onkin laatumuutosten vähentäminen. Laatumuutosten vähentämiseksi on yrityksellä oltava jokin seurantajärjestelmä, jolla laatumuutokset saadaan esille. (Lecklin 2006, 155-159.)

Ulkoiset virhemuutokset ovat kustannuksia, jotka syntyvät siitä kun asiakkaan havaitsemat virheet tai laaduttomuus joudutaan korjaamaan. Prosessin laadunvarmistus on pettänyt ja virheellinen tuote on päätenyt asiakkaalle saakka. Ulkoiset virheet ovat yrityksen kannalta vaarallisimpia, koska ne vaikuttavat negatiivisesti yrityksen imagoon ja niiden korjaaminen on kallista. Ulkoisia virhemuutoksia ovat esimerkiksi takuumuutokset, vahingonkorvaukset, myöhästymissakot, rästitoimitusten kustannukset, alennukset tuotevirheistä, menetetyt tuo-

tot, asiakkaiden havaitsemien virheiden korjauskustannukset ja palautettujen tuotteiden kustannukset. (Lecklin 2006, 156-157.)

Sisäiset virheet ovat yrityksen sisällä havaittuja virheitä, jotka korjataan ennen kuin tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaalle. Sisäisten virheiden kustannukset syntyvät toiminnan huonosta suunnittelusta ja ”sählyksestä”. Sisäisiä virhekustannuksien aiheuttajia ovat esimerkiksi seuraavat tekijät: sisäisesti havaittujen virheiden korjaaminen, virheiden tekeminen, ylityöt, tyhjät kiinteistöt, tietojärjestelmähäiriöt, virhekappaleet, aiheettomat poissaolot ja tavaran-toimittajien huono laatu. (Lecklin 2006, 157.)

Laadun ylläpitokustannukset ovat lopputuotteiden tarkastamiseen ja laadun varmistamiseen liittyviä kustannuksia. Mikäli laadun varmistusta ei olisi, niin syntyisi enemmän virhekustannuksia. Laadun ylläpitokustannuksia aiheuttaa esimerkiksi seuraavista tekijöistä: valvonta ja tarkastukset, katselmuksot, laadun mittaus, auditoinnit, testaukset ja koeajot, laatu-tiedon kerääminen ja analysointi, virheiden käsittely sekä valvonta- ja mittauslaitteistojen ylläpito. (Lecklin 2006, 157-158.)

Ennalta ehkäisykustannuksilla pyritään ennakolta poistamaan mahdolliset virhelähteet ja laaturiskit, jolloin laadun tarkastusta ja ylläpitoa voidaan vähentää ja silti voidaan saavuttaa korkea laatutaso. Ennalta ehkäisykustannuksien aiheuttajia ovat esimerkiksi seuraavat tekijät: laatu-koulutus, toiminnan suunnittelu, prosessien kehittäminen, laadukkaan johtamisjärjestelmän rakentaminen, henkilöstön motivointi sekä työolosuhteiden ja työvälineiden suunnittelu. (Lecklin 2006, 158.)

3 Henkilöstö laadun tekijänä

Kaikkien yrityksessä työskentelevien henkilöiden toiminta vaikuttaa laatuun ja laadun tasoon. Jatkuva laadun kehittäminen edellyttää, että kaikki työntekijät osallistuvat laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen omassa yksikössään. (Silén 2001, 45.) Seuraavissa kappaleissa kerrotaan työntekijöiden ja johdon vaikutuksesta laatuun.

3.1 Työntekijät laadun tuottajina

Laatu ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta, hienoista tekniikoista ja toimivista prosesseista, vaan kaiken takana ovat inhimilliset tekijät. Paras takuu laadukkaalle toiminnalle ovat motivoituneet, koulutetut ja työhönsä harjaantuneet työntekijät. Työntekijät toimivat yrityksen todellisena voimavarana ja laatu syntyy työntekijöiden yhteistyön tuloksena. (Lecklin 2006, 213-214.)

Työntekijöiden laatutietoisuus vaikuttaa voimakkaasti siihen, millaista laatua yritys pystyy tuottamaan. Työntekijöiden laatutietoisuus muovautuu sen mukaan, miten yrityksessä on yleisesti suhtauduttu laatuun ja millä tavalla laatuun on panostettu. Laatutietoisuutta voidaan parantaa esimerkiksi laatukoulutuksilla. Yrityksen tuotteiden ja toiminnan laatu riippuu työntekijöiden työpanoksista. Työntekijöiden toiminnan laatu voi vaihdella suuresti, toisilla työntekijöillä on erilainen käsitys hyvästä laadusta kuin toisilla. Yrityksen on mahdotonta tuottaa aina yhtä laadukkaita tuotteita tai palveluita, jos työntekijöiden käsitys laadusta vaihtelee suuresti. Työntekijöiden tuottaman laadun tasoa voidaankin nostaa asettamalla kaikille selkeät ja yhtenevät laatutavoitteet ja seuraamalla tavoitteiden saavuttamista. Työntekijöiden laadun tuottamiseen liittyvät yrityksen laatupolitiikan tunteminen ja sisäistäminen. Työntekijöiden tulee ymmärtää, miten heidän työnsä liittyy kokonaisuuteen, ja miten he voivat omalla työpanoksella nostaa yrityksen laatua. (Finnvera 2001, 85, 87; Lecklin 2006, 215.)

Työtyytyväisyyden ylläpitäminen ja parantaminen ovat yrityksen laatutoiminnalle tärkeää. Mikäli työntekijät ovat tyytymättömiä työhönsä, niin yrityksen laatua ei voida pitää hyvänä. Työtyytyväisyyden lisäämisen avulla voidaan parantaa myös asiakastytytyväisyyttä ja pienentää laadukustannuksia. Työtyytyväisyyden merkitys näkyy etenkin palveluyrityksissä, koska henkilöstön toiminta vaikuttaa suoraan palvelun laatuun. Laadukkaaseen toimintaan vaikuttaa työtyytyväisyyden lisäksi myös työntekijöiden henkilökohtainen kehittyminen, koulutukset ja kurssit, laadukoulutus, yrityksen toimintatavat, palkkaus, työympäristö ja yrityksen tarjoamat tukipalvelut. (Finnvera 2001, 89; Lecklin 2006, 216- 229.)

Jatkuva laadun kehittäminen edellyttää, että työntekijöille annetaan riittävästi palautetta heidän työnsä laadusta ja heidän edistymisestään laadun parantamisessa. Palautteen antamisella varmistetaan, että henkilöstön mielenkiinto ja motivaatio laadun kehittämiseen säilyy pitkällä tähtäimellä. Palkitseminen on laadun parantamisessa yksi tärkeä osatekijä, jolla voidaan korostaa henkilöstölle laadun merkitystä sekä ylläpitää motivaatiota. (Finnvera 2001, 103.)

3.2 Laatujohtaminen

Jotta yrityksestä voi tulla laatuyritys, sen perusedellytyksenä on johdon sitoutuminen laatuun. Sitoutuminen merkitsee henkilökohtaista halukkuutta oppia ja ymmärtää kokonaisvaltaista laadunhallintaa ja halua kehittää yrityksen toimintaa. (Lecklin 2006, 56.)

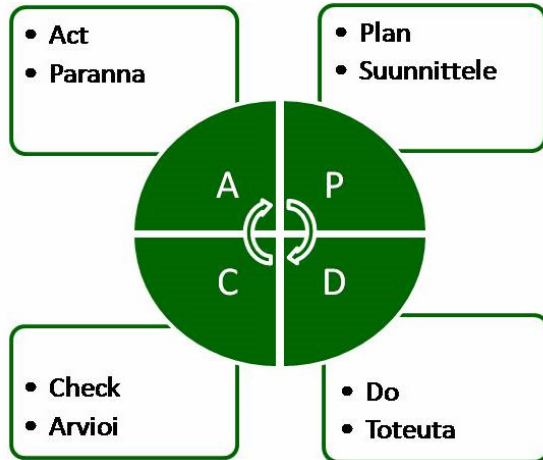
Laatujohtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista laatujohtamista, josta käytetään käsitettä TQM eli Total Quality Management. Laatujohtaminen perustuu tavoitejohtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja organisaation sisäisten toimintojen kehittämiseen. Laatu on mukana kaikissa yrityksen toiminnoissa ja se edellyttää kaikkien yrityksessä työskentelevien osallistu-

mista toiminnan kehittämiseen. Laatujohtamisen tavoitteina ovat asiakastyytyväisyyden kasvu ja organisaatiossa työskentelevien hyöty. (Hölttä & Savonen 1997, 11; Lecklin 2006, 17.)

Yrityksen johdolla on keskeinen rooli laadun kehittämisessä. Johtajien ensisijaisena tehtävänä on luoda yritykseen sellaiset toimintapuitteet, joiden vallitessa yrityksen henkilöstö voi ja haluaa toimia laadun kehittämiseksi. Johdon on huolehdittava, että yrityksen strategiat ja tavoitteet ovat yhdensuuntaisia ja että henkilöstö tietää ja tuntee keskeiset strategiat ja tavoitteet ja toimii niiden mukaan. (Finnvera 2001, 28; Lecklin 2006, 47.)

Laatujohtamisen keskeinen periaate on toiminnan jatkuva kehittäminen ja parantaminen. Johdon tulee osoittaa laadunkehittämisen suuntaa ja painopistealueita. Tärkeimmät syyt ja painopistealueet laadun kehittämistyölle ovat asiakastyytyväisyys, oman henkilöstön tyytyväisyyden ja kyvykkyyden lisääminen sekä yrityksen sisäisen toiminnan parantaminen. Asiakkaita saatavaa palautetta tulee seurata jatkuvasti. Henkilöstön kyvykkyyden kehittämisen avulla voidaan valmistautua siihen, että yrityksellä on oikeat tieto-aidot tulevaisuuden markkinoilla. Sisäisellä toiminnan parantamisella tarkoitetaan prosessien kehittämistä ja kaiken ylimääräisen työn sekä epävarmuuden vähentämistä. Prosessien kehittyminen edellyttää, että prosessien suorituskykyä valvotaan ja laatumittareita seurataan. Prosessien kehittyminen tähtää siihen, että tuotteet ja palvelut tuotetaan tehokkaasti asiakkaiden laatuvaatimuksia vastaaviksi. Kun yrityksen sisäinen toiminta paranee, niin myös oman henkilöstön tyytyväisyys lisääntyy. Laadun jatkuvaan kehittämiseen vaikuttaa myös se, että laatu koetaan tärkeäksi ja yhteiseksi asiaksi yrityksessä. Laadun oppimista johdetaan osana ihmisten johtamista ja siihen osoitetaan aika- ja henkilöstöresursseja. (Lecklin 2006, 157, 197; Pesonen 2007, 15-16.)

Laatujohtamisessa korostetaan virheiden ennaltaehkäisyä, laaduttomuuskustannusten vähentämistä, asiakaslähtöisyyttä, asiakkaiden tarpeisiin mukautumista, turhan työn minimointia, johdon vahvaa sitoutumista laatuun, ihmisten johtamiseen keskittymistä ja jatkuvaa laadunparannusta. Laatujohtamista voidaan kuvata hyvin Demingin ympyrän avulla (kuvio 3). Deming on japanilainen laatuasiantuntija, joka on pelkistänyt johtamisen neljään eri vaiheeseen. Demingin ympyrä (PDCA-ympyrä) kuvaa johtamisen yksinkertaisena tapahtumasarjana: Ensin johtaja suunnittelee toimintaa (Plan), sitten suunnitelma toteutetaan ja organisoidaan (Do), seuraavaksi seurataan ja ohjataan toimintaa (Check) ja viimeiseksi parannetaan toimintaa (Act). PDCA- ympyrän ajatusmallia käytetään hyväksi laatujohtamisessa ja laadun jatkuvassa parannustyössä. (Pesonen 2007, 63; Silén 2001, 44, 46.)



Kuvio 3: Demingin johtamismalli (Lecklin & Laine 2009, 33).

4 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmästä käytetään monia nimityksiä, esimerkiksi toiminnan ohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä tai johtamisjärjestelmä. Kaikilla tarkoitetaan samaa asiaa eli järjestelmää, joka ohjaa organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Laadunhallintajärjestelmä on työkalu laadun hallitsemiseksi ja kehittämiseksi ja se mahdollistaa suunnitelmallisen, johdonmukaisen ja systemaattisen tavan johtaa organisaatiota. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ei saa olla itsetarkoitus, vaan tavoitteena on parempi asiakasvaatimusten täyttyminen ja organisaation tehokkuuden paraneminen. (Pesonen 2007, 50-53; Lecklin & Laine 2009, 115; SFS 2010.)

Laadunhallintajärjestelmän avulla voidaan a) saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, b) yhtenäistää toimintatapoja, c) varmistaa asiakastyytyväisyys, d) varmistaa tuotteiden, palveluiden ja prosessien korkea ja tasainen laatu, e) parantaa työn tuottavuutta, f) tukea henkilöstöä koulutuksessa ja työohjauksessa, g) kehittää uusia innovatiivisia menetelmiä ja ratkaisuja, h) luoda yhtenäinen käytäntö ja i) dokumentoida hyväksytyt menettelytavat (Lecklin 2006, 29-30).

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen koostui lähinnä yrityksen eri toimintojen määrittämisestä ja kuvaamisesta. Laadunhallintajärjestelmä dokumentoidaan laatukäsikirjan muotoon, jossa kuvataan yrityksen toimintatavat ja -ohjeet. Laatukäsikirja auttaa ymmärtämään yrityksen toimintaa kokonaisuutena. Laadunhallintajärjestelmässä kuvataan vähintään seuraavat asiat: toiminnan kuvaukset, seurannan ja tarkastamisen kuvaukset, vastuut, valtuudet ja parantamisen menettelyt. Laatukäsikirjaa voidaan käyttää työn suorittamisessa ja toimintaan perehdyttämisessä. (Lecklin 2006, 31-32; Pesonen 2007, 53.)

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen on yksi työkalu laadunhallinnan kehittämiseen. Pelkkä järjestelmän rakentaminen ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen tulee aktiivisesti kehittää laatua myös laadunhallintajärjestelmän rakentamisen jälkeen. Laadun hallinta ja kehittäminen tulee ottaa osaksi päivittäistä työntekoa ja toiminnan johtamista. Laadunhallinnan aktiivinen ja passiivinen kehittäminen on kärjistetty alla olevan taulukon (taulukko 2) avulla. Laadunhallinnan tulisi olla osana yrityksen johtamisjärjestelmää ja osana selkeää ja tuottavaa liiketoiminnan tuottamista. Tahto aktiiviseen toiminnan kehittämiseen tulee yrityksen sisältä. (Hannus 2000, 144.)

	AKTIIVINEN KEHITTÄMINEN	PASSIIVINEN KEHITTÄMINEN
Tavoite	Laatujohtajuus	”Sertifikaatti”
Rakentamisen peruste	Laatu ja kannattavuus	”Markkinat vaativat”
Lähtökohta	Laatu asiakkaalle	Tuotannon laatu
Johdon sitoutuminen	Johto ohjaa	Johto delegoi
Kehitysvastuu	Projektiorganisaatio	Yhden vastuulla
Koulutus	Ohjattua	Satunnaista
Osallistuminen	Laaja	Rajoittunut
Henkilöstön asenne	Myönteinen	Passiivinen
Päätehtävä	”Kerralla oikein”	Tarkastus/ korjaus
Laadunhallintajärjestelmä	Osa johtamisjärjestelmää	”Mappirivistö”
Laatumittarit	Selkeät	Epämääräiset

Taulukko 2: Laadunhallinnan aktiivisen ja passiivisen kehittämisen vertailu. (Hannus 2000, 145.)

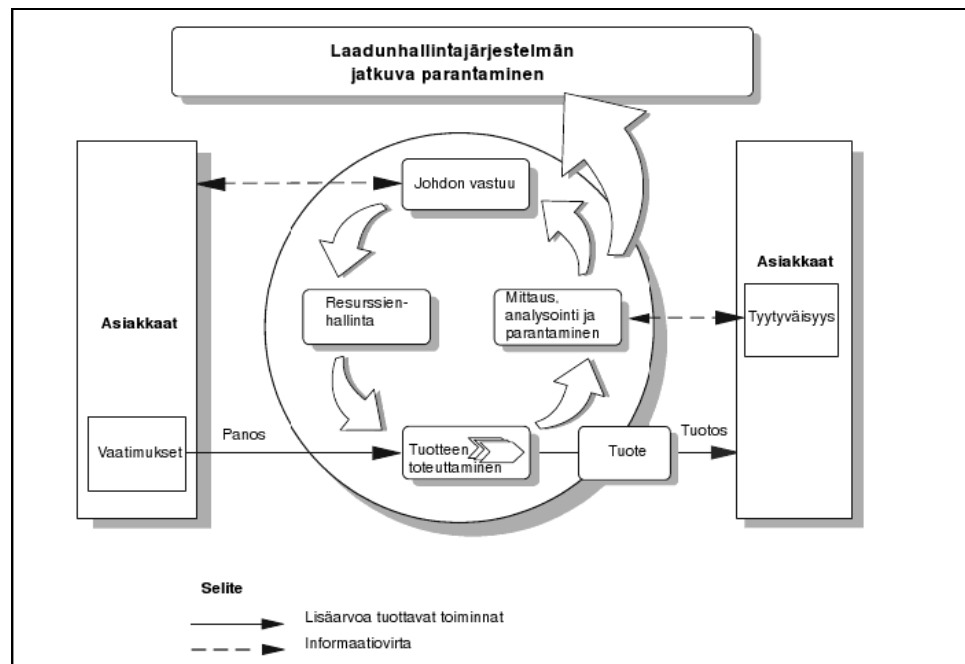
4.1 ISO 9000 laadunhallintastandardit

”ISO- kirjainyhdistelmä tulee sanoista International Organisation for Standardization eli kyseessä on järjestö, joka maailmanlaajuisesti kehittää ja markkinoi yleisessä käytössä olevia standardeja tuotteille, palveluille ja toiminnalle” (Pesonen 2007, 74). ISO 9000- sarjan standardeja hyödynnetään laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa ja parantamisessa. ISO 9000- standardisarjaan kuuluu kokoelma standardeja, joiden tavoitteena on organisaation laadukkaan johtamisen, tuotteiden ja palveluiden aikaansaaminen. ISO 9000 standardiperheen standardeja voidaan käyttää ja soveltaa kaikenkokoisissa ja -tyyppisissä organisaatioissa. Standardien lähtökohtana toimii kansainvälinen yhdenmukaisuus ja yhteinen näkemys laadusta ja laadunvarmistamisesta. (Wikipedia 2010.)

ISO 9001 ja 9004- standardit ovat toimialasta riippumattomia laadun varmistamisen yleisimpiä standardeja, jotka sanelevat laadunhallintajärjestelmän periaatteet ja vaatimukset. Näitä standardeja tulee käyttää yhdessä, koska ne täydentävät toisiaan. ISO 9001 määrittelee tuotteiden ja palveluiden laadunvarmistukselle ja asiakastyytyvyyden lisäämiselle asetettavat vaatimukset. ISO 9004 antaa laajemman näkökulman laadunhallintaan opastaen suorituskyvyn parantamista ja ISO 9001- vaatimusten täyttämistä. (Lecklin & Laine 2009, 246.)

ISO 9001- standardi edellyttää, että yrityksen tulee laatia ja ylläpitää laatukäsikirjaa laadunhallintajärjestelmästä. Standardi edellyttää, että laatukäsikirjassa kuvataan yleiset ja dokumentointia koskevat vaatimukset, johdon sitoutuminen, resurssien hallinta, palvelun toteuttamisen ja prosessien hallinta sekä toiminnan mittaaminen, analysointi ja parantaminen. (Grahn, 2010.)

Laadunhallinnan prosessimallissa (kuvio 4) kuvataan standardin viisi ydinelementtiä: johdon vastuu, resurssien hallinta, tuotteen tai palvelun toteuttaminen, mittaus, analysointi ja parantaminen sekä dokumentointi. ”Organisaation on tunnistettava ja johdettava toisiinsa liittyviä vuorovaikutteisia prosesseja. Prosessit liittyvät sekä asiakkaille toimitettavan tuotteen toteuttamiseen että toiminnan johtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Asiakas on prosessin molemmissa päässä, hän määrää prosessin tarpeet ja vaatimukset ja asiakastyytyvyys arvioidaan, kun prosessin tuotos on valmistunut. Palautetta käytetään panosten ja prosessin parantamiseen.” (Lecklin 2006, 311.)



Kuvio 4: Prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän malli (ISO 9001:2008).

Prosessimallin taustalla sovelletaan ISO 9001-laatustandardin seuraavia kahdeksaa laadunhallinnan periaatetta, jotka ovat asiakaskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, järjestelmällinen johtamistapa, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksen teko ja molempia osapuolia hyödyntävät suhteet toimituksissa. Laadunhallinnassa asiakaskeisyys tarkoittaa sitä, että organisaation tulisi ymmärtää asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet, täyttää asiakkaiden vaatimukset ja pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset. Johtajuus tarkoittaa laadunhallinnassa sitä, että johtajien tulisi luoda sisäinen ilmapiiri, jossa henkilöstö voi täysipainoisesti osallistua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstön osallistuminen laadunhallinnassa tarkoittaa sitä, että henkilöstön täysipainoinen osallistuminen mahdollistaa kykyjen hyödyntämisen organisaatiossa. Prosessimainen toimintamalli laadunhallinnassa tarkoittaa sitä, että hallittu tulos saavutetaan tehokkaammin, kun toimintoja ja niihin liittyviä resursseja johdetaan prosesseina. Järjestelmällinen johtamistapa laadunhallinnassa tarkoittaa sitä, että prosessien muodostaman kokonaisuuden tunnistaminen, ymmärtäminen ja johtaminen parantavat organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta auttaen siten tavoitteiden saavuttamisessa. Laadunhallinnan jatkuva parantaminen tarkoittaa jatkuvaa kokonaisvaltaisen suorituskyvyn parantamista. Tosiasioihin perustuva päätöksenteko laadunhallinnassa tarkoittaa sitä, että päätökset perustuvat tiedon ja informaation analysointiin. Molempia osapuolia hyödyntävät suhteet toimituksissa tarkoittavat laadunhallinnassa sitä, että organisaatio ja sen toimijat ovat toisistaan riippuvaisia ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tuottaa lisäarvoa. (SFS, 2010.)

4.2 Auditointi

Auditointi toimii johdon apuvälineenä laadunkehittämistyössä. Auditointi tarkoittaa toiminnan arviointia, jossa arvioidaan kohteelle asetettujen vaatimusten täyttyminen. Auditointi voidaan suorittaa yrityksessä sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäinen laatuauditointi on yrityksen itse tekemää arviointia. Sisäisen auditoinnin tavoitteena on selvittää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa, ja mihin pitää kiinnittää huomiota. Näiden pohjalta voidaan suunnitella parannustoimenpiteitä. Sisäinen auditointi tapahtuu yleensä laatutiimin toimesta ja sen tuloksia hyödynnetään johdon katselmuksissa.

Ulkopuolisen suorittama auditointi poikkeaa sisäisestä paitsi suorittajien osalta niin myös siinä, että se on yleensä luonteeltaan paljon virallisempi ja palvelee tiettyä tarkoitusta kuten laatusertifikaatin hankintaa tai asiakkaan suorittamaan alihankkijan hyväksymistä. Ulkoinen auditointi voi kohdistua vain tiettyyn toiminnan osa-alueeseen. Sisäisen auditoinnin suorittamiseksi yrityksen tulisi kouluttaa esimiestasoa siten, että sillä olisi valmius suorittaa yrityksen eri yksiköiden auditointia. Toisaalta, vaikka yritys ei välttämättä toiminnassaan tarvitse ulko-

puolista auditointia, niitä kannattaa silti suorittaa ulkopuolisen näkemyksen saamiseksi. Hyvin suoritettu auditointi voi ryhdistää laadunkehittämistyötä ja nostaa yrityksen toiminnan tehokkuutta. (Lecklin 2006, 72-73.)

4.3 Sertifiointi

Sertifiointin tarkoituksena on osoittaa, että yritys pystyy pitämään yllä tasaista laatua. Sertifikaatti on todistus siitä, että yritys täyttää ISO 9000-standardin vaatimukset ja takaa, että yrityksellä on perusvalmiudet laadun tuottamiseen. Sertifikaatin tarkoituksena on osoittaa ulkopuolisille, että sertifioidulta yritykseltä vaadittavat asiat ovat standardin mukaisessa kunnossa. Sertifiointin suorittaa ulkopuolinen taho, joka arvioi yrityksen toimintaa kriittisesti eli puhutaan ns. ulkoisesta auditoinnista. (Pesonen 2007, 221-222; Hannus 2000, 148.)

Ennen kuin yritys voi hakea sertifikaattia, täytyy yrityksen toiminta olla kuvattuna laatukäsikirjaan sekä sisäiset auditoinnit että johdon katselmuksot suoritettuina. Tämän jälkeen yritys voi ottaa sertifiointielimeen yhteyttä. Sertifiointielin tutustuu yrityksen laatukäsikirjaan ja kirjaa mahdolliset havainnot ylös. Seuraavaksi yritys ja sertifiointielin pitävät suunnittelukokouksen, jossa sovitaan ulkoisesta auditoinnista eli arvioinnista. Ulkoisessa arvioinnissa auditointijat arvioivat toiminnallisia prosesseja ja kirjaavat mahdolliset poikkeamat ylös. Auditoinnin jälkeen todetaan poikkeamat ja neuvotellaan niiden korjaamisesta. Havaitut poikkeamat kehoitetaan korjaamaan ja esittämään auditointijalle kahden kuukauden kuluessa. Kun kaikki poikkeamat on korjattu hyväksyttävästi, auditointi esittelee auditoinnin kulun sertifiointilautakunnalle, joka myöntää hakijalle sertifikaatin, mikäli järjestelmä vastaa standardin vaatimuksia. Sertifioidulla yrityksellä on velvollisuus ylläpitää omaa laadunhallintajärjestelmää standardin mukaisena. Sertifikaatin luovutuksen jälkeen yritykselle tehdään säännöllisesti seuranta-arvioita, joiden tarkoituksena on pitää sertifikaatti voimassa ja laadunhallintajärjestelmää standardin mukaisena. (Pesonen 2007, 223-226.)

5 Palveluyrityksen laadunhallintajärjestelmän rakentamisprojekti

Projektin tarkoituksena oli laadunhallintajärjestelmän suunnittelu ja rakentaminen. Projekti tehtiin toimeksiantona eräälle yrityspalveluja tarjoavalle palvelualan yritykselle, joka suorittaa toimeksiantoja muille yrityksille. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrityksen toiminnan laatua henkilöstöhaastattelun ja asiakaskyselyn avulla. Haastattelussa ja kyselyssä kartoitettiin henkilöstön ja asiakkaiden mielipiteitä siitä, miten he kokivat laatuasiat yrityksessä ja mitä kehittämiskohteita he havaitsivat. Haastattelun ja kyselyn tuloksien pohjalta määritettiin yrityksen nykytila ja laatutaso. Tuloksia hyödynnettiin laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa ja tuloksissa esille tulleet ongelmat pyrittiin huomioimaan järjestelmän

rakennusvaiheessa. Yrityksen laadunhallintajärjestelmä dokumentoitiin laatukäsikirjan muotoon.

Projekti toteutettiin vaiheittain. Projekti aloitettiin projektisuunnitelman laatimisella, jossa määriteltiin projektin tavoitteet, aikataulu, vaiheet ja vastuut. Tämän jälkeen selvitettiin yrityksen toiminnan nykytilannetta, eli missä prosesseissa on ongelmia ja mitä asioita yrityksen tulisi kehittää asiakkaiden ja henkilöstön mielestä. Nykytilan analysoinnin perusteella laadittiin laadunhallintajärjestelmän perussuunnitelma, johon kuului järjestelmän hahmottaminen, sisällön suunnittelu ja toimintakaavion laatiminen. Tämän jälkeen laadunhallintajärjestelmää alettiin rakentaa. Rakentaminen koostui lähinnä yrityksen toimintojen ja prosessien määrittämisestä ja kuvaamisesta. Rakentamisvaiheen jälkeen järjestelmän toimivuutta testattiin kriittisesti kahden kuukauden ajan, jonka jälkeen suoritettiin tarvittavat korjaustoimenpiteet. Lopuksi järjestelmä voitiin ottaa käyttöön.

Projektissa oli pieni, kolmen henkilön projektiorganisaatio, johon kuului itseni lisäksi yksikön johtaja ja palvelujohtaja. Olin vastuussa projektin läpiviennistä ja toteutumisesta, yksikön johtaja vastasi laatujärjestelmän kuvausten oikeellisuudesta ja palvelujohtaja opasti tarvittaessa projektin toteutuksessa. Projektille ei määritelty budjettia, ainoastaan aikataulu, jonka puitteissa laatukäsikirja tuli saada valmiiksi. Projekti kesti kokonaisuudessaan puoli vuotta ja siitä nykytilan kartoitukseen, laadunhallintajärjestelmän suunnittelemiseen ja rakentamiseen kului aikaa 3 kk eli noin 400 h. Projektin toteutuksessa käytettiin apuna Karintauksen ym. (1995) laatutyökirjaa, jossa opastetaan kuinka laadunhallintajärjestelmä rakennetaan.

5.1 Projektin käynnistäminen

Heti projektin alkumetreillä laadittiin suunnitelma ja aikataulu, jonka pohjalta projektia lähdettiin toteuttamaan. Suunnitelma sisälsi projektin tavoitteet, vaiheet, vastuut ja alustavan aikataulun (taulukko 3). Projektin tavoitteena oli suunnitella ja kehittää yritykselle laadunhallintajärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmä dokumentoitiin laatukäsikirjaksi. Käsikirjan tuli vastata ISO 9001:2008- standardin vaatimuksia, koska yrityksellä olisi tarkoitus hakea tulevaisuudessa toiminnalleen sertifikaattia. Projektin aikataululle oli selkeä tavoite, laatukäsikirja tuli saada valmiiksi määräajassa eli kesä-elokuun aikana, joten projektin eri vaiheille määriteltiin tarkat toteutusajankohdat.

Vaiheet	kesä	heinä	elo	syys	loka	marras
1. Projektin käynnistäminen	X					
2. Nykytilan analysointi	X					
3. Laatujärjestelmän perussuunnittelu		X				
4. Järjestelmän toteutus/ kirjoitus		X	X			
5. Koulutus			X			
6. Testaus ja seuranta				X	X	
7. Käyttöönotto ja ylläpito						X

Taulukko 3: Projektin aikataulu ja vaiheet.

5.2 Palveluyrityksen nykytilan kartoitus

Jotta laadunhallintajärjestelmän rakentaminen lähtisi heti oikeaan suuntaan, oli kartoitettava yrityksen toiminnan nykyinen laatutaso. Nykytilan kartoituksen tarkoituksena oli yrityksen toiminnan laatutason perusteellinen selvittäminen. Selvitys tapahtui kartoittamalla henkilöstön ja asiakkaiden mielipiteet siitä, miten he kokivat laatuasiat yrityksessä ja mitä kehittämiskohteita he havaitsivat. Aineisto hankittiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää apuna käyttäen.

Laadunhallintajärjestelmän kehittämistä varten selvitettiin asiakkaiden tyytyväisyys toimintaan, valitusten kohteet ja merkittävät toimintaongelmat. Henkilöhaastattelun avulla selvitettiin yrityksen sisäinen toiminnan laatu. Nykytilan kartoituksen perusteella saatiin käsitys yrityksen nykytilanteesta ja prosessiongelmista, joiden myötä pystyttiin määrittelemään jatkotoimenpiteet, kehittämiskohteet ja laatutavoitteet.

5.2.1 Henkilöstöhaastattelu

Henkilöstön mielipiteitä yrityksen laatutasosta tutkittiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastatteluissa arvioitiin yrityksen ja prosessien toimivuutta ja laatua. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan tietoa siitä, millaisiksi he kokevat eri osa-alueet yrityksessä, missä olisi kehitettävää ja mitä he haluavat laatukäsikirjalta.

Haastattelulomakkeen valmistelussa käytettiin apuna Karintauksen ym. (1995) laatutyökirjaa. Kysymykset jaoteltiin eri aihealueiden mukaan seuraavasti (haastattelulomake, liite 1): johdon vastuu, laatuohjeistus, markkinointi, toimeksiantojen suorittaminen, myynti, sopimuskatselmuks ja toimeksiannot, suunnittelu, asiakirjojen hallinta, hankinta ja ostotoimi, tuotanto ja valmistusprosessi, virheiden arviointi, poikkeamat, laatutiedostot, koulutus, palvelu, yleistä osio ja laatukäsikirjaan suhtautuminen. Haastattelulomake hyväksyttiin yksikön johtajalla ja palvelujohtajalla ennen kyselyiden suorittamista.

5.2.2 Henkilöstöhaastatteluiden tulokset

Henkilöstöhaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluna viidelle yksikön työntekijälle ja yksikön johtajalle touko-kesäkuussa 2010. Henkilöstöhaastattelu oli hyvin laaja, joten seuraavissa kappaleissa käsitellään vain sellaiset pääkohdat ja kehittämiskohteet, jotka vaikuttivat merkittävästi laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen.

Ensimmäisessä osiossa henkilöstöltä tiedusteltiin johdon vastuusta ja yrityksen laatuajattelusta. Tuloksista kävi ilmi, että yrityksellä ei ollut laatustrategiaa, laatutavoitteita eikä kirjallisia toimintaohjeita, joiden mukaan henkilöstö olisi voinut toimia. Kun yrityksen laatua ja toimintatapoja ei ollut määritelty, niin käsitys laadusta syntyi kunkin työntekijän omien mielipiteiden ja määritelmien mukaan. Tästä seurauksena oli se, että laadun taso saattoi vaihdella yrityksen sisällä jonkin verran. Tulokset osoittivat myös sen, että yrityksen työn- ja vastuunjako oli epäselvä, eivätkä työntekijät tienneet tarkkaan omista ja kollegoiden vastuualueista, joten sisäinen viestintä ei toiminut toivotulla tavalla. Sisäisen viestinnän toimimattomuuden vuoksi syntyi epäselvyyttä. Haastattelun tulosten perusteella työntekijät kokivat myös, että johdolta puuttui tiettyjä johtamisen elementtejä ja johto ei suorittanut heille asetettuja tehtäviä vaaditulla tavalla. Johdon toiminnassa puutteelliseksi koettiin organisaation kehittäminen ja koossa pitäminen, vuositavoitteiden asettaminen ja resurssien määrittäminen.

Seuraavaksi henkilöstöltä tiedusteltiin yrityksen laatuohjeistuksesta. Tuloksista kävi ilmi, ettei yrityksessä ollut pidetty laatukoulutusta, eikä siellä ollut kirjallisia laatumääräyksiä, joiden mukaan henkilöstö olisi voinut toimia. Henkilöstö koki, että muutokselle ja laatuasioiden kehittämiseksi olisi yrityksessä tarvetta.

Seuraavaksi tiedusteltiin markkinoinnin onnistumisesta. Tuloksista selvisi, että yrityksen antamat markkinoinnin lupaukset eivät vastanneet toiminnan todellista laatua eivätkä kaikki työntekijät tienneet mitä markkinointilupauksia heidän asiakkailleen oli annettu. Tämä osoitti sen, että toiminnan todellinen laatu sortui helposti, eivätkä kaikki asiakkaan odotukset täyttyneet.

Seuraavaksi henkilöstöltä kysyttiin myyntiprosessista ja sen kunnosta. Tulosten perusteella myyntiprosessi ei ollut täysin kunnossa. Asiakkaille oli myyty sellaisia palveluja, joita henkilöstön oli vaikea lähteä toteuttamaan käytännössä. Myynnin lupaukset eivät myöskään olleet vastanneet toimintaa, esimerkiksi yrityksen lupaamat toimitusajat eivät olleet pitäneet.

Seuraavaksi henkilöstöltä tiedusteltiin yrityksen sopimus- ja toimeksiantokäytänteistä. 83 % vastanneista oli sitä mieltä, että toimeksiantoissa ei määritelty tarkasti mitä asioita toimek-

siannoista täytyy dokumentoida myöhempää käyttöä varten. Toimeksiantotiedostojen löytäminen koettiin myös hankalaksi. 83 % vastaajista oli lisäksi sitä mieltä, että toimeksiantojen tarjoukset eivät olleet tarpeeksi selkeitä.

Henkilöstöltä kysyttiin myös yrityksen tekemistä toimeksiantojen toteuttamissuunnitelmista ja suunnitteluprosessista. Haastattelun tulosten perusteella toimeksiantojen toteuttamissuunnitelmat eivät olleet useinkaan vastanneet asiakkaiden tarpeita ja lähtötietoja eikä suunnittelun toteuttamiseen ollut ohjeita. Toimeksiannot pysyivät harvoin suunnitelman mukaisina. Yrityksen toimeksiantojen suunnitteluprosessissa esiintyi seuraavia ongelmia: a) suunnitelmat eivät olleet realistisia, b) suunnittelija ei ymmärtänyt resursseja ja rajoja, c) suunnittelijalla ei ollut kokemusta toimeksiannon suunnittelusta, d) toimeksiannon aikataulu määriteltiin liian tiukaksi, e) suunnittelija ei osannut ottaa kaikkia prosessin vaiheita huomioon, f) toimeksiannoissa ei suoritettu vastuun- ja tehtävänjakoa ja g) suunnitteluun ei ollut käytetty tarpeeksi aikaa.

Seuraavaksi käsiteltiin virheitä, poikkeamia ja niihin suhtautumista. Henkilöstön mielestä yrityksessä esiintyneitä virheitä ja ongelmia olivat sisäinen viestintä, toimeksiannon toimitusajan määrittäminen, huolimattomuus, toimeksiannon hinnan arviointi, käytännön suunnittelu ja vajavainen ohjeistus. Yrityksessä esiintyneitä virheitä ja niiden syitä ei selvitetty eikä kirjattu systemaattisesti, minkä takia samoja virheitä saatettiin toistaa useampaan kertaan.

Seuraavaksi tiedusteltiin henkilöstön kouluttamiseen liittyviä asioita. Haastattelun tulosten perusteella uusien työntekijöiden perehdyttäminen oli sujunut huonosti. Yrityksellä oli kirjallinen perehdytysopas, jonka olemassa olosta kaikki eivät edes tiedäneet. Henkilöstö koki lisäksi, että perehdytysoppaasta ei ollut juurikaan hyötyä, tai siinä ei ollut tarpeeksi kattavaa ja ajantasaista tietoa.

Viimeiseksi käsiteltiin henkilöstön suhtautumista laadunhallintajärjestelmään ja laatukäsikirjaan. Haastattelun tulosten perusteella laadunhallintajärjestelmän kehittäminen koettiin yrityksessä tärkeäksi ja erittäin tarpeelliseksi. Henkilöstön mielestä laatukäsikirjassa tulisi panostaa seuraaviin asioihin: toimintaohjeisiin, perehdyttämiseen, vastuiden jakamiseen, asiakkaisiin kohdistuvaan yhteydenpitoon, tarjouksen tekemiseen, sisäisiin auditointeihin ja projektisuunnitelmiin. Kaikki työntekijät aikoivat myös ottaa laatukäsikirjan päivittäiseen käyttöönsä.

5.2.3 Asiakaskysely

Asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden mielipiteitä yrityksen laatutasosta selvitettiin asiakaskyselyn avulla. Kysely suoritettiin asiakkailla puhelimitse yritykselle laaditun asiakaskyselyn

(liite 2) avulla, kesäkuussa 2010. Asiakaskyselyn tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat aiheuttavat asiakastyytymättömyyttä, millaiseksi asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan laadun ja mitä asioita tulisi kehittää. Yrityksessä ei aikaisemmin ollut tehty asiakastyytyväisyystutkimusta.

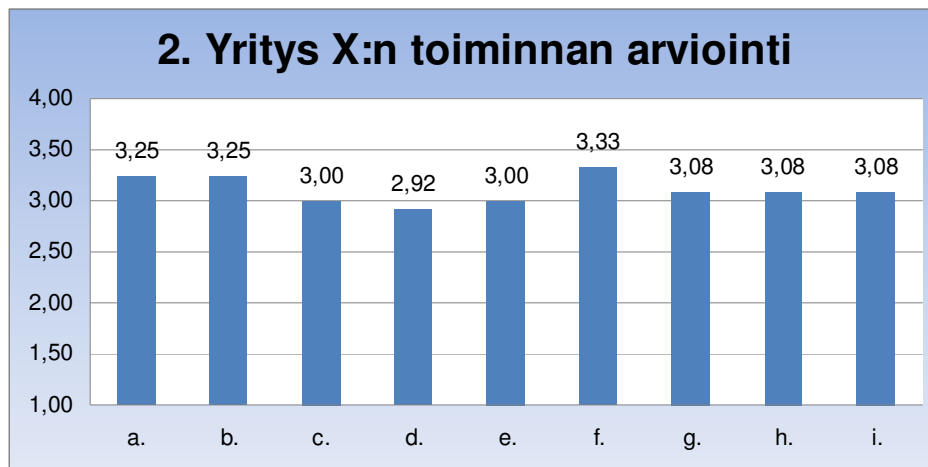
Asiakaskyselylomake laadittiin yrityksen toiveiden ja tarpeiden pohjalta siten, että yritys pystyy hyödyntämään sitä tulevaisuudessa suorittaessaan asiakastyytyväisyystutkimusta. Asiakaskyselylomake koostui kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta osasta. Kvantitatiivisessa osassa tiedusteltiin asiakkaan mielipidettä yrityksen toiminnasta ja toimeksiannon tuloksista. Kyseisissä kohdissa käytettiin neliportaista arviointiasteikkoa 1-4, jossa 1 tarkoitti ”huonosti”, 2 tarkoitti ”tydyttävästi”, 3 tarkoitti ”hyvin” ja 4 tarkoitti ”erittäin hyvin”. Kvantitatiivisen osan jälkeen tuli kvalitatiivinen osa, jossa tiedusteltiin uusintaoston mahdollisuutta, yritys X:n toiminnan laatua verrattuna kilpailijoihin, yleisarvosanaa yrityksen toiminnasta ja kehitysehdotuksia. Tulosten käsittelyn helpottamiseksi kvantitatiivisen osan tuloksista laskettiin keskiarvot.

5.2.4 Asiakaskyselyiden tulokset

Kysely suoritettiin yrityksille, jotka olivat olleet kyseisen yrityksen asiakkaina viimeisen kolmen vuoden aikana. Kyselyyn vastasi 12 asiakasta 23 asiakkaasta eli kyselyn vastausprosentti oli 52 %. Asiakkaiden vastauksia käsiteltiin anonyymeinä.

Ensimmäisessä kohdassa selvitettiin ”mistä asiakas oli saanut tietoa yritys X:stä?”. Suurin osa vastaajista eli 67 % oli saanut tiedon jostakin muusta kuin kyselyissä annetuista vaihtoehdoista. Tulosten perusteella markkinointielimenä oli useimmiten toiminut ”puskaradio”.

Toisessa kohdassa asiakasta pyydettiin arvioimaan yritys X:n toimintaa yhdeksän alakysymyksen avulla (a-i). Arvioinnissa käytettiin neliportaista arviointiasteikkoa, jossa arvosana 4 tarkoitti ”erittäin hyvin”, arvosana 3 ”hyvin”, arvosana 2 ”tydyttävästi” ja arvosana 1 tarkoitti ”huonosti”. Tulokset ovat esillä pylväsdiagrammissa, kuviossa 5. Tulosten käsittelyn helpottamiseksi vastaukset ilmoitetaan keskiarvoina.

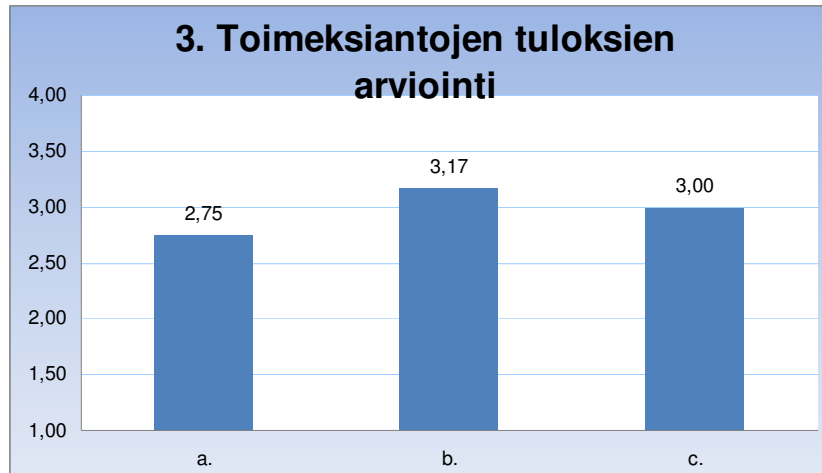


Kuvio 5: Asiakaskyselyn tulokset toiminnan arvioinneista.

- a. = Yrityksen kotisivut toimivat (3,25)
- b. = Henkilökunta perehtyi huolellisesti asiakkaan ongelmiin ja tarpeisiin (3,25)
- c. = Myynnin ja markkinoinnin lupaukset vastasivat toimintaa (3,00)
- d. = Suunnitelma ja tarjous oli selkeä (2,92)
- e. = Henkilökunta/ projektivastaava antoi tarpeeksi tietoa projektista ja sen kulusta (3,00)
- f. = Yhteydenpito projektin aikana sujui (3,33)
- g. = Henkilökunnan/ organisaation asiantuntemuus (3,08)
- h. = Sovitut ajankohdat ja aikataulut pitivät (3,08)
- i. = Raportointien selkeys (3,08)

Kysymysten a. - i. tulokset eivät juuri poikenneet toisistaan, vastausten keskiarvojen vaihteluväli oli vain 0,58. Yleisesti ottaen asiakaskyselyn tulokset olivat hyviä. Yksittäisistä kysymyksistä hyvän (3) keskiarvon saivat kysymykset a. kotisivujen toimivuus, b. henkilökunnan perehtyminen asiakkaan ongelmiin ja f. yhteydenpito asiakkaisiin toimeksiannon aikana. Rimaa hipoen hyvän (3) keskiarvon ylittivät kysymykset c. myynnin ja markkinoinnin lupaukset verrattuna toimintaan, e. henkilökunnan tiedonanto projektista, g. henkilökunnan asiantuntemuus, h. sovittujen aikataulujen pitäminen ja i. raporttien selkeys. Tyydyttävän keskiarvon sai kysymys d. suunnitelmien ja tarjouksien selkeys.

Kolmannessa kysymyssarjassa asiakasta pyydettiin arvioimaan toimeksiannon tuloksia. Tähän kysymyssarjaan kuului kolme kysymystä, joissa käytettiin samanlaista neliportaista (1-4) arviointiasteikkoa kuin edellisessä kysymyssarjassa. Tuloksia käsitellään pylväsdiagrammissa, kuviossa 6.



Kuvio 6: Asiakaskyselyn tulokset toimeksiannon tuloksien arvioinneista.

- a. = Toimeksianto toteutus vastasi odotuksia (2,75)
- b. = Toimeksiannosta toteutuksesta oli hyötyä jatkotoimien kannalta (3,17)
- c. = Toimeksiannon toteutuksen laatu vastasi hintatasoa (3,00)

Kysymysten a.- c. tulokset eivät poikenneet kovin paljoa toisistaan, keskiarvojen vaihteluväli oli vain 0,42. Yleisesti ottaen tämän osion tulokset olivat hyviä. Yksittäisistä kysymyksistä hyvän (3) keskiarvon sai kysymys b. toimeksiannon hyöty jatkotoimien kannalta. Rimaa hipoen hyvän keskiarvon (3) sai kysymys c. toimeksiannon laatu verrattuna hintatasoon. Tyydyttävän keskiarvon sai kysymys a. toimeksiannon vastaavuus odotuksiin.

Loput asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyksistä olivat avoimia. Neljännessä kohdassa asiakkailta tiedusteltiin ”ostaisivatko he yritys X:n palveluita uudelleen?”. Vastanneista 83 % olisi valmis ostamaan palveluita uudelleen. 17 % vastanneista oli tyytymättömiä palveluun, eivätkä he halunneet enää tehdä yhteistyötä yritys X:n kanssa.

Viidennessä kohdassa tiedusteltiin ”ovatko asiakkaamme käyttäneet muita ulkoisia kehityspalveluja tarjoavia yrityksiä ja millaisena yritys X:n toiminnan ja tuotteiden laatua pidetään muihin toimijoihin verrattuna?”. Asiakkaista 66 % oli käyttänyt muiden yritysten palveluja, joista 71 % piti yrityksen toiminnan ja tuotteiden laatua hyvänä ja 29 % piti sitä huonona.

Kuudennessa kohdassa asiakasta pyydettiin antamaan yleisarvosana yritys X:stä arviointiaskeilla 4-10. Tulokseksi saatiin 7,83. Viimeisessä kohdassa pyydettiin asiakasta ilmaisemaan ”missä asioissa yritys X:llä olisi vielä kehitettävää”. Asiakkaiden mielestä kehitettäviä kohteita olisi myynnin ja asiantuntijoiden yhteistyössä, projektisuunnittelussa ja -hallinnassa, yrityksiin jalkautumisessa, raportoinnin selkeydessä, aikatauluissa, markkinoinnissa ja palvelukokonaisuuksissa sekä tapauskohtaisessa perehtymisessä asiakkaan tarpeisiin.

5.2.5 Tulosten analysointi

Tässä kappaleessa analysoidaan, mitä yhtäläisyyksiä asiakaskyselyssä ja henkilöstöhaastattelussa esiintyi. Henkilöstöhaastattelun tuloksista ilmeni, että yrityksellä oli puutteelliset ohjeet ja toimintatavat sekä ongelmia johtamisessa ja sisäisessä viestinnässä. Edellä mainitut ongelmat vaikuttivat heikentävästi muun muassa tavoitteiden määrittämiseen, työn- ja vastuunjakoon, markkinointilupauksiin, myyntiprosessiin, asiakirjojen dokumentointiin, toimeksiantojen suunnitteluun ja toteutukseen, tapahtuneiden virheiden käsittelyyn, tiedon kulkuun ja uusien työntekijöiden perehdytykseen.

Asiakaskyselystä saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että suurin ongelma ja asiakastyymättömyyttä aiheuttava tekijä oli se, että asiakkaan odotuksiin ei pystytty vastaamaan. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat paljon markkinoinnin ja myynnin lupaukset. Henkilöstöhaastattelun tulosten perusteella myynti- ja markkinointiprosessi ei ollut kunnossa ja myynnissä ei ollut tarpeeksi projektien sisältöosaamista, jonka myötä asiakkaalle saatettiin luvata jotain, mitä ei voitu käytännössä toteuttaa. Runsaiden markkinointi- ja myyntipuheiden seurauksena asiakkaan odotukset toimeksiantoa kohtaan nousivat niin korkealle, että odotuksiin ei pystytty vastaamaan eikä asiakas saanut toivomaansa tulosta. Tästä voidaankin päätellä, että mikäli asiakkaalle annettaisiin enemmän realistisia markkinointi- ja myyntilupauksia niin sen seurauksena asiakastyytyväisyys voisi parantua.

Asiakkaan odotusten täyttymiseen ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa myös toimeksiantojen suunnittelu. Henkilöstöhaastattelun ja asiakaskyselyn tulosten perusteella toimeksiantojen suunnitelmissa ja tarjouksissa oli ollut ongelmia ja asiakkaat eivät olleet tyytyväisiä laadittuihin toimeksiantosuunnitelmiin. Tarjoukset ja suunnitelmat eivät olleet tarpeeksi selkeitä ja aikataulujen pitämässä oli ollut vaikeuksia. Sisäisen viestintä ei toiminut joustavasti eikä asiakkaille välitetty tarpeeksi tietoa projektista ja sen kulusta. Tästä voidaan päätellä, että huolellinen toimeksiantojen suunnittelu voisi parantaa asiakastyytyväisyyttä. Toimeksiannon suunnittelun ja toteutuksen pohjana toimii se, että asiakasta ja asiakkaan tarpeita ymmärretään. Selkeiden tarpeiden pohjalta voidaan luoda selkeä toimeksiantosuunnitelma ja -tarjous. Tarjouksen ja suunnitelman laatijana tulee olla sellainen henkilö, joka on ollut mukana asiakaspalaverissa. Projektisuunnitelman ja tarjouksen laatimiseen kiinnitetään enemmän huomiota, koska se on kaiken perusta. Projektisuunnitelman yhteydessä määritellään tarkasti vastuu- ja tehtävänjako, jotta kenellekään ei jää epäselväksi mitä pitää tehdä ja mihin mennessä. Kun projektin suunnitelma on laadittu hyvin, niin projektin hallitseminen on helpompaa. Eli toisin sanoen, kun asiakkaan tarpeet on selvitetty ja projekti suunniteltu huolellisesti niin voidaan välttyä mahdollisesti aikatauluongelmilta ja vastata asiakkaan odotuksiin paremmin.

Asiakaskyselyn ja henkilöstöhaastattelun tuloksia hyödynnettiin laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa. Tuloksissa esille tulleet ongelmat pyrittiin huomioimaan laadunhallintajärjestelmässä. Yrityksen yhteiset toimintatavat, työohjeet ja laatutavoitteet kirjattiin yrityksen laatukäsikirjaan, jonka myötä toiminta selkiytyi. Yrityksen prosesseissa oli ongelmia, joten kaikki yrityksen avain- ja tukiprosessit kuvattiin selkeästi laatukäsikirjassa ja prosessien eri työvaiheille laadittiin työohjeet. Toimeksiantojen dokumentointia tarkennettiin ja työn- ja vastuunjakoa selkeytettiin. Prosesseille laadittiin mittarit, joilla prosessin onnistumista ja tavoitteiden toteutumista pystytään seuramaan.

5.3 Laadunhallintajärjestelmän suunnittelu

Laadunhallintajärjestelmän suunnitteluun kuuluivat järjestelmän hahmottaminen ja sisällön suunnittelu. Kehittäminen aloitettiin määrittelemällä organisaatiossa käytössä olevat prosessit, eli yrityksen avainprosesseista laadittiin toimintakaavio. Toimintakaavion tarkoituksena oli selkeyttää yrityksen tärkeimpiä toimintoja ja toimintaprosesseja. Samanaikaisesti perehdyttiin ISO 9001:2008-standardiin ja sen vaatimuksiin. Toimintakaavion laatimisen, ISO 9001:2008-standardin vaatimuksiin perehtymisen ja nykytilan analyysin perusteella laatukäsikirjan kokonaisuus alkoi hahmottua, jonka myötä laatukäsikirjan sisällön ja sisällysluettelon suunnittelemisen oli helpompaa.

Laadunhallintajärjestelmän suunnitteluvaiheessa yksikön johtoa pyydettiin laatimaan yrityksen laatupolitiikka. Laatupolitiikka kertoo suuntaa mihin yritys on menossa, millä toimenpiteillä laatu saadaan aikaiseksi ja mitä asioita tavoitellaan, eli laatupolitiikassa kiteytyy yrityksen tahtotila.

5.4 Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen oli tärkein ja työläin vaihe laadunhallintajärjestelmän kehittämisen vaiheista. Tämä vaihe koostui toimintojen määrittämisestä ja kuvaamisesta, eli yrityksen toimintatavat ja ohjeistukset dokumentoitiin laatukäsikirjaksi.

Laadunhallintajärjestelmässä sovellettiin ISO 9001 standardin kahdeksaa laadunhallinnan periaatetta, joita ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, järjestelmällinen johtamistapa, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko ja molempia osapuolia hyödyntävät suhteet toimituksissa. (SFS, 2010.)

Rakentaminen aloitettiin laadunhallintajärjestelmässä kuvattavien asioiden määrittelyllä ja prosessikarttojen laatimisella. Prosessikartat laadittiin toimintakaaviossa kuvatuista avainpro-

sesseista ja joistakin tukiprosesseista. Prosessikuvauksissa määriteltiin seuraavat asiat: prosessin vaiheet, sisältö, vastuut, tarkoitus, tarkistuspisteet, tarvittavat asiakirjat ja prosessin aikana syntyvät tallenteet. Prosessien kuvausten tarkkuus riippui prosessista ja sen tärkeydestä. Prosessimääritysten pohjalta alettiin kirjoittaa kirjallista kuvausta prosesseista. Kirjallisissa prosessikuvauksissa pyrittiin havainnollistamaan mahdollisimman selkeästi prosessien toiminta. Prosessikuvausten kirjoittamisen jälkeen yrityksen toiminnoille luotiin menettelytavat ja ohjeet, joilla voidaan saavuttaa haluttu laatutaso. Lopuksi laadittiin tarvittavat laatukäsikirjan liitteet. Laatukirjan viitteinä ovat mm. reklamaatiolomake, poikkeamaraporttipohja ja toimeksiannon riskianalyytipohja.

Laadunhallintajärjestelmän rakentamisen ajan yksikön johtaja oli mukana antamassa tietoa yrityksen prosesseista, menettelytavoista ja työohjeista. Lisäksi yksikön johtaja laati yritystä koskevan laatupolitiikan, laatutavoitteet ja prosessimittarit sekä hyväksyi kirjoitetut tekstit.

5.5 Laadunhallintajärjestelmän sisältö

Yrityksen laadunhallintajärjestelmä on kuvattu laatukäsikirjaksi, joka on yrityksen henkilöstön käytettävissä. Laatukäsikirja on yrityksen sisäinen asiakirja, jonka takia sitä ei ole liitetty tähän opinnäytetyöhön. Laatukäsikirjan sisältö koostuu erilaisista prosesseista, prosessikartoista, toimintaohjeista ja työohjeista, laatutiedostoista ja viiteaineistosta. Laatukäsikirjan rakenne muodostuu seuraavista luvuista: johdanto, laadunhallintajärjestelmä, johdon vastuu, asiakkaat, prosessit, resurssien hallinta sekä mittaus, analysointi ja parantaminen.

Johdannossa kerrotaan laatukäsikirjan tarkoitus ja havainnollistetaan organisaatorakennetta. Seuraavassa luvussa kerrotaan laadunhallintajärjestelmästä, ISO 9001- standardin soveltamisesta, laadunhallintajärjestelmään kuuluvista toiminnoista ja dokumentoinnista. Yrityksen dokumentointi ja asiakirjojen hallinta on määritelty tarkasti ISO 9001:2008- standardin vaatimusten ja yrityksessä aikaisemmin esiintyneiden puutteiden vuoksi.

Johdon vastuu luku sisältää johdon sitoutumisen laadunhallintajärjestelmään, laatupolitiikan, laatutavoitteet, vastuiden ja toimenkuvien määrittelyn, sisäisen viestinnän, johdon katselmuksen ja riskien hallinnan. Kyseisessä luvussa painotettiin ISO 9001:2008 standardin vaatimuksia johdon sitoutumisesta. Seuraavassa luvussa selvitetään asiakkaisiin liittyvät asiat, asiakaspalvelu, ulkoinen viestintä, asiakastarpeiden selvittäminen ja suhteet yhteistyökumppaneihin. Laatukäsikirjan laajin luku koostuu yrityksen prosesseista, jotka ovat rekrytointi-, budjetointi-, markkinointi- ja jälkimarkkinointiprosessi, myynti-, tarjous-, palvelun suunnitteluprosessi, osto- ja alihankintaprosessit, palvelun toteuttamisen prosessit, laskutusprosessi ja maksuprosessi. Kyseisessä luvussa on kuvattu prosessien lisäksi prosessien tarkistuspisteet, vastuut ja viitattu mahdollisiin työohjeisiin sekä prosessikarttoihin. Yrityksen suunnittelu- ja

tarjousprosessia on pyritty tarkentamaan ja havainnollistamaan niissä esiintyneiden ongelmien takia. Suunnittelun ja tarjouksen laatimisen avuksi on luotu prosesseja helpottavia tiedostoja ja kaavakkeita.

Seuraavassa luvussa käsitellään resurssien hallintaa, jossa painotettiin sitä, että johdon täytyy varmistaa tarvittavat resurssit tavoitteiden saavuttamista varten. Kyseisessä luvussa keskitytään henkilöstöön, perehdyttämiseen ja infrastruktuuriin. Viimeisessä luvussa käsitellään toiminnan mittausta, analysointia ja parantamista, joka on laadunhallinnan kannalta tärkein asia. Yrityksen toimintaa seurataan ja mitataan asiakastytyväisyyden, sisäisen auditoinnin, itsearvioinnin ja prosessimittareiden avulla. Tässä luvussa kerrotaan myös kuinka mittaustietoa tulisi analysoida ja millä keinoilla toimintaa pystyttäisiin jatkuvasti parantamaan. Laatukäsikirjaan on yhdistetty myös poikkeaman hallinta, jotta yrityksessä esiintyneet virheet huomioitaisiin ja virheiden syitä pohdittaisiin. Yritykselle on laadittu esimerkiksi poikkeamaraporttipohja, johon henkilöstö voi kirjata ja analysoida yrityksessä esiintyneitä poikkeamia. Viimeisenä, muttei vähäisimpänä, laatukäsikirjassa paneudutaan ennalta ehkäiseviin ja korjaaviin toimenpiteisiin, joissa on määritelty toimenpiteet poikkeamien välttämiseksi. Kirjallista laatukäsikirjaa tullaan säilyttämään sähköisenä versiona yrityksen järjestelmissä, jotta sen päivittäminen olisi helppoa ja työntekijöillä olisi aina käytettävissä uusin versio yrityksen laatukäsikirjasta.

5.6 Laadunhallintajärjestelmän testaaminen

Laadunhallintajärjestelmän ensimmäisen version valmistuttua yrityksen henkilöstölle järjestettiin laatukoulutus. Koulutuksessa käsiteltiin laatuasioita, asiakaskyselyn tuloksia ja yrityksen laadunhallintajärjestelmää. Koulutuksessa määriteltiin laadunhallintajärjestelmän niin sanottu koeaika, jolloin yrityksen laadunhallintajärjestelmän toimivuutta testattiin. Yrityksen laadunhallintajärjestelmän koeajaksi määriteltiin kaksi kuukautta. Kahden kuukauden aikana laatukäsikirjaa tarkasteltiin kriittisesti ja korjausehdotukset kirjattiin ylös. Kahden kuukauden ajan yksikön johtajalle toimitettiin kahden viikon välein seurantalistoja, joissa johtajaa kehoitettiin pohtimaan ja huomioimaan laadunhallintajärjestelmään ja laatujohtamiseen liittyviä asioita.

Koeajan päätyttyä vaaditut korjaukset tehtiin laatukäsikirjaan ja yksikön johtaja hyväksyi muutokset, jonka jälkeen laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto voitiin aloittaa. Käyttöönoton onnistumiseksi ei riittänyt, että pelkästään johtaja hyväksyi toimintatavat. Toimintatapaehdotukset tuli hyväksyttävä myös työntekijöillä. Heidän tuli tuntea laadunhallintajärjestelmä ja uudet toimintatavat omakseen ja olla valmiita muutokseen.

5.7 Käyttöönotto ja ylläpito

Kun laadunhallintajärjestelmä on toteutettu, testattu ja hyväksytty niin se voidaan ottaa käyttöön. Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotosta tulee vastaamaan yksikön johtaja. Yrityksen tulee päivittää ja tarkentaa laatukäsikirjaa kokemusten perusteella ja toiminnan muuttuessa.

Laadunhallintajärjestelmän ylläpito edellyttää koko henkilöstön sitoutumista laatuun ja laadunhallintajärjestelmään. Yrityksen henkilöstön tulee toimia niin kuin laatukäsikirjassa on kuvattu. Johdon tulee antaa tukea alaisilleen ja osallistua itse aktiivisesti yrityksen muutosvaiheeseen. Laadunhallintajärjestelmää on seurattava ja päivitettävä käyttöönoton jälkeen. Hyvän toiminnan laadun edellytyksenä on se, että tutkitaan toimivatko prosessit ja ohjeet suunnitelmien mukaan, ovatko henkilöt omaksuneet uudet työtavat ja vastaavatko tulokset tavoitteita. Yrityksessä esiintyneet laatu poikkeamat ja niiden syyt on selvitettävä ja ryhdyttävä toimenpiteisiin tarvittaessa. Suorituksia, tuloksia ja toiminnan laatua tulee valvoa valitujen mittareiden avulla ja tulokset tulee kerätä yrityksen tietojärjestelmiin jatkoanalyysijä varten. Asiakaspalautetta tulee kerätä ja analysoida jatkuvasti ja tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Prosesseja tulee auditoida säännöllisesti suunnitelmien mukaan ja johdon tulee suorittaa omat katselmukset vuosittain.

Henkilöstön motivaation säilymisen kannalta on tärkeää, että pystytään osoittamaan riittävän nopeasti tuloksia laatu toiminnan hyödyllisyydestä. Laatumittareiden tavoitteiden saavuttamisesta työntekijöille tulisi antaa tunnustusta tai heidät tulisi palkita jotenkin.

6 Pohdinta

Opinnäytetyöni tavoitteena oli suunnitella ja laatia palveluyritykselle laadunhallintajärjestelmä, jossa annettujen resurssien puitteissa onnistuin hyvin. Projekti osoittautui laajaksi käytettävissä olevaan aikaan verrattuna. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen oli todella haastavaa, koska se vaati yrityksen toimintatapojen tuntemista ja ISO 9001:2008 standarditekstiin perehtymistä ja soveltamista yrityksen toimintatapoihin. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen tuntui työläältä ja hitaalta, koska minulla ei ollut entuudestaan tarpeeksi tietoa yrityksen toimintatavoista. Tiedonpuutteesta johtuen kirjoittamisen ohella tuli monia kysymyksiä yrityksen toimintatavoista, joihin vain yksikön johtaja pystyi vastaamaan. Johtaja oli tavoitettavissa rajoitetusti, joten tämä hidasti laatukäsikirjan kirjoittamista.

Yrityksen toimintatapojen tunteminen olisi helpottanut myös henkilöstöhaastattelulomakkeen suunnittelua. Haastattelussa käytetty lomake osoittautui liian laajaksi ja tuloksien purkamiseen kului useita päiviä. Haastattelun tuloksista saatiin kuitenkin esille tärkeimmät asiat ja se

auttoi hahmottamaan yrityksen todellisen nykytilanteen. Tuloksissa kävi ilmi, että yrityksellä oli puutteita toimintamenetelmissä, työohjeissa, johtamisessa ja sisäisessä viestinnässä. Näiden puutteiden seurauksena asiakkaat eivät olleet täysin tyytyväisiä yrityksen toimintaan ja toiminnan laatuun.

Asiakkaalle suoritettu kysely oli hyödyllinen, koska yrityksessä ei ollut aikaisemmin tehty min-käänlaista asiakaskyselyä ja kyselyn perusteella saatiin käsitys asiakastyytyväisyydestä ja asiakkaan kokemasta toiminnan laadusta. Merkittävin ongelma asiakaskyselyn perusteella oli se, että asiakkaan odotuksiin ei pystytty vastaamaan. Odotukset syntyvät lupauksista, joita yritys antoi asiakkaalle myynti-, markkinointi ja tarjousvaiheessa. Yrityksen lupaukset eivät vastanneet asiakkaan odottamaa toimintaa ja laatutasoa, joten asiakkaan luottamus yritystä kohtaan oletettavasti heikentyi ja asiakastyytymättömyys lisääntyi. Odotusten vastaamattomuudesta ja luottamuksen menettämisestä voi ennen pitkään seurauksena olla imagon ja asiakkaiden menettäminen.

Toinen merkittävä ongelma asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella oli suunnitelmien ja tarjouksien epäselvyys, joka osaltaan vaikuttaa myös asiakkaiden odotuksiin. Jos suunnitelmassa tai tarjouksessa ei ole selkeästi esitetty asioita, niin asiakas odottaa toimeksiannolta jotain muuta kuin mitä yritys on tarkoittanut tai luvannut. Toimeksiantojen suunnittelua pyritään parantamaan jatkossa sillä, että laatukäsikirjaan on havainnollistettu yrityksen suunnitteluprosessi sekä laadittu erilaisia ohjeita ja lomakkeita toimeksiannon suunnitteluun.

Uskon että yritys voi laadunhallintajärjestelmän avulla parantaa asiakastyytyväisyyttä. Kuten haastattelun tuloksista voidaan lukea, niin useat virheet syntyivät ohjeiden ja menettelytapojen puuttumisen takia. Uskon myös että laadunhallintajärjestelmän myötä yrityksen toiminnassa esiintyneet virheet vähenevät, koska yrityksen toiminta on nyt ohjeistettu laatukäsikirjaan. Laatukäsikirjan myötä virheitä pyritään vähentämään myös ehkäisevillä ja korjaavilla toimenpiteillä. Laadunhallintajärjestelmän myötä yritys tulee tekemään säännöllisesti asiakastyytyväisyyskyselyä. Näin he saavat tietoa toimintansa laadusta ja pystyvät tarvittaessa palautteen perusteella parantamaan toimintaansa.

Laadunhallintajärjestelmä on vasta askel kohti laatua. Se ei itsessään vielä takaa laatua, mutta antaa mahdollisuuden sen kehittämiseen. Yrityksen henkilöstön tulee sitoutua laatuun ja ottaa laadunhallintajärjestelmä päivittäiseen käyttöön. Laadun kehittämisen ja toiminnan parantumisen riskitekijänä voi olla se, että yrityksen henkilöstöllä ei ole tarpeeksi aikaa sitoutua laatuun ja laadunhallintajärjestelmään. Seurauksena voi olla se, että yrityksen laadun taso ei parane ja laadunhallintajärjestelmään käytetyt resurssit ovat menneet hukkaan.

Laadunhallintajärjestelmän kehittämisestä oli ammatillisen kasvun kannalta minulle hyötyä. Hankkeen aikana opin laadunhallinnasta, standardeista ja laadunhallintajärjestelmästä paljon. Käytännön ja lähdekirjallisuuden pohjalta sisäistin laatujohtamisen ja sen tärkeyden ja uskon, että siitä on minulle hyötyä myös tulevaisuudessa. Laadunhallintajärjestelmä perustuu laadunhallintaan ja jatkuvaan toiminnan parantamiseen, joten pystyn hyödyntämään näitä opittuja asioita monessa eri tilanteessa ja työssä.

Aiheeseen liittyvänä jatkotutkimuksena voisi kyseiseen yritykseen tehdä tutkimuksen siitä, miten toiminta on muuttunut laadunhallintajärjestelmän myötä, ovatko mittaustulokset parantuneet, onko laadunhallintajärjestelmä vaikuttanut asiakastyytyväisyyteen, onko toiminnan laatu parantunut ja ennen kaikkea onko yrityksen tulos parantunut. Toinen jatkotutkimusidea aiheeseen liittyen olisi yrityksen imagon tutkiminen.

Lähteet

Kirjat

Finnvera. 2001. Palvelevan yrityksen laatutyökirja. 3. uud. painos. Kuopio: Finnvera.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: Bookwell.

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5.painos. Jyväskylä: HM & V Research.

Horovitz, J. 1992. Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. Helsinki: Rastor.

Hölttä, T. & Savonen M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Edita.

ISO 9001:2008. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Karintaus, J., Lievonen, P., Puhakka, H., Päivinen, T., Ruuska, M., Saarinen, A., Bjugg, K., Immonen, S. & Lappalainen, V. 1995. Laatu voittaa: laatutyökirja suomalaisille yrityksille laadunkehittämisjärjestelmän luomiseksi. Kuopio: Kera.

Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. painos. Helsinki: Talentum.

Lillrank, P. 1990. Laatumaa: Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Jyväskylä: Gaudeamus.

Pesonen, H. 2007. Laatu!: asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2.uud. painos. Keuruu: KY-palvelu.

Sähköiset lähteet

SFS 2010. ISO 9000. Viitattu 25.9.2010.

<http://www.sfs.fi/iso9000>

Wikipedia 2010. Viitattu 25.9.2010.

http://fi.wikipedia.org/wiki/ISO_9000

Luennot

Granh, K. 2010. Laatujärjestelmän rakentaminen ISO 9001 standardin pohjalta. Yrittäjien koulutuskeskus.

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2010, 105.)	9
Kuvio 2: Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25).....	10
Kuvio 3: Demingin johtamismalli (Lecklin & Laine 2009, 33).	19
Kuvio 4: Prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän malli (ISO 9001:2008).21	
Kuvio 5: Asiakaskyselyn tulokset toiminnan arvioinneista.....	29
Kuvio 6: Asiakaskyselyn tulokset toimeksiannon tuloksien arvioinneista.	30
Taulukko 1: Aiheesta aikaisemmin tehdyt opinnäytetyöt.	7
Taulukko 2: Laadunhallinnan aktiivisen ja passiivisen kehittämisen vertailu. (Hannus 2000, 145.).....	20
Taulukko 3: Projektin aikataulu ja vaiheet.....	25

Liitteet

Liite 1: Henkilöstöhaastattelulomake	41
Liite 2: Asiakaskyselylomake	45

Liite 1: Henkilöstöhaastattelulomake

Laatuanalyysi: Millaiseksi henkilöstö kokee eri asiat yrityksessä?

1 Johdon vastuu (yleistä)

- 1.1 Mitä laatutavoitteita yrityksellä on?
- 1.2 Ketkä vastaavat yrityksen toiminnan ja tuotteiden laadusta?
- 1.3 Miten laatua valvotaan?
- 1.4 Muutos- ja parannusehdotukset?

2 Laatuohjeistus

- 2.1 Mitä kirjallisia laatumääräyksiä tiedät yrityksessä olevan?
- 2.2 Millaista laatuopetusta henkilöstölle on pidetty?
- 2.3 Muutos- ja parannusehdotukset?

3 Markkinointi

- 3.1 Vastaavatko markkinoinnin lupaukset (esitteet yms.) tuotteiden ja toiminnan todellista laatua?
- 3.2 Miten arvioisit kilpailijoiden toiminnan laatua verrattuna omaanne? Nimeä kilpailija
- 3.3 Millaisena pidät asiakaspalvelun laatua?
- 3.4 Muutos- ja parannusehdotukset?

4 Toimeksiannon suorittaminen

- 4.1 Suoritetaanko toimeksiannot hyvin?
- 4.2 Onko toimeksiantojen tarjoukset ja toteutukset sopuosinnussa? Missä parantamisen varaa?
- 4.4 Miten toimeksiannot viedään läpi sisäisesti ja miten se näkyy asiakkaalla?(viestintä ja raportointi) - arvioita
- 4.5 Pysyvätkö toimeksiannot suunnitelman mukaisina jos eivät, niin miksi?
- 4.6 Muutos- ja parannusehdotukset?

5 Myynti

- 5.1 Vastaavatko myynnin lupaukset (toimitusaika yms.) toimintaa?
- 5.2 Miten hyvin asiakkaiden laatuvaatimukset tunnetaan?
- 5.3 Millaista palautetta tuotteista saadaan?
- 5.4 Muutos- ja parannusehdotukset?

6 Sopimuskatselmuksien ja toimeksiannon

- 6.1 Mitä vuosisopimuksia on voimassa yrityksessä?
- 6.2 Ovatko vuosisopimusten vaatimukset sopuosinnussa toimintaan nähden?

6.3 Mitä asioita parantaisit vuosisopimuksissa, jotta ne paremmin sopisivat toimintaanne?

6.4 Onko toimeksiannoissa työn määrä ja laskutus sopusoinnussa?

6.5 Onko määritelty mitä toimeksiannoista täytyy dokumentoida?

6.6 Onko toimeksiannoista tehty laskutussuunnitelmaa?

6.7 Ovatko sopimukset mielestäsi tarpeeksi selkeitä?

7 Suunnittelu

7.1 Vastaako suunnittelu asiakkaiden tarpeita ja lähtötietoja?

7.2 Mitä suunnitteluvirheitä ja puutteita suunnitelmissa on ollut?

7.3 Miten suunnitelmissa on otettu huomioon (laadun)tuottokyky?

7.4 Muutos- ja parannusehdotuksia?

8 Asiakirjojen hallinta

8.1 Mitä vakiintuneita lomakkeita yrityksen toiminnoissa on käytössä?

8.2 Onko asiakirjojen arkistoinnista sovittu ja toimiiko se?

8.3 Muutos- ja parannusehdotuksia?

9 Hankinta ja ostotoimi

9.1 Millä perusteella tavarantoimittajat valitaan?

9.2 Onko tavarantoimituksissa ollut ongelmia?

9.3 Muutos- ja parannusehdotuksia?

10 Tuotanto ja valmistusprosessi

10.1 Millaisia laatuongelmia on tuotannossa?

10.2 Miten varmistetaan, että tuote on virheetön?

10.3 Mitkä ovat tuotannon pahimmat pulmat?

10.4 Parannus- ja muutosehdotuksia?

11 Virheiden arviointi

11.1 Mikäli asiakas saa virheellisiä tuotteita tai palvelua, minkä tyyppisiä virheet pääasiassa ovat? Ulkonäkö, toimivuus, aikataulu yms.

11.2 Arvio mistä nämä virheet voisivat johtua?

11.3 Muutos- ja parannusehdotuksia?

12 Poikkeamat

12.1 Miten usein poikkeamia/ virheitä tulee?

12.2 Miten poikkeamat/ virheet tunnistetaan?

12.3 Miten virheiden syyt ja seuraukset selvitetään?

12.4 Miten poikkeamat/ virheet jatkokäsitellään ja korjataan?

12.5 Miten poikkeamien/ virheiden toistuminen estetään?

12.6 Mitä ongelmia ns. huollossa/ korjauksissa esiintyy?

12.5 Muutos- ja parannusehdotuksia?

13 Laatutiedostot

13.1 Onko virheet ja poikkeamat kirjattu ylös jotenkin? Miten?

13.2 Mitä muuta laatutiedostoissa on?

13.3 Muutos- ja parannusehdotuksia?

14 Koulutus

14.1 Miten uusien henkilöiden perehdyttäminen hoidetaan? Onko sinut perehdytetty?

14.2 Onko yrityksessä perehdytysopasta? Käytetäänkö ja päivitetäänkö sitä?

14.3 Onko henkilökunnalle mitään koulutuksia? Miten esim. pysytään trendeissä mukana?

14.4 Muutos- ja parannusehdotuksia?

15 Palvelu

15.1 Sujuuko palvelu kaikissa tilanteissa?

- Joutuuko asiakas odottamaan?

- Aiheuttaako poissaolot vaikeuksia palvelulle?

- Miten yhteydenpito sujuu?

15.2 Onko henkilöstö palvelualtista?

- joustavuus, nopeus, ystävällisyys

15.3 Onko henkilöstö asiantunteva?

15.4 Onko yrityksessä tehty asiakastytyväisyyskyselyä?

15.5 Miten asiakassuhteita hoidetaan projektiasiakkaissa/ pitkäaikaisissa asiakkaissa?

15.4 Muutos- ja parannusehdotukset?

16 Yleistä

16.1 Mitä positiivista olet kuullut tai nähnyt asiakkaiden taholta viimeisten kuukausien aikana?

Mistä asiakkaamme pitävät?

16.2 Mitä ikävää palautetta olet saanut viimeisten kuukausien aikana? Mistä asiakkaamme eivät pidä?

16.3 Mitkä ovat mielestäsi yrityksen vahvuudet ja heikkoudet?

16.4 Vastaako yrityksen tuotteiden/palvelun hinta laatua?

16.5 Millainen on tuotteen/ palvelun hinta-laatusuhde verrattuna kilpailijoihin?

16.6 Missä asioissa koet turhautumista ja liiallista ajankäyttöä?

17 Laatukäsikirja

17.1 Mielipiteesi laatukäsikirjan rakentamisesta yritykselle?

17.2 Mihin asioihin laatukäsikirjassa pitäisi mielestäsi panostaa?

17.3 Aiotko ottaa laatukäsikirjan päivittäiseen käyttöön sen valmistuttua?

18 Onko jotain muuta sanottavaa, muutos- ja kehitysehdotuksia?

Liite 2: Asiakaskyselylomake

Yrityksen X:n asiakaskysely**1. Mistä olette saaneet tietoa yritys X:stä?**

- a. Yritys X:n markkinoinnin kautta
- b. Kotisivuilta
- c. X hankkeen kautta
- d. Yrityshakuportaallista
- e. Yleisestä hakuportaallista
- f. Messuilta tai muusta tapahtumasta
- g. Kollegalta
- h. Jostain muualta, mistä? _____

2. Arvioi X yrityksen toimintaa

	erittäin hyvin	hyvin	tyydyt- tävästi	huonosti
a. Yrityksen kotisivut toimivat	4	3	2	1
b. Henkilökunta perehtyi huolellisesti asiakkaan ongelmiin ja tarpeisiin	4	3	2	1
c. Myynnin ja markkinoinnin lupaukset vastasivat toimintaa	4	3	2	1
d. Suunnitelma ja tarjous oli selkeä	4	3	2	1
e. Henkilökunta/projektivastaava antoi tarpeeksi tietoa projektista ja sen kulusta	4	3	2	1
f. Yhteydenpito projektin aikana sujui	4	3	2	1
g. Henkilökunnan/ organisaation asiantuntevuus	4	3	2	1
h. Sovitut ajankohdat ja aikataulut pitävät	4	3	2	1
i. Raportointien selkeys	4	3	2	1

Perustele vastauksesi, mikäli vastaukset olivat tyydyttäviä tai huonoja:

3. Arvioi toimeksiannon tulokset	erittäin hyvin	hyvin	tyydyt- tävästi	huonosti
a. Toimeksianto vastasi odotuksia	4	3	2	1
b. Toimeksiannosta oli hyötyä jatkotoimien kannalta	4	3	2	1
c. Toimeksiannon laatu vastasi hintatasoa	4	3	2	1

Perustele vastauksesi, mikäli vastaukset olivat tyydyttäviä tai huonoja:

4. Ostaisitteko yritys X:n palveluita tai tuotteita uudelleen? Jos vastasitte kyllä, niin millaisia?

5. Oletteko käyttäneet muita ulkoisia X palveluja tarjoavia yrityksiä? Jos olette, niin vertaa yritys X:n toimintaa heihin.

6. Minkä yleisarvosanan antaisitte yritys X:stä (asteikolla 4-10)?

7. Missä asioissa yritys X:llä on kehitettävää?

8. Muuta kommentoitavaa?

Kiitämme Teitä vastauksistanne!