

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Restonomi

2015

Jonna Svärd

PAREMPAA LAATUA TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISTA KEHITTÄMÄLLÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma | Restonomi

2015 | 41

Juhana Lounela

Jonna Svärd

PAREMPAA LAATUA TYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISTA KEHITTÄMÄLLÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää monipalveluyrityksen kehittämistarpeita työntekijöiden näkökulmasta. Kehittämistarpeita selvitettiin haastattelemalla työntekijöitä, jonka jälkeen suurimmaksi kehittämiskohteeksi valittiin laatu. Yksi suurimmista laatuun vaikuttavista yksittäisistä tekijöistä on työntekijöiden osaaminen. Asiakkaat odottavat tietynlaista laatua, jonka takia työntekijöiden tietoisuus hyvän laadun kriteereistä ja siitä mitä heiltä odotetaan, on tärkeää.

Opinnäytetyössä on kerrottu menetelmistä, joiden avulla osallistamalla myös työntekijöitään yrityksellä on mahdollisuus kehittää toimintatapojaan; työntekijät ovat yrityksen parhaita asiantuntijoita ja heidän tuntemustaan kannattaa ehdottomasti käyttää hyödyksi. Työntekijöitä osallistamalla saadaan myös työntekijät mukaan muutostyöhön sitoutuneemmin. Osallistamisella pystytään samalla edelleen kehittämään työntekijöiden ammattitaitoa johtaen yrityksen tuottaman laadun tason nousuun.

Laadun systematisointiin ja sitä kautta yhtenäiseen tason nousuun voidaan käyttää erilaisia standardeja. Opinnäytetyössä käsitellään pintapuolisesti ISO9001 - ja INSTA800 – standardeja ja niiden käyttöä paremman laadun tuottamisessa. Standardien tarkoitus on kehittää yrityksen toimintaa yhtenäisemmäksi ja selvittää muun muassa laadun tarkoitusta niin yrityksen ylimmälle johdolle, työntekijöille kuin myös asiakkaille. Standardit myös kertovat asiakkaille yrityksen tekevän laadukasta työtä.

ASIASANAT:

Laatu, osaaminen, esimiestyö, standardi, Investors in People, EFQM, motivointi, hiljaiset signaalit.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme on Hospitality Management

2015 | 41

Juhana Lounela

Jonna Svärd

BETTER QUALITY BY DEVELOPING THE EMPLOYEES' WORKING SKILLS

The aim of the present bachelor's thesis is to explore the development needs of a multi-service organization. The focus is on the ground-level operations and on how the organization can achieve this goal from the employee perspective.

The data about the changes to be made were acquired by interviewing the ground-level employees, and after processing this information, quality was chosen as the key area needing development.

Customers expect the organization to provide a certain level of quality and since the workmanship of the ground-level employees is one of the most important individual factors affecting the quality, it is vital for these employees to know what is expected of them, how "good quality" is defined as well as to have a solid knowledge of all the criteria for providing good, consistent quality.

The thesis discusses methods for developing an organization's practices. All the methods give the employees the chance to be a part of and affect these changes. By involving the employees as a part of an evolving working environment, the organization also contributes to the employees' commitment to the changes more efficiently. By involving the employees, it is possible to develop their already solid workmanship even further, which, in turn, leads to improved quality provided by the organization.

Certain certified standards can be used to systematize the quality and to raise the uniform level of it. ISO9001 and INSTA800 standards and their use are briefly discussed in the thesis. The standards are used to develop the consistency of the organization's practices. In addition, they help to describe and define the purpose of quality across the organization, from the board all the way to the ground-level and the customers. The standards also serve as a clear statement to the customers about the quality the organization provides.

KEYWORDS:

Quality, workmanship, leadership, standard, Investors in People, EFQM, motivation, silent signals

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 LAATU	8
2.1 Mitä laatu on?	8
2.2 Laatu politiikka yrityksessä	11
2.3 Laadunhallinnan 8 periaatetta	11
2.4 EFQM Excellence - malli	12
2.5 Laatu järjestelmät siivousalalla	14
2.5.1 Standardien hyödyllisyys	14
2.5.2 ISO 9001 - standardi	15
2.5.3 INSTA 800 - standardi	17
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	20
3.1 Oma osaaminen	20
3.2 Esimiestyö	21
3.3 Motivointi	22
3.4 Positiivinen kierre vs. negatiivinen kierre	24
3.5 Investors in people – ohjelma (IIP – standardi)	25
3.6 Hiljaiset Signaalit - menetelmä	27
4 MENETELMÄ	30
4.1 Haastattelu	30
4.2 Teemahaastattelu	31
5 TULOKSET	32
6 POHDINTA	35
LÄHTEET	38

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelukysymykset
- Liite 2. Tulokset (erillinen liite)
- Liite 3. Kehitysehdotukset (erillinen liite)

KUVAT

Kuva 1 Siivouspalvelun laatu (Siivoustyön käsikirja 2012, 33.)	9
Kuva 2 ISO9001:2015 (Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2015).	17
Kuva 3 Inhimillisten menestystekijöiden vaikutuksia (Kesti 2013, 13)	24
Kuva 4 Kehitysviuhka (Kesti, 24)	29

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ensisijaisesti kehittää työntekijöiden tuottamaa laatua sekä osaamista monipalveluyrityksessä. Keskityn opinnäytetyönsäni yrityksen siivouspuolelle, ottamalla selvää työntekijöiden tämän hetkisestä osaamisen tasosta sekä sen vaikutuksesta siivouksen laatuun.

Tavoitteena on ollut tutkia laatua yleisenä käsitteenä sekä laadun tuottamista työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden osaaminen linkittyy tiiviisti laadun tuottamiseen, sillä ilman ammattitaitoa hyvän laadun tuottaminen on hyvin haastavaa. Tarkoituksena on ollut antaa toimeksiantajalle käyttökelpoisia kehitysehdotuksia, jotka liittyvät niin laatuun kuin osaamiseen, mutta myös pienempiin asioihin, jotka tulivat haastatteluissa esille. Tarkemmat tulokset sekä kehitysehdotukset jäävät salaisiksi toimeksiantajan toiveesta.

Opinnäytetyön aiheesta on toimeksiantajan kanssa keskusteltu jo ensimmäisessä tapaamisessa. Yrityksessä on jo aikaisemmin tehty kysely, jonka tulokset olivat ristiriitaiset etenkin laadun ja osaamisen alueilla. Tämän takia toimeksiantajan kanssa sovittiin, että opinnäytetyön aiheeksi tulee laatu ja sen rinnalle osaaminen.

Menetelmäksi valittiin haastattelu toimeksiantajan kanssa, sillä yrityksessä ei haluttu tehdä uutta kyselyä. Haastattelukysymykset tehtiin toimeksiantajan kanssa yhteistyössä sekä testattiin ennen haastatteluja. Ennen haastatteluja haastattelukysymykset myös jaettiin viiteen eri osa-alueeseen. Haastateltaviksi valittiin kymmenen henkilöä, jotka arvottiin esimiehen toimesta. Yrityksen kokoon nähden täytyy kuitenkin muistaa, että kymmenen henkilön haastattelu, yhden esimiehen alueelta on pieni otos verrattaessa koko yritykseen ja jotta koko yrityksen nykytilanne voitaisiin nähdä kokonaisuutena, tulisi haastatella koko yrityksen työntekijöitä.

Työntekijöiden haastatteluiden jälkeen olen käynyt haastattelut läpi ja tehnyt huomion, että haastatteluiden perusteella etenkin ”laatu” on käsitteenä työntekijöille

vaikeasti ymmärrettävä. Haastattelujen purkamisen aikana ja jälkeen olen teemoitellut eri tulokset ja kehitysehdotukset omiin osa-alueisiin. Koska tuloksissa ja kehitysehdotuksissa nähdään, että yrityksen kehitystarpeet eivät rajoitu ainoastaan laatuun ja osaamiseen olen rajannut pääaiheet laatuun ja osaamiseen ja pääaiheisiin kytkenyt pienempiä asioita. Tuloksissa tuli esille myös asioita, jotka jäävät tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, mutta olen pitänyt myös nämä muut asiat kehitysehdotuksissa, jotta toimeksiantaja on tietoinen näistä.

Opinnäytetyössä käsitellään myös erilaisia menetelmiä kuten Investors in People - standardia ja hiljaiset signaalit - menetelmää. Menetelmät on valittu silmälläpitäen työntekijöiden osallistamista yrityksen kehitystyöhön. Menetelmät ovat yksinkertaisia sekä helppoa ottaa käyttöön. Opinnäytetyössä käsitellään myös työkaluja, kuten EFQM - mallia, ISO9001 - standardia sekä INSTA 800 - standardeja. Näitä työkaluja ja standardeja voidaan käyttää apuna laadun kehitystyössä. Käsitellyt menetelmät auttavat laatutyön kehittämisen lisäksi työntekijöiden osallistamisen avulla kokonaisvaltaisesti yrityksen muutoksissa, sillä työntekijät toivovat että heitä kuunneltaisiin enemmän yrityksen tulevissa toimintatapojen vaihdoissa. Työntekijöiden osallistamisen tarkoitus on työntekijöiden työhyvinvoinnin parantaminen sekä muutosten läpivieminen paremmilla tuloksilla.

Tulokset on esitetty löyhästi viidennessä kappaleessa. Toimeksiantajan toiveesta tarkat tulokset sekä kehitysehdotukset ovat salaisia. (Erilliset liitteet 2 ja 3)

2 LAATU

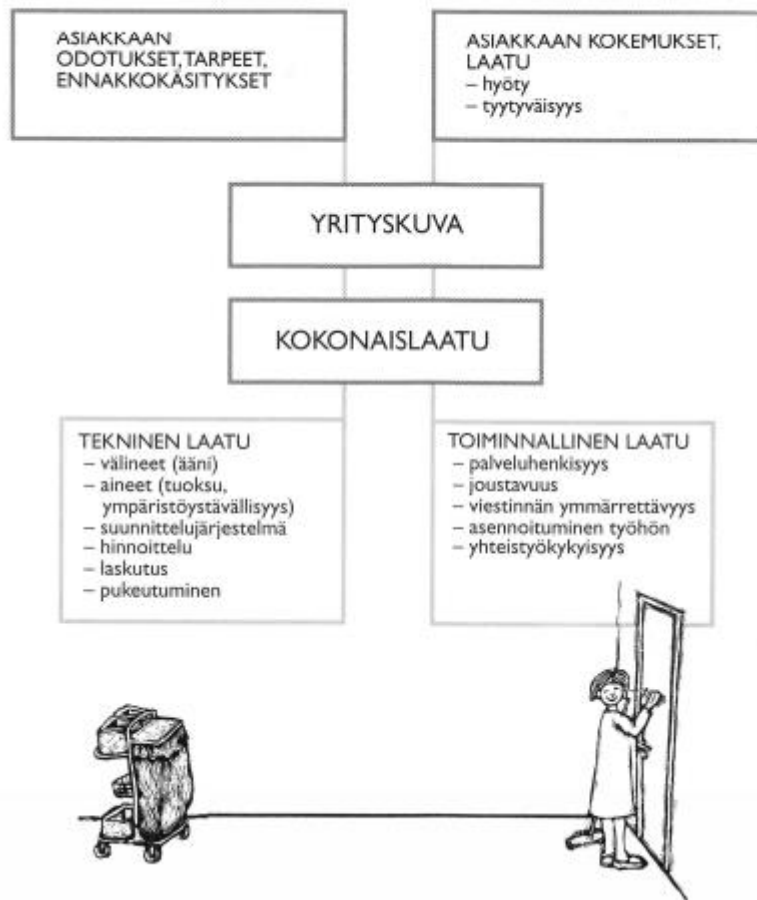
2.1 Mitä laatu on?

Nykypäivänä laatu on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Laadulla on monta eri tekijää, esimerkiksi tekninen laatu, eli onko sovitut asiat toteutettu parhaalla mahdollisella tavalla ja toiminnallinen laatu, eli toimiiko asiakassuhde ja onko asiakas tyytyväinen siihen miten sovitut asiat on hoidettu. Tekniseen laatuun kuuluvat asiakkaalle luvatut asiat, kuten tietty puhtaustaso, johon liittyy siivousten määrä viikossa tai kuukaudessa, käytetty teknologia, organisointi ja työntekijöiden ammattitaito. Toiminnalliseen laatuun liittyy myös asiakaspalvelu, joustavuus sekä yhteistyö. Kun tekninen ja toiminnallinen laatu ovat molemmat sovitulla tasolla, syntyy hyvä kokonaisuus, josta taas puolestaan syntyy yrityksen imago. (Lausjärvi 2006, 104; Siivoustyön käsikirja 2012, 32.)

Laatuajattelun lähtökohtana ovat asiakkaat; laatua verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Vaikka laatu voidaan käsittää monella eri tavalla, yleisin käsitys on: ”Laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla.” (Lecklin 2006, 18–19.)

Yleisimmän laadun määrittämisen lisäksi esimerkiksi siivoustyön käsikirjassa laadulla tarkoitetaan: ”Kokonaispalvelun kykyä täyttää asiakkaan odotukset ja tarpeet. Jos asiakkaan kokemukset palvelusta vastaavat hänen ennako-odotuksiin, koettu kokonaislaatu on hyvä. Yrityksen imago eli maine vaikuttaa laatukokemukseen. Jos yrityksellä on hyvä imago, asiakas on valmis hyväksymään satunnaisen laatueroituksen.” Kuvassa 1 nähdään mitkä asiat liittyvät kokonaisvaltaisen laadun tuottamiseen. Huolimatta siitä, että kuvassa kuvataan siivousohjelman laatua, voidaan samoja asioita käyttää myös muuten kuvattaessa palvelujen kokonaisvaltaista laatua. Laatu on myös: ”Palvelun kokonaisuus, asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä, ammattitaitoista tapaa toimia, asiakkaan toiminnan tukemista, tarpeen mukaista siivousta sekä joustavuutta ja luotettavuutta.” (Siivoustyön käsikirja 2012, 33, 226.)

SIIVOUSPALVELUN LAATU



Kuva 1 Siivouspalvelun laatu (Siivoustyön käsikirja 2012, 33.)

Laatu lähtee ennen kaikkea yrityksen perusarvoista, eli niistä uskomuksista ja periaatteista, jotka yrityksellä on. Monissa yrityksissä ongelmana on se, että perusarvoja ei ole kerrottu koko organisaatiolle vaikka ne ovat yksi yrityksen menestystekijöistä. (Lecklin 2006, 35–36.)

Laadunvalvonnan tulisi olla osa jokaisen työntekijän työtehtävää. Jokaisen työntekijän tulee myös tietää millaista laatua heiltä odotetaan ja osata toimia niiden mukaan. Laatuvaatimukset ovat yleensä sovittu asiakkaan kanssa ja näitä laatuvaatimuksia työntekijät voivat käyttää tehdessään laadunvalvontaa. Laadunvalvontaa tehdessään työntekijät voivat kysyä itseltään muun muassa miltä tila näyttää tehdyn työn jälkeen ja miltä tilassa tuoksuu. Laadunvalvonnassa asiakkaan tyytyväisyys ja palaute ovat avainasemassa. (Siivoustyön käsikirja 2012, 22–23.)

Kun laatu yhdistetään kannattavuuteen, yrityksellä on mahdollisuus pitkäjänteiseen toimintaan sekä tavoitteiden saavuttamiseen, kuten: kilpailuedun saavutus markkinoilla, yrityskuvan kohotus, joustavuus tarpeellisten muutosten läpiviennissä, osallistuva ja motivoitunut henkilöstö sekä tunnettuus hyvänä työnantajana. (Lecklin 2006, 24–25).

Laatukeskuksen mukaan laatuyrityksen merkkejä voivat olla muun muassa asiakkasuuntautuneisuus, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, tuloshakuisuus, kumppanuuksien kehitys sekä jatkuva parantaminen (Lecklin 2006, 26–28). Palveluja myytäessä iso osa ammattitaitoa on osata myydä sopiva määrä palveluja niin, että asiakkaan laatuvaatimukset ovat tasapainossa palvelun kanssa (Siivoustyön käsikirja 2012, 226).

Hyvä laatu syntyy osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä. Tästä johtuen koko henkilöstön mukaan ottaminen auttaa muutoksien läpiviennissä. Muutokset myös usein otetaan vastaan menestyksekkäämmin kun työntekijät saavat olla mukana muutostoiminnassa. Jotta henkilöstö pystyy myös osallistumaan laatu-toimintaan, heidän täytyy nähdä sen kokonaiskuva ja ymmärtää miten he voivat työllään osallistua laadun tuottamiseen sekä kehittämiseen. (Lecklin 2006, 213–215.)

Rachel Yeen ja kumppaneiden tekemässä tutkimuksessa huomattiin selkeästi yhteys työntekijöiden sitoutumisen ja laadun välillä. Nämä asiat vaikuttavat myös asiakastytyväisyyteen ja asiakkaiden sitoutumiseen, jotka puolestaan vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen palveluyrityksissä (Yee ym. 2009, 109).

Työntekijöiden sitoutuminen on välttämätön tekijä toiminnan johtamisessa, jotta voidaan parantaa laatua, asiakastytyväisyyttä ja asiakkaiden sitoutumista. Työntekijöiden sitoutuminen on myös erittäin tärkeässä roolissa kun yritys haluaa parantaa tehokkuuttaan/suorituskykyään. (Yee ym. 2009, 117.)

Yrityksen johdon sitoutuminen työntekijöiden parempaan sitouttamiseen, kuten koulutuksella, voimaannuttamisella, palkkioilla ja monilla muilla tavoilla on välttämätöntä. Työntekijöiden sitoutuminen kertoo hyvästä työympäristöstä, jossa

työntekijät ovat sitoutuneet palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, joka johtaa parempaan tuottavuuteen. (Yee ym. 2009, 117.)

2.2 Laatupolitiikka yrityksessä

Yrityksen laatupolitiikka on omaa materiaaliani, jonka olen kerännyt sisäisestä tiedosta.

Yrityksessä tavoitellaan erinomaista asiakaspalvelua ja asiakkaan odotuksista huolehditaan muun muassa mittaamalla asiakastyytyväisyyttä säännöllisin väliajoin sekä asiakastyytyväisyyden kehittämisellä.

Yrityksen toiminta perustuu sopimus- ja asiakaskohtaisiin laatu- ja asiakaspalvelutavoitteisiin. Laatu tuottavat työntekijät, jotka ovat ammattitaitoisia sekä motivoituneita ja koko henkilöstöllä on mahdollisuus oppia uutta sekä osallistua jatkuvaan toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen.

Yrityksessä arvioidaan säännöllisesti yhteistyökumppanien ja toimittajien laatua, toimitusvarmuutta, sekä laatutyön onnistumista ja kehittymistä arvioidaan säännöllisin väliajoin ulkopuolisilla auditoinneilla.

2.3 Laadunhallinnan 8 periaatetta

Laadunhallinnalla on kahdeksan periaatetta, jotka ovat hyväksytyt maailmanlaajuisesti ja ovat pysyviä. Laadunhallinnan periaatteet ovat:

1. Asiakaskeskeisyys: Yritykset ovat riippuvaisia asiakkaista, joten yrityksissä täytyy olla tietoisia asiakkaiden tarpeista kokonaisvaltaisesti sekä osattava kertoa asiakkaiden tarpeista työntekijöille.
2. Johtajuus: Johdon on tarkoitus luoda sellainen ympäristö, jossa työntekijät voivat onnistua. Johtajien tulee myös näyttää yrityksen suunta ja tavoitteet työntekijöille sekä ilmaista haluavansa laatua. Edellä mainittujen lisäksi johdon tulee muun muassa suunnitella, seurata, ohjata sekä parantaa.

3. Henkilöiden huomioiminen: Henkilöt ovat ydin toiminnalle ja myös työntekijät ovat yksi asiakasryhmistä. Laadun syntyminen tapahtuu tekemisen aikana, ei sen jälkeen. Tyytymättömyys vie ihmisiltä suuren osan henkisestä suorituskyvystä. Tyytyväiset asiakkaat luodaan tyytyväisten työntekijöiden kautta.
4. Prosessimainen ajattelutapa: Toimintaa sekä resursseja ohjataan tapahtumasarjoina. Jotta tiedetään toimivatko prosessit, niitä täytyy mitata. Mittauksen lisäksi prosesseja tulee myös ohjata sekä parantaa jatkuvasti. Työntekijöiden tulisi ymmärtää kokonaiskuva sekä pystyä itseohjautuvuuteen.
5. Systeemiajattelu: Yrityksessä tulee tietää resurssit. Prosesseja ovat ydinprosessit, tukiprosessit sekä avainprosessit, jotka muodostavat verkoston ja niiden keskinäiset vaikutukset täytyy tietää.
6. Jatkuva parantaminen: Jatkuvan parantamisen tulee olla pysyvää ja kullekin työlle tulee olla oikea suoritus, jonka myös työntekijät tietävät. Tavoitteiden saavutus tapahtuu niin pienillä jatkuvilla parannuksilla kuin myös isommilla parannuksilla.
7. Päätöksenteko perustuu faktoihin: Yrityksissä tiedetään, missä mennään ja havaintojen sekä mittauksien tulee olla faktoja. Päätöksiä ei tehdä ”mutu-tuntumalla”.
8. Yhteistyösuhteet: Yrityksissä tulee pyrkiä sekä yhteistyö-ajatteluun sekä win-win-tilanteeseen, joka edellyttää tiedon jakoa sekä läpinäkyvyyttä. Laadun edistäminen on kaikkien osapuolien hyödyksi. Tulee valita yhteistyökumppaneita ja tehdä yhteistyötä. (Pesonen 2007, 78–80.)

2.4 EFQM Excellence - malli

Malli on kehitetty, jotta yrityksissä pystytään tekemään oikeita päätöksiä, jotka pystytään ottamaan käyttöön tehokkaasti ja joiden avulla pystytään saavuttamaan haluttuja tuloksia. Jotta yrityksissä pystyttäisiin saavuttamaan kestävä menestymistä, yritykset tarvitsevat vahvaa johtajuutta sekä selkeän strategisen suunnan. Yritysten täytyy myös kehittää työntekijöitään, yhteistyökumppaneita

sekä prosesseja, joilla pystytään luomaan arvoa lisääviä tuotteita ja palveluja asiakkaille. (EFQM 2013, 4.)

EFQM - malli on runko yrityksen johtamisjärjestelmistä, se on suunniteltu auttamaan yrityksiä niiden hakiessa parempaa kilpailukykyä. Huolimatta yrityksen sektorista, koosta tai struktuurista, yritysten täytyy luoda sille sopivat johtamisjärjestelmät menestyäkseen. Malli on käytännöllinen työkalu, jonka avulla yritys pystyy saavuttamaan paremman kilpailukyvyn, mittaamalla yrityksen nykytilanteen. Malli myös auttaa näkemään ja ymmärtämään yrityksen kuilut sekä luomaan ratkaisuja. Vaikka EFQM-mallin suurin etu on sen yksinkertaisuus, eivät yritykset onnistu saamaan kaikkea hyötyä mallista, koska mallin perussääntöjä ja suuntaviivoja ei seurata johdonmukaisesti (Dutt ym. 2012, 11).

Mallia voidaan käyttää esimerkiksi ensinnäkin runkona tai kehyksenä, joka auttaa yritystä kehittämään konkreettisia, mitattavissa olevia visioita sekä tavoitteita. Toisekseen mallia voidaan käyttää apuna tunnistamaan ja ymmärtämään liiketoiminnan luonnetta, avainsidoksia ja syy - seuraussuhteita. Mallia voidaan käyttää myös prosessina, jonka avulla voidaan ymmärtää yrityksen menestyksekkäimmät asiakaskokemukset. Neljäntenä mallia voidaan diagnostisena työkaluna arvioida yrityksen nykytilaa. (Dutt ym. 2012, 11.)

EFQM - mallissa on myös kahdeksan keskeistä käsitettä, jotka ovat: arvon tuottaminen asiakkaille, kestävän tulevaisuuden luominen, organisatorisen kyvykkyyden kehittäminen, luovuuden sekä innovatiivisuuden käyttöönotto, visiönäärinen johtaminen, inspiroiva sekä rehellinen, ketterä johtaminen, menestyminen lahjakkaiden ihmisten avulla ja erinomaisten tuloksien ylläpitäminen (EFQM 2013, 3).

EFQM - mallin käytöllä on erilaisia hyötyjä, joita voivat olla esimerkiksi yhteisvaikutus sidosryhmien välillä, joka on erityisen hyödyllistä suurille yrityksille. Yhteisvaikutuksia pystytään luomaan keskittymällä tavoitteisiin, jotka muodostavat kokonaiskuvan yrityksen kehittämisestä. Malli voi tarjota alustan oikeasta yhdistelmästä muutosjohtamisesta sekä operatiivisista vastuista. Mallin suurin etu on

sen yksinkertaisuus ja käyttöönoton helppous. Mallin levitys yrityksessä on helppoa. Tulokset voivat olla ainoastaan seurausta harkituista ja oikea-aikaisista mahdollistajista. Mallin avulla on myös mahdollista viestittää ylimmän johdon sitoutumisesta jatkuvaan kehitykseen ja samalla malli auttaa rakentamaan vahvan sisäisen brändin yrityksestä. Selkeät tavoitteet ja päämäärät sekä ylimmän johdon sitoutuminen tavoitteisiin saattavat myös lisätä työntekijöiden sitoutumista. (Dutt ym. 2012, 15–16.)

Huolimatta mallin yksinkertaisuudesta, etenkin ensimmäisellä käyttökerralla on mahdollisesti haasteita, joita voivat olla riittävä määrä muutostarpeita. Jokaisen vuoden lopussa tulee tarkistaa tavoitteet, jotta nähdään ovatko tavoitteet saavutettu ja yritykselle lisätty arvoa. (Dutt ym. 2012, 16.)

2.5 Laatu järjestelmät siivousalalla

2.5.1 Standardien hyödyllisyys

Suomen Standardisoimisliiton mukaan standardi on: ”yhteinen ratkaisu yleiseen ongelmaan”. Standardisoimisella pystytään luomaan yhteisiä toimintatapoja, joiden tarkoitus on helpottaa muun muassa asiakkaiden elämää. Tarkoituksena on lisätä tuotteiden yhteensopivuutta sekä turvallisuutta mutta myös suojella niin asiakkaita kuin ympäristöäkin. (Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2015, 7.)

Koska muutoksia tulee jatkuvasti, standardit pyritään tarkistamaan sekä uudistamaan vähintään viiden vuoden välein. Jokaisella tarkistuskerralla tarkistetaan millaisia muutoksia edellytetään muun muassa menetelmiin, materiaaleihin, laatuvaatimukseen tai turvallisuusvaatimukseen. (Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2015, 12.)

2.5.2 ISO 9001 - standardi

ISO 9001 - standardin keskeisin asia on asiakastyytyväisyys, se on myös maailman suosituin laadunhallinnan menetelmä, riippumatta yrityksen toimialasta. Yritykset, jotka käyttävät standardia ovat hyötäneet muun muassa tehokkaammalla tavalla tehdä työtä, paremmalla kustannusten hallinnalla sekä nopeammalla ja tehokkaammalla tavalla tuoda muutoksia työtapoihin. (Bsigroup 2015,2.)

Standardin käytössä tärkeää on ymmärtää mikä valittu standardi on ja miksi se on valittu. Tämän lisäksi yrityksen kaikkien työntekijöiden täytyy ymmärtää miksi kyseistä menetelmää käytetään ja mitä hyötyjä se yritykselle tuo. (Bsigroup 2015, 3.)

ISO 9001 - standardi on yksinkertaisuudessaan tapa, jolla yrityksessä johdetaan prosesseja, työntekijöitä ja niitä resursseja, joita yritys tarvitsee kohdatakseen tavoitteet sekä asiakkaiden odotukset.

Standardi rakentuu kahdeksaan johtamisen periaatteeseen, jotka ohjaavat kaikkea standardissa. Nämä ovat: asiakaslähtöisyys, johtajuus, työntekijöiden osallistaminen, prosessimainen lähestymistapa, järjestelmällinen johtamistapa, jatkuva parantaminen, päätöksenteko joka perustuu tosiasioihin sekä molempia osapuolia hyödyttävät toimittajasuhteet. (Bsigroup 2015, 4.)

ISO9001 - standardissa on viisi pääotsikkoa, joiden alla on 50 alaotsikkoa, jotka ovat luettelontapainen lista. Luettelossa olevien asioiden täytyy olla kunnossa, mutta yritys saa itse määrätä miten asiat hoidetaan. Standardissa ei myöskään puututa palvelun laatuun sillä laadun taso tulee näkymään yrityksen laatupolitiikassa sekä yrityksen tavoitteissa. Standardissa korostetaan seuraavia asioita: vaatimusten ymmärtäminen ja niiden täyttäminen, prosessien suorituskyky ja tiedostaminen tulosten kautta sekä mittauksen pohjalta tapahtuva jatkuva prosessien parantaminen. (Pesonen 2007, 74–75.)

Johdolla on vastuu useista asioista: Ensinnäkin johdon tulee tietää sekä kertoa työntekijöille yrityksen visio, strategia, arvot, päämäärät sekä tavoitteet. Toiseksi johdon vastuulla on tietää, mitä tarpeita, vaatimuksia, odotuksia ja tottumuksia

asiakkailla on. Kolmanneksi johdon tulee järjestää yritykselle resurssit, joiden avulla asiakkaiden odotukset sekä vaatimukset pystytään täyttämään. (Pesonen 2007, 76.)

ISO9001 - standardilla on neljä päävaatimusta, jotka vaativat myös dokumentointia: ensinnäkin toiminnan tulee olla määritelty sekä osin dokumentoitu. Toiseksi toiminnan tulee olla määrittelyn mukaista, josta on näyttöä. Kolmanneksi tehokkuutta tulee mitata ja neljänneksi toimintaa tulee ohjata sekä parantaa tulosten perusteella. Standardin avainasemassa ovat asiakkaat: prosessi alkaa sekä päättyy aina asiakkaaseen. (Pesonen 2007, 81, 83.)

ISO9001 - standardi on uudistettu tänä vuonna. Standardissa korostetaan nyt muun muassa organisaation toimintaympäristöä, johtajuutta, riskilähtöisyyttä, laadunhallinnan periaatteita, prosessilähtöisyyttä, palvelujen tuottajia sekä standardihallintajärjestelmien yhteisiä viitekehyksiä. (Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2015.) Kuva 2 tarkentaa mitä eri termit tarkoittavat.

ISO9001:2015	
Organisaation toimintaympäristö	Laadunhallintajärjestelmän suunnittelussa ja käytössä painotetaan selkeää yhteyttä organisaation kokonaisvaltaiseen toimintaympäristöön ja toimintaan. Laadunhallintajärjestelmän politiikka ja strategia tavoitteineen on sisällytettävä kiinteäksi osaksi organisaation kokonaisvaltaista liiketoimintastrategiaa.
Johtajuus	Organisaation johdon tulee sitoutua ja osallistua laatujohtamiseen sekä otettava siitä näkyvä vastuu.
Riskilähtöisyys	Riskilähtöisyys on nostettu päätöksenteon perustaksi.
Laadunhallinnan periaatteet	Laadunhallinnan periaatteet on uudistettu. Nämä periaatteet luovat pohjan koko ISO 9000 -sarjalle. Periaatteet on esitetty standardissa ISO 9000.
Prosessilähtöisyys	Prosessilähtöisyys on edelleen standardin perusta. Prosessilähtöisyyden sisältöä on selkeytetty.
Palvelujen tuottajat	Palvelujen tuottajien ja ei-valmistavien yritysten kasvava osuus standardin hyödyntäjänä on huomioitu.
ISO:n hallintajärjestelmästandardien yhteinen viitekehys	Uudistettu ISO 9001 noudattaa nyt samaa yhteistä rakennetta sekä samoja avaintermejä ja määritelmiä kuin joukko muita kansainvälisiä johtamisen standardeja kuten uusittu ympäristöjärjestelmästandardi ISO 14001:2015 ja valmisteilla oleva työterveyden ja – turvallisuuden standardi ISO 45001. Yhteinen rakenne helpottaa standardien rinnakkaista käyttöä ja vaatimusten sisällyttämistä organisaation johtamisjärjestelmään ja liiketoimintaan.

Kuva 2 ISO9001:2015 (Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2015).

2.5.3 INSTA 800 - standardi

INSTA 800 - standardi hyväksyttiin Suomessa standardiksi vuonna 2012. Standardin käyttö on täysin vapaaehtoista. (SSTL Puhtausala ry)

INSTA 800 - standardi keskittyy siivousprosessin laatuun, joten laatu tulee arvioida ennen kuin tila otetaan käyttöön siivouksen jälkeen (Schjøning ym. 2002, 85).

Standardi perustuu visuaaliseen tarkastukseen sekä objektiiviseen tarkastukseen. Objektiivinen tarkastus tehdään teknisillä mittausvälineillä. Mittausvälineillä voidaan tarkistaa esimerkiksi hygieniatasoa tai pintapölyn määrää. INSTA 800 -

standardi määrittää puhdistettavat pinnat, pintojen epäpuhtauksien kriteerit, tarkastuksen strategian, laatutason sekä kriteerien noudattamisen. (Schjønning ym. 2002, 81; Meranti 2014, 32.)

Käyttämällä standardia toimintaan perustuvat siivouskäytännöt ovat muuttuneet siivouskäytännöiksi, jotka perustuvat saavutetun laadun lopputulokseen. Tällainen lähestymistapa on myös muuttanut siivoustyötä ammattimaisemmaksi. Työntekijöiden tulee tietää, miten standardi toimii sekä miten mittausten tuloksia käytetään. Kun työntekijöille annetaan päätösvaltaa päättää menetelmät ja työntekijöiden annetaan keskittyä eri tilojen epäpuhtauksiin, pystytään aikaa jakamaan niin, että aikaa käytetään eniten niihin tiloihin, jotka sitä eniten tarvitsevat. Työntekijöiltä on myös saatu positiivista palautetta, sillä uudella lähestymistavalla työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä enemmän sekä saavat enemmän vastuuta. (Schjønning ym. 2002, 83.)

INSTA 800 - standardia voidaan käyttää siivouksen suunnittelun apuna, siivousmenetelmien ja siivousvälineiden parannukseen sekä asiakkaiden ohjaamiseen oikeanlaisen siivouksen valintaan. Standardin avulla asiakkaat pystyvät helpommin päättämään halutun siivoustason, sillä standardissa on käytössä viisi puhtaustasoa. Näistä viidestä puhtaustasosta asiakas pystyy päättämään millaisen puhtaustason hän millekin tilalle haluaa. (Schjønning ym. 2002, 86; Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2015.)

Puhtaustasot on jaettu viiteen, niin että 1 on heikoin taso ja 5 korkein mahdollinen taso. Heikoin taso (1) on tarkoitettu tiloille, joilla ei ole asiakkaalle merkitystä. Toisella tasolla tarkoitetaan nopealla ensisilmäyksellä näkyvää siisteyttä, mutta tilassa on epäpuhtauksia tarkasteltaessa tilaa tarkemmin. Kolmannella tasolla tilan yleisvaikutelma on siisti. Neljännellä tasolla tila näyttää puhtaalta ja on tarkoitettu käytettäväksi tiloihin, joissa käy paljon asiakkaita. Viidennellä eri parhaalla mahdollisella tasolla ei hyväksytä juurikaan epäpuhtauksia ja sopii esimerkiksi edustustilojen puhtaustason määrittelyyn. (Meranti 2014, 21.)

Standardissa puhtaustasot mitataan neljästä kohteesta, jotka ovat kalustus, seinät, lattia sekä katto. Edellä mainitut kohteet myös jaetaan helposti ja vaikeasti

luokse päästäviin. INSTA 800 - standardissa epäpuhtaudet ovat jaettuna neljään eri ryhmään, jotka puolestaan ovat jaettuna kahteen pääryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat roskat, irtolika, pöly sekä tahrat. Toisessa ryhmässä on pintalika. (Meranti 2014, 17,20.)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

3.1 Oma osaaminen

Osaamisen kehittäminen on prosessi, joka kestää koko elämän ajan. Se on myös osaamisen kehittämisessä perusasia. Kehittämällä omaa osaamistaan työntekijät oppivat tuntemaan omat rajansa sekä johtamaan itseään. (Suonsivu 2011, 48.)

Osaamisen kehittäminen yksilöllisesti on yritykselle hyödyllistä. Kaikille ihmisille on tärkeää oman osaamisen arvostus sekä kuunteleminen. Ilman arvostusta ja kuuntelua työntekijät turhautuvat. Arvostamisella ja kuuntelemalla saadaan hyvin motivoitunutta henkilöstöä. Kehittämällä omaa osaamista, pystytään parantamaan työmenetelmiä sekä työtapoja, josta on hyötyä niin yritykselle kuin työntekijällekin. (Kesti 2013, 50–51.)

Toimintakulttuuri, joka on vuorovaikutteinen sekä työntekijöitä arvostava mahdollistaa työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen. Edellä mainittu toimintakulttuuri vastaavasti motivoi työntekijöitä. Jotta saavutetaan kilpailutekijä, yrityksen täytyy huolehtia myös mahdollisuuksista, joissa voidaan hyödyntää uutta osaamista. Yrityksissä voitaisiin ottaa osaamisen kehittäminen strategisena asiana. Lisäksi työntekijät voivat myös opettaa toisiaan, esimerkiksi koulutuksen jälkeen. (Kesti 2013, 121; Salminen 2014, 237.)

Mikäli yrityksissä halutaan järjestää koulutusta työntekijöille, tulisi ensin ottaa selvää osaamisen kehittämisestä, asiakkaiden kannalta tärkeimmistä osaamisen alueista sekä tärkeimmistä osaamisen alueista yrityksen toiminnan kehittämiseen. Usein ajatellaan, että osaamisen kehittäminen ei kuulu kenellekään muulle kuin työntekijälle itselleen. Tämän takia osaamisen kehittymistä ei arvosteta riittävästi. (Suonsivu 2011, 49; Salminen 2014, 237.)

3.2 Esimiestyö

Esimiestyö on ihmisten johtamista, jota voi kehittää harjoittelemalla, se on siis taitolaji. Johtamiseen kuuluu muun muassa vuorovaikutustaidot, suunnittelutaidot ja ongelmanratkaisutaidot. (Salminen 2014, 334.)

Käytännössä johtaminen, joka on vuorovaikutteista ja jossa otetaan työntekijät mukaan päätöksenteossa lisää työntekijöiden hyvinvointia. Työntekijöiden osallistaminen lisää myös työntekijöiden työmotivaatiota sekä sitoutumista yritykseen. Työntekijöiden päämääränä on aina työssään onnistuminen, mutta mikäli kaikki osapuolet eivät ole ymmärtäneet tavoitteita samalla tavalla, lopputulos ei välttämättä tule koskaan olemaan sitä mitä on alun perin tavoiteltu – joko esimiehen tai työntekijän kannalta. Kun keskustellaan ja pidetään työyhteisön vuorovaikutus aktiivisena jatkuvasti, pystytään yhdessä sopimaan mitä ja miten asioita halutaan saavuttaa. Yhdessä tulisi sopia eritoten niistä kriteereistä, joilla onnistumista mitataan. (Juuti & Vuorela 2015, 45–47.)

Organisaation kulttuurilla on iso merkitys yrityksen tavoitteiden saavutuksessa. Älykkään yrityksen tärkein tunnusmerkki on sen toimintakulttuuri, joka on parhaimmillaan kaikkia arvostava, avoin ja vuorovaikutuksellinen. Muutoksien toteutuksissa epäonnistuminen on hyvin usein heijastettavissa yrityksen toimintakulttuuriin, sillä muutoksien onnistuneeseen läpivientiin tarvitaan koko organisaation henkilöstö. (Kesti 2013, 11–12.)

Esimiehen yksi tehtävistä on myös osaamisen johtaminen. Työntekijöitä koulutetaan yksilöllisesti sekä yhdessä tiimeinä. Yrityksissä tulee tehdä oppimisesta mahdollista konkreettisilla tavoilla, esimerkiksi yksi tehokas tapa on parityöskentely, jossa toinen työntekijöistä on kokematon ja toinen jo kokenut työntekijä. Parityöskentelyssä he voivat kertoa toisilleen kokemuksistaan ja osaamisestaan. Esimies voi myös ottaa mukaan urasuunnittelun keskustelun aiheeksi esimerkiksi kehityskeskustelussa. Tällä tavalla esimies voi oppia tuntemaan työntekijänsä paremmin, muun muassa heidän arvoista ja tavoitteistaan. (Salminen 2014, 71–73.)

Luottamuksen osoittaminen työntekijöille edellyttää avointa viestintää sekä työntekijöiden osallistamista yrityksen toimintaan. Avoimella viestinnällä pystytään osoittamaan yrityksen ylimmän johdon ymmärrystä työntekijöiden työpanoksia kohtaan sekä lisäämään työntekijöiden arvostusta. Avoimella viestinnällä pystytään kommunikoimaan kaikille työntekijöille yrityksen tavoitteista ja työntekijöillä on mahdollisuus ymmärtää oma osuus kokonaisuudessa. Tällä tavalla pystytään lisäämään ymmärrystä sekä kykyä arvioida, miten työntekijät pystyvät omalla työllään vaikuttamaan yrityksen tavoitteiden toteutumiseen. Avoin viestintä lisää myös työntekijöiden sitoutumista yritykseen. (Kilpimaa 2005, 44–45.)

3.3 Motivointi

Motivoitunut henkilöstö työskentelee tehokkaasti, laadukkaasti ja suhtautuu työhönsä ilolla. Toisia ihmisiä ei kuitenkaan pystytä motivoimaan suoraan, sillä eri ihmisillä on erilaiset motivaatiotekijät, sen sijaan motivaatiota pystytään tukemaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 5, 11–13.) On väitetty, että motivoituneet fyysisen työn tekijät työskentelevät kaksi kertaa nopeammin ja henkisellä puolella ero voi olla kymmenkertainen (Salminen 2014, 326).

Motivaatio ei ole pysyvää, se vaihtelee työpäivän, viikon ja pidemmän aikavälin välillä. Motivaatioon liittyy kiinteästi onnistumiset sekä epäonnistumiset työssä, mutta myös työntekijän henkilökohtainen elämä. Esimiehen tehtävänä onkin kannustaa ja tukea työntekijöitään parempiin työsuorituksiin, mutta myös auttamaan vastoinkäymisissä, jolloin voidaan saada työntekijöiden motivaation tasoa korkeammaksi sekä parannettua suorituskkyä. (Salminen 2014, 326–327.)

David McClellandin mukaan ihmisillä on kolme motivaatiotekijää; saavutukset, valta ja yhteenkuuluvuus. Henkilö, jonka motivaatiotekijänä ovat saavutukset, kaipaa ammatillisia haasteita ja realistisia tavoitteita. Riskien ottaminen on normaalia ja hän ei lannistu pienistä vastoinkäymisistä. Saavutuksien tavoittelija kaipaa arvostusta tekemästä työstään sekä kaipaa palautetta. Henkilö, jonka motivaatiotekijänä on valta, pyrkii asemaan, jossa hän voi vaikuttaa ja johtaa. On tärkeää,

että hänen mielipiteensä otetaan huomioon. Tällaiselle henkilölle myös muodollinen valta sekä asema ovat tärkeitä. Henkilö, jonka motivaatiotekijänä on yhteenkuuluvuus, haluaa tehdä yhteistyötä. Hän arvostaa yhdessäoloa ja vuorovaikutusta. Hänelle on tärkeää toisten huomioonottaminen sekä tulla itse huomioituksi. (Rasila & Pitkonen 2010, 11–13.)

Motivaatiotekijät voidaan myös jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisina motivoituneiden tekijöinä voivat toimia palkkiot tai muiden ihmisten arvostus. Ulkoiset motivaatiotekijät harvoin riittävät pitkäaikaisiksi motivaatiotekijöiksi, jonka tähden tarvitaan sisäisiä motivaatiotekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi motivoituminen itse työstä, onnistumisen kokeminen työssä, mielenkiinto työtä kohtaan tai työn haasteellisuus. (Rasila & Pitkonen 2010, 27–28.)

Jari Salmisen mukaan sisäisiä motivaatiotekijöitä voivat olla mahdollisuus kokea oma työ tärkeäksi, mahdollisuus pärjätä työssä, mahdollisuus kehittyä ammatillisesti, mahdollisuus kuulua hyvään työyhteisöön sekä oman työn hallitsemisen kokemukset (Salminen 2014, 321–322).

Huono yhteistyö ja vuorovaikutus ovat yksi yleisimmistä syistä vaihtaa työpaikkaa. Sen sijaan hyvä yhteistyö ja vuorovaikutus, etenkin esimiehen kanssa motivoi useita. Hyvään yhteistyöhön sisältyy muun muassa luottamus, kuuntelu, arvostus, halu tehdä yhteistyötä, yhteinen tavoite sekä tekemisen ilo. (Rasila & Pitkonen 2010, 30–31.)

Palautteen saaminen on tutkimusten mukaan erittäin tärkeä osa motivoitumista. Negatiivisen palautteen antaminenkin on parempi kuin palautteen antamatta jättäminen. Negatiivinen palaute voi myös saada työntekijän tekemään paremmin, sillä hän voi motivoitua tekemään työnsä paremmin. (Rasila & Pitkonen 2010, 32.)

3.4 Positiivinen kierre vs. negatiivinen kierre

Jokaisella yrityksellä on erilaisia inhimillisiä menestystekijöitä, jotka on esitetty selkeällä tavalla kuvassa 3. Yrityksessä voidaan päästä positiiviseen kierteeseen, kun pystytään tunnistamaan sekä kehittämään kuvassa 3 esitettyjä inhimillisiä menestystekijöitä. Kehittämällä inhimillisiä menestystekijöitä yrityksestä kehittyy vahva ja samalla halu kehittymiseen kasvaa. Työhyvinvointia lisää eritoten tavoitteiden saavutus, jolloin työntekijät haluavat aamuisin tulla töihin ja ovat motivoituneita. Samalla pystytään myös kehittämään ja parantamaan laatua, tehostamaan toimintaa ja parantamaan asiakastytyväisyyttä. Pitkällä aikavälillä yrityksellä on paremmat mahdollisuudet kannattavaan toimintaan ja asiakkaat, henkilöstö, omistajat sekä sidosryhmät ovat tyytyväisiä. (Kesti 2013, 11, 15–16.)

Inhimillinen menestystekijä		keskeinen vaikutus
Arvot ja niiden toteuttaminen	→	helpottaa johtamista
Esimiestoiminta	→	parantaa työsuoritusta
Toimintakulttuuri	→	mahdollistaa vallan ja vastuun jakamisen työntekijöille
Sitoutuminen tavoitteisiin	→	parantaa motivaatiota
Sisäinen viestintä	→	vähentää harhaluuloja
Osaaminen	→	parantaa työmenetelmiä ja tuotteita
Työturvallisuus	→	vähentää sairauspoissaoloja
Prosessit	→	parantavat kaaoksen hallintaa
Asiakastytyväisyys	→	luo asiakassuuntautuneen toiminnan

Kuva 3 Inhimillisten menestystekijöiden vaikutuksia (Kesti 2013, 13)

Negatiivinen kierre voi lähteä liikkeelle esimerkiksi muutospaineista, huonosta vuorovaikutuksesta tai huonosta esimiestyöstä, kierteeseen joutuessa tullaan huomaamaan ennemmin tai myöhemmin toiminnan huonontuminen, asiakkaiden unohtaminen, ristiriidat henkilöstön välillä, tuottavuuden laskua, sairauspoissaolojen lisääntyminen ja henkilöstön vaihtuvuus suurenee. Pahimmassa tapauksessa yritys vähentää työntekijöitä, jotta tuottavuus saataisiin nousuun. (Kesti 2013, 17–18.)

3.5 Investors in people – ohjelma (IIP – standardi)

Investors in people on kehitetty 1990 – luvulla ja se on kansainvälinen malli toiminnalle. Ohjelman tarkoituksena on auttaa yrityksiä saavuttamaan tavoitteet sekä menestymään. IIP-standardin indikaattorit perustuvat käytäntöihin, jotka ovat jo toiminnassa havaittu hyviksi, joten se ei varsinaisesti sisällä mitään uutta. Standardi antaa yritykselle helppokäyttöisen työkalun, jonka avulla yrityksen on mahdollista siirtyä systemaattiseen toimintaan ja jatkuvaan parantamiseen. Tärkein asia toiminnassa ovat itse työntekijät; jotta yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa tavoitteensa, kehitetään työntekijöitä ja heidät otetaan mukaan heti suunnittelun alkuvaiheessa. Huolimatta standardi sanasta, tarkoituksena ei ole standardoida vaan toiminnan kehittäminen omista lähtökohdista. Kun yrityksessä kehitetään toimintaa, mietitään miten voidaan kehittää työntekijöitä, tällä tavalla työntekijöiden ammattitaitoa pystytään jatkuvasti kehittämään ja yrityksen toimintaa pystytään tehostamaan työntekijöiden kautta. (Lecklin 2006, 242; Kilpimaa 2005, 11, 25.)

IIP - standardilla on kaksi tarkoitusta: toimia työvälineenä, jota yritykset pystyvät käyttämään kehittääkseen toimintaansa ja toiseksi toimia esikuvana. Tuloksia voidaan käyttää myös apuna kehittämiseen niillä osa-alueilla, jotka mittauksessa tulevat esille. (Kilpimaa 2005, 15.)

IIP – standardin käyttöönoton alussa yrityksessä suunnitellaan sekä päätetään millainen yritys tulee olemaan ja tavoitteet pitkällä aikavälillä. Päätettäessä pitkän aikavälin tavoitteista täytyy suunnittelussa ottaa huomioon myös mahdolliset muutokset, joita tapahtuu asiakkaiden vaatimuksissa sekä toimintaympäristössä. Tavoitteet voidaan esittää myös visiona. Joka tapauksessa tulee muistaa, että yrityksessä kaikki työntekijät tietävät mihin yrityksessä tulevaisuudessa pyritään. Koska visio ei yleensä ole riittävän tarkka strategisiin tavoitteisiin, visio pitäisi kirjoittaa tavalla, joka selittää, mitä tarkoittaa esimerkiksi ”paras” sanana. Tavoitteille voidaan asettaa erilaisia ominaisuuksia, joita voivat olla; selkeys, mitattavuus, haastavuus, saavutettavuus, realismisuus sekä aikaan sitoutuneisuus, jotta

tavoitteiden onnistumista pystytään tulevaisuudessa mittaamaan. (Kilpimaa 2005, 40,42–43.)

IIP - standardi on jaettu neljään periaatteeseen, 12 indikaattoriin ja 33 vaatimusalueeseen. Periaatteita ovat: sitoutuminen, suunnittelu, toiminta sekä arviointi. Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, että yrityksessä ollaan sitoutuneita henkilöstön kehittämiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnittelun avulla yritys pyrkii tietämään tavoitteet ja henkilöstön roolin, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Toiminnan rooli on kehittää yrityksen henkilöstöä, jotta voidaan parantaa suorituskykyä. Arvioinnin avulla yrityksessä ymmärretään henkilöstöön kohdistuvat investoinnit ja niiden vaikutukset yrityksen toimintaan. (Kilpimaa 2005, 17.)

Jokaisella periaatteella on omat kriteerinsä:

Sitoutumisen kriteereihin kuuluvat yrityksen sitoutuminen työntekijöiden kehityksen tukemiseen, työntekijöiden kannustamiseen oman ja muiden työsuorituksien parantamiseen, työntekijöiden varmuuteen siitä, että yrityksessä arvostetaan työntekijöiden työpanosta sekä yrityksen sitoutuneisuus työntekijöiden tasapuoliseen kehittämiseen (Kilpimaa 2005, 17–20).

Suunnittelun kriteereitä on kolme: Ensinnäkin yrityksellä on oltava strategia, jonka kaikki ymmärtävät. Toiseksi työntekijöiden kehittämisen on oltava tasapainossa yrityksen vision sekä tavoitteiden kanssa. Kolmanneksi on tärkeää että työntekijät ymmärtävät oman työpanoksensa merkityksen, jotta pystytään saavuttamaan yrityksen visio ja tavoitteet (Kilpimaa 2005, 20–21).

Toteutuksen kriteereihin kuuluvat esimiesten tehokas tukeminen työntekijöiden kehityksessä sekä työntekijöiden jatkuva oppiminen ja kehittyminen (Kilpimaa 2005, 21–23).

Arvioinnin kriteereihin kuuluvat työntekijöiden kehitys parantaa yrityksen, yksiköiden sekä yksilöiden suoritusta. Työntekijöiden ymmärrys miten kehitys vaikuttaa yrityksen, yksiköiden sekä yksilöiden suorituskykyyn sekä yrityksen toiminnan parantamiseen kehittämällä työntekijöitään ovat myös osa arvioinnin kriteerejä. (Kilpimaa 2005, 23–24).

IIP - standardi ei vaadi yrityksiltä kirjallisia dokumentteja. Tosin, etenkin isommissa yrityksissä kirjallisesti esitetyt tavoitteet ja suunnitelmat helpottavat yhteisen ymmärryksen luomista koko yrityksen läpi. Standardi korostaa tuloksia eli tavoitteiden toteutumista. Yritys saa kuitenkin itse päättää miten tavoitteisiin päästään. (Kilpimaa 2005, 41.)

Investors in people - ohjelma toimii ainoastaan viitekehyksenä, yritys saa itse valita menetelmät, joilla se haluaa kehittää työntekijöitään. Yrityksillä on mahdollisuus saada Investors in People - sertifikaatti, kun ulkopuolinen henkilö on arvioinut ja katsonut, että yritys täyttää tarvittavat vaatimukset. Työntekijät ovat pääosassa arvioinnissa ja heitä haastatellaan. Tämän tarkoituksena on varmistaa, että työntekijät tietävät yrityksen strategian sekä yrityksen tavoitteet. (Lecklin 2006, 244.)

3.6 Hiljaiset Signaalit - menetelmä

Hiljaiset Signaalit - menetelmä on tällä hetkellä ainoa menetelmä, jota voidaan todistetusti käyttää yrityksen suorituskyvyn parantamiseen. Marko Kestin mukaan ”menestys piilee ihmisissä” ja näin ollen Hiljaiset Signaalit - menetelmä on yksi tärkeimmistä tavoista kehittää henkilöstöä. Menetelmässä käytetään apuna työntekijöiden mielipiteitä, joka johtaa työntekijöiden parempaan sitoutumiseen yrityksen kehityksessä ja samalla työhyvinvointi sekä tuottavuus paranevat. (Mcompetence 2015.)

Kehittämistoimenpiteiden ongelmana ovat usein vääränlaiset kehittämistoimenpiteet oikeisiin asioihin. Vääriä kehittämistoimenpiteitä tehdään usein tilanteissa, joissa on kyselyn tulosten perusteella tehty kehittämistoimia selvittämättä työntekijöiden mielipidettä siitä, miten ongelman voisi parhaiten ratkaista. (Kesti 2013, 57.)

Hiljaiset signaalit ohjaavat muun muassa ihmisten mielipiteitä esimerkiksi työntantajastaan sekä omasta työstä. Kun työntekijät haluavat asioihin parannuksia hiljaiset signaalit kertovat usein millaisia parannuksia kaivataan. Normaalit ilmapöytäkirjat saattavat kertoa kysyjälle ongelmista, mutta niiden ratkaisu jää

yleensä kysyjälle, jolloin tehdyt ratkaisut saattavat olla vääriä. (Mcompetence 2015.)

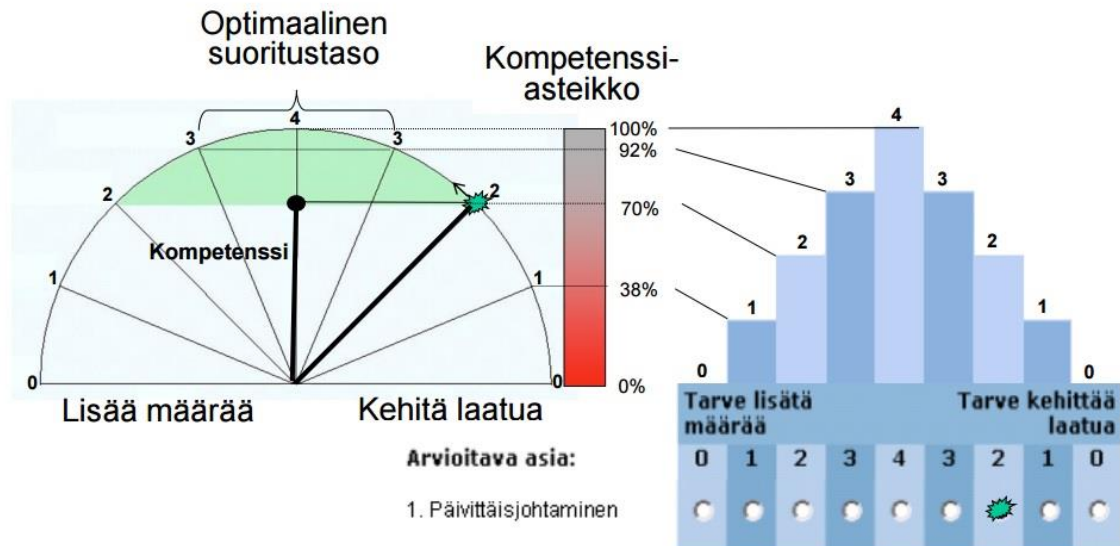
Mitattaessa hiljaisia signaaleja tavoitteena on parantaa vuorovaikutuksen laatua ja määrää niin johtamisen kuin työntekijöidenkin kannalta, jotta osattaisiin kehittää oikeita asioita oikealla tavalla. (Kesti 2013, 61).

Hiljaisia signaaleita mitataan eri tavalla kuin normaaleja kyselyjä. Tässä kyselytavassa vastaaja asetetaan asemaan, jossa hänen on tehtävä valinta valitsemalla jonkin kehittämiskohteen tekijöiden väliltä antaen myös kommentteja siitä, miten toimintoja vastaajan mielestä voidaan parhaalla mahdollisella tavalla kehittää. Asteikossa on valitut tekijät järki-tunne periaatteella. Vastaukset kerätään koko organisaation henkilöstöltä, jokainen täyttää kyselyn yksin rauhassa ja valitsee jokaisessa kysymyksessä sen vaihtoehdon, joka on vastaajalle tärkeää. (Kesti 2013, 68.)

Ennen kyselyn tekemistä johdon tulisi tunnistaa ne inhimilliset menestystekijät, jotka vaikuttavat strategian toteutumiseen ja tuottavuuden parantamiseen. (Kesti 2013, 78). Kyselyssä valitaan tärkeimmät inhimilliset menestystekijät, joiden perusteella kysely laaditaan. Mielessä tulee aina pitää yrityksen strategia ja kyselyä laadittaessa myös kysytään niitä asioita, joilla on merkitystä yrityksen menestymiselle. Yleensä yhdelle inhimilliselle tekijälle on 10–15 kysymystä. Jos kyselyssä saavutetaan taso, jossa kaikki asiat ovat kunnossa, voidaan saavuttaa tavoitteet. Kysely voidaan järjestää niin, että jokaisen esimiehen tiimi muodostaa oman otoksensa. Täytyy kuitenkin muistaa, että mikäli jokaisen esimiehen tiimistä muodostetaan oma otoksensa, saattavat tulokset olla hyvinkin poikkeavia toisistaan, jolloin kehittämistarpeet ovat myös erilaisia. Tällaisissa tapauksissa voidaan kohdistaa eri kehittämistoimenpiteitä eri tiimeille. (Kesti 2013, 66, 70.)

Kyselyn tuloksilla yrityksen johto pystyy tekemään oikeita päätöksiä sekä kehittämään oikeita asioita oikealla tavalla. Kyselyn avulla saadaan koko henkilöstö ottamaan kantaa ja kertomaan heidän mielipiteensä. Lisäksi saadaan tietoa siitä, miten yrityksen strategia toteutuu ja kehittämistoimenpiteisiin saadaan koko henkilöstö mukaan. (Kesti 2013, 70.)

Tulokset kirjataan kehitysviuhkaan (Kuva 4). Kehitysviuhkasta nähdään kompetenssin eli yksilön tai ryhmän kyvyn toteuttaa inhimillisiä menestystekijöitä saavuttaakseen tavoitteita sekä kehittämistarpeet. (Kesti 2013, 71.)



Kuva 4 Kehitysviuhka (Kesti, 24)

Tulokset kerrotaan kyselyyn osallistujille mahdollisimman pian. Tarkoituksena on, että tulosten avulla pystytään keskusteluun, jossa etsitään ratkaisuja ongelmiin ja pystytään kehittämään toimintaa tehokkaasti. (Kesti 2013, 71, 79).

Tulosten saamisen jälkeen järjestetään ideointihetki työntekijöille. Ryhmän ideoinnin tulisi olla mahdollisimman rauhallisessa paikassa, jossa häiritsevät tekijät tulisi pyrkiä minimoimaan. Ideoiminen tapahtuu tulosten perusteella. Tärkeää on, että ryhmä saa ideoita, sillä ihmiset oppivat itse tekemällä ja saavat uusia kokemuksia sekä kuulevat myös toisten kokemuksista. Ideoinnin lopputuloksena on yhteinen toimenpidesuunnitelma, johon kaikki ovat saaneet osallistua ja, joka myös otetaan käyttöön. Toimenpidesuunnitelman käyttöönotto, seuranta sekä toteutuminen ovat esimiehen vastuulla. (Kesti 2013, 80.)

4 MENETELMÄ

4.1 Haastattelu

Opinnäytetyöhön on valittu menetelmäksi haastattelu, sillä yrityksessä on aikaisemmin tehty kysely. Kyselyssä oli muiden aiheiden lisäksi myös laatu ja osaaminen. Haastattelujen tekeminen oli myös toimeksiantajan toive. Aikaisemmin tehdyssä kyselyssä tulokset olivat ristiriitaisia, etenkin laadun ja osaamisen kanalta. Haastattelujen yksi tavoite oli tämän takia ottaa selvää tarkemmin miten työntekijät näkevät oman osaamisensa tason sekä sen miten he ymmärtävät laadun. Haastattelukysymykset tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Haastattelukysymykset eroteltiin lopuksi omiin aihealueisiinsa: perehdytys, muutos/nykypäivä, osaaminen, asiakaspalvelu sekä laatu.

Haastattelut tapahtuivat työntekijöiden omissa kohteissa ja haastattelujen ajankohdat sovittiin jokaisen kanssa erikseen. Suurin osa haastatteluista nauhoitettiin, loput kirjoitin käsin. Haastattelujen jälkeen olen purkanut nauhoitukset sekä käsinkirjoitetut haastattelut kirjoittamalla haastattelut auki ja auki kirjoitetuista haastatteluista olen etsinyt pääkohdat ylös ja poiminut ne kohdat, jotka tarvitsevat kehitystä.

Haastattelujen tarkoituksena oli saada kattavampia vastauksia etenkin laadun ja osaamisen osa-alueisiin haastatteleamalla työntekijöitä henkilökohtaisesti. Tällä tavalla haastateltavilta saatiin enemmän esiin heidän mielipiteitään sekä näkemyksiään edellä mainituista asioista sekä siitä mitä ja miten yritystä voitaisiin kehittää.

Koska haastatteluja tehtiin vain kymmenen kappaletta ja vain yhden esimiehen alueella, tulokset eivät ole yleispäteviä. Jotta yrityksen kaikista mahdollisista kehityskohdista sekä tämän osaamistasosta ja laadun ymmärryksestä saataisiin enemmän tietoa, pitäisi haastatella yrityksen siivouspuolen kaikki työntekijät ja analysoida vastaukset yhdessä.

Haastattelussa kysymykset esitetään suullisesti ja vastaukset kirjoitetaan muistiin tai nauhoitetaan. Haastatteluiden etuna on muun muassa se, että kysymys voidaan toistaa ja oikaista mahdollisien väärinkäsityksien ilmetessä ja tarvittaessa selventää kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73)

Tärkeintä haastattelussa on saada tietoa mahdollisimman paljon halutuista asioista, ja kysymyksiä voidaan kysyä satunnaisessa järjestyksessä. Haastattelu onnistuu paremmin, jos haastateltavalle voidaan antaa kysymykset jo etukäteen, jolloin hän voi tutustua niihin ennen haastattelua. Tällöin haastattelun ajankohta tulisi sopia haastateltavan kanssa etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 73)

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, johon on valittu etukäteen teemat. Haastattelussa on teemoihin liittyviä kysymyksiä sekä tarkentavia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 75)

Teemahaastattelua voidaan käyttää tilanteissa, joissa tiedetään, että haastateltava on kokenut tilanteen tai tilanteet. Teemahaastatteluissa myös on jo alustavasti tutkittu asiaa. Teemahaastattelussa otetaan huomioon haastateltavien tulokset asioista ja heidän mielipiteensä on keskeisessä asemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 45–46)

Teemahaastattelussa ei ole tarkkaa kysymysten järjestystä, kuitenkin kaikki etukäteen päätetyt teemat on käytävä haastattelussa läpi. Eri haastateltavien kanssa kysymykset menevät yleensä erilaisessa järjestyksessä ja eri teemoihin voidaan keskittyä haastateltavasta riippuen enemmän tai vähemmän. (Eskola & Suoranta 2008, 86)

5 TULOKSET

Tulokset ovat esitettyinä tässä kappaleessa hyvin suurpiirteisesti ja niitä on analysoitu vertaamalla haastatteluista saatua dataa jo aikaisemmin opinnäytetyössä esille tuotuun teoriapohjaan. Haastatteluista saadut tulokset ovat kaikki tavalla tai toisella linkittyneitä laatuun, osaamiseen sekä esimiestyöhön, jota on aiheena tässä opinnäytetyössä myös sivuttu. Näiden lisäksi haastattelujen perusteella työntekijät haluavat olla enemmän mukana yrityksen muutostyössä, joten tässä opinnäytetyössä ehdotetut menetelmät ja standardit ovat sellaisia, joissa otetaan huomioon myös työntekijät ja että he pystyvät osallistumaan muutostyöhön. Työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota pystytään lisäämään muun muassa osallistamalla heitä yrityksen muutostyöhön (Juuti & Vuorela 2015, 45).

”Laatu” on sanana monelle työntekijälle haastava asia, johon tarvitaan parempaa ohjeistusta. Haastateltavat kertoivat, että mikäli asiakas on tyytyväinen laatuun, työnjälki on hyvää laadullisesti. Jokainen työntekijä hyötyisi jos he menisivät vähintään yhdelle laatukierrokselle. Tällä tavalla pystytään näyttämään käytännössä työntekijöille mistä kaikesta laatu koostuu. Laadulla on monia eri käsityksiä, yksi niistä on Siivoustyön käsikirjassa, jossa kuvataan hyvin mitä laatu on kokonaisvaltaisesti: ”Laatu on palvelun kokonaisosaamista, asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä, ammattitaitoista tapaa toimia, asiakkaan toiminnan tukemista, tarpeen mukaista siivousta sekä joustavuutta ja luotettavuutta.” (Siivoustyön käsikirja 226).

Muutokset, etenkin vähenevä aika vaikuttavat selkeästi työntekijöiden mukaan laatuun. Huolimatta siitä, että vähenevä ajankäyttö vaikuttaa haastateltavien mukaan muun muassa laatuun, koettiin työaika hyvänä, eikä siihen kaivata muutoksia.

Myös uudet työvälineet vaikuttavat laadun tuottamiseen, etenkin mikäli uusien työvälineiden käytössä on ongelmia. Uusien työvälineiden olisi tarkoitus helpottaa sekä nopeuttaa työtä. Tästä huolimatta työntekijät käyttävät yhä vanhoja työvälineitä mikäli ne koetaan paremmiksi. Kuitenkin työntekijät kokevat osaavansa

työvälineiden käytön sekä ohjeistukset työhön liittyvissä käytännöissä. Kestin mukaan osaamisen kehittämällä pystytään parantamaan työmenetelmiä sekä työtapoja, josta on hyötyä niin työntekijälle, kuin myös yritykselle (Kesti 2013, 51).

Haastateltavilta kysyttiin myös heidän osaamisestaan, joka on heidän mukaan hyvällä tasolla heidän omassa kohteessaan. Tuli esille esimerkiksi, että mikäli yhtäkkiä pitäisi siirtyä sairaala- tai muihin terveydenhoitotiloihin, tarvittaisiin kyseisten tilojen siivoamiseen parempaa osaamista. Haastattelussa myös kysyttiin, millaista osaamista nykypäivän työntekijä tarvitsee siivousalalla, johon kaikki vastasivat hyvin samalla tavalla: työvälineiden oikeanlainen käyttö, työhjeistuksien ymmärtäminen, teorian muuttaminen käytännöksi, kokonaiskuvan näkeminen sekä asiakaspalvelu olivat suosittuja teemoja. Yksi osaamisen kehittämisen perusasia onkin prosessi. Tämä osaamisen kehittämisen prosessi kestää koko ihmisen elämän ajan. (Suonsivu 2011, 48.)

Kommunikaatio on selkeä osa esimiestyötä. Työntekijät toivoivat muun muassa, että esimies kommunikoisi selkeämmin sekä nopeammalla aikataululla. Kommunikointi, joka tapahtuu viime tipassa aiheuttaa työntekijöille jonkin verran ylimääräistä työtä sekä stressiä, joka voitaisiin välttää selkeällä kommunikoinnilla. Pitämällä työyhteisö avoimena ja kommunikoivana pystytään saavuttamaan tavoitteita yhdessä paremmin. Samalla pitämällä työyhteisö vuorovaikutteisena pystytään työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen. (Juuti & Vuorela 2015, 47; Kesti 2013, 121.)

Osaamiseen sekä laatuun liittyy myös hyvin kiinteästi yhteistyö niin asiakkaan, työkavereiden kuin myös esimiehenkin kanssa. Haastateltavat toivoivat, että esimies olisi enemmän läsnä sekä, että he voisivat vaikuttaa enemmän muutoksiin, joita yrityksessä tapahtuu. Esimerkiksi yksi yleisimmistä syistä työpaikan vaihtoon liittyy huonoon yhteistyöhön sekä vuorovaikutukseen (Rasila & Pitkonen 2010, 31).

Myös palautteenanto liittyy esimiestyöhön sekä osaamiseen. Työntekijät pystyvät kehittämään osaamistaan muiden tapojen lisäksi myös palautteen perusteella. Esimies voisi antaa enemmän palautetta esimerkiksi laatukierroksen jälkeen ja

kertoa mikä on hyvin ja missä on korjattavaa. Palautteen antaminen onkin esimiestyössä tärkeässä asemassa, sillä esimiehen täytyy osata antaa palautetta, niin positiivista kuin myös negatiivista. Sillä tutkimusten mukaan palautteen saaminen on yksi tärkeimmistä asioista työntekijöiden motivoimisessa (Rasila & Pitkonen 2010, 32).

6 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty työntekijöiden osaamiseen sekä laatuun, jotka ovat tärkeimpiä asioita alalla, jossa työntekijät ovat avainasemassa. Ilman työntekijöitä palvelua ei voida myydä asiakkaille. Työntekijöiden osaamisella on selkeä yhteys hyvän laadun tuottamiseen. Toisaalta työntekijät eivät pysty tuottamaan hyvää laatua mikäli eivät tiedä mitä heiltä odotetaan.

Laatu on käsitteenä ymmärrettävissä hyvin monella tavalla: on työntekijöitä, joille riittää että lattiat kiiltävät ja työntekijöitä, joille riittää, että tasot ovat puhtaat. Kyse on kuitenkin kokonaiskuvan ymmärtämisestä, jossa hyvän laadun tuottamiseen ei riitä vain esimerkkinä käytetty lattian kiiltäminen. Hyvän laadun tuottamiseen työntekijät tarvitsevat jatkuvaa koulutusta, jotta he pystyvät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin.

Laatua on mietitty monelta eri kantilta, mutta olen pyrkinyt pitämään mielessä työntekijöiden aseman asiakkaiden asemaa edellä, sillä yrityksen työntekijät ovat ne, jotka tuottavat laadun.

Palvelualalla toki myös asiakas on avainasemassa ja kysymys kuten mitä asiakas odottaa palvelulta, jotta hän on tyytyväinen saamaansa palveluun, on tärkeä. Työntekijöiden tulisi siis myös olla hyviä asiakaspalvelijoita ja omata siis riittävät vuorovaikutustaidot.

Siivousalalla on erilaisia työkaluja sekä standardeja, joita voidaan käyttää avuksi yrityksen kehittämisessä. Etenkin laatutyön kehittäminen sekä ylläpitäminen pitäisi olla systemaattista työtä, johon yrityksen kaikki työntekijät saavat osallistua niin käytännön työllä kuin myös kommunikoimalla ja kuuntelulla. Hyvin usein työntekijöillä on parhaat tiedot asiakaskohteista, miten ja milloin tilat ovat käytössä ja milloin työ kannattaa suorittaa kussakin osassa. Huolimatta siitä, että standardien käyttö helpottaa omalla tavallaan laatutyön systematisointia, on myös mahdollista kehittää laatutyötä yhteistyöllä työntekijöiden kanssa, joita tulisi ehdottomasti kuunnella, kouluttaa sekä arvostaa. Mikäli yrityksessä päätetään

ottaa käytön standardi, tulee joka tapauksessa tieto asiasta levittää koko yritykselle mahdollisimman pian, kertoa työntekijöille mitä muutoksia on tulossa ja miksi on päädytty ottamaan standardi käyttöön sekä antamaan tietoa sen hyödyistä yritykselle. Myös haastattelut tukevat omia mieltelmiäni työntekijöiden osallistamisesta ja kuuntelemisesta, sillä sama asia tuli esille useaan otteeseen. Työntekijät uskovat, että muutoksien tullessa, muutoksia voitaisiin tuoda paremmin yritykseen ottamalla mukaan työntekijät, kommunikoimalla heidän kanssaan ja kysymällä myös heiltä ohjeita sekä mielipiteitä.

Muutoksilta ei voida välttyä nykypäivänä. Esimiestyö on erityisen tärkeässä asemassa tällöin. Esimiesten tulee kommunikoida työntekijöiden kanssa sekä kuunnella heitä, mutta myös olla tavoitettavissa kun heitä tarvitaan. Esimiesten tehtävänä on myös kertoa työntekijöille muutoksista ajoissa sekä mitä ja miksi sekä miten muutokset toteutetaan. Esimiesten ehkä yksi hankalimmista tehtävistä on työntekijöiden motivoiminen oikealla tavalla. Hyvä motivaatio parantaa työntekijöiden työpanosta, laatua sekä sitoutumista yritykseen. Tyytyväinen työntekijä myös usein puhuu työnantajastaan positiiviseen sävyyn.

Hiljaiset Signaalit - menetelmä olisi ehdottoman hyvä vaihtoehto tavallisille ilmapiirikyselyille. Mahdollisesti jo vanhanaikaiset ilmapiirikyselyt eivät tuo aina työntekijöiden oikeita mielipiteitä esille, johtuen yleensä joko siitä, että työntekijät eivät uskalla kertoa oikeaa mielipidettään tai kysymyksiä ei välttämättä ymmärretä tavalla, jota niillä on tarkoitettu. Hiljaiset Signaali - menetelmässä puolestaan kyselyyn vastaaja joutuu miettimään enemmän ja tämän ohjelman avulla on mahdollista saada esille myös piileviä vastauksia, joita ei saada normaalilla ilmapiirikyselyllä.

Haastattelujen tulosten perusteella olen kehittänyt toimeksiantajalle kehitysehdotuksia, joista isoimmat liittyvät laatuun sekä osaamiseen. Tuloksissa tuli esille myös esimiestyö ja mielestäni on ensiarvoisen tärkeää, että esimies ymmärtää mitä hyvä laatu on ja miten sitä voidaan tuottaa. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös kertoa selkeästi työntekijöille millaista laatua haetaan ja miksi. Kaikissa yrityksissä pitäisi ehdottomasti arvostaa työntekijöitään ja ymmärtää, että työntekijät ovat yritykset tärkein voimavara.

Huomion arvoisena asiana pidän sitä, että tässä opinnäytetyössä käsitellyt menetelmät sekä standardit ovat vain pintaraapaisu ja mikäli haluaa joitakin ehdotetuista malleista ottaa käyttöön, niihin on syytä paneutua vielä tarkemmin.

LÄHTEET

- Bsi group. ISO 9001 It's in the detail. Your implementation guide. Viitattu 8.12.2015 <https://www.bsigroup.com/Documents/iso-9001/resources/BSI-ISO-9001-implementation-guide.pdf>.
- Dutt, M.; Biswas, D.; Arora, P. & Kar, N. 2012. Using the EFQM Model effectively. The Journal for Quality and Participation 35, 11–17. Viitattu 2.11.2015 <http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/1015229144/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365>.
- EFQM. An overview of the EFQM Excellence Model. 2013. Viitattu 2.12.2015 http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v1.1.pdf.
- Eskola, J. & Suoranta, A. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4., uudistettu painos. Juva:WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kesti, M. Henkilöstön hiljaisen tiedon kytkentä organisaation menestymiseen. Viitattu 9.12.2015 http://www.amko.fi/files/5213/4631/8238/FIDA_mcompetence_R1.pdf.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kilpimaa, A. 2005. Investors in People käytännössä. Avain organisaation menestykseen. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Lausjärvi, M. & Valtiala, M. 2006. Puhtauden tuottamisen tekijät. Helsinki: Puhtaustieto PT Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Meranti. 2014. Siivoustietoa. Viitattu 9.12.2015 http://www.meranti.fi/assets/site/files/siivoustietoa/meranti_insta801_vo.ppt.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.
- Schjøning, A.; Schneider, T. & Kildesø, J. 2002. Using the insta 800 cleaning quality standard for advancing cleaning. Viitattu 8.12.2015 <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB7041.pdf>.
- Suomen Siivousteknisen liiton julkaisuja 1:7. Siivoustyön käsikirja. 2012. 22., uudistettu painos. Helsinki: Suomen Siivoustekninen liitto ry.
- Suomen standardisoimisliitto SFS ry. 2015. ISO 9001:2015. Viitattu 1.12.2015 http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015.

Suomen standardisoimisliitto SFS ry. 2013. SFS-käsikirja 1. Standardit ja standardisointi. 8., uudistettu painos. Helsinki: SFS. Viitattu 24.11.2015 http://www.sfs.fi/files/83/KK_1_2015_muokattu.pdf.

Suomen standardisoimisliitto SFS ry. 2015. Siivouksen laatuun luvassa parannuksia. Viitattu 9.12.2015 http://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiset/siivouksen_laatuun_luvassa_parannuksia.3132.news.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU:UNIpress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7. uud. p. Helsinki: Tammi.

Yee, R.W.Y.; Yeung, A.C.L. & Cheng, E.T.C. 2009. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. International Journal of Production Economics 1, 109–120. Viitattu 12.11.2015 <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.turkuamk.fi/science/article/pii/S092552730900382X?np=y>.

Haastattelukysymykset

Perehdytys

- Koetko, että saamasi perehdytys on ollut riittävää?
- Kaipaako johonkin asiaan lisää perehdytystä tai muuta ohjausta?
- Mitä sinun mielestäsi kuuluu hyvää perehdytykseen?

Muutos/nykypäivä

- Miten koet tapahtuneet muutokset siivousalalla?
- Miten ne ovat vaikuttaneet sinun työhösi? Onko jokin asia jäänyt epäselväksi?
- Minkälaista osaamista siivooja mielestäsi tarvitsee omassa työssään nykypäivänä (2015)?

Osaaminen

- Osaatko käyttää kaikkia käytössäsi olevia siivousvälineitä? Koetko tarvitsevasi ohjausta siivousvälineiden kanssa?
- Tiedätkö minkälaiseen likaan ja miten siivousaineita käytetään ja tiedätkö niiden annosteluohjeet?
- Oletko tietoinen (moppien/pyyhkeiden) kustutusohjeista?
- Millaisia siivousmenetelmiä käytät? Millä perusteella valitset käyttämäsi ylläpitosiivousmenetelmät?
- Osaatko käyttää kaikkia työkohteessa olevia siivouskoneita? Miten usein käytät koneita?
- Miten käytät kohdekansiota? Minkälaista tietoa etsit/hyödynnät sieltä?
- Tarvitaanko kohdekansioon vielä jotain ohjeistuksia tai jotain muuta?
- Onko palvelukuvaus mielestäsi selkeä? Osaatko tulkita ja ymmärätäkö palvelukuvauksen sisällön?
- Toimiiko päivärytmi kohteessa? Pystytkö aikatauluttamaan työsi hyvin?
- Onko työaikasi hyvä ja riittävä?
- Miten toimit yllättävissä tilanteissa?
- Miten ergonomia sinulta sujuu?
- Miten työturvallisuus sinulta sujuu? Osaatko käyttää suojaimia?
- Miten osaat työssäsi ottaa huomioon ympäristöasiat?
- Miten ympäristöasiat näkyvät työssäsi?
- Miten itse näet osaamisesi tason? Onko jotain mitä voisit kehittää?

Asiakaspalvelu

- Miten yhteistyö sujuu asiakkaan kanssa? Toimiiko kommunikaatio?
- Miten yhteistyö sujuu työkavereiden, palveluohjaajan ja esimiehen kanssa?
- Voisivatko palveluohjaaja ja/tai esimies tehdä jotain eri tavalla?

Laatu

- Millaista laatua kohteessa sinun mielestäsi odotetaan?
- Oletko ollut mukana laatukierroksella?
- Onko jotain mitä voisi laadun suhteen parantaa?
- Saatko tarvittavaa palautetta työstäsi?