

Sari Anias

LAATUKÄSIKIRJAN LAATIMINEN KYLPYLÄHOTELLI SANI OY:LLE

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutusohjelma
Syksy 2011



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Sari Anias	
Työn nimi Laatukäsikirjan laatiminen Kylpylähotelli Sani Oy:lle	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Päivi Auno Toimeksiantaja Kylpylähotelli Sani Oy
Aika Syksy 2011	Sivumäärä ja liitteet 31+14
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kylpylähotelli Sani Oy. Opinnäytetyö käsittelee laatukäsikirjan tekoa. Tarkoitus on, että laatukäsikirja toimisi pohjana ja innoittajana Kypylähotelli Sanin laatujärjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa. Työ toteutettiin osana Kalajoen yrityksen laatuhanke. Laatukäsikirjassa käydään läpi laadun periaatteita ja Laatutonni laatustandardia.</p> <p>Palvelua tai tuotetta valittaessa tämän päivän kuluttaja kiinnittää yhä enemmän huomiota laatuun. Palvelun tai tuotteen laadun lisäksi asiakas huomioi toiminnan laadun, kuinka henkilökunta on motivoitunut tai millä toimintatavoilla yritystoimintaa harjoitetaan. Suomen yrityksillä on hyvä laatuimago, mutta yritysten laatujärjestelmissä on puutteita tai niitä ei ole ollenkaan. Laatukäsikirjan tekeminen luo asiakkaalle yrityksestä luotettavan ja tietysti laadukkaan kuvan. Laatu on tullut jäädäkseen.</p> <p>Työn aineisto kerättiin keväällä 2011 palaverissa keskustelemalla, havainnoimalla, käyttämällä valmista materiaalia sekä työskentelemällä yrityksessä työharjoittelun aikana. Työ toteutettiin syksyllä 2011 tutkimalla laadun käsitteitä ja tutustumalla Matkailun Edistämiskeskuksen ja Haaga-Helian Laatutonni laatustrategiaan. Tavoitteena oli tehdä selkeä ja helppolukuinen laatukäsikirja, joka voidaan yhdistää osaksi laatujärjestelmää. Tavoite saavutettiin, laatukäsikirja on sellainen, jota yritys voi kehittää osaksi heidän laatujärjestelmää.</p> <p>Opinnäytetyöraportissa on laatukäsikirjan teoreettisen viitekehyksen lisäksi kuvattu laatukäsikirjan luomiprosessin vaiheita ideoinnista lopputulokseen. Teoreettisessa viitekehyksessä on käsitelty laatua ja sitä, kuinka laatua on mahdollisuus toteuttaa ja arvioida. Liitteenä on laadun sanakirja ja Kylpylähotelli Sanin laatukäsikirja. Opinnäytetyön tuloksena syntyi laatukäsikirja, joka antaa hyvän pohjan lähteä kehittämään Kylpylähotelli Sanin laatujärjestelmää.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Laatu, laatukäsikirja, hotelli
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Tourism and hospitality Management
Author(s) Sari Anias	
Title Quality Manual for Spahotel Sani LTD	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Päivi Auno
	Commissioned by Spahotel Sani LTD
Date Autumn 2011	Total Number of Pages and Appendices 31+14
<p>This thesis handles making a quality handbook for Spahotel Sani. The purpose of this thesis was that this quality handbook would act as an inspiration and basis when Spahotel Sani creates its quality system. The work was made as part of Kalajokki companies' common quality project. In this thesis the concept of quality and Quality 1000 quality standard are discussed.</p> <p>When today's customers select products or service they pay more attention to quality. In addition to the product or service, customers observe the quality of how the staff is motivated and how the company is working. Finnish companies have a good quality image but there are shortages in companies' quality systems. Making a quality handbook will create a reliable and high-quality image of the company to the customers. Quality is here to stay.</p> <p>This work material was collected at the meetings and by observing the company during the author's internship in spring 2011. The work was made by studying the concepts of quality and getting to know Finnish Tourist Board and Haaga-Helia Quality 1000 quality strategy in autumn 2011. The goal was to make a clear and readable manual which can be integrated as part of Spahotel Sani quality system. This goal was achieved; the quality manual is one that the company can develop as part of their quality system.</p> <p>In this thesis there is theoretical framework where quality and how companies can produce good quality are covered. In the empirical research stages of the creative process from idea to final result are described. Enclosed are a dictionary of quality and Spahotel Sani's quality manual. The result is a quality manual that Spahotel Sani can use when they create their quality system.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Quality, quality handbook, hotel
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 LAADUN KÄSITE	3
2.1 Laatujohtaminen	5
2.2 Laatu politiikka	6
3 LAATUJÄRJESTELMÄ	8
3.1 Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja toteuttaminen	9
3.2 Laatu järjestelmän mittaaminen ja parantaminen	11
3.2.1 Auditoinnit	11
3.2.2 Muut arviointimenetelmät	13
4 LAATUKÄSIKIRJA	14
5 LAATUTONNI	16
6 LAATU JA ASIAKAS	19
7 KYLPYLÄHOTELLI SANIN LAATUKÄSIKIRJAN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	23
7.1 Työn aloitus ja eteneminen	23
7.2 Toteutus	24
7.3 Lopputulos	27
8 POHDINTA	28
LÄHTEET	30
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Laatu on keskeinen asia yritysmaailmassa tänä päivänä. Hotelli- ja majoituspalveluita käyttävät asiakkaat asettavat yrityksen toiminnalle entistä tarkempia laatuvaatimuksia. Yrityksellä on tarve osoittaa toimintansa laatu. Laatukäsikirja on siihen hyödyllinen työkalu.

Opinnäytetyöni aiheena on laatukäsikirjan laatiminen Kalajoella toimivalle Kylpylähotelli Sani Oy:lle. Hotelli- ja majoitustoiminnan laadunvarmistus edellyttää jokaiselta toimipaikalta omaa laatukäsikirjaa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on toimia pohjana ja innoittaja Kylpylähotelli Sanin laadunhallintajärjestelmän tekemisessä.

Kylpylähotelli Sani Oy on perustettu 6.9.2005. Yhtiöstä 55 % omistaa toimitusjohtaja Minna Tontti ja 45 % omistaa Matkailunkehitys Nordia Oy. Hotelli avattiin asiakkaille 1.6.2007. Suunnittelutyö käynnistyi syyskuussa 2004, kun huomattiin, että alueelle tarvitaan kokonaisvaltaista majoitus-, kokous-, virkistys- ja harrastepalveluja. Olen työskennellyt hotellissa opintoihini liittyvässä työharjoittelussa tammi-toukokuussa 2011 ja tällöin valitsin aiheeni opinnäytetyölleni.

Kylpylähotelli Sanin toimitusjohtaja Minna Tontin kanssa keskustelimme opinnäytetyön aiheesta ja hän suositteli laatukäsikirjan laatimista, koska se oli heille ajankohtainen asia. Restonomiopinnoissa laatuasioita on käsitelty jonkin verran, mutta halusin syventää tietoa laatu-järjestelmästä ja ennen kaikkea laatukäsikirjasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa laatukäsikirja, mikä on tarkoitettu työntekijän työvälineeksi, johdon avuksi laaduntoteuttamisessa sekä hyödyksi koko organisaatiolle. Laatukäsikirjan toiminnallinen tavoite on se, että laatukäsikirja auttaa työntekijää toteuttamaan laadukasta asiakaspalvelua sekä auttaa johtoa toteuttamaan hyvää laatujohtamista. Lisäksi laatukäsikirjasta on apua uuden työntekijän ja harjoitteluun tulevan opiskelijan perehdytyksessä. Oppimistavoitteena oli laatukäsikirjan laatiminen kaikkine vaiheineen sekä laadun teoriaan tutustuminen. Ymmärtämällä laatuun liittyviä käsitteitä ja laadun merkityksen matkailualan yritykselle, lisäämme omaa tietoaamme ja osaamistamme. Laatukäsikirjan suunnittelusta ja toteutuksesta on hyötyä restonomin opinnoissa ja myöhemmin työelämässä, koska harvalla matkailuyrityksellä on tällä hetkellä laatukäsikirja ja tulevaisuudessa niitä tullaan laatimaan yhä enemmän. Oppimistavoitteena on myös opinnäytetyöprosessin hallitseminen, prosessi tulee tulevaisuudessa tukemaan esimerkiksi työelämän projektityöskentelyä.

Työssä käytetään Matkailun Edistämiskeskuksen ja Haaga Helian tekemää Laatutonni-ohjetta, jonka askeleita noudattaen toteutan laatukäsikirjan. Laatukäsikirja pyrkii olemaan ohje, joka sisältää kaiken tarpeellisen tiedon yrityksen laadunhallintajärjestelmästä. Käsikirjan muoto ja rakenne noudattelevat Laatutonni-työkirjan ohjeistuksia. (Sirén 2003, 7.)

Opinnäytetyöni rakenne on seuraavanlainen: alun teoriaosuus avaa laadun käsitteen sekä sen määritelmät. Seuraava osa-alue koskee laatujärjestelmää. Neljäs otsikko kertoo laatukäsikirjan toiminnat ja tavoitteet. Viidennen otsikon alla kerron Laatutonni työkirjasta. Kuudennessa osiossa käsittelen asiakaspalvelun laatua. Lopuksi liitteenä on laadun sanakirja sekä itse laatukäsikirja. Teoreettinen osuus etenee laajemmasta käsitteestä pienempiin käsitteisiin. Tällainen etenemistapa auttaa hahmottamaan kokonaisuuden ja käsitteiden liittymisen toisiinsa. Laatukäsikirjan aineisto koostuu havainnoidusta ja kirjallisesta materiaalista. Työn aineiston olen kerännyt itse havainnoimalla yritystä, haastatteleamalla yrityksen avainhenkilöitä sekä käyttämällä jo valmiina olevaa kirjallista materiaalia. Havainnoinnit, haastattelut ja kirjallinen aineisto on kerätty keväällä 2011, kun olin suorittamassa viiden kuukauden mittaista harjoittelua Kylpylähotelli Sanissa.

2 LAADUN KÄSITE

Laadun käsite on erittäin laaja sekä moniulotteinen. Laadun käsitettä voidaan kuitenkin tarkentaa riippuen siitä, missä yhteydessä ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. Tässä opinnäytetyössä on tärkeää määrittää laadun käsite, laatujohtaminen ja laatupolitiikka. Näitä kaikkia tekijöitä yritys tarvitsee toteuttaessaan hyvää laatua. Tässä opinnäytetyössä on määritelty ne laadun tekijät, jotka ovat oleellisia Kylpylähotelli Sani Oy:lle.

Laadun käsitteellä on yhtä monta tulkintaa kuin tulkitsijaakin. Yleisesti laatu on sitä, että pyritään täyttämään asiakkaiden tarpeita ja toiveita yrityksen kannalta mahdollisimman tuottavalla tavalla. Kannattavuuteen ja laatuun vaikuttavat muun muassa innovaatiot, markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset sekä kilpailijoiden toiminta. Kokonaisvaltaisesti laadukkaan tuotteen tai palvelun tulisi sopia sen käyttötarkoitukseen. Hyvän laadun käsitteeseen liittyvät olennaisesti tyytyväiset asiakkaat. (Lecklin 2006, 18–22.)

Ihmisten ja kuluttajien mielenkiinto tuotteisiin ja tuotteen laatuun lisääntyy elintason noustessa. Kuluttaja on valmis maksamaan enemmän parempilaatuisesta tuotteesta, kuin tuotteesta, joka parin käyttökerran jälkeen ei enää toimi. Laadusta onkin tullut yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista. Laatu on kaikkea sitä, mitä kuluttaja ajattelee sen olevan. Esimerkiksi laatu on tuotteen kykyä täyttää asiakkaiden toiveet ja odotukset sekä tuotteen kykyä selvittää tehtävänsä. (Malka, Danielsson 1987, 19.)

Yleisesti kuluttajat mieltävät jonkun tuotteen tai palvelun laadukkaaksi mielikuvien ja olemassa olevien mielipiteiden avulla. Monen mielestä suuri on laadukasta. Esimerkiksi majoi- tuspaikkaa valittaessaan kuluttaja päätyy suurten ketjujen hotelleihin yöpymään vaikka vieressä olisi pienempi, kotoisampi, ystävällisempi ja näin ollen laadukkaampi hotelli. Mainonta, hinta ja yleiset mielipiteet vaikuttavat kuluttajan käyttäytymiseen ja tietoon laadusta. Myös tuttu ja turvallinen koetaan laadukkaaksi. Kuluttaja ei välttämättä uskalla kokeilla mitään uutta, kun pelkää, että se ei vedä vertoja hänen aikaisemmin käyttämäänsä palveluun.

Laatua voi tarkastella erilaisten elementtien mukaan ja näin suhteuttaa laatu omiin mielikuviin. **Tuoteominaisuudet** määräävät tavaran tai palvelun laadukkaat ominaisuudet. Tuoteominaisuuksiin kuuluu muun muassa kestävyys, toimintavarmuus, monipuolisuus ja tehokkuus. Tuote tai palvelu mielletään laadukkaaksi kun se on **virheetön**. Liukuhihnatuotteiden

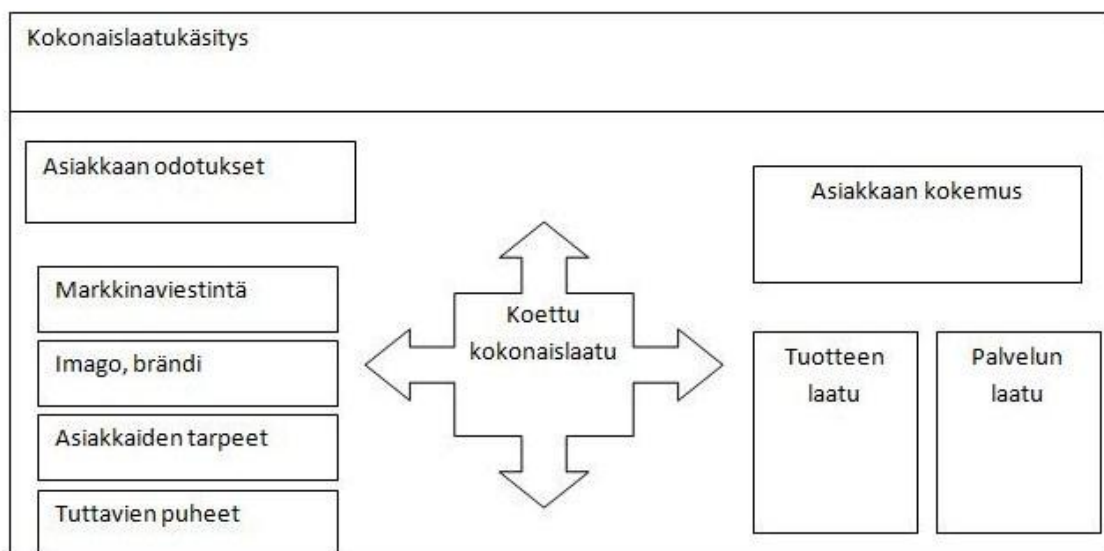
laatua valvotaan erittäin tarkasti, virheelliset poistetaan tuotannosta kokonaan. Palvelutuotteiden virheettömyyttä on vaikeampi toteuttaa, mutta virheistä tulee oppia. **Asiakastyytyväisyys** arvioi tuotteen tai palvelun lopullisen laadun. Asiakkaiden mielestä epäonnistuneen tuotteen voi korjata ottamalla asiakas mukaan suunnittelu- ja tuotekehitysvaiheeseen. Jotta laadukas toiminta olisi taloudellista, tarvitaan **kustannustehokkuutta**. Koko toimintaketjun tuotteita tulee tarkastella kriittisesti ja arvioida tuotteen kustannuksia. Tuotteen ollessa laadukas, sen täytyy sopia **käyttötarkoituksiin**. Tuotteen tai palvelun täytyy vastata asiakkaan tarpeita ja mielikuvia sekä tuote pitää kohdistaa käyttötarkoitukseltaan oikeaan toimintaan. Palveluyrityksen valvontarajojen ja **hajonnan määrittely pieneksi** on hankalaa. (Lecklin & Laine 2009, 17–20.)

Laadun voi kuvata erilaisten yritykseen liittyvien ominaisuuksien mukaan. Valmistuslaatu tekee tuotteen valmistusmääräyksien mukaan. Tuotelaatu painottaa suunnittelun osuutta tuotteen valmistuksessa ja laadussa. Arvolaadussa korkein laatu on tuotteella, joka pystyy tuottamaan parhaimman kustannus/hyötysuhteen, eli parhaan arvon sijoitetulle pääomalle. Kilpailulaadussa yrityksen laatua verrataan kilpailijan laatuun; laatu on riittävä kun se on yhtä hyvä kuin kilpailijoilla. Ympäristölaatu ottaa huomioon ympäristötekijät suunnittelusta häviämiseen. Asiakaslaatu on hyvää, kun se tyydyttää asiakkaiden tarpeet. (Lecklin 2006, 20.)

Laatu ei synny pelkästään hyvästä johtamisesta ja hienoista menetelmistä, vaan taustalla on aina inhimilliset tekijät. Kaikkein varmin takuu laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työnsä osaava henkilöstö. Yrityksen laatu syntyy yhteistyön tuloksena, näin ollen yrityksen johdon täytyy mieltää henkilöstö voimavarana. Yrityksissä tapahtuva laatu on yleiskäsite kaikelle sille normaaliin arkirutiiniin liittyvälle ja joskus erikseen suoritettavalle toiminnalle, joka tavoitteena on korkea laatu. Jos motivaatiota ei ole, työn tulos on usein laadutonta. Kehittyminen ja laadun ylläpitäminen sekä parantaminen tarvitsevat kokemusta siitä, että edistyminen on miellyttävää ja se tuntuu työntekijästä tärkeältä. Työn tulisi palkita tekijänsä. (Lecklin 2006, 213–214; Viitala 2003, 135.)

Kaiken kaikkiaan laatu on helppo määritellä ja ymmärtää. Tuote on laadukas kun asiakas on siihen tyytyväinen ja hänestä tuntuu, että on saanut rahoilleen vastinetta. Tuotteiden ja palvelujen laatutasoille on määriteltävä selkeät vaatimukset, jotta valmistaja tietäisi mitä tekee, myyjä tietäisi mitä myy ja ostaja tietäisi mitä ostaa. On olemassa myös yhtenäisiä laatumäärittelyjä, kuten ISO standardi. Kuvio 1 kuvaa laadun käsitettä. Kuvion vasemmalla puolella on

asiakkaan odotukset ja mielikuvat laadusta, nämä heijastuu asiakkaan kokemukseen. Jos asiakas luulee saaneensa huonoa palvelua etukäteistietojen perusteella, hän mieltää palvelun huonoksi vaikka palvelu olisi ollut hyvää. Koettu kokonaislaatu vaikuttaa myös toisinpäin, asiakkaan kokemus saattaa muuttaa asiakkaan odotuksia tuotteesta. (Opetushallitus 2003.)



Kuvio 1. Kokonaislaatukäsitys (Opetushallitus 2003)

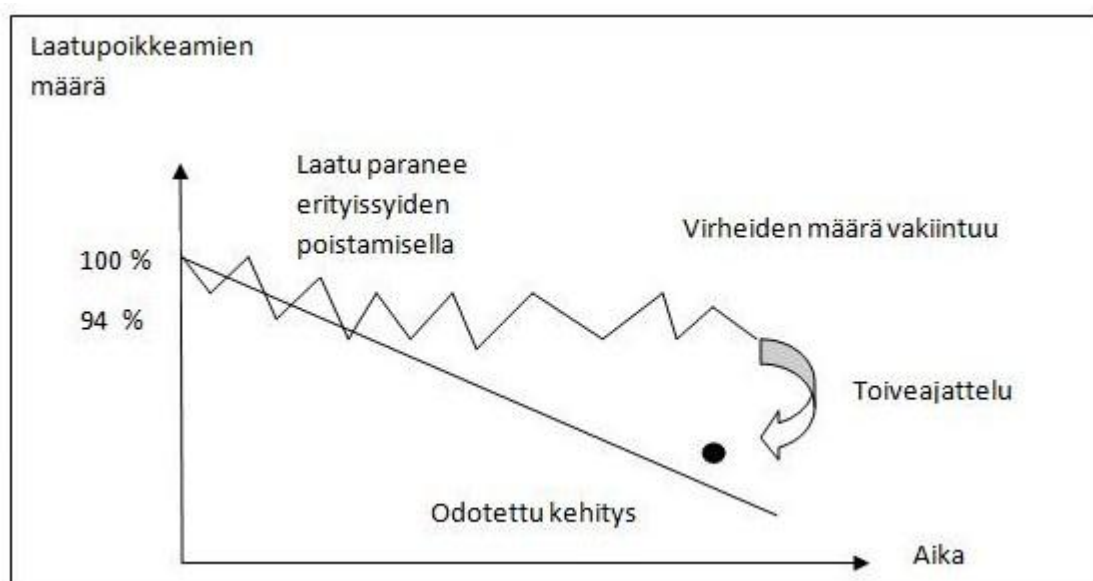
2.1 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen tarkoittaa laatuun liittyvien tietojen luomista, käsittelyä ja käyttöä sekä näiden suureiden mittaamista, määrittelyä ja toteutumisen seuranta. Laatujohtamisen tarkoituksena on virheiden poistaminen ennaltaehkäisevällä tavalla kehittämällä johdon toimintaa, kehittää asiakaslähtöistä laatutasoa yrityksen johdon parissa sekä kehittää yrityksen toimintaa. Yhdessä lautetekniikka ja – johtaminen luovat organisaatiolle kyvyn tuottaa laatua. Laatujohtamisen laadunhallinta varmistaa tuotteiden tehokkaan suunnittelun, varmistaa asiakkaan tarpeet, suunnittelee tuotteen elinkaaren sekä toimittaa tuotteita ja palveluita. Hyvä johtaja varmistaa laadunhallinnalla, että prosessin elementit toimivat, tuotteiden suorituskykyä testataan ja parannetaan jatkuvasti sekä asiakaskontaktit ovat toimivat. (Chartered Quality Institute 2011; Lillrank, 1998, 126–127).

Laatujohtamisen tavoitteena on pyrkiä erinomaisuuteen ja kehittää liiketoiminnan kilpailukykyä. Laatujohtaminen koskettaa koko organisaatiota ja laadun parantamistyön tulee olla yhtäjaksoista ja jatkuvaa. ”Osaamisen tulee olla kohdallaan yrityksessä, tosin laatujohtamisen

avulla osaaminenkin lisääntyy väistämättä, jos laatutyö tehdään asianmukaisesti” (Virtanen 2006).

Kuvio 2 kuvaa tilannetta, jossa yrityksen johdon tarkoituksena on parantaa työn laatua laittamalla työpisteisiin paremmat työntekijät, kun uudet työntekijät oppivat työmenetelmät niin laatu paranee. Poikkeavuudet kuitenkin vakiintuvat tietylle tasolle. Jos johto edelleen odottaa työn tulosten parantumista puuttumatta itse järjestelmään, henkilöstö turhautuu ja motivaatio laskee kun johto odottaa heiltä liikoja. Kuvio esittää käytännössä sitä, että hyvä tai huono laatu aiheutuu yleensä järjestelmästä, jossa työntekijät työskentelevät. Virheistä noin 70–85 % prosenttia on sellaisia, jotka voidaan ehkäistä vain yrityksen johdon voimin. Työntekijöiden aiheuttamia virheitä on vain noin 6 %. Laatujohtajan on pyrittävä tukemaan koko henkilöstöä järjestelmän muuttamisessa ja ohjattava henkilökuntaa muuttamaan järjestelmää tuottamaan hyvää laatua. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 116–117.) Kun laatukäsikirja ja laatujärjestelmässä on olemassa olevat ohjeet ja työtapakuvaukset, niin johdon on helpompi pienentää havaittujen virheiden määrää.



Kuvio 2. Yleisen ja erityisten syiden vaikutus laadun parantamiseen (Järvelin ym. 1992, 117)

2.2 Laatu politiikka

Laatupolitiikka on yrityksen tuottama kuvaus siitä, mitä laatu tarkoittaa yrityksessä ja miten siihen tulee suhtautua. Laatupolitiikka on ylimmän johdon organisaatiolle määrittelemä ylei-

nen tapa suhtautua laatuun. Yrityksen johdon määrittelemä laatupolitiikka laadun suhteen tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Laatupolitiikan tulee pitää sisällään yrityksen sitoutumisen vaatimukset, jatkuvan parantamisen vaatimukset sekä se asettaa laatutavoitteet. Näin ollen laatupolitiikka on yrityksen perusarvoista johdettu sanoma käytännön toiminnaksi. Hyvän laatupolitiikan tunnistaa siitä, että se on lyhyt ja ytimekäs. Laatupolitiikka ottaa huomioon muun muassa seuraavat asiat:

- yrityksen toiminta-alue
- laadun merkitys yritykselle ja sen ilmenemismuodot
 - o suhteessa asiakkaisiin
 - o henkilöstön toiminnassa
 - o johdon toiminnassa (Lecklin 2006, 40)

Laatupolitiikka on kirjallinen dokumentti, jonka laadinnasta vastaa yrityksen johto. Dokumentissa kuvataan johdon visio siitä, minkälaisen kuvan yritys haluaa näyttää itsestään ulkopuolisille. Laatupolitiikka auttaa yritystä lisäämään luottamusta toimintaan. (Särmäkari 1997, 14.)

Jokaisella yrityksellä tulisi olla laatupolitiikka. Se voi olla vaikka Internet-sivuilla näkyvä ilmaus asiakkaille yrityksen laadukkaista tuotteista sekä asiakassitoutuneisuudesta. Laatupolitiikan tulisi olla sopuoinnussa yrityksen tuottamien palveluiden tai tuotteiden laadun kanssa, yritys tekee sitä mitä se sanoo tekevänsä. Kaikkien yrityksen jäsenien, kuten johdon, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien tulisi ymmärtää ja sisäistää yrityksen laatupolitiikka. (Kwaliteg nd.)

Majoitusyrityksen tulee ottaa käyttöön laatujärjestelmä ja luoda oma laatupolitiikka. Yrityksen tehtävänä on kehittää omaa laatujärjestelmää, kouluttaa henkilöstöä laatuosaajiksi ja käyttää hyväkseen tietojärjestelmiä. Laatupolitiikka ilmaisee yrityksen toimintaa ohjaavat arvot ja keskeiset laatutavoitteet. Laatupolitiikan tarkoituksena on ohjata yrityksen henkilökuntaa ja johtoa käytännön työtilanteissa. (Särmäkari 1997, 13–14.)

3 LAATUJÄRJESTELMÄ

Laadunhallintajärjestelmä auttaa yritystä toteuttamaan hyvää laatua. Järjestelmään kirjataan laatukäsikirja ja toimintaohjeet sekä prosessikuvaukset. Laatujärjestelmä auttaa esimerkiksi aloittavaa työntekijää työssään, hänen on helppo tutustua yritykseen ja sen toimintoihin kun kaikki tiedot ovat yksien kansien välissä. Tässä luvussa käsittelen laatujärjestelmää yleisesti, tarkennan tietoutta laatujärjestelmän kehittämiseen ja täydentämiseen muun muassa kertomalla auditoinnista.

Laadunhallinta on järjestelmä, joka auttaa yritystä toimimaan niin, että asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun (Pesonen 2007, 50). Johto varmistaa laaduntuottokyvyn sekä tuotteiden ja toiminnan korkean tason. Laatujärjestelmässä kuvataan organisaation rakenne, vastuuhenkilöt, toimenkuvat, menettelyohjeet, työtapakuvaukset sekä prosessit. Laatujärjestelmä pitää sisällään olemassa olevat ohjeet ja määräykset. Kaiken tavoitteena on laadun jatkuva kehittäminen. (Verti 1997.)

Laatujärjestelmän tavoitteena on esimerkiksi saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, varmistaa asiakastyytyväisyys, parantaa tuloksellisuutta, tukea henkilöstöä koulutuksissa, toimia johdon apuvälineenä kehittämisessä, luoda yhtenäinen käytäntö sekä dokumentoida hyväksytyt menettelytavat. Kun tavoitteet toteutetaan ja saavutetaan, lopputuotoksena syntyy virheetöntä toimintaa sekä asiakaspalvelua ja aidosti oppiva organisaatio. (Lecklin 1997, 35; Verti 1997.)

Laatujärjestelmän toteuttamiseen on olemassa standardiohjeita, kuten ISO-standardit tai Laatutonni. Yleisesti järjestelmää voidaan kuvata useampitasoisen mallin avulla. Lecklin (1997, 35–37) esittää laatujärjestelmän rakenteen kuvio 3 avulla. Korkeimmalla tasolla on laatukäsikirja, joka koostuu muun muassa yritysesityistä, keskeisistä arvoista, strategioista ja laatu-politiikasta. Seuraavalla tasolla on prosessikuvaukset. Yrityksen toimintaa kuvataan usein prosesseina ja yksityiskohtaisimmat sekä tärkeimmät selvitetään laatujärjestelmässä prosessikuvauksien avulla. Laatujärjestelmä antaa vastaukset kysymyksiin: mitä, miksi, miten, kuka, missä ja milloin. Kolmannella tasolla on työtapakuvaukset ja työohjeet. Näiden avulla kuvataan yksityiskohtaiset työohjeet ja – menetelmät. Viimeisellä tasolla kuvataan viiteaineistot. Ryhmään kuuluvat työnkulkuun ja prosesseihin liittyvät ulkopuoliset materiaalit, esimerkiksi viranomaisohjeet ja lainsäädäntö.



Kuvio 3. Laatu järjestelmän rakenne (Lecklin, 1997, 36)

3.1 Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja toteuttaminen

Laadunhallintajärjestelmä koostuu seuraavista osista: toiminnan kuvaukset, varsinainen toiminta ja näytöt toiminnasta. Laatu järjestelmään laitetaan tärkeimpien toimintojen kuvaukset. Laatu järjestelmän toteuttamiseen yritykseltä vaaditaan, että se tunnistaa prosessit ja niiden soveltamisen, määrittää prosessien keskinäisen järjestyksen ja vuorovaikutuksen, määrittää kriteerit ja menetelmät, varmistaa resurssien ja informaation saatavuuden, seuraa ja analysoi prosesseja ja tekee toimenpiteitä tulosten saavuttamiseksi. Johdon täytyy suunnitella laatu järjestelmä niin, että edellä mainitut vaatimukset täyttyvät. (Pesonen 2007, 85–93.)

Seuraavana tarkastellaan mitä yrityksellä on dokumentoituna. Dokumentoituna pitää olla laatupolitiikka ja laatutavoitteet, laatukäsikirja, menettelyohjeet kuten asiakirjojen ohjaus, tallenteiden ohjaus, sisäinen auditointi, poikkeavan tuotteen ohjaus, korjaava ja ehkäisevä toimenpide sekä kirjattuna vaaditaan organisaation omat menettelyohjeet ja tallenteet. Dokumentoitu aineisto sijoitetaan laadunhallintajärjestelmään. (Pesonen 2007, 85–86.)

Laatujärjestelmän rakentamiseen liittyy oleellisesti laatukäsikirja. Laatukäsikirja voi olla haku-teos, laajennettu sisällysluettelo tai punainen lanka. Laatujärjestelmä voi sisältää tärkeimpien toimintojen dokumentoinnit, asiakirjat sekä tallenteet. Majoitusyrityksessä dokumentteja ja asiakirjoja on muun muassa työn kuvaukset ja erilaiset ohjeet, kuten ohjeet aamuvuorolle ja iltavuorolle. Näitä yrityksen henkilöstö käyttää toteuttaessa työtään. Tallenteet kertovat tapahtuneista asioista. Tallenteita syntyy, kun henkilökunta tekee työtään käyttäen apuna työn kuvauksia ja ohjeita. Tallenteita ovat esimerkiksi asiakastarjoukset, muistiot, poikkeamatiedot, ostodokumentit ja tavaroiden sekä palveluiden vastaanottopaperit ja hyväksymismerkin-
nät. (Pesonen 2007, 88–89.)

Yksi laatujärjestelmän toteutumisen tärkeimmistä asioista on johdon sitoutuminen. Johdon tulee todella haluta, että laatu toteutuu yrityksessä. Johdon täytyy asettaa tavoitteet ja seurata niiden toteuttamista, olla yhteydessä asiakkaisiin sekä tietää heidän tarpeensa ja odotuksensa, osallistua henkilöstön koulutuksiin, johdon täytyy olla henkilökunnan käytettävissä sekä organisaatiossa on hyvä olla laatuun liittyvää viestintää. Toimivan laatujärjestelmän edellytyksenä on, että sisäinen viestintä toimii. Tiedonkulun liikkuminen johdolta henkilöstölle ja toisinpäin on avain asemassa hyvän laadun toteuttamisessa. (Pesonen 2007, 90, 95.)

Johdon täytyy olla tietoinen muun muassa asiakaskeskeisyydestä ja laatupolitiikasta. Ensin yrityksen täytyy määritellä asiakkaansa. Asiakkaiden odotukset on tiedettävä ja täytettävä taloudellisin keinoin. Laatupolitiikan yritys laatii kirjallisena. Laatupolitiikan pitää olla linjassa organisaation yleisen politiikan kanssa, soveltua toiminta-ajatukseen, olla selvä henkilöstölle sekä päivitettävä tarpeen vaatiessa. Yrityksen vastuut ja valtuudet täytyy määritellä ennen laatujärjestelmän käyttöönottoa johdon toimesta. Vastualueet pitää määritellä henkilöstön kanssa; kuka tekee ja mitä tekee. Kun yrityksen johto antaa henkilökunnalle valtuudet, yritys näin ollen luottaa henkilöstöönsä tehdä tai toteuttaa joku toiminta tai palvelu. (Pesonen 2007, 91–94.)

Yritys tarvitsee resursseja laatujärjestelmän sisältöön ja toteuttamiseen. Resursseja on muun muassa henkilöresurssit, infrastruktuuriresurssit sekä työympäristö-, turvallisuus-, terveys- ja viihtyvyysresurssit. Yrityksen täytyy määrittää ja täyttää toimintoihinsa vaatimat resurssit. Esimerkiksi vajaalla henkilökunnalla on heikompi mahdollisuus toteuttaa hyvää laatua kuin täydellä henkilöstöllä. Henkilökunnan kouluttaminen ja uuden opettaminen on motivaation kannalta tärkeää. Motivaatioon ja viihtyvyyteen vaikuttaa muun muassa työn kiinnostavuus, avoin tiedonkulku ja vastuullisuus. Näitä motivaatiotekijöitä voidaan kehittää asettamalla eri

osa-alueisiin tavoitteita, ottaa henkilöstö mukaan suunniteluun sekä kehittämällä työnsisältöjä. (Pesonen 2007, 98–101.)

Yrityksen täytyy ottaa huomioon tuotteet ja asiakkaat. Tuotteiden täytyy olla sopivia asiakkaille, sopivan hintaisia ja tarpeita vastaavia. Myös tuotekehittely ja uusien tuotteiden suunnittelu on organisaation laatujärjestelmän sisältönä. Laatujärjestelmässä on tietoa ja määriteltyjä tavoitteita tuotteen aikaansaamista prosesseista. Organisaation täytyy olla hyvässä ja monipuolisessa viestinnässä asiakkaan kanssa. (Pesonen 2007, 102–105.)

Kuten huomaamme, laatujärjestelmän rakentaminen ei ole yksinkertainen asia. Laatujärjestelmä vaatii koko henkilöstöltä kovaa työtä, erityisesti johdolta sitoutuneisuutta ja aikaa. Majoitusyritykset ovat tänä päivänä melko laadukkaita. Suomessa hallitsee hotelliketjuja, joiden majoitustuotteet ovat melko samanlaisia verrattuna toisiinsa, erikoistumista ei juuri ole. Nyt onkin tärkeää, että pienet ja yksityiset yritykset tekevät joko itse tai ulkopuolisen toimesta itselleen laatujärjestelmän, se voi olla tulevaisuudessa kilpailuvaltti.

3.2 Laatujärjestelmän mittaaminen ja parantaminen

Asioille, jotka yritys mieltää tärkeäksi ja joille on asetettu tavoitteita, tulisi mitata. Mittaaminen auttaa hahmottamaan kehittämiskohteet ja toiminnan tarpeet. Mittaaminen ja tulosten analysointi auttaa yritystä parantamaan tuloksia tietyllä alueella/toiminnassa. Mittaamisen keinoja on auditoinnit ja asiakastyytyväisyys. (Jokipii 2000, 60.)

Laatujärjestelmän toimivuutta voi mitata useilla toiminnoilla. Toimintoa valittaessa yrityksen täytyy ottaa huomioon kokonaisuus: koko, toiminnan suorituskyvyn seuranta, mittaaminen, tulosten analysointi ja toiminnan parantaminen. Yrityksen laatujärjestelmän suunnittelun ja seurannan alaisena olevan mittaamisen tulee kohdistua asiakkaan kokemusten selvittämiseen, sisäisillä auditoinneilla tehtäviin systeemin arviointeihin, prosessien toimivuuteen sekä tuotteiden ja palveluiden vaatimustenmukaisuuteen. (Pesonen 2007, 116.)

3.2.1 Auditoinnit

Laatujärjestelmän auditointi tarkoittaa sisäistä ja ulkoista laadunvarmistusta. Käytännössä tarkastavasta kohteesta riippumaton henkilö tarkastelee laatujärjestelmän toimivuutta. (Heik-

kilä nd). Sisäisessä auditoinnissa yrityksen laatujärjestelmän tarkastaa yritys itse, ulkoinen auditointi tapahtuu ulkopuolisten toimesta. (Lecklin 1997, 78.)

Sisäinen auditointi luo säännöllisyyttä yrityksen laaduntarkkailuun. Sisäistä auditointia tulisi harjoittaa säännöllisesti ja kattavasti vaikka yrityksessä ei olisikaan havaittavia laatuongelmia. Sisäisen auditoinnin tavoitteena on saada selville onko yrityksessä tehty menettelytapoja kaikille asioille, toimitaanko menettelytapojen mukaisesti ja kuinka yritys toimii. Koska sisäinen arviointi tapahtuu yrityksen sisäisesti, on vaarana, että arviointi on yksipuolista. Arvioinnille onkin aina sovittava perusteet, joiden täyttymistä arvioinnissa tutkitaan. Puolueettomuuden varmistamiseksi auditoidjaksi valitaan henkilö, joka on riippumaton arvioinnin kohteena olevasta toiminnosta. Kerran vuodessa tapahtuva sisäinen auditointi on riittävä. (Jokipii 2000, 66–67.)

Sisäinen auditointi arvioi yrityksen laatujärjestelmää. Auditoinnin tavoitteena on saada selville miten yritys käytännössä toimii, mitkä ovat toimivia ja mitkä kehitettäviä kohteita. Sisäinen auditointi antaa tietoa johdon katselmusta varten. Ulkoisen auditoinnin toimittaa yrityksen ulkopuolinen henkilö. Ulkoinen auditointi on virallisempaa verrattuna sisäiseen auditointiin. Ulkoisella laadunvarmistuksella annetaan varmuus asiakkaille. Asiakkaalle annetaan mahdollisuus seurata sekä valvoa yrityksen prosessien toimintaa ja laatujohtamista niiltä osin kuin se on hänelle oleellista varmuuden ja luottamuksen kannalta. (Lecklin 2006, 72–73; Järvelin ym. 1992, 82).

Ulkoiseen auditointiin kuuluu neljä vaihetta jotka ovat, suunnittelu, auditointi, raportointi ja seuranta. Samoja toimenpiteitä voidaan soveltaa myös sisäiseen auditointiin, mutta sen ei tarvitse olla niin muodollinen. Suunnitteluvaiheessa auditoidja tutustuu yritykseen ja syventyy sen toimintaan, organisaatioon, laatujärjestelmään, viranomaismääräyksiin ja mahdollisiin tuloksiin aikaisemmista auditoinneista. Suunnitteluvaiheeseen voi sisältyä myös auditoidjan vierailua, jos yritys ei ole ennestään tuttu. Ennen auditointia pidetään suunnittelukokous, johon osallistuu yrityksen johtoa, laatuominnasta vastaava ja auditoidja. Kokouksen tarkoituksena on sopia muun muassa auditoinnin tavoitteista, auditointitekniikasta, laajuudesta ja raportoinnista. (Lecklin 2006, 73–74.)

Ensimmäisen suunnitteluvaiheen jälkeen, tulee varsinainen auditointi. Auditointi aloitetaan kokouksella, jossa käydään läpi auditoinnin tarkoitusta, aikatauluja, käytännön järjestelyjä se-

kä raportointeja. Kokouksen jälkeen mennään seuraamaan käytännön toimia. Tehtävänä on esimerkiksi haastatella henkilöstöä, seurata ja todentaa toimintoprosesseja, tarkistaa asiakirjoja sekä kirjata poikkeamia ja havaintoja. Auditoinnin tulee varmistua siitä, että yrityksessä toimitaan laatukäsikirjan mukaisesti. Tarkastuksen päätteeksi, pidetään päätöskokous, jossa käydään läpi havaitut poikkeamat, tehdään alustavat päätelmät ja todetaan korjaavien toimenpiteiden tarve. Päätöskokousta voidaan nimittää keskustelufoorumiksi, jossa tulisi käydä mahdolliset eriävät mielipiteet läpi sekä muodostaa yhteinen näkemys yrityksen laatutilanteesta. (Lecklin 2006, 74–75.)

Auditoinnin jälkeen kootaan loppuraportti. Loppuraportissa tuodaan esiin havaitut poikkeamat niin toiminnan kuvauksissa että käytännön työssä. Korjaavat toimenpiteet tehdään loppuraportin arvioinnin jälkeen. Yritys miettii, mitä tehdään havaituille poikkeamille sekä yritys laatii sovituille toimenpiteille vastuuhenkilöt ja aikataulut. (Jokipii 2000, 66.)

3.2.2 Muut arviointimenetelmät

Johdon katselmus tarkoittaa yrityksen johdon vastuuta seurata sitä, kuinka hyvin johdon määrittelemä toimintapolitiikka toteutuu ja kuinka tuloksellista työn toiminta on. Johdon katselmuksissa arvioidaan koko yritystä. Johdon katselmus tapahtuu 1–2 kertaa vuodessa, esimerkiksi tilinpäätöksen yhteydessä. (Jokipii 2000, 68.)

Yksi arviointimenetelmistä on **asiakastyytyväisyyden mittaaminen**. Tällöin asiakkaalta saadaan hänen oman kokemuksen pohjalta palautetta, jota käytetään yrityksen toimintojen tarkasteluun ja paranteluun. Asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan selvittää esimerkiksi keskusteluilla, kyselyillä tai havainnoimalla asiakkaiden käyttäytymistä. (Pesonen 2007, 116.) Usein yritykset käyttävät asiakastyytyväisyyden selvittämiseen opiskelijoita, jotka tekevät esimerkiksi opinnäytetönsä asiakastyytyväisyyskyselyitä. Nämä ovat hyviä ja halpoja keinoja, usein saadaan myös kattava parantamissuunnitelma tai arvioinnit opinnäytetyön tuloksena.

4 LAATUKÄSIKIRJA

Laatukäsikirja auttaa yritystä hallitsemaan laatuasioita. Laatukäsikirja on tiivis paketti yrityksen toiminnoista ja tavoista. Usein laatukäsikirja tehdään osana suurempaa laatujärjestelmäkokonaisuutta. Tänä päivänä yritykset ja asiakkaat ovat hyvin laatumietoisia. Majoitusyrityksessä laatukäsikirja sisältää pääosin samat asiat kuin muidenkin alojen yritysten laatukäsikirjat sisältää. Sisältö on vain erilainen. Seuraavaksi käsittelemme laatukäsikirjan käsitettä, sisältöä ja tarkoitusta.

Laatukäsikirja on dokumentti, joka ohjaa ja antaa tietoa niin yrityksen työntekijöille kuin asiakkaille. Laatukäsikirjassa kuvataan yrityksen toimintaa ja toteuttamistapoja. Kun laatukäsikirjaa lähdetään laatimaan, toiminnan lähtökohtana ovat yrityksen omat tarpeet. Sisällön ja rakenteen tulee kuvastaa yritystä. Laatukäsikirjan laadintaan ei ole olemassa yksittäistä tiettyä ohjetta, vaan jokainen yritys sovittaa laatukäsikirjan mahdollisimman hyvin sitä itseään palvelevaksi dokumentiksi. Laatukäsikirja voi sisältää tietoa muun muassa yrityksen toiminnasta, arvoista, tavoitteista ja toiminnan yleiskuvauksista. Laatukäsikirjan tarkoitus on ylläpitää ja parantaa yrityksen toiminnan laatua. Laatukäsikirja auttaa lukijaa ymmärtämään yrityksen toimintaa kokonaisuutena. (Lecklin 2006, 31–32.)

Laatukäsikirjan rakenne on lyhyt ja selkeä. Laatukäsikirja ei saa olla liian yksityiskohtainen, mukaan otetaan vain ohjauksen kannalta tärkeitä asioita. Laatukäsikirjassa esiintyvät asiat kuvataan yleensä lyhyesti ja ytimekkäästi esimerkiksi kaavioiden avulla. Laatukäsikirjan yhdistäminen laatujärjestelmään luo yksityiskohtaisen ja selkeän asiakirjan yrityksen ohjeista ja rutiineista. Laatukäsikirja tulisi olla sähköisessä muodossa yrityksen tietojärjestelmän yleisellä asemalla, koska silloin sitä on helppo päivittää ja tehdä viittauksia tarkempaan laatujärjestelmään. (Lecklin 2006, 32.)

Laatukäsikirja sisältää kuvauksen organisaatiosta. Siinä on vastuut ja vastuualueet, resurssit ja laatujärjestelmämenettelyt eli menettelytavat, joiden avulla yritys toteuttaa laatu politiikkaa. Laatukäsikirjan tulee olla persoonallinen, sen täytyy kuvastaa yritystä. (Pihlajamäki 2011, 19.)

Laatukäsikirjan teossa käytetään jotain standardia, suosittuja ovat ISO-standardit. Laatukäsikirjan ei tulisi kuitenkaan orjallisesti noudattaa käytettävänä olevan standardin termejä tai numeroiteja. Laatukäsikirjassa olevan tekstin luettavuutta edesauttaa kun käytetään yrityksen omia käsitteitä ja tuttuja sanoja. Laatukäsikirjasta tulee tehdä persoonallinen ja yrityksen

itsensä näköinen ja kuuloinen. Vaikka yritys saattaa poiketa standardin ohjeista, se todennäköisesti täyttää standardin vaatimukset. Joitakin pieniä muutoksia yritys joutuu luultavasti tekemään, mutta se ei saa poistaa persoonallisuutta, varsinkin jos asiakkaat ovat tyytyväisiä. (Pesonen 2007, 172.) Standardeja käytetään yleensä helpottamaan yrityksen laatujärjestelmän toteuttamista. Usein valmiissa standardeissa on ohjeita sekä neuvoja, näin ollen yrityksen ei tarvitse tehdä esimerkiksi laatuohjia itse.

5 LAATUTONNI

Laatutonni on laatujärjestelmä, jota Kylpylähotelli Sani alkaa toteuttaa vuoden 2012 aikana. Laatutonni on selkeä ja helppokäyttöinen matkailualan yritykselle. Ennestään hyvää yrityksen toimintaa parantaa Laatutonni yritysvalmennus. Seuraavaksi kerron Laatutonnin tavoitteista ja toiminnoista sekä tarkastelen Laatutonniin kuuluvia osioita.

Laatutonni – järjestelmä on yksinomaan matkailualalle tehty laatuohjelma, joka pohjautuu kansainvälisiin laatupalkintokriteereihin. Laatutonni sai alkunsa vuonna 2001 Matkailun edistämiskeskuksen toimesta. Laatutonni-hankkeen tarkoituksena oli nostaa matkailupalvelujen laatu niiden hintaa kohtaavalle tasolle sekä auttaa yrityksiä tekemään laaturyötä hankkeen jälkeen. Laatutonnin tavoitteiksi asetettiin laatukriteerien ja mittareiden luominen, jotka soveltuisivat eri sektoreihin ja eri matkailualan yrityksiin sekä auttavan Suomen matkailun kilpailukyvyyn parantamisessa ulkomaisilla markkinoilla. Laatutonnissa menestyvän matkailun kulmakiveksi on nimetty AATE, joka tulee sanoista:

- **A**siakastyytyväisyys – palvelun ja tuotteen laatu
- **A**mmattimaisuus – osaamisen laatu
- **T**uloksellisuus – prosessien laatu
- **E**ettisyys – toiminnan laatu (Sirén 2003, 7; Lecklin & Laine 2009, 271.)

Laatutonni-työkirjan tausta on kahdessa aikaisemmassa Suomen Matkailun Kehitys Oy:n julkaisemassa matkailuyrityksille tarkoitettussa työkirjassa: vuonna 1999 valmistuneessa Matkailun Laatutyökirjassa sekä vuonna 2001 julkaistussa Laatutonni-valmennuksen työkirjassa. Yrityksiltä saadun palautteen vuoksi, nämä kaksi kirjaa yhdistettiin jolloin syntyi pienellä muokkaamisella Laatutonni. (Sirén 2003, 7.)

Laatutonni työkirjassa on prosessinäkökulmia ja elementtejä ISO-standardeista ja kansainvälisistä laatupalkintomalleista. Työkirja noudattaa yhdeksän kehityksen askeleen järjestelmää, joiden avulla tarkastellaan laadun kehittämistä ja toteutumista eri näkökulmista. Yhdeksään askeleeseen perehtyminen ja niiden toteuttaminen yritys saa rakennettua toimivan laatukäsikirjan, suunnittelujärjestelmän, seurantamittariston sekä seurantakanavan Laatuverkkoon.

Kaikkiin askeleisiin ei ole pakko perehtyä, vaan yritys valikoi itselleen sopivat kehittämisen kohdat Laatu-tonni valmentajan avulla. (Sirén 2003, 9–10.)

Laatu-tonnin kehityksen askeleet on eritelty punaisiin ja sinisiin askeleisiin. Punaiset askeleet ovat vähimmäisvaatimuksia ja perustyötä, siniset askeleet ovat suunnattu laatu-työssä kehittyneemmille yrityksille. Ensimmäinen askel (punainen) perehtyy yrityksen itsearviointiin. Toinen askel (punainen) perehtyy yrityksen ydinprosesseihin, visioihin ja arvoihin. Näistä tiedoista muodostuu yrityksen laatu-käsikirjan runko. Kolmas askel (punainen) tarkastelee yrityksen asiakkaita. Tässä askeleessa kiinnitetään huomiota asiakastyytyväisyyden mittaamiseen sekä asiakkaan kuunteluun. Neljäs askel (sininen) käsittelee muun muassa asiakasrekisterin luomista edistyneemmille yrityksille. Viidennessä, punaisessa askeleessa annetaan ohjeita vuosikellon täyttämiseen ja yrityksen liiketoiminnan tueksi. Kuudes, punainen askel perehtyy yrityksen toimintaa palvelun laadun näkökulmasta ja käsittelee myös työtyytyväisyyden mittaamista. Seitsemännen askeleen (sininen) tema käsittelee ympäristöasioita. Kahdeksas (sininen) askel ottaa kantaa yrityksen turvallisuusasioihin. Yhdeksäs, sininen askel sisältää työpohjat, joiden avulla yritys ottaa laadun mukaan osaksi arkipäivän toimintoja. (Sipilä 2007, 36; Sirén 2003, 9–10)

Kylpylähotelli Sanin laatu-käsikirja noudattelee seuraavia askeleita: yrityksen peruspilari, laadun kehittäminen asiakasnäkökulmasta, laadun kehittäminen henkilöstönäkökulmasta, yrityksen turvallisuusasioiden hallinta sekä laadun kehittäminen ja ylläpitäminen osana arkea.

Laatu-tonnin mukaan laadunkehittämistyö tarkoittaa aina, että siirrytään:

- asioiden kirjaamiseen
- tuloksien mittaamiseen
- faktatietoon perustuvaan päätöksentekoon
- systemaattiseen toimintatapaan ja virheiden eliminointiin
- suunnitelmallisuuteen ja ennakointiin sekä
- jatkuvaan parantamiseen.

Laadun parantaminen ja kehittäminen voi epäonnistua, tai onnistua huonoin tuloksin, jos:

- johto ei sitoudu
- strategiset kumppanit eivät sitoudu
- ei uskota mittaamisen tarpeellisuuteen
- kopioidaan muita
- annetaan laadusta huolehtiminen yhden henkilön tehtäväksi
- yritetään muokata yritys jonkun standardin mukaiseksi (ei tehdä persoonalliseksi)
- laaditaan ohjeistus, jota kukaan ei käytä eikä tarvitse
- varsinaiseen työskentelyyn ei varata riittävästi aikaa.

(Sirén 2003, 10–11.)

Laatutonni-yritysvalmennus sisältää käytännönläheistä koulutusta, jossa yrityksen henkilöstöä ja johtoa opetetaan käyttämään laadun erilaisia työkaluja ja – menetelmiä. Yritysvalmennus on kuuden päivän mittainen. Valmennuksessa käsitellään yrityksen itsearviointeja nykytilasta, peruspilareita, yrityksen liikeideaa, arvoja, visioita ja asiakkaan polkua, toimintamalleja, asiakkuuksia, osaamista ja henkilöstöä sekä jatkuvan parantamisen mallia. (Lecklin & Laine 2009, 272.)

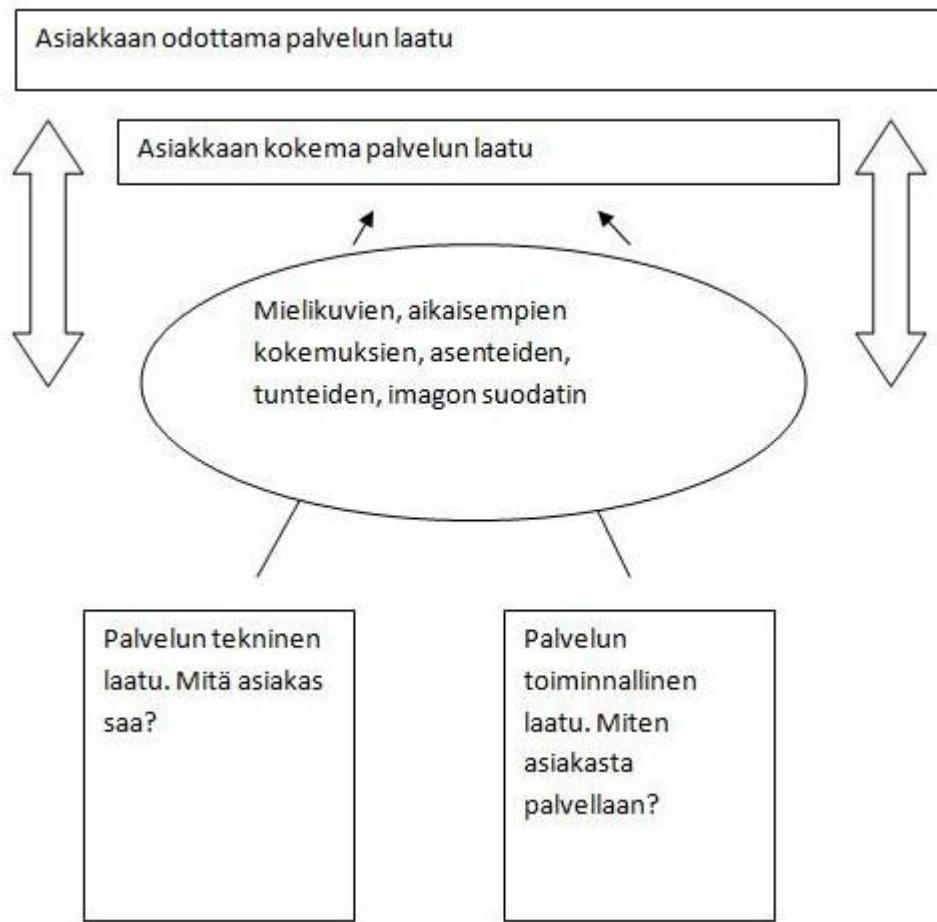
Laatutonni sisältää Laatuverkon käytön, josta yritys voi seurata omia tuloksia ja verrata niitä kilpailijoihin. Laatuverkko sisältää muun muassa itsearvioinnit ja työpohjat, joita apuna käyttäen yritys saa kattavan koulutuksen laadun kehittymisen seurantaan ja asiakkaan kuuntelemiseen yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (MEK nd. a.)

Laatutonni-työkirja sisältää vaadittavat ja kattavat työkalut yrityksen laadun kehittämiseksi. Työkalut vaativat toimiakseen kuitenkin käyttäjän, joka on sitoutunut tehtäväänsä laadun parissa. Hyvällä ja kattavalla laadun parantamistyöllä matkailualan yritys saavuttaa tyytyväiset asiakkaat, paremman kannattavuuden ja kansainvälisen kilpailukykyyn. (MEK nd. b.)

6 LAATU JA ASIAKAS

Yrityksien asiakasmenetykset voivat johtua huonosta asiakaspalvelusta. Yrityksen, joka haluaa toteuttaa hyvää laatua, täytyy olla valmis panostamaan asiakkaan hyvään palveluun. Seuraavassa osiossa käsittelemme palvelun laatua hyvän asiakaspalvelun näkökulmasta. Avaan käsitteen asiakas sekä kerron kuinka asiakkaasta tehdään erityinen asiakassegmentoinnin avulla.

Palvelun laatu on tärkeää rakentaa asiakkaan odotusten ja hänen saamansa palvelukokemuksen pohjalle. Palveluliiketoiminnan tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa, joka voidaan luovuttaa asiakkaalle. Asiakas toimii laadun mittarina, hän odottaa vähintään hyväksyttävää laadun tasoa ja hyvää asiakaspalvelua. Asiakkaan kokema laatu on henkilökohtaisten odotusten mukainen. Seuraavalla sivulla oleva kuvio 3 kuvaa sitä, että asiakas odottaa laadukasta palvelua muun muassa tunteiden ja mielikuvien avulla. Asiakkaan palvelutilanteessa kokema palvelun laatu on hyvin subjektiivinen asia, vaikka palvelusuoritteiden laatu voidaankin määritellä lähes absoluuttisilla mittareilla. Asiakkaan kokema laatu on vahvasti odotusten, tunteiden, mielikuvien ja tilannetekijöiden tulosta. Kuvion nuolet kuvaavat sitä, että asiakkaan palvelun kohdistamat laatuodotukset vaihtelevat. Palvelun ydinosalta hän odottaa vähintäänkin hyväksyttävää laadun tasoa (Rissanen 2005 a, 213–214.) Majoitusyritykseen tultaessa asiakas odottaa korkeaa palvelua, koska hän on lomalla. Lomapaikan tulee poiketa arkioloista mahdollisimman paljon. Mielestäni halpa ja helppo keino on tarjota asiakkaalle erinomaista palvelua.



Kuvio 3. Asiakkaan kokema palvelun laatu (Rissanen 2005 a, 213–214)

Laatuajattelu luokittelee asiakkaaksi sellaisen henkilön, joka on jollain tavalla tekemisissä yrityksen kanssa, esimerkiksi tekemisissä henkilön, tuotteen, toimipaikan tai mainoksen kautta. Yrityksen onkin tärkeää määritellä ja miettiä, keitä heidän asiakkaansa ovat. (Lecklin 1997, 87.) Majoitusyrityksessä asiakas käyttää hotellin palveluja muun muassa majoittumalla tai koustamalla.

Suora asiakas on suorassa yhteydessä yritykseen ja sen palveluihin ja tuotteisiin. Hän voi esimerkiksi pyytää tarjousta, tehdä varauksia, vastaanottaa toimitusta tai maksaa laskua. Suoran asiakkaan tunnistaminen on helppoa, koska hänet voi konkreettisesti nähdä tai kuulla. Suoran asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on laadun perusasioita. (Lecklin 1997, 87.)

Epäsuora asiakas käyttää yrityksen tuotteita, vaikka ei ole konkreettisesti toiminnassa yrityksen kanssa. Epäsuora asiakas voi olla suoran asiakkaan asiakas tai pitkässä asiakasketjussa myös toisen epäsuoran asiakkaan asiakas. Yrityksen täytyy ottaa huomioon myös epäsuorat asiakkaat suorien asiakkaiden lisäksi. Tuotteen menekki loppuu nopeasti jos epäsuoran asiakkaan

käsityksiä laadusta ei täytetä. (Lecklin 1997, 88.) Hotellitoiminnassa epäsuoria asiakkaita voivat olla muut matkailijat, ravintolan asiakkaat tai yhteistyökumppaneiden asiakkaat.

Palvelun laadun ulottuvuudet täytyy olla kunnossa, jotta asiakas saa mielekästä laatua. Asiakas on palvelun laadun anturi ja mittari. Rissanen (2005 b, 215–216) on listannut palvelun laadun ulottuvuuksia, jotka tulisi olla hallinnassa tuottaakseen hyvää laatua. **Pätevyys ja ammattitaito**, henkilökunnan koulutustaso palvelun ydinalueella täytyy olla vaatimusten mukaisia. **Luotettavuus** heijastuu asiakkaalle asiahallintana, luotettavuus on mieluusti selkeää ja yksilöityä. Jotta asiakas saavuttaa luottamuksen siihen, että palvelun tarjoaja toimii asiakkaan edun mukaisesti, täytyy olla **uskottava**. **Saavutettavuuden** vastakohtana on esimerkiksi huono sijainti, yrityksen täytyy olla helposti saavutettavissa asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Asiakkaan täytyy kokea palvelun **turvalliseksi**. Palvelun tarjoajan pukeutuminen, käytös ja koko persoonallisuus viestii asiakkaalle **kohteliaisuudesta**. **Palvelualltius ja viestintä** täytyy olla asiakkaan tasolla, liian hienot ilmaukset ja outo terminologia saavat asiakkaan tuntemaan itsensä tyhmäksi. **Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, ymmärtäminen** ja niiden täyttäminen on oikeastaan edellytyksenä koko toiminnalle. **Palveluympäristön** kuuluu olla viihtyisiä, jotta asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi.

Lillrank (1998, 42) esittää, että asiakas toimii kolmessa roolissa; valitsijana, maksajana ja käyttäjänä. Valitsijan roolissa asiakas tekee käyttöpäätöksen eri palveluntarjoajien väliltä, maksajana asiakas suostuu ottamaan palvelun rahaa vastaan ja hyväksymään mahdolliset riskit, käyttäjänä hän kuluttaa tuotetta tai palvelua. Asiakas on siis taloudellinen toimija, joka hankkii ja käyttää palvelua tai tuotetta.

Asiakassegmentointi auttaa yritystä tunnistamaan asiakkaan ja näin ollen tarjoamaan heille hyvää laatua palveluiden ja tuotteiden muodossa. Segmentoinnilla tarkoitetaan epäyhtenäisten markkinoiden jakamista toisistaan erottuviin ostajaryhmiin, eli markkinointi ei ole kaikille asiakkaille samaa. Asiakassegmentointi on keino tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja ottamaan ne huomioon markkinoinnissa sekä koko toiminnassa. Segmentointi tarkoittaa asiakkaiden jakamista ryhmiin. Ryhmistä kuvastuu asiakkaiden erilaiset tarpeet ja toisistaan poikkeava ostokäyttäytyminen. Asiakas profiloidaan muun muassa hänen tarpeitaan, ostoja ja suunnitelmia hyväksi käyttäen. Segmentoinnin tavoitteena on helpottaa suoramarkkinointia, asiakas-kohtaisen kannattavuuden seurantaan sekä tuotekehitystä. (Joensuun yliopisto nd; Lecklin 2006, 95.)

Kuinka asiakkaita sitten segmentoidaan? Tapoja on monia, yleistä segmentointimallia ei ole, mutta paras tapa löytyy tarkastelemalla yrityksen asiakaskuntaa ja heidän tarpeitaan. Segmentointiperusteita on esimerkiksi maantieteelliset tekijät, väestötekijät, yritysluokitus, asiakkaan henkilökohtaiset ominaisuudet, ostokäyttäytyminen ja asiakassuhdetasot. Näitä tasoja tarkastamalla yritys saa kattavan kuvan individuaalisesta asiakkaasta ja yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. (Lecklin 2006, 95–96.)

Segmentointi etenee prosessina. Ensin määritellään segmentit. Asiakkaat jaetaan ryhmiin kysynnän ja ostokäyttäytymisen analysointia varten. Seuraavassa vaiheessa valitaan kriteerit, joiden tarkoituksena on jakaa markkinat todettujen segmenttien mukaan. Seuraava vaihe on kohdesegmenttien valinta. Kun yritys on määritellyt niin markkinoiden kuin asiakkaiden segmentit, yritys valitsee niistä itsellensä sopivat. Jos segmenttejä on useita, yrityksen on järkevää tehdä kullekin segmentille oma markkinointiohjelma. Jos segmenttejä on vähän, yritys voi käyttää kaikkiin ryhmiin samaa mainontaa. Seuraava prosessin vaihe on tarjonnan erilaistaminen, differointi. Tämä tarkoittaa sitä, että segmenteille tehdään oman näköinen markkinointisuunnitelma ja – ohjelma. Näin jokin tietty tuote tai palvelu kohtaa sitä tarvitsevan asiakkaan paremmin. Viimeinen vaihe sisältää kohdeviestintää. Kullekin segmenttiryhmälle valitaan sopivat mainosvälineet, esimerkiksi tv tai Internet. (Joensuun yliopisto nd.)

7 KYLPYLÄHOTELLI SANIN LAATUKÄSIKIRJAN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Opinnäytetyön aihetta ehdotti Kylpylähotelli Sanin toimitusjohtaja Minna Tontti. Vastaanottopäällikkö oli kysynyt M. Tontilta minulle sopivaa opinnäytetyöaihetta ja aiheeksi valikoitui laatukäsikirjan laadinta sen ajankohtaisuuden vuoksi. Kylpylähotelli Sani on mukana Kalajoen hiekkasärkkien yritysten kanssa yhteisessä laatuhankeessa, jossa jokainen yritys tekee itsellensä toimivan laatujärjestelmän. Valitsin aiheen, koska se herätti minussa kiinnostusta ja sain aktiivisesti osallistua kehittämistyöhön.

Kylpylähotelli Sanilla ei ole käytössään laatujärjestelmää, jonka mukaan yrityksen prosessit toimisivat. Yrityksellä on paljon valmiina olevia toimintaohjeita, mutta ohjeet ovat hajanaisesti sähköisessä muodossa useissa tietokoneen kansioissa tai konkreettisesti yrityksen seinällä. Laatujärjestelmän nykytilanne on heikko. Laatukäsikirjaa, jossa olisi arvot, strategiat ja laatupolitiikka ei ole ollenkaan. Prosessikuvaukset on kirjattu jossain määrin, mutta nekin ovat puutteelliset. Työtapakuvauksia yrityksellä on jonkin verran, nekin ovat lähinnä vastaanoton-työtavoista, mutta esimerkiksi myyntipalvelun työtapakuvauksia ei ole.

7.1 Työn aloitus ja eteneminen

Kylpylähotelli Sanin laatukäsikirjan suunnittelu- ja laadintaprosessi lähti liikkeelle huhtikuussa 2011. Suoritin 30 opintopisteen työharjoittelua hotellilla ja viiden kuukauden aikana keräsin niin kirjallista kuin havainnointua materiaalia opinnäytetyötä varten. Kirjallista materiaalia oli yrityksestä tehdyt power point-esitykset, Internetsivut, yritysesitykset ja perehdyttämisopas. Havainnoidun materiaalin keräsin harjoittelun aikana keskustelemalla henkilökunnan kanssa, tutustumalla työtehtäviin ja työohjeisiin, kokeilemalla näitä käytännössä vastaanoton työssä sekä työskentelemällä yrityksessä. Havainnointi tarkoittaa sitä, että tutkija itse henkilökohtaisesti tarkkailee tutkittavaa kohdetta saaden suoraa tietoa organisaation toiminnasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 213).

Suunnitteluvaiheessa tutustuin laatukäsikirjaan sanana, luin vanhoja opinnäytetöitä sekä tutustuin Laatutoniin. Suunnittelun aikana asetin tavoitteet ja aikataulun sekä tein aiheanalyysin. Jo suunnitteluvaiheessa opinnäytetyön aiheen rajaaminen oli välttämätöntä. Opinnäytetyö

rajattiin käytettävissä olevan lähdemateriaalin ja opinnäytetyön laajuuden mukaan. Aiheen rajaaminen tapahtui yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Työ rajattiin Laatutonnin askeleiden mukaisesti, toimitusjohtaja antoi minulle ohjeeksi tehdä ne askeleet, jotka osasin ja joihin löysin materiaalia. Askeleet, joiden perusteella työ rajattiin, ovat yrityksen peruspilarit, laadun kehittäminen asiakasnäkökulmasta, laadun kehittäminen henkilöstönäkökulmasta, yrityksen turvallisuusasioiden hallinta sekä laadun kehittäminen ja ylläpitäminen osana arkea.

Opinnäytetyön materiaalin kerääminen havainnoimalla oli minulle luonnollinen valinta siitä syystä että olin työharjoittelussa yrityksessä. Havainnoimalla esimerkiksi vastaanoton henkilökuntaa, pääsin vertaamaan heidän työtapoja annettuihin toimintaohjeisiin. Pääosin tarkkailin henkilökunnan työtapoja heidän erilaisissa toimenkuvissa. Havainnoitua vertasin ohjeisiin sekä toimintaohjeisiin ja näin ollen pääsin selville, kuinka Kylpylähotelli Sanissa toteutetaan hyvää laatua yrityksen eri osa-alueilla. Havainnointi oli hyvä tiedonkeruumenetelmä, koska sain yrityksestä suoraa tietoa ilman välikäsiä.

7.2 Toteutus

Minulla ei ollut aikaisempaa tietoa laatukäsikirjan teosta, laatu käsitteenä oli tuttu, mutta syventävä tietous puuttui. Aluksi tutustuin laatukäsikirjaan ja laatu-termiin muiden opinnäytetöiden avulla. Valitettavasti en kuitenkaan löytänyt hotellille tehtyä laatukäsikirjaa. Näin ollen laatukäsikirjan suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin tutustuminen oli haastava ja suuri projekti.

Työssäni olen keskittynyt sivulla 9 kuvatun laatupyramidin huipulle. Erittelen dokumentiksi liikeidean, arvot, prosessit, asiakassegmentit, laadun kehittämisen henkilöstönäkökulmasta, laadun kehittämisen asiakasnäkökulmasta, laadun parantamisen toimenpiteet sekä yrityksen turvallisuusasiat.

Laatukäsikirjaa tullaan käyttämään vuoden 2012 aikana valmistuvan laatujärjestelmän osana. Tarkoituksen on, että laatujärjestelmään kirjataan laatukäsikirja, prosessikuvaukset ja työtapakuvaukset. Laatujärjestelmän valmistuminen on vielä epävarmaa, koska yrityksessä on tällä hetkellä käynnissä laajennusprojekti ja mahdollisia muitakin muutoksia.

Laatukäsikirjan rakenteen tein yksinkertaiseksi, suppeaksi ja selkeäksi, koska näin sitä on helppompaa käyttää laatujärjestelmän osana sekä täydentää. Laatukäsikirja tulee laatujärjestelmän

sisällysluetteloksi, pieneksi infopaketti yrityksestä. Mielestäni tällainen sisältö on helpommin soviteltavissa laatujärjestelmään, laatukäsikirjaan on helppo muokata viittaukset itse järjestelmään kun se on valmis. Laatukäsikirjan sisältö on peräsin minulta itseltäni sekä yritykseltä, ulkopuolisia sisällön tarjoajia ei ole käytetty. Seuraavalla sivulla on taulukko, mistä selviää laatukäsikirjan sisällön lähteet.

Taulukko 1. Laatukäsikirjan sisällön lähteet

Rakenne	Tietolähde
Johdanto	Sari Anias
Yritysesittely	Kylpylähotelli Sani, power point-esitykset, perehdytysmateriaali
Laatupolitiikka	Toimitusjohtaja, Sari Anias
Arvot	Kylpylähotelli Sani, power point-esitykset, perehdytysmateriaali
Liikeidea	Kylpylähotelli Sani, perehdytysmateriaali
Toiminta-ajatus	Kylpylähotelli Sani, perehdytysmateriaali
Johdon katselmus	Sari Anias
Prosessit	Sari Anias, Kylpylähotelli Sani
Asiakastyytyväisyys	Sari Anias
Organisaation toimenkuvat ja vastualueet	Sari Anias
Yrityksen organisaatorakenteen kuvaus	Vastaanottopäällikkö
Henkilöstöresurssit ja koulutus	Sari Anias
Kehityskeskustelut	Vastaanottopäällikkö
Pelastussuunnitelma	Vastaanottopäällikkö, Sari Anias
Laatukäsikirjan päivittäminen	Vastaanottopäällikkö, Sari Anias

7.3 Lopputulos

Työn tuloksena syntyi laatukäsikirja, jonka avulla Kylpylähotelli Sani voi rakentaa toimivan laadunhallintajärjestelmän. Opinnäytetyön teoriaosuuden tavoite oli tukea laatukäsikirjaa. Teoriaosuudessa on painotettu enemmän laadun käsitteeseen ja niihin laadullisiin asioihin, jotka ovat vaikuttaneen laatukäsikirjaan.

Laatukäsikirja toteutettiin Laatutonni-järjestelmän mukaisesti. Laatutonni on sisältö-esimerkkejä esimerkiksi yrityksen ympäristöasioiden hallinnasta, laadun kehittämisestä asiakas- ja henkilöstönäkökulmasta. Opinnäytetyö koostui kahdesta osasta, teoriaosuudesta ja käytännönoisuudesta. Pyrin toteuttamaan selkeän ja toimivan laatukäsikirjan, jota on helppo päivittää, täydentää ja yhdistää lopulliseen laatujärjestelmään.

Opinnäytetyöni taustalla korostuu asiakas ja hyvä työyhteisö. Laatukäsikirjan tekeminen lähtee siitä, miten Kylpylähotelli Sanissa kohdataan asiakas. Teorian avulla yhdistin havainnoimani asiat laatukäsikirjaksi. Teoreettinen ajattelu lähtee siitä, että työyhteisö toimii asiakkaan ehdoilla. Laatukäsikirjassa tämä näkyy asiakaslähtöisyytenä ja hyvän johtamisen kehittämisellä.

Opinnäytetyössä on muutama asia, mitkä olisi voinut tehdä eri tavalla. Yrityksen ja minun yhteydenpito olisi voinut olla tiiviimpää harjoittelun päättymisen jälkeen. Yhteydenpito rajoittui lähinnä sähköpostiviestintään ja muutamaaan tapaamiseen. Projektin alussa olisi voinut olla yrityksen ja minun yhteinen suunnitelma siitä, miten työn täytyisi edetä. Edistyminen oli hajanaista.

Kylpylähotelli Sani Oy:n vastaanottopäällikkö on arvioinut työni selkeäksi, helposti luettavaksi ja johdonmukaiseksi. Vastaanottopäällikkö kertoo arvioinnissa, että laatimani laatukäsikirja on hyvä pohja Kylpylähotelli Sanin laatu työlle ja he tulevat käyttämään sitä jatkossa kehittäessään laatu työtä.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa laatukäsikirja, joka on tarkoitettu työntekijän työvälineeksi, johdon avuksi laaduntoteuttamisessa sekä hyödyksi koko organisaatiolle. Tavoite saavutettiin ja hotellille saatiin koottua käsikirja, joka sisältää käyttökelpoista materiaalia Laatutonni – laatujärjestelmää varten. Laatukäsikirjassa on materiaalia, joka auttaa henkilökuntaa ymmärtämään hotellin laadukkaaseen toimintaan vaikuttavia tekijöitä.

Oppimistavoitteena oli laatukäsikirjan laatiminen kaikkine vaiheineen, laadun teoriaan tutustuminen sekä opinnäytetyöprosessin hallinta. Mielestäni saavutin tavoitteet. Laadin laatukäsikirjan Laatutonnin mukaiseksi, sain selkeän käsityksen siitä, mitä laatukäsikirjan tulee pitää sisällään ja mihin käyttötarkoitukseen se yleensä tehdään. Tekemäni laatukäsikirja Kylpylähotelli Sanille olisi voinut olla laajempi, mutta olemassa olevan materiaalin vuoksi siitä tuli hyvä, mutta ei täydellinen. Osa laatuasioista on vain yrityksen toimitusjohtajan tiedossa ja niitä on ulkopuolisen vaikea hahmottaa dokumentiksi. Yli prosessin puoleen väliin asti tein opinnäytetyötä ilman ohjaajaa ja oli haastavaa kirjoittaa työtä ilman neuvoja ja ohjeistuksia. Minulta meni paljon aikaa siihen, että etsin ja tutkin tietoa siitä, kuinka opinnäytetyö tulee toteuttaa ja millainen on hyvä opinnäytetyö. Tähän asiaan olisin toivonut parannusta. Kaiken kaikkiaan prosessi on lisännyt matkailualan erikoisosaamistani ja yhdistänyt teoreettisen ja käytännön osaamisen. Lisäksi opinnäytetyöprosessi on lisännyt kiinnostustani hotellien toimintaan ja laatukäyttämiseen.

Opinnäytetyön raportoinnissa olen tavoitellut kieleltään sekä ulkoasultaan selkeää ja oikeaoppista kirjallista ilmaisua. Kappalejaot ovat selkeitä, virkkeet ja lauseet rakenteeltaan helppoja ja ymmärrettäviä. Olen tyytyväinen työn kieliasuun. Teksti on ehkä liian asiapitoista, olisin voinut käyttää enemmän elävöittävämpiä ilmaisuja ja omia mielipiteitä.

Uskon, että laatukäsikirjasta on tulevaisuudessa hyötyä, koska laatu on ajankohtainen aihe matkailuyrityksissä ja Laatutonni-järjestelmän askeleita on helppo seurata laatukäsikirjan avulla ja näin ollen muokata laatukäsikirjaa sekä täydentää laatujärjestelmää. Tekemäni laatukäsikirja luo pohjan laatujärjestelmälle, jota lähdetään dokumentoimaan ja kehittämään Laatutonni mukaisesti eteenpäin.

Kokonaisuuden hallitsemiseksi opinnäytetyön ja laatukäsikirjan rajaaminen oli tärkeää. Laatukäsikirja tulee toimimaan pohjana laajemmalle laatujärjestelmälle ja näin ollen oli vaarana, että laatukäsikirjastakin tulee liian laaja. Laatukäsikirja on kuitenkin laatujärjestelmän jäävuoron huippu. Toimeksiantaja jo työn alussa tuki minua ja sanoi, että saan valita itse laatukäsikirjaan Laatutonnin askeleet ja työstää niitä. Valitsin askeleiksi yrityksen peruspilarit, laadun kehittämisen asiakasnäkökulmasta, yrityksen turvallisuusasioiden hallinnan, laadun kehittämisen henkilöstönäkökulmasta sekä laadun kehittämisen ja ylläpitämisen.

Kylpylähotelli Sanissa laatukäsikirjan käyttöönoton jälkeen kirjaan tullaan lisäämään dokumentointia. Käsikirjaan lisätään muun muassa ympäristöasiat ja tarkemmat prosessikuvaukset. Tarkemmin kirjallisia ohjeita lisätään sitä mukaa, kun niitä syntyy. Kirjallisten ohjeiden tarkoituksena on suunnitella toimintaa ennalta paremmin. Käyttämättä laatukäsikirja ei ole hyödyllinen ja toivonkin, että tämä dokumentti on käyttöhyödyllinen.

Laatukäsikirjan hyöty Kylpylähotelli Sanille ei varmastikaan näy heti käyttöönoton jälkeen. Päivittäminen ja tietojen lisääminen saattaa unohtua tai ehkäpä yritys ei koe laatuasioita niin tärkeiksi, että laatujärjestelmää alettaisiin toteuttaa heti ja konkreettisesti. Laatukäsikirjan tarkoituksena onkin toimia innoittajana parempaan työnlaatuun ja työn tehostamiseen. Työn laadun muutokset näkyvät tulevaisuudessa vasta sitten, kun laatukäsikirja on saatu toimimaan yhteistyössä Kylpylähotelli Sanin laatujärjestelmän kanssa. Työ laadun kanssa on jatkuvaa oppimista.

Laatuajattelua mukaillen menestyvä yritys haluaa kehittyä jatkuvasti muuttuvien tilanteiden ja markkinoiden mukaan. Kehitystyössä yrityksen laatukäsikirja voi olla suurena apuna sen hetkisten prosessien, toimintamallien ja tilanteiden kartoittamisessa. Kaiken kaikkiaan on organisaation johdon ja työntekijöiden vastuulla käyttää laatukäsikirjaa heille itselle sopivalla tavalla.

LÄHTEET

- Chartered Quality Institute. 2011. What is quality? Saatavilla: <http://www.thecqi.org/Knowledge-Hub/What-is-quality/> (Luettu 18.10.2011).
- Heikkilä, H. nd. Laatu, laadun mittaaminen, auditointi, laatujärjestelmät. Saatavilla: <http://www.mit.jyu.fi/opetus/kurssit/jot/2005/kalvot/qij.pdf> (Luettu 16.9.2011).
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Järvelin, K., Kvist, H-H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Joensuun yliopisto. nd. Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu. Saatavilla: <http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul3.htm> (Luettu 17.9.2011).
- Jokipii, P. 2000. Laatu työllä tuloksiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kwaliteg. nd. What is a Quality Police? Saatavilla: <http://www.kwaliteg.co.za/iso9000/Quality%20Policy.htm> (Luettu 20.9.2011).
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Helsinki: Otava.
- Malka, M. & Davielsson, L. 1988. Laatu piirit palveluorganisaatiossa. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.
- Matkailun Edistämiskeskus. nd a. Laatutonna. Saatavilla: <http://www.laatutonna.fi/laatutonna> (Luettu 10.11.2011).
- Matkailun Edistämiskeskus nd b. Laatuverkko. Saatavilla: <http://www.laatutonna.fi/laatutonna/laatuverkko> (Luettu 10.11.2011).
- Opetushallitus. 2003. Mitä laatu on? Saatavilla: http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/laatu_ja_standardit/mita_laatu_on/index.html (Luettu 20.9.2011).
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pihlajamäki, H. 2011. Laatu käsikirja Helinä koti Oy. AMK-opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Saatavilla: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26080/Heli%20Pihlajamaki%20Helina-koti%20Oy%20Laatukasikirja.pdf?sequence=1> (Luettu 8.11.2011).

Rissanen, T. 2005 a. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar LTD.

Rissanen, T. 2005 b. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar LTD

Särmäkari, V. 1997. Mitä on hyvä laatu politiikka? Helsinki: Tyylipaino Oy.

Sipilä, A. 2007. Laatutonni pienyrityksen arjessa. Laatu järjestelmän vaikuttavuuden arvoitus. AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Saatavilla: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/593/907_Anna_Sipila_ONT_2007.pdf?sequence=1 (Luettu 8.11.2011).

Sirén, K. 2003. Laatutonni-työkirja. Haaga Instituutti-säätiö.

Suomen standardisoimisliitto. 2005. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

Verti, M. 1997. Tuottavin investointi: laatu. Saatavilla: <http://www2.kyamk.fi/lehti/697/laatuinvestointi.html> (Luettu 14.9.2011).

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtanen, L. 2006. Laatujohtaminen. Saatavilla: <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st20062/ST062-08A.pdf> (Luettu 17.10.2011).

LIITTEIDEN LUETTELO

LIITE 1 LAADUN SANAKIRJA

LIITE 2 KYLPYLÄHOTELLIN SANIN LAATUKÄSIKIRJA

Laadun sanakirja

Tässä liitteessä määritellään laatuun olennaisesti liittyviä termejä.

Arvot	Käsityksiä ja odotuksia, jotka kuvaavat miten yrityksen henkilöstö toimii ja käyttäytyy, ja joihin kaikki liiketoimintasuhteet perustuvat (esim. luottamus, kannustaminen ja totuudenmukaisuus). (Sirén 2003, 12.)
Asiakastyytyväisyys	Asiakkaan näkemys siitä, missä määrin hänen vaatimuksiinsa on vastattu. Mitä tyytyväisempiä yrityksen asiakkaat ovat, sitä paremman mahdollisuudet yrityksellä on menestyä. (Suomen standardisoimisliitto 2005, 22.)
Auditointi	Tarkastus, jossa varmistetaan ja tutkitaan miten yritys on noudattanut laatukäsikirjassaan kuvattuja menettelytapoja. (Sirén 2003, 12).
Dokumentointi	Toimintamallien kirjaamista, esim. työskentelyohjeita henkilöstölle. Voi olla paperilla tai sähköisessä muodossa. (Sirén 2003, 12.)
Itsearviointi	Kysymyksien avulla kartoitetaan organisaation vahvuudet ja kehittämiskohteet. (Sirén 2003, 12).
Johdon katselmus	Toimintatapa, jonka yrityksen johto suorittaa kerran vuodessa. Johdon katselmuksessa arvioidaan laatujärjestelmän toimivuus, yrityksen toimintamallit ja niiden parantamistarpeet. (Sirén 2003, 12.)
Laatu	Tuotteen tai toiminnan kykyä täyttää siihen kohdistetut odotukset. Tuotteen laadulla viitataan tuotteen kykyyn vastata asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin. (Sirén 2003, 12.)
Laadunhallinta	Laadunhallinnan periaate on sääntö tai käsitys yrityksen johtamista ja toimintaa varten. Tarkoituksena on parantaa jatkuvasti pidemmän aikavälin suorituskykyä keskittymällä asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin sekä ottamalla samalla huomioon muiden sidosryhmien tarpeet. (Sirén 2003, 12–13.)

Laadun parantaminen	Toiminta, jolla asiakas- tai työtyytyväisyyttä parannetaan tai laatukustannuksia pienennetään. (Sirén 2003, 13).
Laatujohdaminen	Laatujohdamisessa laadun kehittäminen ymmärretään jatkuvana prosessina, johon kaikki yrityksen jäsenet osallistuvat ja sitoutuvat. (Sirén 2003, 13).
Laatujärjestelmä	Laatujärjestelmä on menetelmä, jonka avulla yritys kehittää ja varmistaa toimintansa ja tuotteidensa laatua. Se muodostuu yrityksen rakenteesta, vastuista, prosesseista, ohjeista ja resursseista, joilla yritys huolehtii laadusta ja laadun toteuttamisesta. (Suomen standardisoimisliitto 2005, 22.)
Laatupolitiikka	Yrityksen johdon julkituoma kuvaus siitä, mitä laatu tarkoittaa yrityksessä ja miten siihen tulee suhtautua. (Suomen standardisoimisliitto 2005, 22).
Prosessi	Toimintaketju, jonka avulla organisaatio muuttaa panokset tuotoksiksi asiakkaille. Prosessien tulee tuottaa lisäarvoa. (Suomen standardisoimisliitto 2005, 22.)
Tuote	Kokonaisuus, jonka organisaatio toimittaa asiakkailleen. Voi sisältää sekä tavaraa että palvelua. (Sirén 2003, 14.)



**Kylpylähotelli
Kalajoki**

Kylpylähotelli Sani Oy:n laatukäsikirja v 0.1

Laatija: Sari Anias, Kylpylähotelli Sani Oy

Päiväys: 15.11.2011

Luottamuksellisuus: Julkinen

Versio: 0.1

Hyväksynyt: Liisa Jäppinen

Sisälllys

1 Johdanto	3
2 Yrityksen peruspilarit.....	4
2.2 Yritys	4
2.3 Liikeidea	4
2.4 Arvot	4
2.5 Toiminta-ajatus.....	5
2.6 Prosessit.....	5
3 Laadun kehittäminen asiakasnäkökulmasta.....	7
3.1 Asiakastyytyväisyys.....	7
3.2 Asiakassegmentit	8
4 Laadun kehittäminen henkilöstönäkökulmasta	9
4.1 Organisaation toimenkuvat ja vastualueet	9
4.2 Organisaatorakenne	10
4.3 Henkilöstöperehdytys.....	10
4.4 Kehityskeskustelut	11
5 Laadun kehittäminen liiketoiminnan ohjauksen näkökulmasta.....	11
6 Yrityksen turvallisuusasioiden hallinta	11
6.1 Pelastussuunnitelma	11
7 Laadun kehittäminen ja ylläpitäminen osana arkea.....	11
7.1 Laatukäsikirjan päivittäminen	11
7.2 Johdon katselmus	12

1 Johdanto

Kylpylähotelli Sani Oy:n laatutyön tavoitteena on toiminnan jatkuva parantaminen. Tässä laatukäsikirjassa kuvataan lyhyesti lähtökohdat laatutyölle, toiminnan periaatteet sekä Kylpylähoteelli Sanin organisaatio. Laatukäsikirja on koko henkilöstöä velvoittava ohjekirja. Laatukäsikirjan tarkoituksena on varmistaa Kylpylähoteelli Sani Oy:n toiminnan tehokkuus ja hyvä laatu. Laatukäsikirja noudattaa Laatutonni-työkirjassa olevien otsikoiden rakennetta.

2 Yrityksen peruspilarit

2.2 Yritys

Kylpylähotelli Sani Oy on yksityisessä omistuksessa oleva majoitusyritys. Seuraavaksi on yrityksen perustietoja

Toimitusjohtaja: Minna Tontti

Henkilökunta: 12

Yhteystiedot: Jukupolku 5, 85100 Kalajoki

Puh. (08) 4692 500 Fax (08) 4692 211

myynti@kalajokiresort.fi

Liikevaihto 2,3 milj. euroa

2.3 Liikeidea

Kylpylähotelli Sani Oy:n tarkoituksena on tuottaa ja tarjota asiakaslähtöisesti, laadukkaasti ja alueen vetovoimatekijät huomioiden yhtenä Kalajoen matkailualueen veturiyrityksinä kannattavasti ympärivuoden elämyksellisiä ja kokonaisvaltaisia majoitus-, kokous-, virkistys- sekä elämyspalveluja suomalaisille ja ulkomaalaisille matkailijoille sekä paikallisille asukkaille yhteistyössä alueen eri yritysten ja toimijoiden kanssa. Hotellin on tarkoitus olla raikas, lämmin ja merellinen, jossa terveys, iloinen yhdessäolo sekä elämykset arjen yläpuolella ovat saavutettavissa vuoden jokaisena päivänä.

2.4 Arvot

Toiminnan arvoina ovat onnellinen kanta-asiakas, luotettavuus, palvelun sujuvuus, ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta, tehokas ja tulokellinen toiminta, alueellinen yhteistyö ja ostamisen helppous. Kylpylähotelli Sani haluaa olla paikka, jossa terveys, hyvä palvelu, iloinen yhdessäolo ja ainutlaatuiset elämykset ovat saavutettavissa vuoden jokaisena päivänä.

2.5 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatuksena on virkistys-, vapaa-ajanvietto ja kokouspalveluiden tarjoaminen. Asiakasryhmiä ovat lapsiperheet, kokousasiakkaat, aktiivi- ja viihdelomailijat, seniorit, hotellin kanssa samassa rakennuksessa toimivien yritysten asiakkaat sekä virkistysryhmät.

2.6 Prosessit

Seuraavaksi on Kylpylähotelli Sanin prosessit. Prosesseihin ei ole merkitty vastuuhenkilöitä, koska niitä ei ole vielä päätetty. Prosessikuvaukset kirjataan myöhemmin.

Pääprosessit			
Prosessin nimi	Prosessin toiminnot	Laatutavoite	Arviointimenetelmä
Majoitus	Majoituksen tarjoaminen kaikille yrityksen asiakasryhmille.	Tarjota laadukasta ja miellyttävää majoitusta.	Asiakastyytyväisyyskysely, palaute majoitavalta, hotellin itsearviointi.
<ul style="list-style-type: none"> hotellimajoitus, asiakasprosessit, myyntipalvelu 	Tarjota hotellimajoitusta Kylpylähotelli Sanin tiloissa.	Tarjotaan siten, että asiakas on tyytyväinen majoitukseen.	Asiakastyytyväisyyskysely, palaute majoitavalta, itsearviointi, itsearviointi.
<ul style="list-style-type: none"> muu majoitus, asiakasprosessit 	Tarjota majoitusta muissa majoitusrakennuksissa.	Tarjota hotellitasoista majoitusta mökeissä ja muissa majoituksissa.	Asiakastyytyväisyyskysely, palaute majoitavalta, itsearviointi.
Kokouspalvelut	Tarjota kokoustila, laitteet, tarjoilut.	Tarjota palvelut niin, että asiakas viihtyy vaikeitakin päätöksiä kokouksissa tehdesään.	Asiakastyytyväisyyskysely, palaute ryhmältä/kokoustajalta, itsearviointi.

Suunnittelu- ja johtamisen prosessit			
Prosessin nimi	Prosessin toiminnot	Laatutavoite	Arviointimenetelmä
Strategiaprosessi			
<ul style="list-style-type: none"> strategian laatiminen 	Yrityksen tulevaisuus, toiminta, asema.	Toiminnan kehittäminen taloudellisesti, laadullisesti ja yhteishenkisesti.	Kehityskeskustelut, palaverit.
Talousprosessi			
<ul style="list-style-type: none"> budjetointi, reskontrat, tilinpäätös, tiliraportit, kassa ja rahaliikenne 	Voitonjako, kassaan ja kassastamaksut, sijoitukset.	Hyvällä seurannalla kertoo yrityksen taloudellisen tasapainon.	Budjettien seuranta.

Tukiprosessit			
Prosessin nimi	Prosessin kuvaus	Laatutavoite	Arviointimenetelmä
Viihdepalvelut <ul style="list-style-type: none"> esiintyjät, tanssit, karaoke 	Iltaviihteen tarjoaminen hotellissa.	Tarjota viihdettä niin majoittuville, kuin ulkopuolisille asiakkaille.	Asiakastyytyväisyys, palaute, itsearviointi.
Yhteistyö ravintolan ja kylpylän kanssa	Ruoka- ja kylpyläpalveluiden tarjoaminen.	Monipuolisten palvelujen tarjoaminen.	Asiakastyytyväisyys, palaute, itsearviointi, yksikköjen palaverit.
Henkilöstö <ul style="list-style-type: none"> rekrytointi, perehdytys, työhyvinvointi 	Tukea henkilöstöä kaikissa työtilanteissa ja tarjota uudelle työntekijälle hyvät edellytykset työhön.	Työn sujuvuus yhdessä henkilökunnan ja johdon kanssa, työssä jaksaminen.	Kehityskeskustelut, työtyytyväisyyskyselyt.
Markkinointi	Hotellin ja yhteistyökumppaneiden tarjonnan markkinointi.	Tuoda ilmi hotellin ja yhteistyökumppaneiden palveluiden tarjonta kiinnostavalla ja myyväällä tavalla.	Asiakastyytyväisyyskysely, palaute, sisäinen kysely.
Kiinteistöhuolto	Kiinteistöhuolto huolehtii yrityksen kiinteistöistä.	Kiinteistöhuolto toimii yhdessä hotellin kanssa tarjoten laadukkaita tiloja.	Sisäinen kysely, kehityskeskustelut.
Siivous	Siivoushuolto huolehtii yrityksen kiinteistöistä ja majoituspalvelujen siisteydestä.	Tarjota puhtaita ja laadukkaita yleis- ja yksityistiloja asiakkaille.	Sisäinen kysely, kehityskeskustelut.

3 Laadun kehittäminen asiakasnäkökulmasta

3.1 Asiakastyytyväisyys

Palautetta otetaan vastaan asiakkailta niin suullisesti kuin kirjallisesti. Suullinen palaute saadaan yleensä vastaanotossa ja kirjallisen palautteen asiakas voi jättää vastaanottoon tai antaa sitä Internet-sivujen kautta. Palaute välitetään sähköpostitse koko henkilöstölle ja palautteeseen vastataan välittömästi kiittämällä palautteesta. Tarkemmin palautteeseen perehtyy sen osa-alueen vastaava, jota palaute koskee. Yleiseen palautteeseen, tyytymättömyyteen vastaa hotellin toimitusjohtaja.

Ilman palvelua parantavia toimenpiteitä palautteesta ei ole mitään hyötyä yritykselle. Palautteen arvioi toimitusjohtaja ja sen osa-alueen vastuuhenkilö, ketä palaute koskee. Toimitusjohtaja ja osa-alueen vastuuhenkilö tekevät johtopäätöksiä, jotka johtavat kehitettävän osa-alueen välittömiin parannus- ja kehittämistoimenpiteisiin. Palautteiden keräämisen vastuuhenkilöinä toimivat koko yrityksen henkilöstö. Asiakkaalle vastaamisesta pääosin vastaa toimitusjohtaja.

Keräystapa	Suullinen ja kirjallinen kerääminen, Internet-sivujen kautta
Vastuuhenkilö	Toimitusjohtaja, koko henkilöstö
Seuranta	Päivittäin
Hyödyntäminen	Arviointi, johtopäätökset, parannus- ja kehittämistoimenpiteet
Tiedottaminen	Koko henkilöstö, tarvittaessa myös yhteistyökumppanit

3.2 Asiakassegmentit

Seuraavaksi on jäsennetty Kylpylähotelli Sanin asiakkaiden tiedossa ja olemassa olevat tarpeet segmenteittään. Segmentit päivitetään aina asiakkaan saapuessa Hotellinx-ohjelmaan vastaanoton ja myyntipalvelun toimesta, katsauksissa toimitusjohtaja tarkastelee segmentit ja päättää markkinointikohteet.

Asiakassegmentti	Tarve, vaatimus ja odotus	Arviointi/ parantaminen	Markkinointi
Perheet	Lapsiperheille mukava tekemistä ympärivuoden majoituksen yhteydessä.	Palautteet, itsearviointi, asiakastyytyväisyyskysely	Lomaviikkojen markkinointi, olemassa olevien perhepalvelujen markkinointi
Pariskunnat	Rauhoittumista arjen keskellä aktiviteettejä unohtamatta.	Palautteet, itsearviointi, asiakastyytyväisyyskyselyt	Kahdelle hengelle suunnattujen pakettien markkinointi, yhteistyö kylpylän ja hoito-osaston kanssa
Seniorit	Voimaa antava, kiihkeitön ja piristävälomaelämys.	Palautteet, itsearviointi, asiakastyytyväisyyskyselyt	Kylpyläloma, hoito-osasto, golfloma, tanssit, karaoke.
Kokous	Hyvä ruoka, kokouksilat ja –laitteet, majoitus	Palautteet, itsearviointi, asiakastyytyväisyyskyselyt	Päiväkokous, majoitustuvakokous, iltaviihdepalvelut
Tyky & tyhy	Edesauttaa työyhteisön hyvinvointia tarjoamalla yhteishenkeä kohottavia aktiviteettejä.	Palautteet, itsearviointi, asiakastyytyväisyyskyselyt	Aktiviteetit, majoitus, ruoka
Teemat	Tarjota teeman mukaisia palveluja. Ruoka, juoma, majoitus, ohjelma.	Palautteet, itsearviointi, asiakastyytyväisyyskyselyt	Sesongit, teeman mukainen markkinointi, kylpylä, yhteistyökumppanit

4 Laadun kehittäminen henkilöstönäkökulmasta

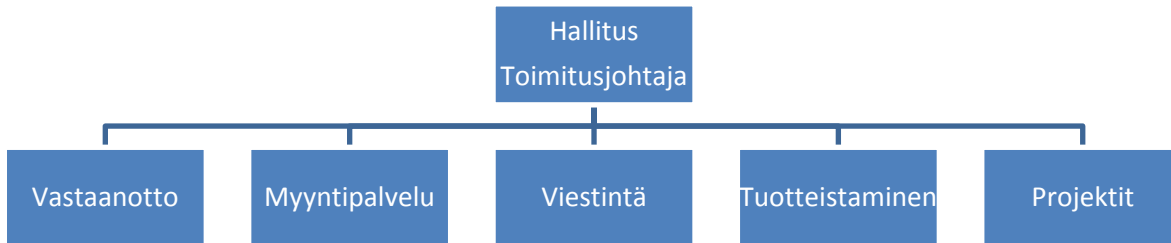
4.1 Organisaation toimenkuvat ja vastualueet

Yrityksessä työskentely sisältää useita toimenkuvia sekä osa-alueiden osaamista ja hallintaa. Vastuuhenkilöitä tarvitaan vastaanottoon, tuotteistamiseen, visualisointiin ja myyntipalveluun. Koko yrityksestä on vastuussa toimitusjohtaja ja hänen alaisuudessaan on toimijoita, joiden vastualueet on jaettu osaamisen mukaan.

Vastaanotossa toimitusjohtajan alaisuudessa toimii vastaanottopäällikkö. Myyntipalvelussa on myyntipäällikkö ja hänen toimenkuvia jakaa myyntisihteerit. Tuotteistamiseen ja visualisointiin on myös omat vastuuhenkilöt.

Toimenkuva	Vastuualue
Toimitusjohtaja	Koko yritys, koko henkilöstö, rahaliikenne, strategiat, markkinointi.
Vastaanottopäällikkö	Koko vastaanotto, vastaanoton henkilöstö, aula-baari, tilaukset.
Myyntisihteeri	Koko myyntipalvelu, myyntipalvelun henkilöstö.
Tuotteistaja	Viihdepalvelut, Internet-sivut, markkinointi.
Viestintäsuunnittelija	Mainosten visualisointi.

4.2 Organisaatorakenne



4.3 Henkilöstöperehdytys

Uudessa työpaikassa aloittava työntekijä on oikeutettu saamaan riittävä perehdytys työhön, työympäristöön sekä muihin toimintoihin ja tapoihin. Perehdytys aloitetaan heti ja sitä jatketaan muutaman päivän ajan, perehdyttäminen painottuu aloittavan työntekijän ensimmäisiin työpäiviin. Työnopastus tulee työtä tekemällä ja tietojen ja taitojen sekä menetelmien oppimisella. Työntekijän hyvä perehdyttäminen takaa hyvän työmotivaation, virheiden minimoinnin, nopean työnhallinnan sekä työntekijän hyvän asenteen työtä kohtaan. Hyvä perehdytys vaikuttaa erityisesti asiakkaiden kokemukseen hotellista.

Käytännössä perehdyttäminen tapahtuu muiden työntekijöiden ja vastaanottopäällikön sanallisilla ja kirjallisilla ohjeistuksilla. Uusille työntekijöille on olemassa kirjallista perehdytysmateriaalia, johon aloittava työntekijä tutustuu. Materiaalissa on muun muassa yleisiä käytänteitä, tietoa aamu- ja iltavuoron tehtävistä, vastaanoton päivittäisistä toimenpiteistä sekä vastaanoton toimintaohjeet. Näihin tutustuessaan aloittava työntekijä saa riittävästi tietoa hotellista, sen historiasta ja tulevasta toimenkuvasta. Perehdytys- ja ohjeistusmateriaali päivitetään aina tapahtuneiden muutosten mukaan.

4.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut käydään vuosittain henkilöstön kesken. Henkilökunta vastaa työtyytyväisyyskyselyyn kerran vuodessa.

5 Laadun kehittäminen liiketoiminnan ohjauksen näkökulmasta

Tärkeä, mutta kirjaamatta.

6 Yrityksen turvallisuusasioiden hallinta

6.1 Pelastussuunnitelma

Rakennukseen tai muuhun kohteeseen, joka on poistumisturvallisuuden tai pelastustoiminnan kannalta tavanomaista vaativampi tai jossa henkilö- tai paloturvallisuudelle, ympäristölle tai kulttuuriomaisuudelle aiheutuvan vaaran taikka mahdollisen onnettomuuden aiheuttamien vahinkojen voidaan arvioida olevan vakavat, on laadittava pelastussuunnitelma 14 §:ssä tarkoitetuista toimenpiteistä. Pelastussuunnitelman laatimisesta vastaa rakennuksen tai kohteen haltija.

Kylpylähotelli Sanin pelastussuunnitelma päivitetään kaksi kertaa vuodessa vastaanottopäällikön toimesta.

Turvallisuus- ja riskianalyysit kirjaamatta.

7 Laadun kehittäminen ja ylläpitäminen osana arkea

7.1 Laatukäsikirjan päivittäminen

Laatukäsikirjan päivittäminen ja puuttuvien osien täydentäminen tapahtuu vuoden 2012 aikana toimitusjohtajan toimesta. Tämän jälkeen laatukäsikirjaa tulisi päivittää tarvittaessa, vähintään kuitenkin vuosittain. Auditointien yhteydessä laatujärjestelmä päivitetään automaattisesti. Auditointiaikoja ei ole vielä päätetty.

Päivitysten jälkeen, tulisi laatukäsikirjan versiotunnusta muuttaa. Versiotunnuksen muutos dokumentoidaan laatukäsikirjan etusivulle. Dokumentointi helpottaa laatukäsikirjan seuraamista ja päivittämistä. Päivitetty laatukäsikirja saatetaan koko henkilöstön luettavaksi. Laatukäsikirjan päivittämisestä vastaa toimitusjohtaja ja hänen määräämät vastuhenkilöt.

7.2 Johdon katselmus

Yrityksen johto katselmoi laatu järjestelmää varmistaakseen sen jatkuvan soveltuvuuden, asianmukaisuuden ja vaikuttavuuden kerran vuodessa. Katselmus sisältää laatu järjestelmän, toimintapolitiikan, laatutavoitteiden, parannus-mahdollisuuksien ja muutostarpeiden arvioinnin. Johdon katselmuksen aikataulua ei ole vielä päätetty.