



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Laadunhallinta kiinteistöhuoltoalan pk-yrityksessä

Ylimäki, Inkeri

2012 Laurea Business Ventures

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Business Ventures

Laadunhallinta kiinteistöhuoltoalan pk-yrityksessä

Inkeri Ylimäki
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2012

Inkeri Ylimäki

Laadunhallinta kiinteistöhuoltoalan pk-yrityksessä

Vuosi 2012 Sivumäärä 43

Tämän opinnäytetyön aiheena on laadunhallinta kiinteistöhuoltoalan pk-yrityksessä. Opinnäytetyön teoria keskittyy laatuun, laatujohtamiseen sekä laatujärjestelmiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä laadunhallinnan keinoihin ja sitä kautta osoittaa laadun merkitys yrityksen liiketoiminnassa.

Laatu voidaan määritellä useasta eri näkökulmasta. Nykyään laatu mielletään usein kokonaisuudeksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyyden kasvattaminen, liiketoiminnan kannattavuuden parantaminen sekä yrityksen kilpailukyvyyn vahvistaminen.

Laatujohtamisessa pyritään virheiden minimointiin ja laadun maksimointiin ihmisläheisten johtamismenetelmien kautta. Erityisesti pienten yritysten laatujohtamista laatiessa on hyvä muistaa, että laatujohtaminen tuo parhaimmillaan yritykselle lisäarvoa, kun taas liian monimutkaisesti toteutettu laatujohtaminen voi sitoa yrityksen resursseja liikaa.

Opinnäytetyö on toteutettu kehitysprojektina kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaatio on vuonna 2010 perustettu pieni osakeyhtiö, joka työllistää neljästä kymmeneen henkilöä. Kohdeorganisaatio on nuori kasvava yritys joka tarvitsee jatkuvaa laadunseurantaa. Yrityksessä uskotaan, että jatkuva laadunseuranta parantaa heidän yrityksen kilpailukykyä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaatiolle sopiva laatujohtamistajärjestelmä sekä laatia helppolukuinen ja selkeä laatujohtamiskäsikirja yrityksen toiminnan pohjalta. Laatujohtamiskäsikirja toteutettiin yhteistyössä yrityksen johdon kanssa.

Laatujohtamiskäsikirjan tarkoituksena on olla ensiaskeleksi kohti entistä tiiviimpää laadunseurantaa ja laadunkehitystä kohdeorganisaatiossa. Yrityksessä toivotaan, että laatujohtamiskäsikirjalla saavutetaan järjestelmällisyyttä yrityksen laadunseurantaan.

Inkeri Ylimäki

Quality management in a small property maintenance company

Year	2012	Pages	43
------	------	-------	----

This thesis concentrates on quality management in a small property maintenance company. The theoretical part of this thesis focuses on quality systems, quality management and quality in general. The purpose of the thesis was to study the different ways to manage quality and thereby understand the importance of quality in a company's business.

Quality can be defined from many different perspectives. Nowadays, quality is often perceived as an entirety aiming to increase customer satisfaction, improve company's profitability and strengthen its competitiveness.

In general, quality management aims to minimize mistakes and maximize the quality of people-centered management methods. However, it is important to take into account that although quality system will bring added value to the company at its best, especially in smaller companies, a too complicated quality system might tie up too much company's scarce resources.

This study was made as a development project to a small company, which was established in 2010, employing 4 - 10 persons. The company is a young growth company and therefore it needs continuous quality control. The company estimates that quality control will improve their competitiveness in the long run. The aim of this study was to design a quality management system for the case company and to document it in a quality manual. The quality manual was made in cooperation with the company's management.

The designed quality manual is meant to be the first step towards a more intensive quality control and quality development in the case company. In the company, the management hopes that the quality manual designed in this thesis will help them to control the quality more systematically.

Keywords, Total Quality Management, Quality System, Quality Manual

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	7
1.3	Opinnäytetyön rajaus	7
1.4	Käsitteet	7
1.5	Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	8
2	Laatu.....	9
2.1	Laadun tarkastelua eri näkökulmista	9
2.2	Laatu palveluyrityksissä	10
2.3	Asiakkaan kokema palvelun laatu.....	11
3	Laatujohtaminen.....	13
3.1	Laatujohtamisen eri näkökulmia	13
3.2	Johtamisen kehitystie laatujohtamiseksi	15
3.3	Laatujohtaminen pk - yrityksissä.....	17
4	Laatujärjestelmät	18
4.1	Total Quality Management eli TQM.....	19
4.2	ISO 9000-laatujärjestelmästandardit	20
5	Yritys X	21
5.1	Laadun määrittely Yritys X:ssä.....	22
5.2	Yritys X:n palvelut.....	23
5.3	Yritys X:n tilaus - toimitus prosessin kulku	23
5.4	Yritys X:n asiakasrajapinnassa tapahtuvat toiminnot.....	24
6	Laatujärjestelmämalli Yritys X:ssä.....	24
6.1	Laatuun johtaminen Yritys X:ssä	25
6.2	Laadun asiakasnäkökulma Yritys X:ssä	26
6.3	Kaikkien osallistuminen laatutyöhön Yritys X:ssä	26
6.4	Proessorientaatio Yritys X:ssä	27
6.5	Laadun tarkastelu ja parantaminen Yritys X:ssä.....	28
7	Yritys X:n laatukäsikirja	28
7.1	ISO 9001-standardi	29
8	Pohdinta ja yhteenveto.....	30
	Lähteet.....	31
	Kuvat	32
	Liitteet.....	33

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on laatujohtaminen, laatujärjestelmät sekä laatukäsikirjan laatiminen kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaatio on pieni osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 2010. Kohdeorganisaation päätoimialana on kiinteistöhuoltopalvelut. Lisäksi yritys tarjoaa rakennuspalveluja sekä erikoissiivouspalveluja.

Kohdeorganisaatio on nuori, kasvava yritys joka tarvitsee sen vuoksi systemaattista laadunseurantaa. Laatujärjestelmä on hyvä ja selkeä tapa toiminnan kehittämiseen ja yrityksessä uskotaan, että pitkällä aikavälillä laatukäsikirja tuo kilpailuetua yritykselle.

Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaatiosta käytetään nimeä Yritys X.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Laadunkehittäminen vaihtelee yrityksissä muodoltaan ja sisällöltään. Turjanmaan (2005, 13) mukaan etenkin pienissä yrityksissä laadunkehittämiseen on kiinnitetty vain vähän huomiota. Toisaalta monet pienet paikallisesti toimivat yritykset ovat erityisen riippuvaisia asiakasuskollisuudesta ja maineen kehittymisestä. Parhaimmillaan laadunkehittäminen tuo pienille paikallisesti toimiville yrityksille kilpailuetua, jonka turvin he pystyvät kasvattamaan toimintaansa.

Opinnäytetyön lähtökohtana on selvittää yhdessä Yritys X:n edustajien kanssa, minkälainen laatukäsikirja tukisi Yritys X:n toimintaa parhaiten. Teoreettisen tiedon sekä käytäntöön perustuvan kokemuksen valossa opinnäytetyöntekijä sekä Yritys X:n edustajat valitsevat Yritys X:lle parhaiten soveltuvan laatujärjestelmä- sekä laatukäsikirjamallin. Opinnäytetyön liitteeksi lisätään Yritys X:n laatukäsikirjan versio, josta yritys ei ole tunnistettavissa, sillä Yritys X haluaa suojata laatukäsikirjan.

Yritys X:n toivomuksesta laatukäsikirjassa keskitytään tilaus - toimitusprosessin kehittämiseen, työntekoon liittyviin toimintatapoihin ja ohjeistuksiin sekä työturvallisuuteen. Tarkoituksena on, että yritys voi halutessaan helposti laajentaa laatukäsikirjaa koskemaan myös muita yrityksen toimintoja. Laatukäsikirja kirjoitetaan ISO 9001-laatusertifikaatin vaatimia standardeja mukaillen.

Lecklinin (1997, 38) mukaan hyvä laatukäsikirja on käyttökelpoinen käytännön apuväline. Laatukäsikirjan jaottelun tulee olla selkeä, jolloin asiat on kuvattu lyhyesti ja ytimekkäästi kaavioiden avulla.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa Yritys X:lle toimivaa laatujärjestelmää sekä dokumentoida tieto laatuksikirjaksi. Tarkoituksena on, että opinnäytetyö toimii alkusysäyksenä yrityksen jatkuvalle laadunkehitykselle ja valvonnalle.

Opinnäytetyössä laadittavan laatuksikirjan tavoitteena on auttaa Yritys X:n koko henkilöstöä tarjoamaan asiakkaille mahdollisimman korkealaatuisia palveluja. Laatuksikirjasta pyritään rakentamaan selkeä ja helppolukuinen, jolloin sen käyttö Yritys X:n arjessa olisi mahdollisimman vaivatonta.

1.3 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyön teoriaosuus on rajattu koskemaan laatuun liittyviä perusasioita. Teoriaosuudessa käsitellään muun muassa laatua palveluyrityksissä, asiakkaan kokemaa palvelun laatua sekä laatujohtamista.

Opinnäytetyön laatuksikirja osuuden pääpaino on Yritys X:n tilaus-toimitusprosessissa, resurssien hallinnassa sekä työturvallisuuteen liittyvissä asioissa. Opinnäytetyö on rajattu yrityksen tarpeet priorisoiden. Tarkoituksena on toteuttaa laatuksikirja siten, että yrityksen on myöhemmin helppoa laajentaa laatuksikirjaa koskemaan myös muita yrityksen toimintoja.

1.4 Käsitteet

Tässä kappaleessa selvitetään opinnäytetyössä esiintyvät keskeiset käsitteet. Keskeisiä käsitteitä ovat laatu, palvelun laatu, laatujohtaminen, laatujärjestelmä, palvelun laadun mittaaminen sekä laatuksikirja.

Laatu. Laatu käsitettiin ennen virheettömyytenä, mutta nykyään laatu käsitetään laajempänä kokonaisuutena. Silénin mukaan (2006, 40) ”nykyisin laatu käsitetään yhä useammin yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi ja johtamiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen”.

Palvelun laatu. Palvelun laatuun sekä palvelun laadun kokemiseen vaikuttaa moni asia. Grönroos (2003, 117) listaa viisi osa-aluetta, mistä palvelun laatu pääasiassa koostuu: konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagoitavuus, vakuuttavuus sekä empatia. Konkreettisella ympäristöllä tarkoitetaan tässä yrityksen toimitilojen, laitteiden sekä

materiaalien miellyttävyyttä sekä asiakaspalvelijoiden ulkoista olemusta. Luotettavuus kuvastaa palveluyrityksen kykyä tarjota asiakkaalle virheetöntä palvelua heti ensimmäisestä kerrasta lähtien, sekä kykyä pitää kiinni sovitusta aikatauluista. Reagointialttius sekä vakuuttavuus liittyvät työntekijöiden asiakaspalveluaittuteen sekä kykyyn saada asiakkaat luottamaan yritykseen. Empatiolla tarkoitetaan tässä yrityksen kykyä ymmärtää asiakkaiden ongelmia ja toimia asiakkaiden etujen mukaisesti. (Grönroos 2003, 117.)

Laatujohtaminen. Laatujohtamisesta käytetään usein myös englanninkielestä peräisin olevaa lyhennystä TQM (Total Quality Management). Laatujohtaminen rantautui Suomeen 1970 - luvulla, ja on sen jälkeen vakiinnuttanut paikkaansa johtamismuotona, korvaten useissa yrityksissä ennen käytössä olleita tavoite- ja tulosjohtamisen periaatteita (Silén 2006, 44). Laatujohtamisessa pyritään virheiden minimointiin ja laadukkuuden maksimointiin ihmisläheisen johtamisen kautta.

Laatujärjestelmä. ”Laatujärjestelmä voidaan määritellä rakenteeksi, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. Se on toiminnan pelisäännöt sisältävä osa johtamisjärjestelmää.” (Lecklin 1997, 35.) Lillrankin (1998,132) mukaan laatujärjestelmä voi olla parhaassa tapauksessa selkeä, yksinkertainen, ja tarkoituksenmukainen, kun taas pahimmillaan se voi olla sekava, rönsyilevä ja toimintaa vahingoittava.

Palvelun laadun mittaaminen. Laatua voidaan mitata usealla eri tavalla. Tärkeää laadun mittaamisen kannalta on, että minkä näkökulman kautta laatu yrityksessä määritellään. Grönroosin (2009, 113) mukaan palveluiden laatua voidaan mitata attribuuttipohjaisilla eli palvelun ominaisuuksia kuvaavilla mittausvälineillä tai kvalitatiivisilla eli kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvilla mittausvälineillä.

Laatukäsikirja. Laatukäsikirja on laatujärjestelmän keskeinen osa, jossa kuvataan yrityksen keskeiset arvot, laatuun liittyvä strategia sekä yrityksen laatupolitiikka. Laatukäsikirja ei ole yritykselle pakollinen, mutta esimerkiksi ISO 9000-laatustandardi edellyttää, että yritys laatii standardin vaatimukset täyttävän laatukäsikirjan. (Lecklin 1997, 36 - 37.)

1.5 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy laatuun, palvelun laatuun, laatujohtamiseen sekä laatujärjestelmiin. Opinnäytetyön teoriaa on hankittu laatua, palvelun laatua, laatujohtamista sekä laatujärjestelmiä käsitteleviä teoksia tutkimalla. Tässä opinnäytetyössä teoriaa peilataan Yritys X:n toimintaan.

2 Laatu

Laatu-käsitteeseen törmätään useissa erilaisissa yhteyksissä. Laadun määritelmään vaikuttaa vahvasti se, kuka laadun määrittelee ja minkälaisessa tilanteessa laatu määritellään. Hokkasen ja Strömbergin (2006, 18 - 19) mukaan ISO 9000-laaturjestelmästandardeissa asiakkaan näkökulma on tärkeä ja laatu määritellään seuraavalla tavalla:

”Laatua on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, joihin perustuu tuotteen (tai toiminnon / prosessin tai organisaation) kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset.”

Hokkasen ja Strömbergin (2006, 19) mukaan edeltävässä määritelmässä tuotteella tarkoitetaan myös palvelua ja odotuksiin on liitetty mukaan myös asiakkaan ilmaisemattomat tarpeet, joita ei osata pukea sanoiksi, tai joita asiakas pitää itsestään selvyytenä.

2.1 Laadun tarkastelua eri näkökulmista

Turjanmaan mukaan ”laatu nähdään kokonaisnäkömyksenä, johon ovat vaikuttamassa johtamisteoriat, työelämän kehittäminen, poliittinen päätöksenteko, organisaation ja työn kehittäminen sekä erilaiset tutkimukselliset näkökulmat” (Turjanmaa 2005, 26).

Laadun osatekijänä voidaan nähdä myös asiakkaan mielikuva yrityksestä. Mielikuvan ollessa positiivinen, se voi suodattaa virheitä, jolloin laatu koetaan ainakin tyydyttäväksi virheistä huolimatta. Laatu voidaan määritellä myös ilmiöksi, joka määräytyy ja kehittyy yrityksissä toimivien ihmisten käytännöissä. Yrityksen johdon tehtävänä on ohjata yrityksen työntekijöiden käytäntöjä laadun kannalta oikeaan suuntaan. (Turjanmaa 2005, 28.)

Laatua voidaan siis tarkastella useasta eri näkökulmasta. Turjanmaan (2005, 29 - 30) mukaan viisi tärkeää laadun näkökulmaa ovat *transkendentiaalinen, tuotteisiin perustuva, käyttäjään perustuva, valmistukseen perustuva* sekä *arvoon perustuva* näkökulma.

Transkendentiaalinen laadun näkökulma korostaa yrityksen erinomaisuutta sekä kilpailukykyä. Tuotteisiin perustuvassa laadun näkökulmassa korostetaan laadun mitattavuutta, vertailtavuutta, sekä tuotteiden ominaisuuksia. Käyttäjään perustuva näkökulma taas lähtee tuotteen tai palvelun käyttäjästä tai asiakkaasta, jolloin asiakas tai käyttäjä määrittelee laadun. Valmistukseen perustuvassa näkökulmassa korostetaan tuotantoprosessia, kun taas arvoon perustuvassa näkökulmassa laatu määritellään kustannus-hyötysuhteen avulla. (Turjanmaa 2005, 29.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan laatua pääasiassa asiakkaan näkökulmasta, koska opinnäytetyön toimeksiantaja on palveluyritys, jossa laatu määritellään suurimmaksi osaksi asiakkaiden näkökulmasta. Laatu ja sen kehittäminen koetaan yrityksissä nykyisin tärkeäksi kilpailu- ja menestystekijäksi (Hokkanen & Strömberg 2006, 24).

2.2 Laatu palveluyrityksissä

Palveluyrityksissä laatu voidaan määritellä asiakasnäkökulmaa käyttäen, sillä asiakas määrittelee palvelun laadun usein omiin kokemuksiin perustuen. Etenkin pienissä palveluyrityksissä laadulla ja sen kehittämällä on suuri merkitys, sillä asiakasuskollisuus on pienille yrityksille yhä tärkeämpää kilpailun ollessa kovaa. Palvelun laadun ollessa korkea asiakas kokee olevansa tärkeä ja huomioitu, jolloin asiakasuskollisuus kasvaa. Toisaalta palvelun laadun ollessa heikkoa, kynnys vaihtaa palvelun tarjoajaa on huomattavasti matalampi.

Hokkanen ja Strömberg (2006, 35) määrittelevät palvelun laadun osatekijät seuraavalla tavalla:

- ”Palvelun luotettavuus + johdonmukainen ja luotettava toiminta”
 - ”Reagoitavuus + työntekijöiden palveluhaluttuus”
 - ”Pätevyys + palvelutapahtuman tietojen ja taitojen hallinta”
 - ”Saavutettavuus + yhteyden oton helppous ja vaivattomuus”
 - ”Kohteliaisuus + käytöstavat, huomaavaisuus, ystävällisyys”
 - ”Viestintä + asiakkaan kuuntelu, ymmärtäminen kielenkäyttö”
 - ”Uskottavuus + rehellisyys, asiakkaan etujen mukainen toiminta”
 - ”Turvallisuus + vaarojen, riskien, epäilyttävien toimintojen poistaminen”
 - ”Asiakkaan ymmärtäminen + asiakkaan tarpeiden tiedostaminen”
 - ”Fyysinen palvelu + toimitilat, pukeutuminen, tekniset resurssit, muut asiakkaat”
- (Hokkanen & Strömberg 2006, 35.)

Hokkanen ja Strömbergin (2006, 36) mukaan toiminnan laatu vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin palvelun laadun osatekijöihin. Toiminnan laatu ei useinkaan sellaisenaan kiinnosta asiakasta, mutta toiminnan laadun seuraukset ovat verrattavissa palvelun laatuun, joka taas kiinnostaa asiakasta suuresti. Japanilainen ajattelutapa, jonka mukaan heikko toiminnan laatu johtaa usein virheisiin tuotteissa ja palvelussa, on alkanut saada kannatusta myös länsimaissa. Toiminnan laadun tärkeyttä korostaa myös se, että ISO 9000-laatujärjestelmästandardeissa painopiste on toiminnassa kuten johtamisessa, menettelytavoissa sekä työohjeissa, eikä organisaation tuloksissa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 36 - 37.)

Myös toiminnan laadussa keskeiseksi ajatustavaksi omaksutaan jatkuvan parantamisen malli, jossa on tärkeää ongelmien ratkominen ja ennen kaikkea ongelmien systemaattinen ennaltaehkäisy. Ennaltaehkäisevää lähestymistapaa ongelmien ratkomiseen voidaan kutsua laatujärjestelmämalliksi, sillä perusteella että esimerkiksi ISO 9000-laatujärjestelmästandardit edellyttävät jatkuvaa laadun parantamista ennaltaehkäisemällä ongelmia sekä reagoimalla jo oireisiin. (Hokkanen & Strömberg 2006, 40 - 41.)

Palvelun laatu syntyy hyvän vuorovaikutuksen myötä ja laadukas toiminta on hyvän johtamisen tulosta. Hokkanen ja Strömberg (2006, 38 - 39) listaavat laadukkaan johtamisen tunnusmerkkejä seuraavalla tavalla:

- ”ihmiset kokevat olevansa osa menestystä: yrityksellä on hyvä menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus”
 - ”ihmiset tuntevat itsensä arvostetuiksi”
 - ”ilmapiiri on myönteinen”
 - ”yhteistoiminta pelaa”
 - ”asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat tyytyväisiä”
 - ”puheet ja teot ovat sopusoinnussa”
 - ”johtaja kokee saavansa aikaan tuloksia organisaationsa avulla”.
- (Hokkanen & Strömberg 2006, 38.)

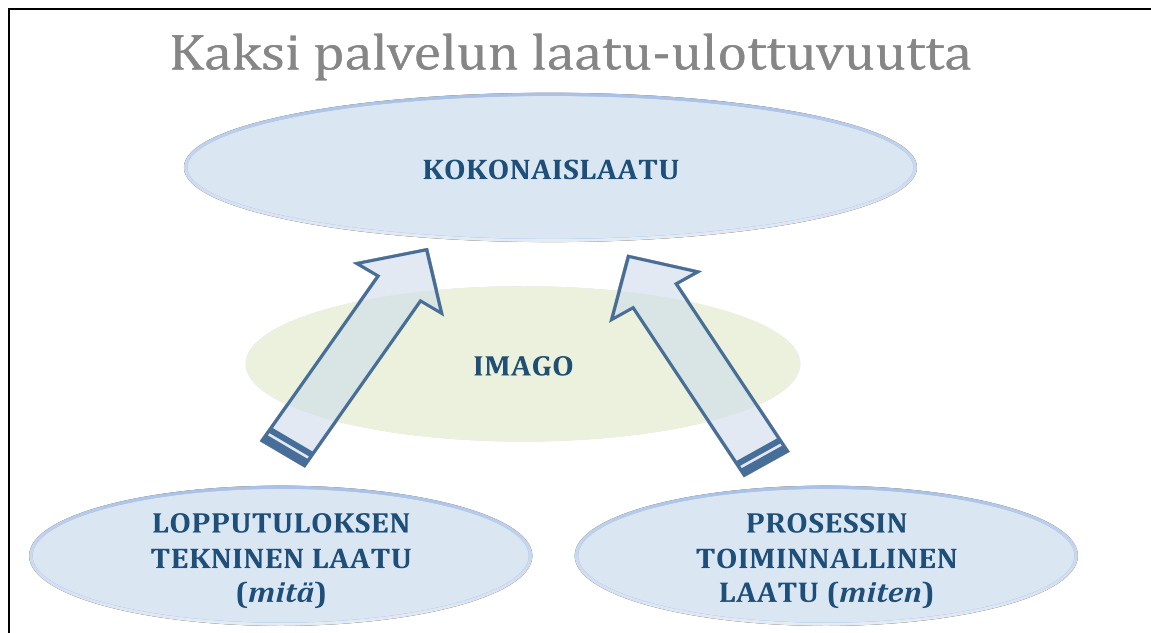
2.3 Asiakkaan kokema palvelun laatu

Laatuajatteluun palvelukeskeisyys on tuotu vuonna 1981 kun Grönroos esitteli koetun palvelun laadun käsitteen sekä koetun palvelun laadun mallin. Alun perin koetun palvelun laadun malli kehitettiin auttamaan johtajia sekä tutkijoita ymmärtämään mistä palvelu asiakkaiden mielestä koostuu. (Grönroos 2009, 99.)

Laatu on tärkeää sellaisena kun asiakas sen kokee. Laadun kokemiseen vaikuttavat useat eri tapahtumat ja hetket, mutta pohjimmiltaan asiakkaan kokemalla palvelunlaadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus. Teknisessä eli lopputulosulottuvuudessa on siis kyse siitä, mitä asiakas lopulta konkreettisesti saa, kuten esimerkiksi hotellivieras saa huoneen, pankin asiakas saa lainan tai valmistaja hoitaa koneen huollon. Toiminnallisessa eli prosessitulottuvuudessa on taas kyse siitä, miten asiakas kokee koko palveluprosessin etenemisen sekä palveluntarjoajan toiminnan. (Grönroos 2009, 100 - 102.)

Grönroosin (2009, 102) mukaan myös yrityksen tai paikallisen toimipisteen imago vaikuttaa laadun kokemiseen merkittävästi. Asiakkaan on helpompi antaa pienet virheet anteeksi jos

mielikuva palveluntarjoajasta on myönteinen, kun taas mielikuvan ollessa kielteinen mikä tahansa virhe voi vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Grönroos (2009, 102) toteaaakin, että ”imagoa voi pitää laadun kokemisen suodattimena”.



Kuva 1 Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103)

Kokonaistaadun kokemiseen vaikuttaa myös, minkälaista laatua asiakas odottaa. Odotettuun laatuun vaikuttavat muun muassa markkinointiviestintä, myynti, imago, suusanallinen viestintä, suhdetoiminta sekä asiakkaiden tarpeet ja arvot. On myös hyvä huomata, että yritys voi suoraan valvoa ainoastaan markkinointiviestinnän alla tapahtuvaa toimintaa. Esimerkiksi imagoa, suusanallista viestintää sekä suhdetoimintaa yritys voi valvoa vain epäsuorasti, sillä näihin tekijöihin on mahdollista vaikuttaa myös yrityksen ulkopuolelta. (Grönroos 2009, 105 - 106.)

On kuitenkin syytä muistaa, että yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa ja hallita odotuksia. Mikäli palveluntarjoaja lupaa liikoja, palvelu usein koetaan heikoksi, sillä odotukset ovat olleet liian korkealla. Näin saattaa käydä, vaikka palvelun laadun taso olisikin korkea verrattuna esimerkiksi kilpailijoihin. Markkinoinnin kannalta on siis kannattavaa luvata mieluummin liian vähän kuin liikaa. Silloin yrityksen mahdollisuudet ylittää asiakkaan odotukset kasvavat. (Grönroos 2009, 106.)

Grönroosin (2009, 140) mukaan palvelun laadun virheitä hyväksytään yrityksissä usein siksi, että yritysjohtajat pitävät sataprosenttisen laadun tarjoamista lähes mahdottomana. Sataprosenttiseen laatuun olisi kuitenkin pyrittävä jokaisessa yrityksessä. Hyvänä esimerkkinä toimii suuri kansainvälinen lentokenttä. Mikäli lentokentän laatutaso ei olisi sataprosenttinen,

lentokentällä tapahtuisi päivittäin useita onnettomuuksia. Sataprosenttiseen laatusaon pyrkiminen on varmasti työlästä ja vaatii aikaa sekä ponnisteluja, mutta missään tapauksessa se ei ole mahdotonta. (Grönroos 2009, 140 - 141). Grönroos (2009, 140) toteaaakin, että ”yrityksen on tärkeää hallita palvelujen laatua, mutta palvelun laadun virheitä pitää hallita vielä paremmin”.

3 Laatujohtaminen

Silénin (1998, 38) mukaan laatujohtamisen juuret ovat peräisin 1930-luvulta. Arman Feigenbaum toi ensimmäisenä esille käsitteen TQC:n (Total Quality Control) eli japanilaisen laatujohtamisen. TQC:n kehittymisen lähtökohtana voidaan pitää kuitenkin Edwards Demingin kutsumista Amerikasta Japaniin luennoimaan laatuasioista japanilaisille johtajille ja insinööreille. Demingin ansiosta tilastolliset ongelmanratkaisumenetelmät kehittyivät ja levisivät laajasti Japanin teollisuudessa. Deming kiinnitti erityisesti huomiota laadun visioon ja hänen kunnikseen on perustettu jo vuonna 1951 Deming-palkinto. Deming-palkinto jaetaan vuosittain laadun osalta loistaviin tuloksiin yltäneille henkilöille ja yrityksille. (Silén 1998, 38.)

3.1 Laatujohtamisen eri näkökulmia

Demingin näkökulma laatuun ja laatujohtamiseen on melko tilastotieteellinen ja se on lähellä keskeisten japanilaisten teollisuusyritysten TQC-linjoja. Deming pitää tärkeänä johtajien roolia organisaatiokulttuurin muokkaamisessa laatuksikeskeiseksi ja hänen mukaansa virheellisten tuotteiden tai palveluiden myyminen asiakkaille on laadun kustannustekijöistä suurin, jonka merkityksellisyyttä ei pitäisi koskaan väheksyä. Demingin perusajatus on että laatu syntyy tekemällä, ei tarkastamalla ja hän korostaakin johdon vahvaa sitoutumista, henkilöstön huomioimista ja koulutusta sekä jatkuvan kehittämisen periaatetta. Demingin laatujohtamisnäkemys on muuttunut vuosikymmenien kuluessa tekniikoiden ja työkalujen painottamisesta enemmän toimivan laatuksulttuurin rakentamisen painottamisen suuntaan. (Silén 1998, 43 - 44.)

Arman Feigenbaum korostaa puolestaan esimiesten sitoutumista sekä asiantuntijoiden roolia organisaatioiden laadullisten tavoitteiden saavuttamisessa. Silén (1998, 44) listaa että yrityksen johdon pitää Feigenbaumien mukaan sitoutua ”vahvistamaan laadun parantamisen prosesseja”, ”varmistamaan, että laadun parantaminen muuttuu vakiintuneeksi tavaksi” sekä ”johtamaan tavoitteellisesti laatua ja sen kustannuksia”. (Silén 1998, 44).

Amerikkalainen tohtori Joseph Juran kutsuttiin Japaniin pehmentämään Demingin esittämiä vaikeita tilastollisia menetelmiä. Juran painotti laatujohtamista yrityksen kaikissa

toiminnoissa, jolloin tilastollinen laadunvalvonta siirrettiin yhdeksi laatujohtamisen työkaluksi. Juran myös määritteli laadun uudesta näkökulmasta, jossa laatu on kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Voidaan katsoa, että Juran oli asiakkuuden esiin nostamisen edelläkävijä. (Silén 1998, 38)

Juranin näkemys korostaa myös keskijohdon sekä asiantuntijoiden roolia. Juranin näkemys painottaa myös laadun tekemisen suunnittelua, sekä ihmisten oikeanlaisen johtamisen merkitystä.

Crosbyn tärkein merkitys on Silénin (1998, 43) mukaan se, että hän on ymmärtänyt ylimmän johdon toimien merkityksen erityisesti TQM:n soveltamisen alkuvaiheessa. Crosbyn näkemyksen mukaan laadun johtaminen keskittyy virheiden ennaltaehkäisemiseen, jolloin tavoitteena on nollavirhetaso (zero defects). Crosbyn ajatuksissa keskeisenä on asiakkaiden tarpeista lähtevä laadun mittaaminen. Silénin (1998, 43) mukaan Crosbyn laatujohtamisen voi tiivistää neljään kohtaan:

1. ”laatu tarkoittaa mukautumista asiakkaiden vaatimuksiin”
2. ”on halvinta tehdä työ kerralla valmiiksi”
3. ”ainoa suorituskyvyn mittari on laadun kustannukset”
4. ”ainoa suorituskyvyn tavoite on nollavirhetaso”.

(Silén 1998, 43.)

Japanilaisesta kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta TQC:stä käytetään länsimaissa useimmiten lyhennystä TQM (Total Quality Management). Suomessa TQM ymmärretään termeillä laadunhallinta, kokonaisvaltainen laatujohtaminen sekä laatujohtaminen. Silénin (1998, 41) mukaan ”laatujohtaminen voidaan nähdä toisaalta johtamisen ajattelutavan filosofisena kokonaisuutena tai toisaalta kokonaisvaltaisen laadun johtamisen menettelytapojen ja tekniikoiden joukkona tai sitten näiden kummankin yhdistelmänä.” Silén (1998, 41) listaa laatujohtamisessa yleisimmin käytettyjä työkaluja sekä tekniikoita seuraavalla tavalla:

- ”tilastollinen prosessien valvonta (SPC)”
- ”tilastollinen laadunvalvonta (SQC)”
- ”työnkulkukaaviot”
- ”benchmarking”
- ”laatutarina”
- ”tarkistuslistat”
- ”aivoriihi”
- ”johtamisympyrä”

- ”vikapuuanalyysi”
- sekä ”laatukustannusten analyysi”.

(Silén 1998, 40 - 41.)

Silén (1998, 42) korostaa, että pelkkä laatujohtamisen työkalujen ja tekniikoiden käyttö ei vielä takaa organisaatiolle hyvää laadun tuottokykyä, vaan on muistettava, että tekniikat ja työkalut ovat käytännön kehittämisen apuvälineitä. On tärkeää, että apuvälineitä osataan käyttää kokonaisvaltaisen laatujohtamisen mukaisesti ja samanaikaisesti osattava huomioida organisaation todelliset tarpeet sekä sen vallitsevan laatukulttuurin toimivuus. (Silén 1998, 42.)

Silénin (1998, 43) mukaan kokonaisvaltaisen laatujohtamisen ”suurten mestareiden” Demingin, Juranin, Feigenbaumin sekä Crosby’n laatujohtamisen näkökulmissa on tulkinnallisia poikkeavuuksia. Juranin, Crosby’n sekä Feigenbaumin näkemyksille on kaikille yhteistä laatukustannusten huomioiminen sekä niiden alenemisen tavoittelu, kun taas Deming ei ota laadun kustannuksia huomioon. Yhteistä Demingille, Juranille, Feigenbaumille sekä Crosbylle on kuitenkin laadun merkityksen tiedostaminen, laatuun keskittyminen sekä laadun arvostaminen. Kaikki neljä korostavat myös asiakaslähtöisyyttä kaikissa toiminnoissa, johdon vastuuta laadusta, ihmisten johtamiseen keskittymistä sekä päättämätöntä laadunparannusprosessia. (Silén 1998, 43 - 44.)

3.2 Johtamisen kehitystie laatujohtamiseksi

Silénin (1997,29) mukaan johtamisen uudet ajatukset ovat levinneet Suomeen pääasiassa Yhdysvalloista. Hänen mukaan työorganisaatioiden systemaattisesta johtamisesta puhuminen aloitettiin 1900-luvulla, jolloin alkoi niin sanottu tieteellisen liikkeenjohdon valtakausi (Silén, 1997, 29). Tieteellisen liikkeenjohdon johtavaksi hahmoksi Silén (1997, 29 - 30) nimittää Frederick Tayloria. Silénin (1997, 30) mukaan ”Taylorin keskeisinä ajatuksina olivat loputon usko ”tieteellisen” päättelyn ylivoimaisuuteen, sekä näkemys ihmisestä puhtaasti rationaalisenä olentona, joka työskentelee ennen kaikkea taloudellisten motiivien pohjalta”.

Silén (1997, 30) listaa Taylorin rationaaliset tieteelliset periaatteet viideksi kohdaksi seuraavalla tavalla:

1. ”Vastuu työn organisoinnista on siirrettävä työntekijältä esimiehelle. Esimiesten tulee tehdä työnvalmisteluun ja suunnitteluun liittyvä ajattelutyö siten, että työntekijät ainoastaan toteuttavat työn.”

2. ”Tieteellisiä menetelmiä tulee käyttää tehokkaimman työtavan löytämiseksi. Työntekijöiden työt tulee muovata näiden mukaisesti, jolloin käytetään hyväksi tarkkoja työohjeita.”
3. ”Tieteellisten menetelmien mukaisesti muotoiltuun työtehtävään tulee valita parhaiten siihen sopiva henkilö.”
4. ”Työntekijä tulee valmentaa työhönsä perusteellisesti.”
5. ”Työntekijän tehokkuutta ja ohjeiden noudattamista tulee valvoa toivottujen tulosten varmistamiseksi.”

(Silén 1997, 30.)

Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita käytetään edelleen hyväksi suurissa organisaatioissa, huolimatta siitä, että periaatteiden mukainen ihmiskäsitys on vanhanaikainen. Taylorin periaatteet sopivatkin hyvin organisaatioihin, joissa valmistetaan massatuotantona suhteellisen yksinkertaisia tuotteita. (Silén 1997,30.)

Etenkin Yhdysvalloissa johtamiskäytäntö muuttui 1920-luvulla kannattamaan pehmenettyä taylorismia ja alkoi ihmissuhteiden koulukunnan aikakausi. Insinöörien rinnalle alkoi vähitellen nousta asiantuntijoiksi myös teollisuuspsykologit sekä henkilöstöasiantuntijat. Työtyytyväisyys, motivaatiotekijät, organisaatioiden kehittäminen sekä henkilöstöhallinto alkoivat nousta yhä tärkeämmiksi asioiksi johtamismenetelmissä. Johtajat alkoivat myös käydä johtamiskoulutuksissa parantamassa johtamis- ja vuorovaikutustaitojaan. (Silén 1997, 30 - 31.)

1950-luvulla pehmeitä johtamismenetelmiä sekä työilmapiirin kehittämistä myös kritisoitiin sen kalliiden kustannuksien sekä heikkojen tulosten vuoksi. 1959 Ford Foundation sekä Carnegie Corporation julkaisivat raportit koskien Yhdysvaltalaisia business-kouluja. Raportit olivat sekä kriittisiä että vaikutusvaltaisia ja niiden mukaan johtamiskoulutuksesta puuttui ydinajatus. Raporteissa suositeltiin, että yritykset ottaisivat kaupallisen korkeakoulututkinnon ottamista perusvaatimukseksi johtajan uralle. Näin johtamiseen alettaisiin kiinnittää yhä enemmän huomiota. (Silén 1997, 31.)

1950-luvulla alkoi talouselämän käyttöön levitä tilastolliset ongelmanratkaisumenetelmät, jotka olivat alun perin kehitetty toisen maailman sodan aikana sotilaalliseen käyttöön. Alkoi systeemirationalismin aikakausi, jolloin myös kauppakorkeakoulujen opetuksessa oli keskeisintä operationaalitutkimus, rationaalinen liikkeenjohtotiede sekä tilastolliset menetelmät. Systeemirationalismin perustana oli, että johtajan tehtävänä on ennen kaikkea asettaa tavoitteita, suunnitella tavoitteiden toteutumista, ennakoita sekä kontrolloida. Systeemirationalismin puolestapuhujien mukaan organisaatioita voitiin muokata samalla tavalla kuin tietokoneohjelmia, kontrolloimalla ja säätelemällä. Systeemirationalista

ajattelutapaa myös kritisoiitiin, koska sen pelättiin olevan uhka inhimillisyydelle. (Silén 1997, 31 - 32.)

1960- ja 1970-luvuilla aloitettiin puhuminen organisaatioilmaston tärkeydestä. Organisaatiokulttuurin kannattajat uskoivat, että yritysten taloudellinen kannattavuus edellyttää työntekijöiden sitoutumista työyhteisöihinsä. He uskoivat myös että, työntekijöiden sitoutuessa työyhteisöihinsä organisaation taloudellinen kannattavuus paranisi. Oleellista oli myös se, että johtajien katsottiin pystyvän vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin, jolloin johtajien tehtäväksi jäi muokata organisaatiokulttuuria siten että epätoivotut ajatukset ja tuntemukset pyrittäisiin korvaamaan organisaatiota hyödyttävillä uskomuksilla. (Silén 1997, 33.)

Silénin (1998, 42) mukaan suomalaisissa yrityksissä laatujohtamista alettiin käyttää aktiivisemmin vasta 1980-luvulla, vaikka myös ennen tätä joissakin yrityksissä oli kiinnitetty huomiota laatujohtamiseen sekä sovellettu erilaisia laatujohtamisen työkaluja ja tekniikoita. Suomalaisissa yrityksissä laatujohtamisen on kuitenkin harmillisen usein sovellettu laatujohtamista puutteellisesti, siten että yrityksissä on keskitytty suurimmaksi osaksi vain laatujohtamisen työkalujen sekä tekniikoiden käyttämiseen. (Silén 1998, 42.)

1990-luvulle tultaessa laatujohtaminen oli yksi suosituimmista johtamisen malleista. Yrityksissä yleistyi kansainvälisten standardien mukaisten laatujärjestelmien rakentaminen sekä lautupalkintojen ja sertifikaattien tavoittelu. Myös julkisen hallinnon organisaatiot alkoivat kehittää laatua systemaattisesti ja laatuasioiden opettamiseen korkeakouluissa panostettiin. (Hokkanen, Strömberg 2006, 11 - 12.)

Nykypäivänä johtamiseen ja sen eri malleihin kiinnitetään entistä enemmän huomiota niin pienissä kuin suurissa yrityksissä. Laatuun johtamisella Hokkanen ja Strömberg (2006, 12) tarkoittavat jatkuvaan parantamiseen johdattelemista, ja heidän mukaan laatuun johtamisessa on kysymys koko organisaatiota koskevasta oppimisprosessista. Yrityksissä onkin sisäistetty, että hyvään laatuun pyrkiminen antaa yritykselle kilpailuetua. Kovan kilpailun omaavilla palvelumarkkinoilla, on erityisen tärkeää pystyä takaamaan asiakkaalle tasokas palvelunlaatu, ja näin vahvistaa asiakasuskollisuutta.

3.3 Laatujohtaminen pk - yrityksissä

Turjanmaan (2005, 45) mukaan pienten yritysten sysäys laatutyön aloittamiseen voi tulla joko sisäisistä tai ulkoisista syistä. Sisäisiä syitä laatutyön aloittamiseen voivat olla esimerkiksi koko organisaation kehittämistarve, taloudelliset syyt, henkilöstön halu kehittää omaa työtään tai ongelmat asiakaspalvelussa. Syitä laatutyön kehittämiseen saattaa myös olla

useita. Ulkoisia laatutyön kehittämispaineita saattaa tulla organisaation sidosryhmiltä, lainsäädännöstä tai esimerkiksi toimialan kilpailutilanteen muutokset. (Turjanmaa 2005, 45.)

Organisaation laatutyön jatkuvuus on tärkeää laadun kehittämisen sekä laatutason pysyvyyden kannalta. Turjanmaa (2005, 45) toteaaakin, että ”yrityksen laatutyö voidaan aloittaa projektina, mutta se muuttuu yleensä vähitellen osaksi koko organisaation toimintaa ja jatkuvaksi oppimisprosessiksi”. Menestyksekkääseen laatutyöhön vaikuttavat Turjanmaan (2005,45) mukaan pätevä johtaminen, selkeä vastuunjako, toteuttamiskelpoinen toimintasuunnitelma sekä riittävät resurssit.

Pienten yritysten laatutyössä voidaan hyvin käyttää apuna laatutyökaluja kuten laatujärjestelmiä tai laatupalkintomalleja. Laatutyökalut voivat helpottaa yritystä pääsemään laatutavoitteisiinsa, sillä ne tuovat laatutyöhön sekä laadun oppimiseen järjestelmällisyyttä. Laadun oppimisen perusta luodaan toimintojen pääpiirteisellä kuvaamisella ja kirjaamisella. (Turjanmaa 2005, 46.)

4 Laatujärjestelmät

Lecklinin (1997, 35) mukaan laatujärjestelmän tavoitteena on saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen sekä valvontaan, varmistaa asiakastyytyväisyys, varmistaa yrityksen tarjoamien palveluiden sekä tuotteiden tasainen laatu, parantaa työn tuottavuutta, tukea henkilöstöä, toimia johdon apuvälineenä yrityksen kehittämisessä, luoda yhtenäinen käytäntö yrityksen toimintoihin sekä dokumentoida hyväksytyt menettelytavat.

Laatujärjestelmissä myös korostuu yrityksen toiminnan vakaus ja ennustettavuus sekä henkilökunnan ja koko organisaation toiminnan tasalaatuisuus. Jotta laatujärjestelmästä saadaan organisaatiolle maksimaalinen hyöty, on tärkeää, että koko henkilökunta sisäistää laatujärjestelmän. Sitoutumalla laatujärjestelmään, henkilökunta sitoutuu laatujärjestelmän kautta myös laadun oppimiseen. (Turjanmaa 2005, 46.)

Turjanmaan (2005, 46) mukaan laatujärjestelmää apuna käyttäen voidaan selkeyttää työyhteisöjen toimintaa sekä pelisääntöjä ja sitä kautta saada yhteinen tulkinta sille, miten toimivassa työyhteisössä toimitaan. Turjanmaa (2005, 46) kiteyttääkin laatujärjestelmän aseman laadun oppimisessa seuraavalla tavalla: ”Laatujärjestelmä on laadun oppimisessa väline, jonka avulla ja johon perustuen toimintaa ja tavoitteita arvioidaan, kehitetään ja opitaan uusia asioita.”

Lecklin (1997, 35) kuitenkin muistuttaa, että tavoitteet ovat yrityskohtaisia. Hänen mukaansa pienyritykset haluavat välttää muodollisen laatujärjestelmän byrokratiaa ja sen vuoksi onkin tärkeää, ettei laatujärjestelmä ole liian raskas ja käytännöstä etäännynt.

Lecklin (1997, 36) kuvaa laatujärjestelmän rakenne-esimerkkiä siten, että alimmalla tasolla ovat viiteaineistot, kuten lait, asetukset ja normit, sekä viranomaisohjeet. Seuraavilla tasolla ovat työtapakuvaukset, prosessikuvaukset sekä ylimmällä tasolla laatukäsikirja, josta ilmenee yrityksen arvot, strategiat sekä laatupolitiikka.



Kuva 2 Laatujärjestelmän rakenne-esimerkki (Lecklin 1997, 36)

4.1 Total Quality Management eli TQM

Total Quality Management eli kokonaisvaltainen laadunhallinta on järjestelmä, jossa laadun käsitettä on laajennettu koskemaan myös johtamista, strategista suunnittelua sekä organisaation kehittämistä. (Lecklin 1997, 21.) Tässä opinnäytetyössä laatujohtamista ja sen kehitystä on tarkasteltu syvemmin kappaleessa kolme.

Turjanmaan (2005, 30) mukaan TQM käsitteestä käytetään Suomessa useimmiten nimitystä laatujohtaminen, laadunhallinta tai kokonaisvaltainen laatujohtaminen. Suomeen laatujohtaminen ja laatujohtamismalli rantautuivat 1980-luvun alussa ja on siitä lähtien

nauttinut suosiota suomalaisten yritysten johtamiskäytäntönä. Laatujohtamista on nimitetty myös suuren suosion saavuttaneeksi johtamisinnovaatioksi (Turjanmaa 2005, 30).

Laatujohtamista on myös kritisoitu esimerkiksi puutteellisesta teoretisoinnista, suoraviivaisuudesta, suunnitelmattomuudesta sekä johtamistutkimuksen vähäisyydestä. Tutkimustulokset laatujohtamisesta ja sen yhteydestä johtamisteorioihin sekä laatujohtamisesta ja sen toteuttamisesta eivät ole pystyneet osoittamaan yhteneviä tutkimustuloksia. (Turjanmaa 2005, 31.)

Laatujohtamisen lähtökohtana yrityksissä tulee olla laadun määrittely, jolloin kaikki ymmärtävät laadun samalla tavalla samanlaisissa tilanteissa. Erityisesti pienissä yrityksissä on tärkeää, että laatu määritellään tietoisesti yhdessä keskustellen ja reflektoiden, jolloin kaikki oppivat laadun osaksi toimintaansa. (Turjanmaa 2005, 32 - 33.)

On esitetty, että laadun oppimiseen voidaan vaikuttaa erityisesti laatujohtamisen avulla. Turjanmaa (2005, 35 - 36) esittää, että laatujohtaminen muodostuu ydinperiaatteista, jotka perustuvat johtamisteorioihin. Laatujohtamisen ydinperiaatteita on tutkittu myös pienten yritysten näkökulmasta, jolloin ydinperiaatteiden määrä on supistunut viiteen. Laatujohtamisen toteutuksen ydinperiaatteet pienten yritysten näkökulmasta ovat johtaminen, asiakasnäkökulma, kaikkien osallistuminen, prosessorientaatio sekä laadun seuraaminen ja parantaminen. (Turjanmaa 2005, 35 - 36.)

Tervosen (2001, 65) mukaan keskeisimpiä vaikeuksia TQM:n käyttöönotossa ovat johdon sitoutumisen ja vision puuttuminen, yrityskulttuuri ja johtamistyyli, heikko TQM - käsitteiden sekä - periaatteiden ymmärtäminen ja tehotonjohtamistaito. Myöhemmän kehitysvaiheen suurimpana kompastuskivenä on aikataulupaineet, työtaakka sekä resurssit. Myös johdon sitoutumisen puuttuminen, prosessin parantamisen hallinta sekä liiallinen omahyväisyys saavutettuun kehitykseen saattavat hidastaa yrityksen laadunparannustyötä. (Tervonen 2001, 65.)

4.2 ISO 9000-laatu järjestelmästandardit

ISO (the International Organization for Standardization) on maailmanlaajuinen kansallisten standardisoimisjärjestöjen liitto. ISO-standardit laaditaan ISO:n teknisissä komiteoissa, joiden päätehtävä on kansainvälisten standardien valmistelu. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2008, 6.)

Laatujärjestelmä määritellään Hokkasen ja Strömbergin (2006, 95) mukaan ISO 9000-laatujärjestelmästandardeissa seuraavalla tavalla:

Laatujärjestelmä

”Laadunhallinnassa tarvittavien organisaatorakenteiden, menettelyjen, prosessien ja resurssien muodostama järjestelmä.”

Huomautukset:

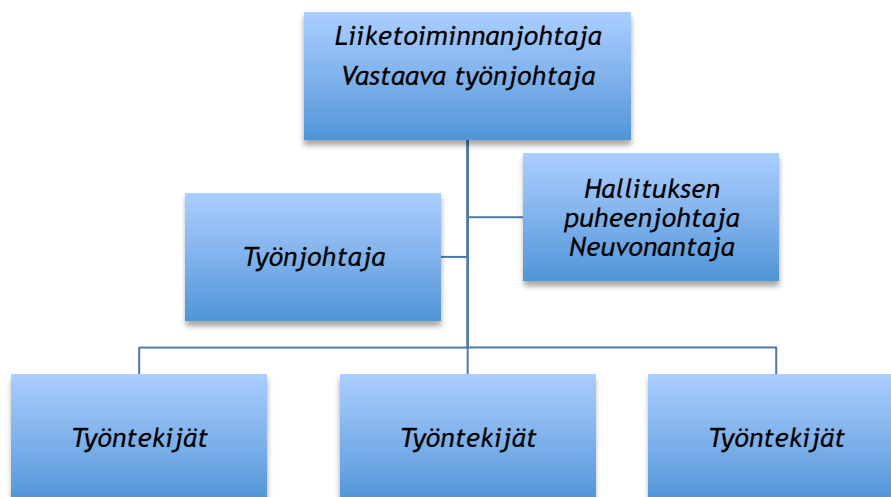
1. ”Laatujärjestelmän tulisi olla niin kattava, että laatutavoitteet täyttyvät.”
2. ”Organisaation laatujärjestelmä on suunniteltu ensisijaisesti tyydyttämään organisaation sisäisiä johtamistarpeita. Se on laajempi kuin yksittäisen asiakkaan vaatimukset, koska tämä arvioi vain itseään koskevan laatujärjestelmän osan.”
3. ”Sopimukseen perustuvaa tai pakollista laadunmääritystä varten voidaan vaatia, että tiettyjen yksilöityjen laatujärjestelmän osien toteutus osoitetaan.”

(Hokkanen & Strömberg 2006, 95.)

Hyvä laatujärjestelmä voidaan rakentaa muutenkin kuin standardien pohjalle. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että mikäli yritys haluaa hakea virallista sertifikaattia, tulee laatujärjestelmän noudattaa ISO 9000-standardin vaatimuksia. (Hokkanen & Strömberg 2006, 95 - 96.)

5 Yritys X

Yritys X on pieni osakeyhtiö, jonka päätoimialana on kiinteistöhuolto. Yritys X:n palveluihin kuuluvat myös korjausrakennuspalvelut sekä erikoissiivouspalvelut. Yritys tarjoaa palvelujaan yrityksille, yhteisöille, kotitalouksille sekä taloyhtiöille. Yritys X on perustettu vuonna 2010 ja se työllistää neljästä kymmeneen henkilöä, riippuen käynnissä olevista projekteista. Yrityksen liikevaihto vuonna 2011 oli noin 135 000 €.



Kuva 3 Yritys X:n organisaatorakenne

Yritys X:n liiketoiminnanjohtaja toimii itse myös vastaavana työnjohtajana. Vastaavan työnjohtajan lisäksi Yritys X:ssä toimii myös toinen kokopäiväinen työnjohtaja. Työnjohtajat ovat suuressa roolissa yrityksessä sillä käytännössä kaikki yrityksen asiat kulkevat työnjohtajien kautta. Yritys X:ssä toimii neuvonantajana yrityksen hallituksen puheenjohtaja, joka on tiiviisti mukana esimerkiksi suurempien projektien neuvotteluissa ja muissa strategisesti merkittävissä valinnoissa. (Haastattelu 1, 29.9.2012.)

5.1 Laadun määrittäminen Yritys X:ssä

Yritys X:ssä laatu määritellään asiakkaan näkökulma huomioiden, sillä yrityksen toiminta perustuu palvelujen tuottamiseen. Yrityksessä laatu koetaan yhdeksi tärkeimmäksi kilpailukeinoksi ja sen vuoksi laadun kehittämiseen sekä laadun ylläpitoon halutaan kiinnittää paljon huomiota. Yritys X:ssä uskotaan, että laadun jatkuvaan parantamiseen pyrkiminen sekä jatkuva itsensä haastaminen on hyväksi myös työmotivaation ylläpitämiselle. (Haastattelu 1, 29.9.2012.)

Liiketoiminnanjohtajan haastattelussa (Haastattelu 1, 29.9.2012) ilmeni, että Yritys X:ssä uskotaan hyvän laadun koostuvan useista eri tekijöistä. Yritys X:ssä listataan laatuun vaikuttavia tärkeitä tekijöitä seuraavasti:

- asiakaspalvelun pitää olla asiallista, iloista ja joustavaa
- työn laadun pitää vastata asiakkaan odotuksia
- sisäisen ja ulkoisen viestinnän pitää olla tehokasta ja selkeää

Yritys X:ssä painotetaan työntekijöille kokonaislaadun tärkeyttä jokaisessa työvaiheessa. Yritykselle on tärkeää, että kaikki prosessit ovat alusta loppuun tasaisen laadukkaita sekä asiakkaiden odotukset täyttyviä. (Haastattelu 1, 29.9.2012.)

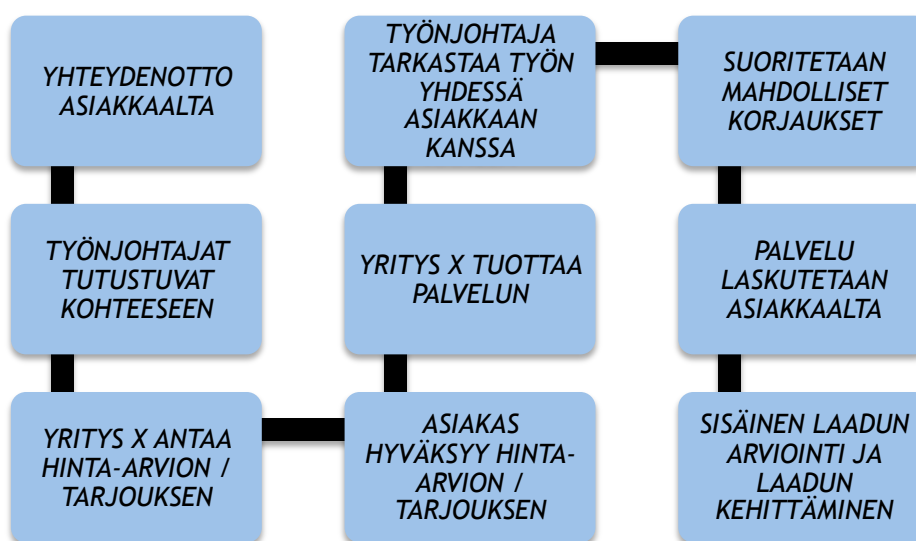
5.2 Yritys X:n palvelut

Yritys X on keskittynyt tarjoamaan kiinteistöhuoltoon ja -korjaukseen liittyviä palveluja. Talvisin yritys tarjoaa asiakkaillensa muun muassa lumenpudotuspalveluja ja kesäisin talon maalauspalveluja. Viimeaikoina Yritys X on tuottanut asiakkaiden toivomusten myötä myös laajempia korjausrakentamiseen kuuluvia palveluja, kuten asuntojenremontteja sekä kerrostalojen julkisivuremontteja. (Haastattelu 1, 29.9.2012)

Yritys X tarjoaa palvelujaan yrityksille, yhteisöille, kotitalouksille sekä taloyhtiöille. Tällä hetkellä yrityksen tavoitteena on laajentaa toimintaansa erityisesti korjausrakentamisen puolella. Yrityksessä myös toivotaan, että toimintaa saataisiin laajennettua yksityiselle sektorille. (Haastattelu 1, 29.9.2012.)

Yrityksen liiketoiminnanjohtajan mukaan (Haastattelu 1, 29.9.2012) palvelujen myynnistä vastaa pääasiallisesti yrityksen työnjohtajat. On kuitenkin syytä ottaa huomioon, että työtehtävissä ollessaan jokainen työntekijä edistää uusien sopimusten syntyä parhaan taitonsa mukaan. Myynti tapahtuu suurimmaksi osaksi Yritys X:n pääasiakkaalle, joka tuottaa tällä hetkellä noin 80 % yrityksen liikevaihdosta.

5.3 Yritys X:n tilaus - toimitus prosessin kulku



Kuva 4 Yritys X:n tilaus - toimitus prosessi

Työtilaukset tulevat yritykseen useimmiten asiakkaalta puhelimitse, jolloin asiakkaan kanssa sovitaan kohteeseen tutustumisesta. Koska suurin osa tilauksista tulee Yritys X:n pääasiakkaalta ja yhteistyö on tiivistä, ei tilauksien vastaanotto ole kovin muodollista. (Haastattelu 1, 29.9.2012.)

Työnjohtajat tutustuvat kohteeseen ja antava asiakkaalle hinta-arvion tai tarjouksen. Kun asiakas on hyväksynyt hinta-arvion tai tarjouksen, Yritys X tuottaa sovitun palvelun. Jokaiseen työkohteeseen sovitaan työnjohtaja, joka vastaa projektin etenemisestä, käytännön asioista kohteessa sekä kommunikoinnista asiakkaan kanssa. (Haastattelu 1, 29.9.2012.)

Kun palvelu on tuotettu, työnjohtaja tarkastaa kohteen yhdessä asiakkaan kanssa. Mikäli kohteessa on tehtävä parannuksia, ne suoritetaan pikimmiten. Tämän jälkeen työ laskutetaan asiakkaalta Yritys X:n laskutuskäytäntöjen mukaisesti. (Haastattelu 1, 29.9.2012.)

5.4 Yritys X:n asiakasrajapinnassa tapahtuvat toiminnot

Yritys X:n asiakasrajapinnassa tapahtuvia toimintoja ovat esimerkiksi projekteista sopiminen asiakkaiden kanssa sekä käytännön asioiden selvittäminen asiakkaiden kanssa. Myös työn suorittaminen, työn tarkastaminen yhdessä asiakkaiden kanssa, laskutus sekä yhteistyöneuvottelut ovat asiakasrajapinnassa tapahtuvia toimintoja. (Haastattelu 3, 23.10.2012.)

Työnjohtajat hoitavat kaikkia asiakasrajapinnassa tapahtuvia toimintoja, mutta tarvittaessa myös Yritys X:n hallituksen puheenjohtaja osallistuu asiakasrajapinnassa tapahtuviin toimintoihin kuten esimerkiksi yhteistyöneuvotteluihin. (Haastattelu 3, 23.10.2012.)

Asiakasrajapinnassa tapahtuvista toiminnoista puhuttaessa työntekijät ovat luonnollisesti suuressa osassa. Sen vuoksi yrityksessä korostetaan asiakaspalvelun laadun tärkeyttä sekä johdonmukaisuutta ja edellytetään, että koko henkilöstö kiinnittää asiakaspalveluun erityisen paljon huomiota.

6 Laatu järjestelmämalli Yritys X:ssä

Yritys X:n laatu järjestelmämalliksi sopii hyvin TQM eli kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen perustuva laatu järjestelmämalli. Kuten edellä mainittiin, laatujohtamisen toteutuksen ydinperiaatteet pienten yritysten näkökulmasta tarkasteltuna ovat johtaminen, asiakasnäkökulma, kaikkien osallistuminen, prosessorientaatio sekä laadun seuraaminen ja parantaminen. Laadukkaaseen yritystoimintaan pyrkiessä laadun oppimisella on suuri

merkitys. Seuraavissa kappaleissa on käyty läpi Yritys X:lle soveltuvan laatujärjestelmämallin keskeisiä asioita. Yritys X:ään liittyvissä pohdinnoissa on käytetty lähteinä Yritys X:n liiketoiminnanjohtajan, hallituksen puheenjohtajan sekä yrityksen työntekijän haastatteluita jotka on tehty syksyn 2012 aikana.

6.1 Laatuun johtaminen Yritys X:ssä

Turjanmaan (2005, 36) mukaan ”johdon laatukäsityksellä, sen syvenemisellä ja laadun sekä laatujohtamisen opin oppimisella on selkeä yhteys uudistushalukkuuteen yrityksessä”. Myös Yritys X:ssä uskotaan (Haastattelu 3, 23.10.2012), että laadun kautta on mahdollista parantaa työtä ja yrityksen koko toimintaa. Yritys X:ssä liiketoiminnanjohtaja sekä työnjohtaja vastaavat yrityksen kokonaislaadusta ja heidän tulee myös kannustaa koko henkilöstöä laadun oppimisessa. On ensisijaisen tärkeää, että johtajat luovat positiivisen oppimisilmapiirin työyhteisöön ja kannustavat kaikkia työntekijöitä laadun oppimiseen antamalla rakentavaa palautetta, jakamalla ideoita sekä olemalla kiinnostuneita henkilöstön kehittymisestä ja oppimisesta.

Turjanmaa (2005, 38) listaa pienten yritysten etuja ja haittoja laadun oppimisen edistämässä verrattuna suuriin yrityksiin. Etuna Turjanmaa (2005, 38) näkee sen, että yrityksen johtaja on usein myös yrityksen omistaja, jolloin hänellä on yrityksessä päätöksentekovoimaa, tämä tekee muutoksen aikaan saamista helpommaksi. Pienten yritysten etuna on myös se, että työntekijät voivat keskustella asioista päivittäin ja henkilökohtainen kontakti helpottaa asioiden läpivientiä. Haastetta laadun oppimisen edistämiseen tuo se, että pienissä yrityksissä johtajan on usein hankala järjestää aikaa laatujohtamisen vaatimien strategisten asioiden miettimiseen. Turjanmaa (2005, 38) toteaa myös että pienissä yrityksissä ongelmana voi olla myös vähäinen asiantuntemus laadusta ja oppimisesta sekä johtamistaitojen ja kokemuksen puute. Myös ulkopuolisen asiantuntijan palkkaaminen voi pienissä yrityksissä olla resurssien vuoksi mahdotonta. (Turjanmaa 2005, 38.)

Edellä mainitut laadun oppimisen edut ja haitat sopivat hyvin myös Yritys X:ään. Liiketoiminnanjohtajan on haastavaa järjestää aikaa laatujohtamisen kannalta tärkeiden strategisten asioiden miettimiseen, kun taas toisaalta asioiden läpivientiä helpottaa suuresti henkilöstön ja johdon päivittäiset suorat kontaktit. Yritys X:ssä henkilöstön ohjaamista laadun oppimiseen helpottaa johdon aito kiinnostus yrityksessä tehtävään laatutyöhön. (Haastattelu 1, 29.9.2012.)

6.2 Laadun asiakasnäkökulma Yritys X:ssä

Asiakkaan määritelmä on muuttunut laajemmaksi laadun käsityksen muuttuessa. Kun ennen asiakkaalla tarkoitettiin tuotteen loppukäyttäjää, voidaan nykyään asiakkaalla tarkoittaa esimerkiksi yrityksen sisäistä asiakasta, työkaveria, seuraavaa työvaihetta tai jotakin yrityksen osastoa. On myös esitetty, että laajimmillaan nähtynä kaikki ihmiset ovat asiakkaita toisilleen, mikäli heillä on sisäisiä tai ulkoisia kontakteja yritystoiminnassa. Kuitenkin laadusta puhuttaessa yrityksen toimintaa, tuotetta ja palvelua tarkastellaan useimmiten ulkoisen asiakkaan näkökulmasta. (Turjanmaa 2005, 38 - 39.)

Laadunhallintaa ohjaavat laadun asiakastyytyväisyys sekä asiakaspalautteet ja nämä tekijät ovat sen vuoksi tärkeitä myös laadun oppimisessa. Etenkin pienissä yrityksissä, kuten myös Yritys X:ssä, jossa ollaan suoraan tekemisissä asiakkaan kanssa, on asiakasnäkökulma erityisen tärkeä. Läheiset asiakas kontaktit mahdollistavat Turjanmaan (2005, 39) mukaan ”asiakkaiden vaatimusten ja odotusten tuntemisen sekä käyttämisen kilpailuetuna ja kilpailutilanteessa suoraan hyödyksi.” Myös Yritys X:ssä on mahdollista saada huomattavaa kilpailuetua läheisten asiakaskontaktien vuoksi.

Turjanmaa (2005, 39) korostaa, että pienissä yrityksissä on mahdollista saada myös tieto kulkemaan nopeasti ja esteettömästi. Koska Yritys X:llä asiakkaiden lukumäärä on pienempi kuin suurissa yrityksissä voidaan asiakkaiden kaikkia toiveita myös kuunnella ja toteuttaa vaivattomasti. Yritys X:ssä olisikin tärkeää kehittää helposti käytettävissä oleva asiakaspalautteisiin liittyvä toimintatapa. Laadun oppimisen kannalta on huomion arvoista, että asiakaspalautteen laiminlyönti muodostuu nopeasti ongelmaksi, mikäli yrityksellä ei ole toimintatapaa, minkä avulla asiakaspalautteet kerätään, käsitellään ja saatetaan käytäntöön (Turjanmaa 2005, 39).

6.3 Kaikkien osallistuminen laatutyöhön Yritys X:ssä

Jokaisen työntekijän on osallistuttava laatujohtamisen periaatteiden toteuttamiseen myös Yritys X:ssä, jotta laatu saadaan onnistuneesti osaksi yrityksen toimintaa. Turjanmaan (2005, 39) mukaan laatutyö on turhaa, mikäli koko organisaatio ei sitoudu samoihin laatuun liittyviin periaatteisiin. Laadun oppimisen kannalta on tärkeää, että koko henkilöstö pyrkii huolehtimaan oman työnsä laadukkaasta lopputuloksesta ja pitämään ilmapiirin sekä olosuhteet oppimiselle suotuisana.

Yritys X:ssä on tärkeää, että henkilöstö perehdytetään uusiin työtehtäviin kunnolla, jolloin työn oppiminen on nopeampaa ja työn laatu parempaa. Yrityksessä uskotaankin (Haastattelu 3, 23.10.2012), että kunnollinen perehdytys työhön edesauttaa laadun oppimista yrityksen

kaikilla osa-alueilla. Koska pienessä yrityksessä laatukoulutukset ovat hankalia toteuttaa, pyritään Yritys X:ssä tuomaan laadun huomiointi vahvaksi osaksi jokapäiväistä työtä. Turjanmaan (2005, 41) mukaan erityisesti pienissä yrityksissä on mahdotonta saavuttaa asiakastyytyväisyyttä ja asiakas uskollisuutta ilman motivoitunutta ja tyytyväistä henkilökuntaa, mitä parempi työtyytyväisyys yrityksessä on, sitä tyytyväisempiä ovat myös asiakkaat. Yritys X:n työntekijän (Haastattelu 2, 4.10.2012) mukaan yrityksessä vallitseva avoin ilmapiiri parantaa kaikkien työmotivaatiota ja sillä tavoin edistää myös yrityksen laatutyötä.

Käytännössä laadun jokapäiväinen huomiointi on toteutettu Yritys X:ssä vahvalla työnjohtaja - ohjauksella. Yrityksen työntekijän (Haastattelu 2, 4.10.2012) mukaan työnantajat painottavat laadun merkitystä aina kun uusia työkohteita käydään läpi yhdessä työntekijöiden kanssa. Korkean laadun saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi työnjohtajien ohjaus ei kuitenkaan pidemmällä aikavälillä riitä, vaan rinnalle tarvitaan myös muita menetelmiä. Yhtenä mahdollisuutena voisi olla koko henkilöstön kattava palkitsemisjärjestelmä, jossa osa palkasta muodostuisi asiakkaan kokeman laadun perusteella. Tällaisen järjestelmän etuna olisi motivaation suuntaaminen hyvän laadun tuottamiseen.

6.4 Proessorientaatio Yritys X:ssä

1990-luvulta lähtien laatujohtamiseen on tullut voimakkaasti mukaan prosessiajattelu. Prosessiajattelun ”tavoitteena on siirtää huomio laatutyön aikaisemmista jälkikäteisistä arvioinneista prosessien tunnistamiseen ja analysointiin” (Turjanmaa 2005, 41). Prosessiajattelun kautta yrityksissä pyritään tuomaan työn suorittaminen sekä päätöksen teko mahdollisimman lähelle asiakasta, jolloin laatu- ja laadun huomiointi nopeutuu.

Prosessiajattelun myötä työn organisointi ja vastuu siirtyy helposti työntekijöille, jolloin työntekijöiden ja johdon välinen rako kapenee. Yritys X:ssä pyritäänkin siihen, että työnjohtajat ovat tiimiään tukevia valmentajia, jolloin kaikki työntekijät ottavat vastuuta laadukkaasta työstä. Turjanmaa (2005, 42) kuitenkin muistuttaa, että myös tulevaisuudessa organisaatioissa tarvittaneen kuitenkin hierarkkisia rakenteita, sillä johdon tehtävä on ohjata organisaatiota ja sen toimintaa haluttuun suuntaan.

Yritys X:ssä prosessien kehittämisessä on päätetty edetä vähitellen, mutta kuitenkin huomioiden ihmisten tarve ajatella, tehdä päätöksiä ja toimia. Yrityksessä toivotaan, että koko henkilöstö olisi innostunut yrityksen prosessien kehittämisestä ja kokisi vaikuttamisen mahdolliseksi. Turjanmaa (2005, 42) korostaa, että proessorientaatiossa keskeisintä on kaikkien prosessissa sekä organisaatiossa toimivien yhteinen tavoite.

6.5 Laadun tarkastelu ja parantaminen Yritys X:ssä

Turjanmaan (2005, 43) mukaan laatujohtaminen sekä laadun tarkastelu ja parantaminen edellyttävät laadun mittaamista sekä arviointia. Vaikka pienten yritysten resurssien vähäisyys rajoittaa erillistä arviointia, ei laadun mittaamista ja arviointia saa kuitenkaan unohtaa kokonaan. Arvioinnissa on tärkeää etsiä yrityksen vahvuuksia sekä parannuksia vaativia alueita, jolloin vahvuuksia voidaan pyrkiä syventämään ja heikompiin osa-alueisiin voidaan puuttua mahdollisimman nopeasti ja järjestelmällisesti. Käytännön laatutyössä onkin syytä muistaa, että arviointeja tehdään kehittämisen perustaksi, ei arvostelun vuoksi. (Turjanmaa 2005, 43 - 44.)

Yritys X:n toiminta perustuu palvelujen tuottamiseen ja yrityksen toiminnan laatua arvioidaan jatkuvasti yhdessä asiakkaiden kanssa. Mikäli laadussa havaitaan poikkeamia, ne käsitellään ensin työnjohtajien kesken, jonka jälkeen asiat käydään läpi työntekijöiden kanssa. Työtapoja pyritään parantamaan ja kehittämään jatkuvasti joten asiakkaiden palaute on ensiarvoisen tärkeää.

Laatuasioiden dokumentointi laatukäsikirjaan helpottaa suuresti Yritys X:ssä laatuasioiden läpivientiä, sillä koko henkilöstö voi rauhassa palata laatukäsikirjassa käsiteltyihin asioihin aina tarpeen vaatiessa. Laatukäsikirjan toimivuus edellyttää myös Yritys X:n johdolta kiinnostusta ohjeistuksien päivityksiin sekä läpikäynteihin tarpeen vaatiessa.

7 Yritys X:n laatukäsikirja

Yritys X:n laatukäsikirjan tarkoituksena on olla ensimmäinen sysäys yrityksen systemaattiselle laadun seurannalle sekä laadun jatkuvalla parantamiselle. Laatukäsikirja laadittiin niin, että se olisi mahdollisimman yksinkertainen, helppolukuinen ja kevyt ottaa huomioon yrityksen arjessa. Laatukäsikirjaa toteutettaessa on myös pyritty huomioimaan mahdollisuus laajentaa laatukäsikirjaa yrityksen tarpeiden mukaisesti.

Yritys X:n toivomuksena oli, että laatukäsikirjassa olisi kuvattuna tilaus - toimitusprosessi sekä työntekoon liittyvät ohjeet sekä yleiset toimintatavat. Yritys X:ssä koetaan myös erityisen tärkeäksi, että laatukäsikirjassa määriteltäisiin työturvallisuuteen liittyviä toimintatapoja sekä ohjeistuksia. Laatukäsikirjaa laadittaessa on otettu huomioon yrityksen toiveet liittyen sisältöön, luettavuuteen sekä laatukäsikirjan päivitykseen.

7.1 ISO 9001-standardi

Suomen standardisoimisliitto SFS:n (2008, 8) mukaan laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton tulisi olla yrityksessä strateginen päätös. Laadunhallintajärjestelmän toteutukseen ja suunnitteluun vaikuttavat esimerkiksi yrityksen toimintaympäristö, yrityksen vaihtelevat tarpeet, yrityksen erityistavoitteet, yrityksen tuotteet, yrityksen käyttämät prosessit sekä yrityksen koko ja rakenne. ISO 9001-standardin tavoitteena ei kuitenkaan ole, että kaikkien laadunhallintajärjestelmien rakenne tai asiakirjat olisivat yhdenmukaisia. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2008, 8.)

ISO 9001-standardi määrittää laadunhallintajärjestelmiä koskevat vaatimukset. Standardissa korostetaan erityisesti sitä, kuinka tärkeää laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuus on asiakasvaatimusten täyttämisen kannalta. ISO-9001 standardia voidaan hyödyntää yrityksen sisäisissä toiminnoissa, sertifiointeissa tai sopimuksissa. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2008, 12.)

ISO 9001-standardin mukaisten yleisten vaatimusten mukaan yrityksen tulee luoda, dokumentoida sekä toteuttaa laadunhallintajärjestelmä. Standardi myös velvoittaa yritystä ylläpitämään laadunhallintajärjestelmää sekä parantaa jatkuvasti sen vaikuttavuutta. Laadunhallintajärjestelmän dokumentointiin tulee sisältyä ISO 9001-standardin mukaisesti dokumentoidut lausumat laatupolitiikasta ja laatutavoitteista, laatukäsikirja, ISO 9001-standardin edellyttämät menettelyohjeet ja tallenteet sekä asiakirjat, joihin sisältyvät myös tallenteet, jotka yritys on määrittänyt prosessien vaikuttavan suunnittelun, toiminnan ja ohjauksen kannalta tarpeellisiksi. Laadunhallintajärjestelmän dokumentoinnin laajuus voi kuitenkin vaihdella kun otetaan huomioon esimerkiksi yrityksen koko ja toiminnan tyyppi. (Suomen standardisoimisliitto SFS 2008, 16.)

ISO 9001-standardin mukaisen laatukäsikirjan tulee sisältää ”laadunhallintajärjestelmän soveltamisala sekä sen mahdollisten rajausten yksityiskohdat ja perustelut, laadunhallintajärjestelmää varten laaditut menettelyohjeet tai viittaukset niihin sekä kuvaus laadunhallintajärjestelmän prosessien välisestä vuorovaikutuksesta” (Suomen standardisoimisliitto SFS 2008, 16).

Pienissä yrityksissä, kuten myös Yritys X:ssä, laatukäsikirja laaditaan usein ISO 9001-standardia mukaillen, jolloin myöhemmässä vaiheessa yrityksen on vaivattomampaa lähteä laajentamaan laatukäsikirjaa sekä laadunhallintajärjestelmää. Pienissä yrityksissä on tärkeää muistaa, että laatukäsikirjan on ensisijaisesti tarkoitus tuoda yritykselle lisäarvoa ja selkeyttää yrityksen omia prosesseja. Liian raskas ja monimutkainen laatukäsikirja voi helposti syödä yrityksen resursseja tai jäädä unohduksiin jäykkyytensä vuoksi.

Tässä opinnäytetyössä Yritys X:n laatukäsikirja on toteutettu ISO 9001-standardia mukaillen, pitäen kuitenkin koko ajan mielessä myös yrityksen toiveen laatukäsikirjan luettavuudesta sekä selkeydestä.

8 Pohdinta ja yhteenveto

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui laadunhallinta, laatujärjestelmät sekä laatukäsikirja. Aihe valikoitui yhdessä opinnäytetyöntekijän kiinnostuksesta laatuasioihin sekä Yritys X:n toiveesta. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämisprojektina, jossa Yritys X:lle laadittiin laatukäsikirja. Teoriaosuudessa tutustuttiin laadun eri näkökulmiin, laatujohtamiseen, laatujärjestelmiin sekä ISO 9001-standardiin. Laatukäsikirja laadittiin ISO 9001-standardia mukaillen.

Opinnäytetyön tavoitteina oli selvittää, minkälainen laatujärjestelmä sopisi Yritys X:lle, sekä dokumentoida se laatukäsikirjaksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös toimia alkusysäyksenä yrityksen jatkuvalla laadunvalvonnalle sekä laadunkehittämiselle. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, sillä yritykselle laadittiin laatukäsikirja, joka helpottaa yrityksen laadunseurantaa. Laatukäsikirja laadittiin ISO 9001-standardia mukaillen, pitäen laatukäsikirja helppolukuisena ja ytimekkäänä.

Lähteet

Kirjallisuus

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2.painos. Porvoo: WS Bookwell.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.

Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Enterprise Adviser - kirjasarja nro 2. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lillrank, P.1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Silén, T. 1997. Laatujohtaminen. Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Ekonomia - sarja. Porvoo: WSOY.

Ekonomia-sarja. Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus / Helsinki University Press.

Suomen Standardisoimisliitto SFS. 2008. SFS - EN ISO 9001. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Quality management systems. Requirements. 4. Painos. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS.

Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenranta: Digipaino.

Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehitys. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Julkaisemattomat lähteet

Haastattelu 1. Yritys X:n liiketoiminnanjohtajan haastattelu 29.9.2012.

Haastattelu 2. Yritys X:n työntekijän haastattelu 4.10.2012.

Haastattelu 3. Yritys X:n hallituksen puheenjohtajan haastattelu 23.10.2012.

Kuvat

Kuva 1 Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103)	12
Kuva 2 Laatujärjestelmän rakenne-esimerkki (Lecklin 1997, 36)	19
Kuva 3 Yritys X:n organisaatorakenne	22
Kuva 4 Yritys X:n tilaus - toimitus prosessi	23

Liitteet

Liite 1 Yritys X:n laatukäsikirja	34
-----------------------------------------	----

Liite 1 Yritys X:n laatukäsikirja

Yritys X - laatukäsikirja

Inkeri Ylimäki

Sisällys

1	JOHDANTO	3
2	LAATU YRITYS X:SSÄ.....	3
3	YRITYS X.....	3
3.1	Organisaation kuvaus	4
3.2	Toiminta - ajatus ja visio.....	4
3.3	Johdon sitoutuminen.....	5
3.4	Laatupolitiikka ja laatutavoitteet Yritys X:ssä.....	5
3.5	Johdon katselmus.....	5
4	YRITYS X:N TILAUS - JA TOIMITUSPROSESSI.....	6
5	RESURSSIEN HALLINTA	6
5.1	Henkilöstöresurssit	6
5.2	Infrastruktuuri	7
6	RISKIENHALLINTA	7
6.1	Prosessien riskianalyysi	7
6.2	Työturvallisuus.....	8
7	YMPÄRISTÖN HUOMIOINTI	9
8	TOIMINNAN LAADUN MITTAAMINEN, ANALYSOINTI JA PARANTAMINEN	9

1 Johdanto

Tämän laatukäsikirjan tehtävänä on edistää laadun ylläpitämistä sekä parantamista Yritys X:n toiminnassa. Laatukäsikirja on toteutettu opinnäytetyönä ja sen on laatinut Inkeri Ylimäki yhdessä yrityksen johdon kanssa.

Tämä laatukäsikirja on tarkoitettu toimintaohjeeksi koko yrityksen henkilökunnalle. Laatukäsikirja on toteutettu siten, että sitä on helppo laajentaa koskemaan yrityksen kaikkia toimintoja. Tarkoitus kuitenkin on, että laatukäsikirja pysyy helppolukuisena ja selkeänä, jotta sen käyttö vakiintuisi yrityksen arjessa.

2 Laatu yritys X:ssä

Yritys X:ssä laatu määritellään asiakkaan näkökulma huomioiden, sillä yrityksen toiminta perustuu palvelujen tuottamiseen. Yrityksessä laatu koetaan yhdeksi tärkeimmäksi kilpailukeinoksi ja sen vuoksi laadun kehittämiseen sekä laadun ylläpitoon halutaan kiinnittää paljon huomiota. Yritys X:ssä uskotaan, että laadun jatkuvaan parantamiseen pyrkiminen sekä jatkuva itsensä haastaminen on hyväksi myös työmotivaation ylläpitämiselle.

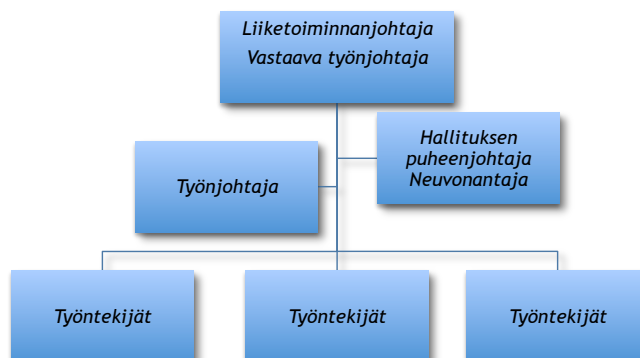
Yritys X:ssä uskotaan hyvän laadun koostuvan useista eri tekijöistä. Yrityksessä listataan laatuun vaikuttavia tärkeitä tekijöitä seuraavasti:

- asiakaspalvelun pitää olla asiallista, iloista ja joustavaa
- työn laadun pitää vastata asiakkaan odotuksia
- sisäisen ja ulkoisen viestinnän pitää olla tehokasta ja selkeää

Yritys X:ssä painotetaan työntekijöille kokonaislaadun tärkeyttä jokaisessa työvaiheessa. Yritykselle on tärkeää, että kaikki prosessit ovat alusta loppuun tasaisen laadukkaita sekä asiakkaiden odotukset täyttäviä.

3 Yritys X

Yritys X on vuonna 2010 perustettu kiinteistöhuoltoalan yritys, joka toimii pääasiallisesti Vaasan seudulla. Yrityksen liikevaihto vuonna 2011 oli 135 000 € ja arvioitu liikevaihto vuodelle 2012 on noin 140 000 €. Yritys X työllistää neljästä kymmeneen henkilöä riippuen meneillään olevista projekteista. Suurin osa työntekijöistä on osa-aikaisia.



Kuva 1 Yritys X:n organisaatiorakenne

3.1 Organisaation kuvaus

Yritys X:n liiketoiminnanjohtaja toimii itse myös vastaavana työnjohtajana. Vastaavan työnjohtajan lisäksi Yritys X:ssä toimii myös toinen kokopäiväinen työnjohtaja. Työnjohtajat ovat suuressa roolissa yrityksessä sillä käytännössä kaikki yrityksen asiat kulkevat työnjohtajien kautta. Yritys X:ssä toimii neuvonantajana yrityksen hallituksen puheenjohtaja, joka on tiiviisti mukana esimerkiksi suurempien projektien neuvotteluissa.

Yritys X:n yhteistyökumppaneita:

- Materiaalien toimittajat
- Välinevuokraus yritys
- Vakuutusyhtiö
- Sähköasennus yritys
- Putkiasennus yritys
- Hyötykäyttöasema

3.2 Toiminta - ajatus ja visio

Yritys X:n toiminta - ajatus on tarjota kiinteistöhuoltoon ja - korjaukseen liittyviä palveluita, hyödyntäen mahdollisimman hyvin omistajien henkilökohtaisia verkostoja rekrytoinnissa sekä markkinoinnissa.

Yritys X:n visio seuraavalle kolmelle vuodelle on kasvaa kannattavasti 30 % vuositasdilla. Pidemmän aikavälin visiona yrityksellä on olla omalla toiminta - alueella tunnettu tekijä, jonka liikevaihto ylittää miljoonan euron rajan ja kannattavuus olisi noin 15 %. 30 % kasvun vuositasdilla miljoonan euron liikevaihtotavoite saavutetaan yrityksessä kahdeksan vuoden kuluttua eli vuonna 2020.

Yritys X:n tavoitteena on laajentaa toimintaa enemmän korjausrakentamisen puolelle. Yritys pyrkii laajentamaan toimintaansa myös yksityisellä sektorilla.

3.3 Johdon sitoutuminen

Yritys X:ssä johto sitoutuu viemään yrityksen laatutyötä määrätietoisesti eteenpäin. Johdon vastuulla on, että jokainen yrityksessä työskentelevä sisäistää yrityksen laatukäsikirjan sisällön ja sitoutuu noudattamaan yrityksen laatuvaatimuksia.

3.4 Laatupolitiikka ja laatuavoitteet Yritys X:ssä

Yritys X:ssä laatu on yksi yrityksen tärkeimpiä kilpailukeinoja ja sen vuoksi yrityksessä panostetaan laatuun sekä laadun jatkuvaan parantamiseen. Yrityksessä pidetään tärkeänä, että jokainen tekee kaikkensa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Yritys X pyrkii tarjoamaan laadukkaita palveluja jokaiselle asiakkaallensa.

Yritys X:n tavoitteena on säilyttää korkeatasoinen laatu jokaisessa tilanteessa. On myös tärkeää, että laatu säilyy korkeatasoisena yrityksen kasvaessa.

3.5 Johdon katselmus

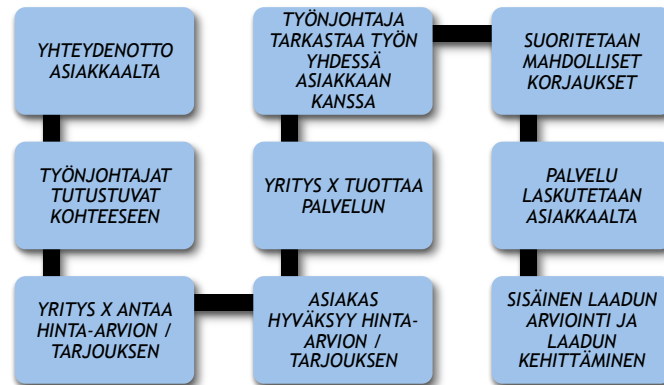
Johdon tulee suorittaa laadunhallintajärjestelmän katselmus ennalta suunnitelluin väliajoin. Koska Yritys X tavoittelee voimakasta kasvua, on yrityksessä säädetty, että laadunhallintajärjestelmän katselmus suoritetaan puolen vuoden välein.

Katselmuksessa on otettava huomioon ainakin seuraavat seikat:

- laatuolitiikan ja tavoitteiden soveltuminen nykyiseen tilanteeseen
- miten laadunhallintajärjestelmä toimii yrityksessä, saavutetaanko asetetut tavoitteet
- havaittujen laatuongelmien ja niiden aiheuttamien toimenpiteiden käsittely
- koulutustarpeet
- laitetarpeet ja laitteiden kunnossapito

Katselmuksesta tehdään dokumentti, johon kirjataan katselmuksessa läpikäytyt asiat, tehdyt päätökset sekä tavoiteaikataulut. Dokumentti tulee lisätä laatuksikirjankansioon.

4 Yritys X:n tilaus - ja toimitusprosessi



Kuva 2 Yritys X:n tilaus - ja toimitusprosessin kulku

Työtilaukset tulevat yritykseen useimmiten asiakkaalta puhelimitse, jolloin asiakkaan kanssa sovitaan kohteeseen tutustumisesta. Koska suurin osa tilauksista tulee Yritys X:n pääasiakkaalta ja yhteistyö on tiivistä, ei tilauksien vastaanotto ole kovin muodollista.

Työnjohtajat tutustuvat kohteeseen ja antava asiakkaalle hinta-arvion tai tarjouksen. Kun asiakas on hyväksynyt hinta-arvion tai tarjouksen, Yritys X tuottaa sovitun palvelun. Jokaiseen työkohteeseen sovitaan työnjohtaja, joka vastaa projektin etenemisestä sekä käytännön asioista kohteessa.

Kun palvelu on tuotettu, työnjohtaja tarkastaa kohteen yhdessä asiakkaan kanssa. Mikäli kohteessa on tehtävä parannuksia, ne suoritetaan pikimmiten. Tämän jälkeen työ laskutetaan asiakkaalta Yritys X:n laskutuskäytäntöjen mukaisesti.

5 Resurssien hallinta

5.1 Henkilöstöresurssit

Yritys X:n palvelut koostuvat suurimmaksi osaksi projektiluontoisista töistä ja sen vuoksi henkilöstön tarve on vaihtelevaa. Suurin osa yrityksen työntekijöistä ovat osa-aikaisia.

Työnjohtajat arvioivat henkilöstömäärän tarpeen projektikohtaisesti. Talveen ja kesään varaudutaan etukäteen rekrytoimalla osa-aikaisia työntekijöitä. Lumenpudotukset vaativat talvella lisäresursseja, kun taas kesällä maalaustyöt lisäävät henkilöstön tarvetta.

Johdon tehtävänä on huolehtia, että henkilöstöllä on tarvittava ammattitaito heille määrättyihin tehtäviin.

5.2 Infrastrukturi

Yritys X:n tulee määrittää, hankkia sekä ylläpitää infrastruktuuria, jota tarvitaan yrityksen tarjoamien palvelujen tuottamiseen. Yritys X:n infrastruktuuriin kuuluu työtilat, laitteet sekä tukipalvelut kuten kuljetukset ja viestintä.

Yritys X:n laitteisiin kuuluu työkoneita, siivouskoneita sekä kaksi työautoa. Työtä suoritetaan vaihtelevissa työkohteissa. Yrityksen toimitustyöt suoritetaan yrityksen toimistolla.

Yritys X:n alle 200 € :n arvoiset pienkoneet uusitaan tarpeen mukaan, eikä niitä juurikaan huolleta. Laitteet, joiden arvo on 200 € - 5000 € huolletaan tietyin määrin ajoittain. Yli 5000 € arvoiset laitteet sekä erikoislaitteet, joiden tarve on vähäistä vuokrataan tarpeen mukaan yhteistyökumppanilta.

6 Riskienhallinta

Yritys X:n riskien hallinnassa on otettu huomioon prosessien mahdolliset riskit sekä työturvallisuuteen liittyvät riskit. Koska työtä tehdään useimmiten erityisolosuhteissa, on työturvallisuuteen liittyvät riskit otettava erityisen hyvin huomioon, jotta yrityksessä saadaan minimoitua työtapaturmat.

6.1 Prosessien riskianalyysi

Yritys X:n prosessien suurimpia riskejä ovat työnjohtajan ja työntekijän välisen viestinnän ongelmat. Oman haasteensa viestintään tuo myös yrityksen asiakkaiden viestintä omien asiakkaidensa kanssa (vrt. isännöitsijätoimisto - taloyhtiö) joille palvelu lopulta päättyy.

Prosessien riskeiksi voidaan lukea myös Yritys X:n alihankkijoiden toimitusajat, jotka välillä myöhästyvät sovitusta aikatauluista.

Myös työntekijöiden mahdolliset tapaturmat ovat yksi riski, mihin on syytä kiinnittää huomiota prosessien riskejä listatessa.

RISKIMATRIISI			
RISKITYYPPI	TODENNÄKÖISYYS (1 - 3)	VAKAVUUS (1 - 3)	RISKINHALLINNAN TOIMENPITEET
Henkilöstöön liittyvät riskit			
Työntekijä sairastuu	3	1	Pidetään yllä riittäviä henkilöstöresursseja
Työntekijälle sattuu työtapaturma	1	3	Työtapaturmia ehkäistään työturvallisuusohjeistuksella sekä valvonnalla.
Sisäisen viestinnän ongelmat	2	2	Pidetään kiinni yhteisesti sovitusta raportointikäytännöistä
Sidosryhmistä johtuvat riskit			
Sidosryhmien väliset viestintä ongelmat	2	3	Laaditaan projektiokohtaisesti sidosryhmien väliset vastuu- ja toimintamallit
Alihankkijoiden aikataulu ongelmat	2	3	Velvoitteet ja vastuut kirjataan alihankkijan kanssa tehtävään sopimukseen

Kuva 3 Yritys X:n riskimatriisi

6.2 Työturvallisuus

Yritys X:n kaikilla työntekijöillä on työturvallisuus kortit. Tällä keinolla korostetaan kaikille työntekijöille työturvallisuuden merkityksen tärkeyttä.

Koska useissa työkohteissa työtä tehdään korkealla, on yrityksessä kiinnitetty erityistä huomiota putoamissuojaukseen. Yritys X:n molemmissa autoissa on aina mukana putoamissuojavarusteet, joihin sisältyy valjaat ja köydet. Molemmissa autoissa on myös aina mukana kasvo - sekä kuulosuojaimet.

Työntekijöille on hankittu myös työturvallisuutta edistävät työasut. Työasuun kuuluu huomioväriset työtakit - ja housut sekä turvakengät. Ulkotöissä työntekijöillä on lisäksi näkyvyyttä parantavat heijastusliivit. Tilanteesta riippuen voidaan työmaalla käyttää myös halogeenivalaistusta tai tehokkaita otsalamppuja.

Vastaava työnjohtaja antaa jokaiseen työkohteeseen räätälöidyt työturvallisuusohjeet työntekijöille ennen työn aloittamista kohteessa. Tällä tavoin varmistetaan, että

työturvallisuuteen on kiinnitetty huomiota sekä korostetaan työntekijöille työturvallisuuden tärkeyttä.

7 Ympäristön huomiointi

Yritys X:ssä ympäristöasiat on otettu huomioon kierrättämällä. Yritys lajittelee ja kierrättää kaikki työkohteista tulevat purkujätteet, rakennustavarajätteet sekä rikkoontuneet työkalut. Lajittelu ja jätteiden kierrätys toteutetaan hyötykäyttöasema kautta.

Jokaisen työntekijän on otettava jätteiden kierrätys huomioon työkohteissa työskennellessään.

8 Toiminnan laadun mittaaminen, analysointi ja parantaminen

Yritys X:n toiminta perustuu palvelujen tuottamiseen ja yrityksen toiminnan laatua arvioidaan jatkuvasti yhdessä asiakkaiden kanssa. Mikäli laadussa havaitaan poikkeamia, ne käsitellään ensin työnjohtajien kesken, jonka jälkeen asiat käydään läpi työntekijöiden kanssa. Työtapoja pyritään parantamaan ja kehittämään jatkuvasti joten asiakkaiden palaute on ensiarvoisen tärkeää.

Laatuasioiden dokumentointi laatukäsikirjaan helpottaa suuresti Yritys X:ssä laatuasioiden läpivientiä, sillä koko henkilöstö voi rauhassa palata laatukäsikirjassa käsiteltyihin asioihin aina tarpeen vaatiessa. Laatukäsikirjan toimivuus edellyttää myös Yritys X:n johdolta kiinnostusta ohjeistuksien päivityksiin sekä läpikäynteihin tarpeen vaatiessa.

Kuvat

Kuva 1 Yritys X:n organisaatorakenne	4
Kuva 2 Yritys X:n tilaus - ja toimitusprosessin kulku.....	6
Kuva 3 Yritys X:n riskimatriisi	8