



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Palvelualan yrityksen laadunhallinta

Tetri, Ari-Matti

2015 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Palvelualan yrityksen laadunhallinta

Ari-Matti Tetri
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2015

Ari-Matti Tetri

Palvelualan yrityksen laadunhallinta

Vuosi	2015	Sivumäärä	40
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyö käsittelee laadunhallintaa pienessä palvelualan yrityksessä. Työssä keskityttiin laadunhallintaan, työntutkimukseen ja toimintojen tehostamiseen.

Laadunhallinta on muodostumassa erityisesti pienten ja keskisuurten palvelualan yritysten kilpailuvaltti. Suurten yritysten kilpaillessa hinnoittelulla, on pienempien pyrittävä pysymään mukana kilpailussa laadukkaalla työllä. Kohdeyrityksenä opinnäytetyössä on siivousalan Yritys X, joka on kasvattanut liikevaihtoaan useina perättäisinä vuosina ja on kasvamassa kooltaan sellaiseksi yritykseksi, että sen on keskityttävä toimintojen tehostamiseen ja laadunhallintaan. Yritys X mainostaa itseään erottuvana siivousliikkeenä, jolle laadukas työnjälki ja moitteettomat toiminnot ovat tärkeitä. Tämän tutkimuksen ja työn kehittämiseen painottuvan opinnäytetyön tarkoituksena oli karsia turhia toimenpiteitä arkipäivän työstä. Lisäksi luotiin pohjaa yrityksen laadunhallinnalle ja tulevaisuudessa kehitettävälle laatukäsikirjalle.

Kohdeyrityksellä ei ollut dokumentoitua aineistoa laadunhallintaa koskien, vaan kaikki painettu aineisto sijaitsi hajallaan eri kohteissa. Tehtävä muodostui, pääosin, työskentelytapojen ja työvälineiden yhtenäistämisestä. Pienten ongelmakohtien havainnointiin ja niiden ratkaisujen löytämiseen keskityttiin yhdessä yrityksen työntekijöiden ja yrityksen johdon kanssa. Tarkoituksena oli, että muutokset ovat käytännönläheisiä ja selvästi havaittavissa työntekijän silmin. Opinnäytetyön aikana työnkuvaus muuttui vielä enemmän työntutkintaan ja ulkopuolisen tutkijan mukaan tuomiin uusien käytäntöjen suunnitteluun.

Lopputuloksena kehitettiin yrityksen laatukäsikirjalle muodollinen sisällysluettelo, jonka kanssa yritys pyrkii kehittämään laatukäsikirjaa omatoimisesti eteenpäin. Lisäksi kehitettiin toimintoja tehokkaampaan suuntaan laadun samalla parantuessa. Yrityksessä alustavat tulokset sekä muutokset otettiin vastaan mielenkiinnolla ja niihin oltiin pääosin tyytyväisiä. Lopulliset vaikutukset yrityksen toiminnoissa ja etenemisessä kohti laatusertifikaatin hankkimista selviävät vasta tulevaisuudessa.

Asiasanat: laadunhallinta, laatukäsikirja, palveluala, siivoustyö

Ari-Matti Tetri

Service sector Quality Management

Year	2015	Pages	40
------	------	-------	----

The thesis deals with the quality management in a small service sector company. Bachelor of Business Administration degree studies as well as methods derived from practical work will lead this research. The thesis will focus on quality management, job research and making operations more efficient.

Quality management is becoming a competitive advantage particularly in a small and medium-sized service sector companies. While large companies are competing by price, smaller companies need high-quality work to maintain their pace in the competition. The target company in the thesis is a Company X, which has increased its turnover several years now and is growing to such a size company, that it must focus on improving operations and quality management. Company X advertises itself as a distinctive cleaning company, so high quality workmanship and faultless operations are important to them. The purpose and the objective of the thesis is to eliminate unnecessary steps in everyday work and create a starting point for the company's quality management and in the future being developed to the quality manual.

The case company didn't have documented data concerning quality management, all data were located scattered in different locations. The task became more like development of the working methods and work equipment. Small problems and their solutions were investigated together with employees and the company management. The intention was that, all the changes are practical and clearly visible to the employee.

During the thesis, the work description changed to include more work in the investigation. In addition, an external researcher brought on new practices. New operations were introduced and some of their results were available during the research process. Some tentative results were already observable also had time to observe some results tentatively. The rearrangement of cleaning centers produced positive results while step measurement investigation did not lighten the load on workers like it did in previous researches.

As a result, a formal table of contents was developed for the company's quality manual. The company will continue working to develop a quality manual by itself. Additionally, both the effectiveness and the quality of the operations improved. The preliminary results and the changes were received with great interest, and employees were mostly satisfied. The final impact on the company's operations and progress towards the acquisition of a quality certificate will only become clear in the future.

Keywords: quality management, the quality manual, service sector

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Yritys X	6
1.2	Tavoitteet	7
2	Laatu käsitteenä	7
2.1.1	ISO 9000- standardi	8
2.1.2	Insta 800	9
2.1.3	Clean Card	9
2.1.4	Laatupalkinnot	10
2.2	Laadunhallinta	10
2.3	Palvelun laatu ja asiakas	12
2.4	Laatukäsikirja	13
2.5	Yritys X:n laatupolitiikka	14
2.6	Henkilöstön vastuu	15
3	Kehitystyön suunnittelu ja toteutus	15
3.1	CQAF ja tutkimusmenetelmät	16
3.2	Laatutavoitteet	19
3.2.1	Asiakastyytyväisyys	19
3.2.2	Yhteistyöpalaverit	19
3.3	Työn laatu	20
3.4	Työtyytyväisyys	21
3.5	Muu kehittäminen	22
3.5.1	Työvälineet	22
3.5.2	Työn kuormitustekijät	24
3.5.3	Kalusto	25
3.6	Johdon työvälineet	26
3.6.1	Normalisointiprosessi	26
3.6.2	Henkilöstökartoitukset	27
4	Tulokset	28
4.1	Havaintoja	28
4.2	Yritys X:n kommentit	29
	Lähteet	30
	Liitteet	33

1 Johdanto

Laatu on muodostunut tämän päivän palvelualoilla suureksi kilpailukeinoksi. Pienet palvelualojen yritykset eivät pysty kilpailemaan suurten yritysten kanssa hinnoittelulla, jolloin asiakkaan vaatima työn laatu on oltava kilpailukykyinen. Monet suuret yritykset vaativat myös yhteistyökumppaneiltaan todistuksen laadusta laatu-sertifikaatin muodossa.

Opinnäytetyön aiheena on Keravalla sijaitsevan, yrityssiivoukseen erikoistuneen Yritys X:n laadunhallinta. Opinnäytetyön on tarkoitus toimia yritykselle pohjana laadunhallinnassa, laatukäsikirjan laatimisessa sekä mahdollisen laatu-sertifikaatin hankinnassa. Laadunhallinta on Yritys X:lle tärkeä, sillä se toimii useiden eri yritysten kanssa yhteistyössä ja heidän työnsä laatu on iso osa yhteistyöyritysten imagoa, siistien ja viihtyisien toimitilojen muodossa.

Tarkoituksena olisi saada yhtenäinen laadullinen toimintatapa koko yritykselle parantamaan asiakastyytyväisyyttä sekä helpottamaan työntekijöiden siirtymistä keskenään työkohteesta toiseen. Turhan työn arviointi ja riskien kartoitus kuuluu myös työn keskeisiin tavoitteisiin (Pitkäranta 2010, 44-45).

Yrityksen toiminnan täydellisesti kattava laatukäsikirja olisi yritykselle tarpeellinen laajentamisen ja uusien asiakkaiden kannalta. Tavoitteena on saada Yritys X:n laadunhallinta yhtenäistettyä ja kirjattua laatukäsikirjaan. Tästä on tulevaisuudessa helppo laajentaa sertifioituun laadustandardiin. Siivoustyön jatkuva laadunkehittäminen on erittäin haasteellista johdun kehittyneistä työvälineistä ja työmenetelmistä.

Toimin yhteistyössä Yritys X:n kanssa ja lisäksi minulla on kokemusta kahden suurenman yrityksen laadunhallinnan, ISO9001 sertifikaatin, käyttöönotosta sekä käytännön toimenpiteistä ennen ja jälkeen sertifioinnin.

1.1 Yritys X

Yritys X on perustettu vuonna 2001. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Hanna Tuomivirta ja sen liikevaihto vuonna 2014 oli 813 000€. Yrityksen liikevaihto on ollut kasvussa perättäisinä vuosina. Yrityksen palveluksessa työskentelee noin 21 työntekijää tarpeesta riippuen. (Kaupalehti.)

Yritys X:llä toimii ns. siivouspartioita jotka liikkuvat kohteesta toiseen autolla ja lyhyemmät siirtymät kävellen. Partioilla on siivottavana yleensä pieniä ja vähän aikaa vaativia kohteita jotka sijaitsevat lähellä toisiaan pääasiassa Keski-Uudellamaalla sekä Vantaalla. Lisäksi Yritys

X:ll on kiinteitä toimipisteitä, jossa työntekijät työskentelevät täysipäiväisesti. Partioiden toiminta toimii pääsääntöisesti hyvin ja tarvittaessa asiakkaat reklamoivat suoraan partion työntekijöille, jotka pyrkivät korjaamaan tarvittavat kohdat välittömästi.

Partioiden toiminta on rutinoitunutta, kun työtä tekevät vakituiset työntekijät. Tietyissä tilanteissa, kuten lomat, sairauspoissaolot ja muuttuvat kohteiden aikataulut aiheuttavat poikkeuksia, eikä kohteen vakituinen henkilökunta välttämättä pysty siivoamaan kohdetta. Tarkoituksena olisi luoda selkeät toiminta-ohjeet jokaiseen kohteeseen perinteisen palvelukuvauksen lisäksi. Tämä helpottaa tuuraajien toimintaa ja varmistaa laadukkaan työnjäljen säilymisen riippumatta siitä kuka kohteessa kulloinkin siivoaa. Lisäksi pyrkimyksenä on, yhteistyössä Yritys X:n henkilökunnan kanssa, karsimaan pois turhia työvaiheita ja turhaa fyysistä rasitusta.

Kiinteiden toimipisteiden osalta tärkeimpinä kehityskohteina ovat selkeät siivousohjeet, sekä työvälineiden helppo saatavuus. Tavoitteena on, lisäksi, ratkaista tavarantilaukseen liittyviä ongelmia ja yksinkertaistamaan käytännön toimintaa.

1.2 Tavoitteet

Projektin tavoitteena on saada valmisteltua runko yrityksen laatukäsikirjalle. Työssä käsitellään laatua ja laadunhallintaa yleisesti teoria pohjalta sekä suoritetaan työntutkimusta Yritys X:n työntekijöiden kanssa yhteistyössä. Tarkoituksena olisi liikkua siivouspartioiden mukana työntutkijan ominaisuudessa ja havainnoida ongelmat ulkopuolisen silmin, tämän jälkeen suorittaa tarvittavia muutoksia toimintatapoihin. Toisella kerralla arvioidaan muutosten hyödyt ja dokumentoidaan ne tarvittaessa pohjaksi laatukäsikirjaan.

Yksi tärkeimmistä tehtävistä on saada tutkittua, ovatko yrityksen perustoiminnot sillä tasolla, että laadunhallinta prosessia voidaan alkaa dokumentoimaan laatukäsikirjaksi. Lisäksi tuodaan esiin ongelmat käytännön työssä, ja pyritään saamaan ne näkyvästi ratkaistua työntekijöiden silmin. Tarkoituksena tällä on saada työntekijät ottamaan tulevat muutokset vastaan positiivisina.

2 Laatu käsitteenä

Laatu käsitteenä on vaikea hahmottaa, joka onkin käsitteen ongelma. Laatua voi tarkastella monelta eri suunnalta, tuotteen, asiakkaan tai ympäristön taholta. Herkko Pesosen seuraava määritelmä kuvaa laatua hyvin ”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia” (Pesonen 2007, 36).

Siivoustyössä laadun voidaan ajatella yksinkertaistettuna tarkoittavan puhtautta. Yrityssivouksessa se tarkoittaa asiakkaan siistejä toimi- ja tuotantotiloja. Pitkään siivousalalla toimineelta yritykseltä ei voida jatkuvasti odottaa tämän ulkoisesti näkyvän laadun jatkuvaa parantamista, sillä jos asiakkaan tila on puhdas ja siivous on suoritettu sovitun palvelukuvaksen mukaisesti, ei sitä voi enää oleellisesti kehittää. Asiakastyytyväisyyskyselyillä saadaan riittävä selvyys asiakkaan mielipiteestä koskien työn laatua. Tärkeämmäksi kehityskohteeksi on Yritys X:ssä valittu yrityksen sisäisen laadun kehittäminen.

Laadun määritteenä voidaan käyttää seuraavia esimerkkejä:

- Toteutetaan se mitä palvelukuvauksessa on asiakkaan kanssa sovittu
- Toimitaan ja tehdään yrityksen sisäiset työt niin kuin on sovittu

(Pesonen 2007,37.)

2.1.1 ISO 9000- standardi

Laadunhallintaa koskevia standardeja laaditaan ISO TC 176 teknisen komitean toimesta. Komitea koostuu ympäri maailmaa toimivista liike-elämän asiantuntijoista. Suomessa toimii oma kansallinen vastinkomitea TK 105. ISO 9000-standardit on luotu nimenomaan laadunhallintaan. Keskeisimmät standardit ovat:

- ISO 9000:2005 Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto
- ISO 9001:2008 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset
- ISO 9004:2009 Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli
- ISO 19011: 2012 Johtamisjärjestelmän auditointi ohjeet

(Suomen standardisoimisliitto.)

Kansainvälisesti tunnettu ISO 9001 -standardi on yleisstandardi. Sitä sovelletaan kaikille tuotannon ja palvelualoille. Standardin on kehittänyt kansainvälinen standardointiorganisaatio ISO, ja sen tavoite on asettaa tietyt kansainväliset vaatimukset laadunhallintajärjestelmille. (DNV GL.)

ISO 9001:n tärkeimmät vaatimukset sitä noudattavalle yritykselle ovat:

- Toiminta on määriteltyä ja riittävästi dokumentoitua
- Toimitaan määritettyjen ohjeiden mukaan
- Riittävät mittarit tehokkuuden mittaamiseen
- Tulosten läpikäynti ja kehittäminen edelleen

(Pesonen 2007,81.)

2.1.2 Insta 800

Pohjoismaisen yhteistyön tuloksen on syntynyt siivousalan oma mittaus ja arviointi standardi Insta 800. Mukana kehitystyössä ovat olleet Suomen lisäksi Ruotsi, Tanska ja Norja. Insta 800 määrittelee seuraavat kohdat:

- silmämääräisen tarkastuksen pääperiaatteet ja järjestelmän kuvauksen
- siivouksen teknisen laadun arviointimenettelyn
- tarkastusmenettelyt ja -ehdot
- asiakkaille annettavaa raporttia koskevat vaatimukset
- mittauslaitteilla tehtävät mittaukset ja tarkastukset
- arviointilomakkeen ja tarkastuksen raportointilomakkeen.

Standardi antaa objektiiviset mittauskriteerit siivouksen teknisen laadun todentamiseen. Standardin luokitusten avulla voidaan selkeästi osoittaa, että siivous on suoritettu laadullisesti sopimuksen mukaan. Lisäksi tämä auttaa dokumentoimaan ennalta määritellyt laatutasot helposti.

Standardi tarjoaa myös asiakkaille mahdollisuuden määrittää haluamansa laatu, omiin toimintoihin. Näin tarjouksien vertailu palveluntarjoajien välillä on yksinkertaisempaa. (Suomen Standardisoimisliitto, Insta 800.)

2.1.3 Clean Card

Clean Card -arviointi on erityisesti puhtaanapitopalveluihin suunniteltu laatukonsepti. Suunnitteluun on osallistunut 45 suuryritystä, jotka ovat luoneet ”Green Card”-työlupakäytännön. Työlupakäytännöllä arvioidaan puhtaanapitoalalla toimivien yritysten riittävä laaduntuotokyky. Clean Card -sertifikaatin on todistus Clean Card -arvioinnin täyttymisestä, Clean Card -sertifikaatin myöntää Suomen Siivoustekninen Liitto ry. Sertifikaatti on voimassa kolme vuotta kerrallaan ja sen tarkastuksista huolehtii Inspecta. Arviointi perustuu puolen vuoden

välein tehtävään auditointiin sekä ennalta toimitettuun dokumentoituun materiaaliin. Auditointien yhteydessä annetaan tarvittaessa suurten yritysten suosittelimia kehitysehdotuksia sekä kirjataan ylös havaitut vahvuudet, joita yritys voi käyttää itsensä mainostamiseen.

Clean Card -arviointi antaa hyvän pohjan laatujärjestelmän rakentamiselle. Arviointiraporttia voidaan käyttää, lähes sellaisenaan, pohjana laatuksikirjalle. Menetelmässä on kartoitettu erityisesti suurten tilaajien havainnoinnit ja heidän mielestään tärkeimmät osat ISO 9001 -standardin vaatimuksista. Clean Card -arviointi on hyvä apu täydentämään ISO 9001 -sertifikaattia silloin, kun yritys haluaa vakuuttaa asiakkaat laaduntuottokyvystään puhtaanapalveluiden alueella. (Inspecta. Clean Card -sertifiointi.)

2.1.4 Lautupalkinnot

Yrityksen kehitystyön jatkumiseksi on suunniteltava pidemmälle jatkuva viitekehys kuin mitä edellä mainitut standardit yritykselle tarjoavat. Kun standardit on saatu yksilöityä yritykselle sopivaksi ja ne toimivat käytännössä, tarvitsee yritys lisää haasteita laadun kehittämiseen. Lautupalkinnot ovat osa tätä pidemmälle vietyä laatuajattelua yrityksessä. Lautupalkinnon tarkoitus on käytännön tasolla edistää laatuoppeja organisaatiossa.

Malcom Baldrige -lautupalkintoja on jaettu Yhdysvalloissa vuodesta 1988. ”Laatuguru” Joseph Moses Juran on sanonut: ”Lautupalkinto on voima, joka on lyhyenä aikana noussut mittavuodeltaan ja vaikutukseltaan ennennäkemättömään asemaan”.

Suomessa Lautupalkintoja on jaettu vuodesta 1991. Suomen Laatu yhdistys ja Laadun kehittämisen Kannatusyhdistys ovat kehittäneet pienille ja keskisuurille yrityksille omat arviointikriteerit Lautupalkintoa varten. Lautupalkinnon arviointikriteerit tukevat yrityksen jokapäiväistä toimintaa järjestämällä jokapäiväisiä toimintoja organisaatiossa. Siivousala on ollut mukana lautupalkintokilvassa vuodesta 1991 ja siivouspalveluliike on voittanut kaksi kertaa Palveluorganisaatio -sarjan. (Hopsu 2001, 95.)

2.2 Laadunhallinta

Laaduntarkkailussa tutkittiin aikoinaan ainoastaan virheellisiä ja poikkeavia tuotteita ja palveluita. Tarkkailusta siirryttiin eteenpäin laadunohjaukseen, jolloin laatua tutkiessa ruvettiin käyttämään tilastollisia menetelmiä. Walter A. Shewhart kehitti laadunohjauskortin 1920-luvulla, johon merkittiin tavoite arvot ja niille sallittu poikkeama. Tämän tarkoituksena oli pienentää laadun vaihtelua ja tasata tuotteiden laatua. Laadunohjauskortti otettiin laajalti käyttöön kasvavassa teollisuudessa. (Lecklin 2006, 16-17.)

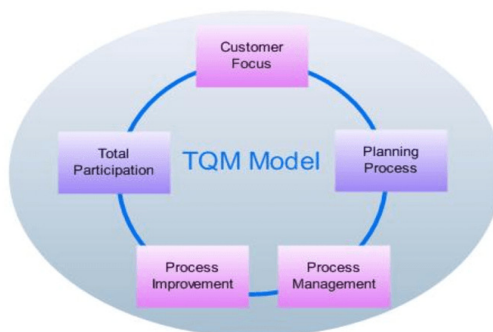
Toisen maailmansodan jälkeen amerikkalaiset William Edwards Deming ja Joseph Moses Juran kehittivät, Shewhartin laadunohjauskortin tukemana, laadunvarmistus järjestelmää Japanissa. Heidän tehtävänä oli nostaa japanialaisten tuotteiden laatua ja kilpailukykyä. Laadunvarmistuksessa pyrittiin kartoittamaan koko yrityksen toimintaa, eikä pelkästään lopputuotteen tai palvelun laatua. Laatujärjestelmän tavoitteena oli ennaltaehkäistä laatuvirheitä sekä kustannuksia. (Lecklin 2006, 17.)

Laadunvarmistus kuuluu laadunhallintaan keskeisenä osana. Tällä pyritään tarkastamaan että työnjälki ei poikkea sovitusta laatuvaatimuksista. Laadun varmistukseen tarvitaan erilaisia mittareita riippuen mm. toimialasta. Mittausten perusteella voidaan määrittää tietyt ohjeet kuvaamaan laatua ja edelleen havaitsemaan laatu-poikkeamat. Poikkeamien perusteella voidaan toimintatapoja muuttaa, jotta laatu-poikkeamat saadaan ennaltaehkäistyä tulevaisuudessa. (Jämsä & Manninen 235.)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta (TQM, Total Quality Management) on entisestään laajennettu laadun käsite. Tässä mallissa käsitellään kokonaisuutena yrityksen toimintaprosessin laatua. Laatu-konsepti käsittää johtamisen, suunnittelun, kehittämisen ja asiakkaiden tarpeiden lisäksi myös yrityksen sidosryhmät. TQM on asiakaskeskeistä jolloin laadun lopullinen arvioitsija on asiakas (Lecklin 2006, 17,79). Siivoustyössä asiakas on vieläkin tärkeämmässä roolissa ja palaute on usein välitöntä.

TQM

Total Quality Management



Kuva 1: Total Quality Management

2.3 Palvelun laatu ja asiakas

Asiakas on laadun tärkein mittari palvelun laadun mittaamisessa. Asiakas muodostaa oman käsityksensä laadun tasosta seuraavien seikkojen perusteella:

- Pätevyys ja ammattitaito, palvelun tuottajan ydinosaaminen suorittamissaan tehtävissä.
- Luotettavuus, kuinka sovitusti ja virheettömästi palvelu tapahtuu.
- Uskottavuus, on asiakkaan luottamus siihen että palvelutuottaja toimii asiakkaan eduksi.
- Saavutettavuus, asiakkaalla on helppo tilata haluamansa palvelu.
- Turvallisuus, asiakas voi luottaa palvelun tarjoajaan jos edeltävät kohdat toteutuvat.
- Kohteliaisuus, kuinka hyvin palvelun tuottaja käytöksellään, pukeutumisellaan ja omalla persoonallaan viestii asiakkaan arvostusta ja kunnioitusta.
- Palveluالتتius ja viestintä, palvelun yhteydessä asiakkaan kanssa suoritettu viestintä on selkeää ja ymmärrettävää.
- Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen, ymmärtää asiakkaan tarpeet ja osaa tarjota palvelua oikeisiin tarpeisiin.
- Palveluympäristö, ympäristön, toimitilojen siisteys ja viihtyvyys, sekä toimintojen ekologisuus.

(Rissanen 2006, 215-216.)

Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan 68 % asiakasmenetyksistä johtuu huonosta asiakaspalvelusta, 14 % huonosta laadusta, 9 % liian korkeista hinnoista ja loput 9 % muista nimeämättömistä syistä. (Rissanen 2006, 215-216.)

Siivousalan laadunhallinnassa tärkeässä osassa on laatusopimus. Se luo uskottavuutta yrityksen ja asiakkaan välille. Käytännössä laatusopimus merkitsee yritykselle tuottoa laadukkuudesta, mutta jos laadussa puutteita joutuu yritys korvaamaan tämän asiakkaalle. Pienissä yrityksissä ylimääräiset kustannukset ovat suuri riski, jolloin palveluntuottaja pyrkii parhaansa mukaan tuottamaan sopimuksen mukaista laatua. Jos työn laatu havaitaan sopimuksen vastaiseksi, niin palveluntuottaja saa rahallisen sanktion, jolla ilmoitetaan että tilatusta työstä ei ole suoriuduttu riittävä laadukkaasti. Laatusopimuksen tulee olla realistinen eli siinä asetetut tavoitteet tulee olla saavutettavissa. Teknisten tarkastusten ja asiakastyytyväisyyden perusteella voidaan määrittää alustavia arvoja laatusopimukseen kirjattavista tavoitearvoista. (Mäkelä, Pitkänen & Järvenpää. 2009, 127-128.)

Laadukkaasti suoritetusta palvelutyöstä hyötyvät kaikki osapuolet. Tilanne on niin kutsuttu win-win -tilanne asiakassuhteessa. Palveluiden toimiessa laadukkaasti asiakas säästää kustannuksissa jotka muodostuvat yhteydenpidosta palveluntarjoajaan eikä asiakkaan tarvitse myöskään tuhata varoja etsiäkseen uutta palveluntarjoajaa jos kerran kaikki sujuu ongelmitta nykyisellään. (Grönroos 2000, 139.)

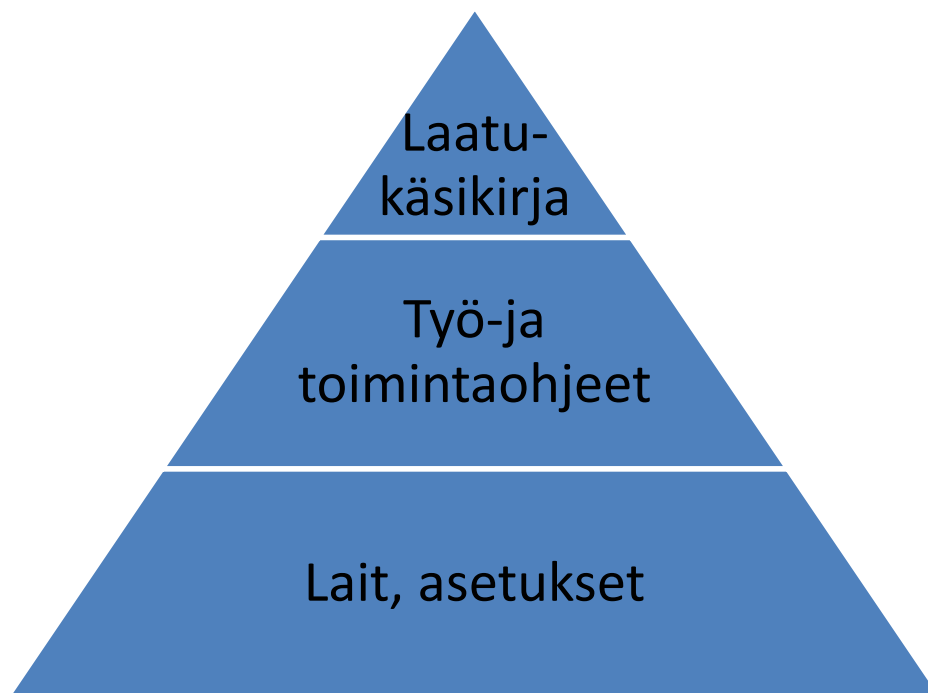
Palveluntarjoajalle taas muodostuu mahdollisuus nostaa hintojaan yli vallitsevan markkinahinnan ja säästöä syntyy myös palvelun kuluissa kun työn jälkiä ei tarvitse käydä korjaamassa reklamoinneista johtuen (Grönroos 2000, 139).

2.4 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja on tärkeässä roolissa, kun yritys hakee ISO 9001 -laatusertifikaattia. Laatukäsikirja on yleensä tarkoitettu yrityksen omaan käyttöön ja se on hyvin vapaamuotoinen. Laatukäsikirjaa laatiessa oleellista on huomioida kenelle se on suunnattu. Tavallisesti laatukäsikirja on yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu dokumentti jota ulkopuoliset eivät pääse lukemaan. Jos kyseessä on julkinen laatukäsikirja, joudutaan siitä karsimaan ulkopuolisille kuulumattomat tiedot pois. Laatukäsikirjasta on kuitenkin löydettävä ISO 90001 -sertifikaattia varten selvitys siitä, mihin laatukäsikirjaa sovelletaan, käytössä olevat menettelyohjeet sekä prosessikartta, joka kuvaa prosessien välistä vuorovaikutusta. (Pesonen 2007, 87.)

Koolla ei ole väliä, vaan laatukäsikirja luodaan aina tarpeen mukaan sopivaksi. Laatukäsikirjan tärkein tehtävä on asiakastyytyväisyyden kasvattaminen, eikä niinkään muokkaaminen standardiin sopivaksi. Kaikkea ei ole tarkoitus, eikä mahdollistakaan, kuvata ja kirjata ylös. Standardisoitu laatukäsikirja ei myöskään estä terveen järjen käyttöä. (Vertti 1997.)

Laatukäsikirja ei ole yritykselle tämänhetkisessä tilanteessa välttämättömyys, mutta tulevaisuuden kehittämisessä siitä on hyötyä. Yrityksen on tarkoitus luoda laatukäsikirja vain yrityksen omaan käyttöön, mutta myös riittävän kattavaksi laatu järjestelmän standardisoimiseksi. Yritys on tiedostanut omaa alaa koskevat lait ja asetukset, lisäksi toiminta ohjeet ja työtavat ovat kaikkien tiedossa. Nämä luovat dokumentoituna laatukäsikirjalle hyvän pohjan (kuva2).



Kuva 2: Laatujärjestelmä

2.5 Yritys X:n laatupolitiikka

Yritys X ei varsinaisesti vielä tarvitse sertifioitua laatukäsikirjaa toiminnoissaan, mutta tulevaisuuden suunnitelmia silmällä pitäen olisi tärkeä dokumentoida kaikki olemassa oleva tietotaito ja hieman kehittää toimintoja ongelmakohtien osalta. ISO 9001 -sertifikaatti vaatii nimenomaan laatujärjestelmän dokumentoinnin laatukäsikirjan muotoon. Laatukäsikirja antaa hyvän pohjan ISO 9001 -sertifikaattia varten, sillä suuremmat yritykset saattavat tämän vaatia toimitiloissaan toimivilta yrityksiltä.

Kaikki nykyiset työntekijät Yritys X:ssä noudattavat jo yhteisesti, suullisesti, sovittuja laatukäytäntöjä. Työntekijöiden ja työkohteiden vaihtuessa on tarkka laatupolitiikka erityisen tärkeää, koska kaikki ovat sitoutuneet virheettömyyteen ja laadukkaaseen lopputulokseen. Uusille työntekijöille laatuasiat neuvotaan perehdytyksen yhteydessä ja tämä onnistuu tehokkaammin, kun kaikki tarvittava on dokumentoitu. Jokaisesta työkohteesta tehty riittävän tarkka palvelukuvaus auttaa niin uusia työntekijöitä kuin vanhempiakin jotka saattavat tehdä esimerkiksi lomatuurauksia.

Laatupolitiikka on yrityksen määrittämä tapa jolla sen henkilökunta suhtautuu laatuun ja sen hallintaan. Laadunhallinta on osa yrityksen johtamistoimintaa. Laadunhallinta määrittää laatu-politiikan, laatuavoitteet ja laatuun liittyvän vastuun sekä toteutetaan ne sovituin keinoin. Yrityksen laadunhallinnassa keskeisessä osassa ovat organisaatorakenteet, voimavarat,

keinot sekä ohjeistot, jotka yhdessä muodostavat yrityksen laatujärjestelmän. (Jämsä & Manninen 2000, 129.)

2.6 Henkilöstön vastuu

Yrityksen johdolla on laadun parantamisessa iso vastuu. Yritys X:n toimitus-johtaja Hanna Tuomivirta kertoi yrityksensä haluavan tuottaa laadukasta yrityssiivouspalvelua tehokkaasti ja joustavasti asiakkaiden vaatimusten ehdoilla. Pienessä yrityksessä on tärkeää että jokainen työntekijä osallistuu omalta osaltaan laadun ylläpitoon sekä kehittämiseen.

Yrityksen johtoon voidaan lukea palveluesimiehet ja palveluohjaajat, joilla on omat vastuualueensa yrityksen toiminnassa ja he ovatkin erityisen tärkeässä asemassa ottaessaan vastaan suoraan asiakaspalautetta sekä valvoessaan Yritys X:n työntekijöiden laadukkaan työn toteutumista. Tarvittaessa palveluesimiehet sekä palveluohjaajat paikkaavat poissaoloja ja lisäksi suorittavat erikseen laskutettavia erikoistumista vaativia siivoustoimenpiteitä.

Henkilöstö on laadun siivoustyössä laadun päätehtäjä. Henkilöstö ei siis saa olla yrityksen yksi kustannustekijä, joka voidaan laittaa sivuun laskusuhdanteen aikana. Henkilöstön tulisi olla tärkein voimavara ja laadukkaan yrityksen keskipiste. Laadukkaassa yrityksessä henkilöstö on tyytyväistä ja henkilöstöä tulisi kuunnella työtyytyväisyyteen liittyvissä asioissa. Siivoojat toimivat yrityksen edustajina ja asiakaspalvelijoina, joiden merkitys on korostunut nykyaikaisessa laatu yrityksessä. (Lecklin 2006, 27.)

Yritysjohdon tulee sitoutua laatujärjestelmän aiheuttamiin kustannuksiin. Laadunhallinta vaatii aluksi pääoman sijoittamista, mutta yleensä tämä on kannattavaa parantuneen laadun ja asiakastyytyväisyyden johdosta.

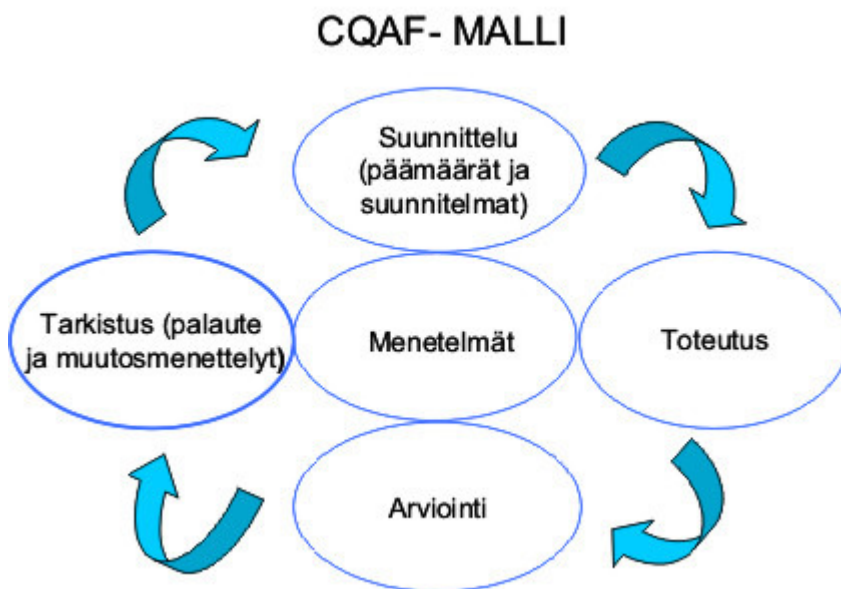
3 Kehitystyön suunnittelu ja toteutus

Kehitystyön suunnittelu yhdessä Yritys X:n kanssa suoritettiin pääosin, yrityksen palveluohjaaja Maria Laihon kanssa. Hän toimii yrityksessä keskeisessä roolissa ja hänen tietotaitonsa kattaa lähes kaikki yrityksen toimipisteet ja niiden palvelukuvaukset. Mukana suunnitteluvaiheessa oli yrityksen toimitusjohtaja Hanna Tuomivirta.

Aloituspalaverissa keskustelimme laadunhallintaa häiritsevistä ongelmakohdista, sekä jo ilmenneistä puutteista yrityksen toiminnassa. Keskustelussa oli mukana Laihon lisäksi muita yrityksen työntekijöitä. Pyrimme kartoittamaan useita, pieniä osa alueita joita voisimme tämän tutkimuksen sisällä kehittää ja dokumentoida tarvittaessa laatu käsikirjaan pohjaksi.

3.1 CQAF ja tutkimusmenetelmät

Suunnitelman pohjana käytettiin CQAF (Common Quality Assurance Framework) -mallia joka on yleinen eurooppalainen laadunvarmistuksen ja laadunhallinnan toimintamalli. Malli kuvaa hyvin laadukkaan työskentelyn tarvitsemaa jatkuvaa kehitystä.



Kuva 3: CQAF menetelmä (Opetushallitus.)

Kehityshankkeessa on tarkoitus parantaa jo olemassa olevan toiminnan tasoa ja lisäksi luomaan pohjaa palveluiden kehittämiseksi. Projektin suunnitteluun kuuluu kolme pääkohtaa:

- Ongelmalähtöisyys: lähtökohtana havaittu ongelma tai kehityksen este
- Tavoitteellisuus: selkeästi osoitettu päämäärä eikä pelkästään erillisiä toimenpiteitä
- Osallistuvuus: kaikki hankkeen vaikutuksessa olevat huomioidaan ja otetaan mukaan suunnitteluun alusta alkaen (Likitalo & Riisanen 1998, 62.)

Työn tutkimusmenetelmät pohjautuvat pitkälti laadulliseen tutkimukseen. Laadulliseen tutkimukseen siksi, koska joudun tekemään suurimman osat työstä haastattelujen perusteella. Haastattelujen kohderyhmä on pieni ja tarkoin valittu (yrityksen henkilökunta) kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tapana. Tarkoituksena on saada tietoa inhimillisestä toiminnasta

työympäristössä. Tutkija on täysin ulkopuolinen yrityksen toimintaan liittyen, joten tämä ei pääse vaikuttamaan tutkimuksen validiteettiin. (Järvenpää 2006; Pitkäranta 2010, 77-78.)

Havainnot ja mittaukset on tarkoitus suorittaa työpaikalla oikeissa toimintaolosuhteissa. Haastattelut perustuvat työntekijöiden omiin näkemyksiin. Mittaukset selvitetään työntekijöiden kanssa etukäteen, jolloin tuodaan esille mittausten tarkoitus ja hyödyt. Opinnäytetyön yksi tärkeimmistä päämääristä on saada palvelutyötä kehitettyä työntekijälähtöisesti, jolloin työntekijä ymmärtää tehtävät muutokset ja niiden tarkoituksen omaksi edukseen. Laadunhallinnan kehittämisen tarkoitus ei ole hankaloittaa työn toteutusta, vaan tehtävillä muutoksilla on oltava myönteinen vaikutus työn lopputulokseen.

Tutkimuksen osana saatetaan joutua käyttämään määrällistä tutkimusta, esimerkiksi kartoitettaessa työn sujuvuutta laadunhallinnan ohessa. Tällöin vaaditaan tarkkoja laskelmia työn kannattavuudesta laadun kustannuksella. Voidaan esimerkiksi mitata työntekijän työkohteessa käyttämä askelmäärä ja pyrkiä vähentämään niitä laadun ja työn sujuvuuden keskitien löytämiseksi. Tällainen tutkimuksen osa on pelkästään matemaattista tutkimusta joten tutkimuksen osana käytetään kvantitatiivista tutkimusta. Molempien tutkimusmenetelmien yhdistäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Saukkonen.)

Tutkimuksessa käytettävät haastattelut mukailevat pääosin teemahaastatteluja. Teemahaastattelussa tutkija määrää aihepiirit ja teemat etukäteen, ja ne käydään läpi erilaisin sanamuodoin ja joustavasti haastateltavien kanssa. Teemahaastattelussa tutkija etenee haastattelun kertoman informaation perusteella ja jatkaa tarvittavilla lisäkysymyksillä ja tarkennuksilla. (Järvenpää 2006; Pitkäranta 2010, 80, 107.)

Tutkimukseen kerätään aineistoa mm. seuraavilla tavoilla:

- kyselyillä
- haastatteluilla
- havainnoinneilla
- valmiilla materiaaleilla ja dokumenteilla
- kehittämispäiväkirjalla
- etnografisella tutkimusotteella (kenttätöön havainnointien perusteella kerätyllä informaatiolla) (Pitkäranta 2010, 103-105.)

Tutkimus suoritetaan ns. kokonaistutkimuksena jolloin tutkimukseen otetaan mukaan koko Yritys X:n henkilökunta. Aikaulottuvuutena riittää poikittaistutkimus, sillä aikavälillä ei ole merkitystä tämän tutkimuksen lopputulokseen (Tilastokeskus).

Tässä tutkimuksessa joudutaan etenemään lähes täysin ilman valmiita materiaaleja ja dokumentteja, sillä yrityksellä ei ole kerättynä kirjallista materiaalia laatukäsikirjaa varten. Ainoat valmiit materiaalit ja lähteet koskevat laatukäsikirjan luomista ja perusteita yleisesti. Varsinaisia kyselyitäkään ei ko. tutkimuksessa tulla käyttämään vaan kysymykset sisällytetään haastatteluihin.

Havainnointi on myös tärkeä osa tutkimusta. Tutkimuksessa tullaan käyttämään ainoastaan systemaattista havainnointia, jonka tiedonkeruumenetelmänä on ulkopuolinen havainnointi. Ulkopuolisen suorittama havainnointi saattaa kuitenkin tuoda esille seikkoja mitä pienessä ja tiiviissä työyhteisössä on pidetty itsestään selvyyksinä, eikä ole pyrittykään etsimään kehitettävää. Tässä tulee tarpeelliseksi kehittämispäiväkirja tai kehittämisehdotus, mikä käydään henkilöstön kanssa yhteisesti läpi. (Pitkäranta 2010, 79.)

Laatukäsikirjaa varten kartoitettiin johdon työvälineitä eri lähteistä. Haastattelujen tuloksena päädyimme normalisointiprosessin kuvaamiseen ja dokumentointiin ongelmatilanteita varten. Tämä lisäksi kirjasimme henkilöstön osaamisalueet ylös, mikä helpottaa lomalistojen tekemistä sekä uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Yrityksen avainhenkilöt kartoitettiin samassa yhteydessä, mikä helpottaa yritysjohtajan henkilöstöpolitiikkaa henkilöstön vaihtuessa. (Tuomi & Sumkin 2012, 89-92.)

Tutkimussuunnitelman runko noudattelee kutakuinkin seuraavaa järjestystä:

- Nykytilan kartoitus/arviointi
- Työntekijöiden haastattelut
- Havainnoinnit työkohteissa
- Tarvittavat laskelmat
- Havainnointien ja laskelmien yhteenveto
- Laatukäsikirjan valmistelu
- Palaveri yrityksen henkilöstön kanssa
- Laatukäsikirjan viimeistely (Saukkonen,P.)

Yrityksen toimitusjohtaja päättää laatukäsikirjaan tulevasta sisällöstä. Yrityksen henkilöstön tulee olla tietoinen, että haastattelut ja havainnoinnit, kuten laatukäsikirja ovat julkisesti kaikkien luettavissa, koska tämä toteutetaan opinnäytetyönä. (Saukkonen,P.)

Tutkimusaikataulu on hyvin paljon riippuvainen työntekijöiden aikatauluista, jotta tutkimukseen saadaan riittävä määrä työkohteita ja eri työntekijöitä. Tämä parantaa osaltaan tutkimuksen validiteettia.

3.2 Laatumavoitteet

Kehityskohteet valittiin useiden ehdotettujen kohteiden joukosta sellaisiksi, jotka olivat oleellisimpia yrityksen toiminnan kannalta. Valinnan jälkeen, kehitettiin niille sopivia, mutta kuitenkin maltillisia tavoitteita. Tämä muodostaa pohjan laadunhallinnalle sekä laatuksikirjan suunnittelua varten. Kehitimme lisäksi muutamia uusia toimintatapoja yritysjohtoon toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi.

Yrityksen laadulliset toimintatavat ovat riittäviä tälläkin hetkellä, mutta jatkuvan kehittämisen tarpeellisuus on huomattu, eikä yrityksen toimintatapojen jämähtäminen paikoilleen ole suotavaa kiristävässä kilpailutilanteessa. Laatumavoitteet pyritään pitämään käytännön läheisinä ja työntekijöille helposti käsiteltävinä, joka tehostaa uusien toimintatapojen hyväksyntää.

3.2.1 Asiakastyytyväisyys

Pitkäaikaiset ja kannattavat asiakassuhteet luovat vahvan perustan palveluyrityksen toiminnalle. Kestävä asiakassuhde palveluyrityksen ja asiakkaan välillä muodostuu silloin, kun asiakas toteaa palvelun myönteisenä tapahtumana. Tämä yleensä johtaa kestäväan asiakassuhteeseen ja saattaa johtaa liiketoiminnan kasvuun, jos asiakkaat suosittelevat palvelun tarjoajaa edelleen muille asiakkaille. Liian korkeaa asiakastyytyväisyyttä ei ole syytä alkaa havittelemaan, sillä se tuo yleensä lisää kustannuksia. Asiakaspalautetta tulisi tulkita siten, että sitä voidaan käyttää yrityksen toimintaa ohjaavina eikä pelkästään yksittäisinä tapahtumina. (Kuusela 2001, 97-98.)

Laadunhallinnan tavoitteiden suunnittelu aloitettiin tärkeimmästä, eli asiakkaasta. Yritys X:llä on käytössään sähköpostimuotoinen reklamaatiojärjestelmä. Tällä ei kuitenkaan saada haluttua tietoa siivouksen laadusta, sillä kaikki asiakkaat eivät halua reklamoida pienistä laatuvirheistä.

3.2.2 Yhteistyöpalaverit

Yhteistyöpalavereita on tarpeen pitää vähintään kahden kuukauden välein. Palaverit tiivistävät hyvin tilaajan ja palveluntuottajan yhteistyötä. Palavereissa käydään läpi ongelmakohtia ja voidaan jakaa positiivista palautetta onnistuneista tapahtumista. Lisäksi palveluntuottajalla on mahdollisuus tarjota lisäpalveluita havaittuihin puutteisiin siivoustyössä. (Mäkelä ym. 2009, 161-165.)

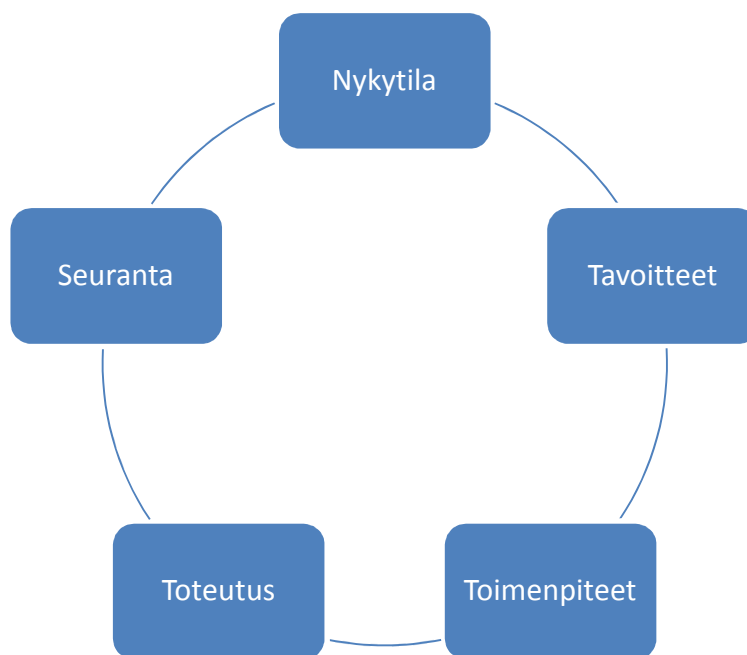
Yritys X pitää säännöllisiä yhteistyöpalavereita joidenkin yhteistyökumppaneidensa kanssa. Yksi suurimmista asiakkaista, josta myöhemmin puhutaan nimellä Yritys Holding, palaveri pidetään kerran kuukaudessa. Pienempien yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyöpalavereita on ollut todella harvoin. Yritys Holdingin yhteistyöpalaverit on todettu toimivaksi tavaksi toimia asiakkaan kanssa, jonka vuoksi päätettiin laajentaa toimintatapaa myös pienempiin yhteistyökumppaneihin. Pienempien yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyöpalavereja ei kuitenkaan tarvitse pitää kerran kuukaudessa, vaan esimerkiksi neljännesvuosittain tai puolivuosittein.

Yhtenä kehityskohteena kehitettiin yksinkertainen, tietyin määräajoin lähetettävän, sähköisen asiakastytytyväisyyslomakkeen. Lomakkeen tuli olla lyhyt, jotta asiakkailta ei kulu turhaa aikaa sen täyttämiseen. Lisäksi kysymysten tuli olla tarkoin suunniteltuja selvittämään pienetkin ongelmat ja laatu poikkeamat. Lomake lähetetään satunnaisesti kaikille siivouskohteessa työskenteleville, jotta saadaan riittävä käsitys siivouksen tasosta ulkopuolisten silmin, eikä ainoastaan työn tilanteen yhteyshenkilön näkemystä.

3.3 Työn laatu

Laadukkaassa palvelutyössä on tärkeää, että työntekijä omaa riittävät tekniset taidot ja ominaisuudet työn suorittamiseen oikein, heti ensimmäisellä kerralla. Mikäli työntekijä joutuu käyttämään liian paljon aikaa tai tekemään saman toimenpiteen useasti laadukkaan lopputuloksen saamiseksi, on tämä asiakkaan silmissä keinoa laatutyöskentelyä ja lisäksi yrityksen tuottavuus kärsii. Tämän takia on tärkeää, että työntekijöillä on riittävät taidot ja ohjeistukset työn suorittamiseen. (Grönroos, 2003, 297.)

Työntekijöiden riittävä koulutus ja opastus uusiin työtehtäviin, luo hyvän perustan laadukkaaseen työhön. Lisäksi tekninen opastus työssä käytettävien koneiden ja laitteiden käyttöön on tärkeää. Tämä lisää hankittujen koneiden käyttöikää ja lisää työturvallisuutta. Työhön perehdyttäminen on tehtävä jokaisen työpaikan parhaaksi katsomalla tavalla. Ei ole olemassa yhtä oikeaa perehdyttämistapaa. Seuraava kuva kertoo työhön perehdyttämisen olevan jatkuva prosessi, aivan kuten laadunhallintaprosessikin. (Lepistö & Saarinen, 2002, 26.)



Kuva 4: Perehdyttämisprosessi (Lepistö & Saarinen, 2002)

Työn laadun ja perehdyttämisen osalta Yritys X:ssä toimitaan oikein ja siihen varataan riittävästi aikaa. Lisäksi ongelmatilanteissa apua on saatavilla nopeasti kohtalaisen pienen toimialueen johdosta (Kerava, Tuusula, Järvenpää). Ainoa merkittävä kohta perehdyttämisessä on työ ja perehdyttämisohjeiden dokumentointi yhteen kansioon, sekä kansion päivittämien tietyn aikavälein tai toimintaohjeiden muuttuessa.

3.4 Työtyytyväisyys

Työssä viihtyminen on tärkeä osa laatua. Tällöin työntekijän on helpompi sitoutua tekemään työnsä laadukkaasti ja pyrkiä jatkuvasti parantamaan omaa työpanostaan. Yritys X:ssä työtyytyväisyyttä on pyritty lisäämään henkilöstön palkitsemisjärjestelmällä, mikä perustuu työvuoosiin. Esimerkiksi vuoden työsuhteen jälkeen työntekijä saa hierontalahjakortin ja viiden vuoden työsuhteen jälkeen matkan kotimaassa. Kuuden vuoden palvelussuhteesta työntekijä on oikeutettu lomamatkaan Euroopassa. Työntekijöillä on käytössä myös Keravan ja Tuusulan uimahallit ilmaiseksi. Näiden etujen lisäksi työntekijät saavat alennusta kuntosalipalveluista.

Palvelusvuosiin perustuva palkitseminen on hyvä periaate etenkin siivousalalla, missä työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Lisäksi kuntoilu- ja hierontaedut edistävät työntekijöiden jaksamista sekä tuovat etua muihin siivousalan työnantajiin nähden. Kaiken kaikkiaan Yritys X:n työntekijät ovat tyytyväisiä työnantajansa, eikä työtyytyväisyyden todettu tarvitsevan kehittämistä tällä hetkellä.

Kehityskeskustelut ovat yleinen tapa työtyytyväisyyden ja työ hyvinvoinnin edistämässä. Yritys X:llä on kuitenkin käytössä reaaliaikainen kehityskeskustelu, jossa työntekijät voivat avoimesti puhua työhön liittyvistä asioista esimiesten ja muun johdon kanssa. Avoin työskentelyilmapiiri tuo ongelmat esille heti, eikä kerran vuodessa pidetyssä kehityskeskustelussa.

3.5 Muu kehittäminen

Lisäksi käytiin läpi muita vaihtoehtoja organisaation kehittämiseen. Esille tulivat johdon työvälineet, joita olivat palkanlaskenta-, työajanseuranta- ja tarjouslaskentaohjelmistot.

Työajanseurantaohjelmistona toimii Innox tehtävänhallinta SL, joka on siivousliikkeiden työnsuunnitteluun sekä tehtävien hallintaan ja ohjaamiseen tarkoitettu ohjelma, jonka avulla päivittäinen toiminta saadaan paremmin hallintaan. Siivoojat ilmoittavat työtuntinsa ohjelmaan, joista saadaan palkanlaskentatiedot, joka on avattavissa myös ulkoiselle palkanlaskijalle.

Tarjouslaskentaohjelmistona toimii Innox tarjouslaskenta SL, joka on ohjelma siivousten tarjouslaskentaan, kohteiden mitoittamiseen, palvelukuvausten laatimiseen, sekä tarjousten ja tarjouslaskentatietojen hallintaan. Ohjelman avulla saadaan muodostettua siivouskohteiden palvelukuvaukset helposti.

Innoxin ohjelmistot on juuri otettu käyttöön, joten niistä ei vielä ole paljon kokemusta. Alkukankeutta on ollut havaittavissa, mutta ongelmakohtia on käyty läpi suoraan ohjelmistojen kehittäjien kanssa.

3.5.1 Työvälineet

Yritys X:llä on tällä hetkellä käytössä eri valmistajien puhdistusaineita. Palveluohjaaja Maria Laihon toiveena oli yhdenmukaistaa kaikki puhdistusaineet, joka helpottaisi esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämistä ja tavarantilauksia. Lisäksi tämä helpottaisi käyttöturvatieotteiden dokumentointia. Sama koskee myös muita työvälineitä, kuten moppeja ja siivouspyyhkeitä. Käyttöturvatieotteet sekä käyttöohjeet tullaan alustavasti dokumentoimaan laatukäsikirjan pohjaan myöhemmää täydentämistä varten.

Siivouskeskuksien ja siivouskomeroiden järjestykseen kiinnitettiin erityistä huomiota. Tällä hetkellä siivousvälineet ovat siivouskeskuksissa ja -komeroissa jokaisessa eri tavalla sijoitettuna. Työvälineet on kuitenkin sijoitettu siististi, mutta yhdenmukaistaminen olisi tarpeellista. Eri tavalla sijoitetut työvälineet hankaloittavat esimerkiksi tuuraajien työntekoa sekä uusien työntekijöiden perehdyttämistä eri toimipisteissä.

Siivouskeskuksiin ja komeroihin tulisi merkitä selkeästi työvälineiden ja pesuaineiden paikat. Näin työntekijöiden ei tarvitse etsiä työvälineitä eri työkohteissa.

Kuvassa 6 on esimerkki uudesta siivouskeskuksen sijoittelusta. Tässä on merkitty ja kirjoitettu työvälineiden paikat hyllyihin, jotta uuden tavaraerän saapuessa ne on helppo sijoittaa oikeisiin paikkoihin. Jokaisen kohteen siivouskeskukset mukailevat, tilojen salliessa, tätä esimerkki siivouskeskusta, jolloin uuteen kohteeseen saavuttaessa työvälineet löytyvät helposti.



Kuva 5: Siivouskeskus ennen



Kuva 6: Siivouskeskus uudelleen järjestettynä

Kuvassa 6 on esimerkki uudesta siivouskeskuksen sijoittelusta. Tässä on merkitty ja kirjoitettu työvälineiden paikat hyllyihin, jotta uuden tavaraerän saapuessa ne on helppo sijoittaa oikeisiin paikkoihin. Jokaisen kohteen siivouskeskukset mukailevat, tilojen salliessa, tätä esimerkki siivouskeskusta, jolloin uuteen kohteeseen saavuttaessa työvälineet löytyvät helposti.

3.5.2 Työn kuormitustekijät

Siivoustyö on erittäin fyysistä työtä, jolloin työn kuormittavuuden vähentäminen on tärkeä osa työssä jaksamista ja työ hyvinvointia. Tämä vaikuttaa siis suoraan yrityksen tuottamaan laatuun.

Arvioitaessa työn kuormittavuutta on työtä tarkasteltava työjärjestelmänä, eikä yksittäisinä työtehtävinä. Työn ennakoivalla suunnittelulla on tehokkaimmat vaikutukset työn kuormittavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Siivoustyössä tärkeitä, ennakkoon suunniteltavia kohtia ovat kohteen ja sen puhtaustason arviointi.

Työssä pidettävät tauot sekä työpäivän sisällä tapahtuva työkierto ovat hyviä tapoja ehkäistä työstä aiheutuvia fyysisiä haittoja. Näihin työntekijä pystyy yhdessä esimiehensä kanssa vaikuttamaan tehokkaimmin. Tämä vaatii työntekijältä kykyä tunnistaa omien työliikkeiden kuormittavuuden. Työssä lyhyet, ns. mikrotauot ovat tärkeitä ja niitä on pidettävä tiheällä aikavälillä. Ne ovat tehokkaampia kuin pitkät, harvoin pidetyt tauot. Pelkkä lepo ei välttämättä ole paras vaihtoehto tauolla, vaan venyttely ja taukovoimistelu tulisi huomioida tauojen aikana. (Hopsu 2001, 121.)

Palveluohjaaja Maria Laihon mukaan mikrotauot opastetaan ja neuvotaan Yritys X:ssä jo uuden työntekijän perehdytysvaiheessa. Mikrotaukoja työntekijät käyttävät esimerkiksi siivottaessa toimistotiloja siivooja neuvotaan istumaan toimistotuolille, kun mopataan pöydän alta, tämä on hyvä myös työergonomian kannalta, koska tällöin selkään kohdistuva kuormitus vähenee.

Yritys X:n taukotiloista löytyy myös ohjeet ja neuvoja taukovoimisteluun ja venyttelyyn. Tämä on Maria Laihon mukaan hyvä, mutta käytännössä tämä ei ole lisännyt työntekijöiden tauokjumpia mitenkään.

Normaalin työpäivän aikana suoritettiin askelkartoitus. Mittaukseen käytettiin Polar-merkkistä aktiivisuusranneketta, joka mittaa työpäivän aikana otetut askeleet. Tavoitteena oli kokeilla, saavutetaanko siivousjärjestyksen muutoksilla ja työvälineiden tehokkaammalla sijoittamisella muutoksia työpäivän aikana käveltyihin askelmääriin. Käytössä ollut mittauslaite ei anna täysin tarkkaa lukemaa otetuista askeleista, sillä laite muuttaa liikkeiden määrän arvioiduiksi

askeleiksi. Polarin antama askel suositus yhden vuorokauden aika on 10 000 askelta. Suositus kuitenkin ylitettiin jokaisena mittauspäivänä jo työaikana, päivän kokonaisaskelmäärän ollessa yli 20 000 askelta.



5 h 31 min 5 h 11 min 2 h 24 min



5 h 0 min 7 h 41 min 2 h 29 min



6 h 2 min 6 h 14 min 2 h 12 min



4 h 12 min 7 h 2 min 2 h 41 min

Kuva 7: Askelmittaus (Polar Loop, käyttöohje.)

Askelmittaukset suoritettiin neljänä perättäisenä tiistaina, jotta työohjelma olisi mahdollisimman samanlainen jokaisena mittauspäivänä. Jokaisena mittauspäivänä muutettiin kulkureittejä sekä työvälineiden sijoittelua, jotta selviäisi olisiko muutoksista hyötyä työntekijälle. Neljän mittauspäivän tuloksista ei saatu riittävän suurta hajontaa, jotta olisi koettu tarpeelliseksi ryhtyä muokkaamaan jo ennestään tehokkaita työskentelytapoja.

3.5.3 Kalusto

Yritys X:llä on käytössään tällä hetkellä kolme Ford Fiesta -mallista ajoneuvoa. Fiesta palvelee hyvin partiotoimintaa ja niiden kuljetuskapasiteetti on riittävä perustarvikkeiden kuljettamiseen. Yksi Fiestaista on rekisteröity viidelle henkilölle, joten myös työntekijöiden kuljettaminen toimipisteestä toiseen on mahdollista. Peruspesutöitä tehdessä tarvitaan kuitenkin suuria vesi-imureita sekä lattianhoitokoneita. Näiden siirtämiseen eri kohteisiin vaatisi suurempaa kuljetuskalustoa. Laskelmia tehtiin suuremman kuljetuskaluston hankintaa varten.

Hintavertailussa otimme vaihtoehtoksi Ford Transit Courier -malin sekä Ford Fiestan ympäristöystävällisillä 75 hevosvoimaisilla TDCi moottoreilla.

- | | |
|-------------------|------------|
| • Transit Courier | 20 835,89€ |
| • Ford Fiesta Van | 16 504,27€ |

Hintavertailussa ei otettu huomioon auton jälleenmyynti arvoa. Fiesta on 4331,62€ edullisempi ja lisäksi Fiestan alhaisemmat hiilidioksidipäästöt alentavat vuotuisia käyttökustannuksia. (Ford 2015.)

Seuraavan kalustohankinnan yhteydessä tulisi kuitenkin harkita yhden tilavamman ajoneuvon hankintaa, sillä tämä parantaisi yrityksen omavaraisuutta kuljetusten suhteen. Näin Yritys X pystyisi itse takaamaan aikataulut sekä kaluston siirrot oikeisiin toimipisteisiin asiakkaan haluamana ajankohtana.

3.6 Johdon työvälineet

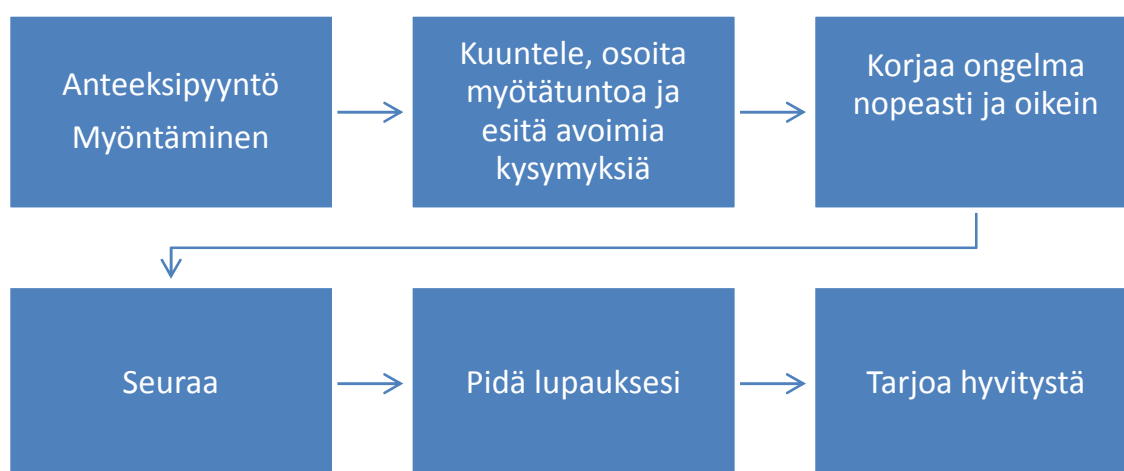
Yrityksen johdon toiminnan tueksi kehitettiin muutamia uusia toimintoja. Laatujohtaminen on tärkeä osa laadunhallintaa, jolloin johtavassa asemassa toimivat tarvitsevat tuekseen omat työvälineet.

Johdon tärkeimmäksi ja päivittäisessä käytössä olevaksi työkaluksi muotoutuivat henkilöstökartoitukset ja niistä erityisesti osaamisalueet. Osaamisalueita hyväksikäyttäen, koottiin tuurauslistat jokaiselle partion työalueelle. Tämä helpottaa ja nopeuttaa johdon tehtäviä äkillisissä sairastapauksissa ja poissaoloissa. Tuurauslista valmisteltiin yksinkertaisesti Microsoft Office Excel pohjalle käsittäen kaikki työkohteet ja kohteet hallitsevat työntekijät. Mukaan piti ottaa lisäksi kohteiden siivouspäivät, sillä kaikkia kohteita ei siivota päivittäin. Parhaimmillaan kohteisiin saatiin jopa yhdeksän tuuraajaa joka takaa lähes varman siivouksen kohteelle päällekkäisten poissaolojen sattuessa (Liite 5).

3.6.1 Normalisointiprosessi

Palvelutyössä tulee vastaan tilanteita jolloin asiakas ei ole tyytyväinen työn lopputulokseen. Tilanteen käsittelemiseen on monia mahdollisuuksia, mutta palvelutyöhön sopi tutkimuksien jälkeen parhaiten normalisointiprosessi. Normalisointiprosessi käsittää toiminnot, joita palvelualan yrittäjän on tehtävä saadakseen asiakassuhteen takaisin normaalitilaan palvelussa esiintyneiden ongelmien jälkeen.

Normalisointiprosessi tulee aloittaa heti kun ongelma asiakkaan kanssa tulee esille. Koko prosessia ei tarvitse käydä läpi, vaan pyritään havaitsemaan riittävä osa prosessista kunkin ongelman hoitamiseen. Anteeksi pyytäminen ja virheen myöntäminen on asiakkaalle tärkeintä, eikä se aiheuta kustannuksia. Asiakasta tulee kuunnella ja esittää mielenkiintoa ongelmaa kohtaan. Ongelma on korjattava nopeasti ja kerralla kuntoon, jotta asiakas saa haluamansa ja tilaamansa palvelun hoidettua oikein. Jos palvelulupausta ei ole asiakkaan mielestä pidetty on ensiarvoisen tärkeää, että ongelman ratkaisutilanteessa ei tule uusia tyhjiä lupauksia. Hyvityksen tarjoaminen on ajankohtaista silloin, kun asiakas tuntee tulleen loukatuksi tai asiakkaalle on aiheutunut palvelun ongelmista kustannuksia. (Huippupalvelua asiakkaille 2006, 93-95.)



Kuva 8: Normalisointiprosessi (Huippupalvelua asiakkaille 2006)

3.6.2 Henkilöstökartoitukset

Yrityksen tämänhetkiset tiedot henkilöstön osaamisesta ovat pääosin muistinvaraisia. Osaamisalueita tai koulutusrekisteriä ei ole dokumentoitu mitenkään yrityksen tietoihin, vaikka henkilöstömäärä on noussut tuuraajat mukaan lukien jo noin kahteenkymmeneen. Tietojen dokumentointi on tärkeää laatukäsikirjaa varten ja hyvä apuväline jatkoa ajatellen.

Johdon työn helpottamiseksi, etenkin lomalistoja ja rekrytointeja suunnitellessa, tehtiin henkilöstön osaamiskartoitus ja avainhenkilökartoitus. Osaamiskartoitukseen valitsimme ainoastaan siivouspartioissa työskentelevät, sillä kiinteissä toimipisteissä, kuten Yritys Holdingin toimipisteessä työskentelevät, osaavat suorittaa kaikki vaadittavat työt omassa toimipisteessään. Liikkuvien partioiden kohdalla keskityimme eri toimipisteiden osaamiseen. Työntekijän

tuli hallita palvelukuvaus pääpiirteittäin, tietää työvälineiden sijainti ja aikataulu, milloin toimipiste voidaan siivota.

Henkilöstökartoitukset tehtiin Microsoft Officen Excel -taulukkolaskentaohjelmaa hyväksikäyttäen. Taulukkoon sijoitettiin asiakasnumerot ja työntekijät henkilönumerojärjestyksessä. Henkilön kohdalle merkittiin X, jos työntekijä hallitsi kyseisen alueen. Avainhenkilön tunnistuksessa oleelliset neljä kriteeriä ovat:

- Henkilön tulee olla organisaatiolle tuottava
- Avainhenkilöä vastaavan työntekijän löytäminen työmarkkinoilta on haastavaa
- Avainhenkilön kaikkia tehtäviä on vaikea tunnistaa (saattaa sisältää sosiaalisia verkostoja, hiljaista kokemuspohjaista tietotaitoa)
- Henkilöriski on suuri eli henkilö on sitoutettu organisaatioon, jotta osaaminen säilyy yrityksessä ja sitä voidaan jakaa esimerkiksi työparityöskentelyllä

(Tuomi & Sumkin 2012, 90-91.)

Avainhenkilökartoitus tehtiin myös Exceliä käyttäen. Taulukkoon merkittiin yrityksen kaikki kolme avainhenkilöä ja heitä koskevat kriteerit kartoituksessa(liite3).

4 Tulokset

Lopputuloksena tarkempi tutustuminen Yritys X:n toimintaan ja erityisesti sen laadullisen toimintaan oli kiinnostava projekti ja käsitteli lopuksi useita eri alueita. Projekti oli antoisa, vaikka valmista laatukäsikirjaa ei saavutettu. Tästä huolimatta aineistoa saatiin kerättyä ja dokumentoitua laatukäsikirjaa varten. Aineistosta on hyötyä yrityksen tulevaisuutta ja sen kehittämistä ajatellen. Vasta pidemmällä otantajaksolla saadaan selville todelliset hyödyt mm. pesuaineiden ja siivouskeskusten yhtenäistämisestä sekä kalustohankinnoista. Myös uusittu sähköinen asiakastyytyväisyyslomake vaatii pidemmän aikavälin, jotta todellisia hyötyjä saadaan havainnoitua. Asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin muutamaan yritykseen kokeilumuotoisena. Kysely on tarkoitus jatkossa muuttaa pois sähköpostimuodosta ja linkittää suora vastauslomake Yritys X:n kotisivuille yhdessä kunkin asiakasyrityksen palvelukuvauksen kanssa.

4.1 Havainnot

Työn seuraamisessa tuli esiin seuraava epäkohta liittyen asiakaspalautteeseen. Valitusta tekevällä henkilöllä ei ole yleensä riittävää tietoa palvelukuvauksessa sovitusta töistä. Asiakasyrityksessä työskentelevä henkilö saattoi huomauttaa Yritys X:n henkilökuntaa likaisista ikkunoista, vaikka tämä ei kuulunut Yritys X:n ja asiakasyrityksen solmimaan sopimukseen. Tästä

syystä asiakastyytyväisyyskyselyyn vastaajan tulisi olla tietoinen yrityksen tekemästä palvelukuvauksesta.

Henkilöstökartoituslistat ja sähköiset asiakastyytyväisyyslomakkeet otettiin heti käyttöön työn suunnittelussa. Työntekijöiden opastusta päätettiin tehostaa, mutta tälle ei asetettu kiinteää aikataulua. Koulutukset olisi tarkoitus järjestää seuraavan vuoden aikana, joustavasti työaikojen puitteissa.

Laatukäsikirjaan valmisteltiin sisällysluettelo, jota voidaan täydentää tulevaisuudessa. Aluksi koottiin kuitenkin kerätyt tiedot laatukäsikirjan sivuille ja aloittaen sen kehittäminen eteenpäin.

Yrityksen ulkopuolisena tutkijana opin opinnäytetyön tekemisen aikana paljon uusia asioita laadusta sekä myös yrityssiivouksesta. Yleisesti ottaen siivoustyö on paljon muutakin kuin lattioiden pesua ja imurointia. Pesuaineita ja siivousvälineitä on useita erilaisia ja niiden käyttö vaati perehtymistä työhön. Niiden käyttöohjeiden ja turvallisuustiedotteiden on hyvä olla käsitteijän tiedossa jotta vaaratilanteilta välttyttäisiin.

4.2 Yritys X:n kommentit

Yrityksen puolesta työtä kommentoi Maria Laiho seuraavasti: ”Projekti oli kokonaisvaltaisesti erittäin mielenkiintoinen. Yrityksemme sai paljon uutta tietoa ja kehityskohteita, joita otettiin jo käyttöön, kuten asiakastyytyväisyyskysely sekä välineistön ja puhdistusaineiston yhtenäistäminen. Välineistön ja puhdistusaineiston yhtenäistämisen vaikutukset huomattiin heti, esimerkiksi tavaratilausten tekeminen helpottui, sekä uusien työntekijöiden perehdytys on ollut sujuvampaa. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista ei vielä ole suurta näyttöä, mutta uskon että tämä helpottaa yhteydenpitoa varsinkin pienten asiakkaiden kohdalla. Uuden ajoneuvokaluston suunnittelussa päätettiin ottaa huomioon myös yhden tilavamman ajoneuvon hankinta yllättäviin kuljetustarpeisiin.

Projektia tehdessä myös dokumentoitiin paljon asioita, josta on hyötyä kaikessa, koska tällöin kaikki tieto ei kulje vain työntekijöiden muistinvarassa ja ei ole vaaraa, että tieto häviäisi yrityksestämme työntekijän mukana. Projekti toi esille kehittämiskohteita, mitä ei ehkä olisi huomannut ilman kolmannen osapuolen näkökantaa.

Johdon työskentely tuli joutuisammaksi valmiiden tuurauslistojen sekä osaamiskartoitus pohjien ansiosta. Myös normalisointiprosessin havainnollistamisesta on todennäköisesti tulevaisuudessa hyötyä. Tulevaisuudessa on tarkoitus laajentaa myös dokumentointia sekä saattaa laatukäsikirja kokonaan valmiiksi.”

Lähteet

Kirjallisuus

- Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. John Wiley & Sons Ltd: England.
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet: Markkinoinnin poltto-pisteessä. Helsinki: Kauppakaari.
- Hopsu, L. 2001. Suomen Siivousteknisen liiton julkaisuja. Terveyttä ja työkykyä siivoustyöhön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Huippupalvelua asiakkaille. 2006. Helsinki: Rastor.
- Jämsä, K. & Manninen, E. 2000. Osaamisen tuotteistaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Lepistö, I & Saarinen, H. 2002. Palveluohjaajan Käsikirja. Työn oppiminen ja opettaminen 1. AO-Paino.
- Likitalo, H & Riisanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät: Menetelmätietoa tradenomiopiskelijoille. Helsinki: Hakapaino.
- Mäkelä, P, Pitkänen, J & Järvenpää, H. 2009. Kiinteistöhoidon ostaminen. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Tuomi, L & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Sähköiset lähteet

Inspecta. Clean Card -sertifiointi. Viitattu 29.9.2015.

<http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/Clean-Card--arviointi/>

DNV GL - Business Assurance. ISO9001. Viitattu 11.9.2015

http://www.dnvba.com/fi/Sertifiointi/Hallinta-ja_johtamisjarjestel-mat/Laatu/Pages/ISO-9001.aspx

Ford.2015. Hyötyajoneuvot. Viitattu 28.9.2015

<http://www.ford.fi/Hyotyajoneuvot/Overview>

Järvenpää,E.2006. Laadullinen tutkimus.Teknillinen korkeakoulu.Tuotantotalouden osasto. Viitattu 27.1.2015.

<http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

Kauppalehti. Yrityshaku. Viitattu 31.7.2015.

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/primaclean+oy/17000103>

Opetushallitus.Laadunhallinnan tuki. Viitattu 7.10.2015

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/itsearviointista/itsearviointimalleja

Pitkäranta,A.2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle.Työkirja. Viitattu 26.1.2015.

https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf

Polar. Aktiivisuusranneke Polar Loop käyttöohje. Viitattu 29.9.2015.

http://www.polar.com/e_manuals/Loop/Polar_Loop_user_manual_Suomi/manual.pdf

Saukkonen,P. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Viitattu 23.1.2015.

<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. Insta 800. Viitattu 29.9.2015

http://www.sfs.fi/ajankohtaista/tuoteuutiset/tuoteuutiset_2012/standardi_siivouksen_teknisesta_laadusta_uudistettu.1348.news

Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. ISO9000 Laadunhallinta. Viitattu 11.9.2015

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

Tilastokeskus.2006. Tilastollinen tiedonkeruu. Viitattu 27.1.2015.

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/03/03/>

Vertti,M.1997. Tuottavin investointi:Laatu. KYAMK Yhteisölehti.Viitattu 11.9.2015

<http://www2.kyamk.fi/lehti/697/laatuinvestointi.html>

Julkaisemattomat lähteet

Laiho,M.2015. Palveluohjaajan haastattelu.18.8.2015.Tuusula.

Kuvat

Kuva 1:Total Quality Management	11
Kuva 2:Laatujärjestelmä.....	14
Kuva 3:CQAF menetelmä (Opetushallitus.).....	16
Kuva 4:Perehdyttämisprosessi (Lepistö & Saarinen, 2002)	21
Kuva 5:Siivouskeskus ennen	23
Kuva 6:Siivouskeskus uudelleen järjestettynä	23
Kuva 7:Askelmittaus (Polar Loop, käyttöohje.).....	25
Kuva 8:Normalisointiprosessi (Huippupalvelua asiakkaille 2006)	27

Liitteet

Liite 1. Työntekijöiden osaamisalueet	36
Liite 2. Henkilöiden osaamisalueet (Yritys Holding)	37
Liite 3. Avainhenkilökartoitus	38
Liite 4. Asiakastyytyväisyyskysely	40
Liite 5. Tuurauslista	41

TUURAUSLISTA

Sarake1	Stivouspäivät	Vakituiset työntekijät	Tuuraaja 1	Tuuraaja 2	Tuuraaja 3	Tuuraaja 4	Tuuraaja 5	Tuuraaja 6	Tuuraaja 7	Tuuraaja 8	Tuuraaja 9	Tuuraaja 10
K2	ma, ke, pe	Piia S, Anna M	Maria L	Emilia H		Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S			
K4	ma, ke, pe	Piia S, Anna M	Maria L	Emilia H		Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S			
K5	ma, ke, pe	Piia S, Anna M	Maria L	Emilia H		Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S			
K6	ma, ke, pe	Piia S, Anna M	Maria L	Emilia H		Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S			
K	ma, ke, pe	Piia S, Anna M	Maria L	Emilia H		Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S			
S	ti, to	Piia S, Anna M, Maria L	Maria L	Emilia H		Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S			
Kt	ma, ke, pe	Jaana T, Tuija K	Maria L	Emilia H	Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S	Piia S		
S	ma, to	Jaana T, Tuija K	Maria L		Anna M		Laura M	Heidi S		Piia S		
PK	ma, pe	Jaana T, Tuija K	Maria L	Emilia H	Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S	Piia S		
Fx	ti, to	Maria L	Maria L	Emilia H	Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S	Piia S		
E-a	to	Maria L	Maria L		Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S	Piia S		
PC	ma - pe	Jaana T, Tuija K	Maria L	Emilia H	Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S	Piia S		
C	ke	Jaana T, Tuija K	Maria L		Anna M		Laura M	Heidi S				
AA	ke	Jaana T, Tuija K	Maria L		Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S		Piia S		
D	ti, to	Jaana T, Tuija K	Maria L	Emilia H	Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S	Piia S		Pirjo N
ED-P	ma,ti, pe	Jaana T, Tuija K	Maria L	Emilia H	Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S		Piia S		Pirjo N
MR	ti	Jaana T, Tuija K	Maria L		Anna M		Laura M	Heidi S				
JK	ti	Jaana T, Tuija K	Maria L		Anna M		Laura M	Heidi S	Tuija S			
KLD	ma-pe	Pirjo N		Emilia H	Anna M		Laura M	Heidi S	Tuija S	Piia S		
Kt	ma-pe	Jaana M	Maria L	Emilia H	Anna M			Heidi S			Marianne	
Kd	ti, to	Jaana M	Maria L	Emilia H	Anna M		Laura M	Heidi S	Tuija S	Piia S	Marianne	Pirjo N
SK	ma, to, pe	Jaana T, Tuija K	Maria L	Emilia H	Anna M		Laura M	Heidi S	Tuija S	Piia S		
I	to	Jaana T, Tuija K	Maria L	Emilia H	Anna M		Laura M	Heidi S	Tuija S			
R	to	Jaana T, Tuija K	Maria L	Emilia H	Anna M		Laura M	Heidi S	Tuija S	Piia S		
Mf	kk viim, pe	Jaana T, Tuija K	Maria L	Emilia H			Laura M	Heidi S		Piia S		
Fr	ma, to	Jaana M, Jaana T ja Tuija K	Maria L	Emilia H	Anna M		Laura M	Heidi S	Tuija S	Piia S	Marianne	
L	pe	Jaana M	Maria L	Emilia H				Heidi S			Marianne	
AC	pe	Jaana T, Tuija K	Maria L		Anna M		Laura M	Heidi S				
KN	tarvittaessa		Maria L								Marianne	Pirjo N

Liite 1. Työntekijöiden osaamisalueet

[illegible]

Liite 2. Henkilöiden osaamisalueet (Yritys Holding)

				Henkilöstön osaamisalueet			Yritys Holding	
	Henk 1	Henk 2	Henk 3	Henk 4	Henk 5	Henk 6	Henk 7	Henk 8
104 a	x							
140 b		x						
104 c			x					
104 d				x				
104 e					x			
104 f						x		
104 g							x	
104 h								x
104 yö	x	x	x	x	x			

Liite 3. Avainhenkilökartoitus

	Avainhenkilö kartoitus							
	Lisäarvo	Korvattavuus	Jäljitettävyyys	Henkilöriski				
Heidi	x	x	x	x				
Maria	x	x	x	x				
Emilia		x	x					

Liite 4. Asiakastyytyväisyyskysely

1=Erinomainen 2= Hyvä 3=Tyydyttävä 4=Huono

Siivoustyön laatu:

1	2	3	4

Työntekijöiden ammattitaito:

1	2	3	4

Työntekijöiden huolellisuus:

1	2	3	4

Työntekijöiden ystävällisyys:

1	2	3	4

Tiedonkulku yrityksen ja Yritys X:n välillä:

1	2	3	4

Yleisarvosana:

1	2	3	4

Muuta huomioitavaa:

Liite 5. Tuurauslista

TUURAUSLISTA

TUURAUSLISTA

Sarakke1	Silvovspäivät	Vakituisset työntekijät	Tuuraaja 1	Tuuraaja 2	Tuuraaja 3	Tuuraaja 4	Tuuraaja 5	Tuuraaja 6	Tuuraaja 7	Tuuraaja 8	Tuuraaja 9	Tuuraaja 10
K2	ma, ke, pe	Pia S, Anna M	Maria L	Emilia H		Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S			
K4	ma, ke, pe	Pia S, Anna M	Maria L	Emilia H		Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S			
K5	ma, ke, pe	Pia S, Anna M	Maria L	Emilia H		Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S			
K6	ma, ke, pe	Pia S, Anna M	Maria L	Emilia H		Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S			
K	ma, ke, pe	Pia S, Anna M	Maria L	Emilia H		Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S			
S	ti, to	Pia S, Anna M, Maria L	Maria L	Emilia H		Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S			
Kt	ma, ke, pe	Jaana T, Taija K	Maria L	Emilia H	Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S	Pia S		
S	ma, to	Jaana T, Taija K	Maria L		Anna M		Laura M	Heidi S		Pia S		
KK	ma, pe	Jaana T, Taija K	Maria L	Emilia H	Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S	Pia S		
X	ti, to	Maria L	Maria L	Emilia H	Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S	Pia S		
E-a	to	Maria L	Maria L		Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S	Pia S		
C	ma - pe	Jaana T, Taija K	Maria L	Emilia H	Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S	Pia S		
C	ke	Jaana T, Taija K	Maria L		Anna M		Laura M	Heidi S				
AA	ke	Jaana T, Taija K	Maria L		Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S		Pia S		
D	ti, to	Jaana T, Taija K	Maria L	Emilia H	Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S	Tuija S	Pia S		Pirjo N
D-p	ma, ti, pe	Jaana T, Taija K	Maria L	Emilia H	Anna M	Susy D	Laura M	Heidi S		Pia S		Pirjo N
MR	ti	Jaana T, Taija K	Maria L		Anna M		Laura M	Heidi S				
K	ti	Jaana T, Taija K	Maria L		Anna M		Laura M	Heidi S	Tuija S			
KLD	ma-pe	Pirjo N		Emilia H	Anna M		Laura M	Heidi S	Tuija S	Pia S		
Kt	ma-pe	Jaana M	Maria L	Emilia H	Anna M		Laura M	Heidi S		Marianne		
Kd	ti, to	Jaana M	Maria L	Emilia H	Anna M		Laura M	Heidi S	Tuija S	Pia S	Marianne	Pirjo N
SK	ma, to, pe	Jaana T, Taija K	Maria L	Emilia H	Anna M		Laura M	Heidi S	Tuija S	Pia S		
R	to	Jaana T, Taija K	Maria L	Emilia H	Anna M		Laura M	Heidi S	Tuija S	Pia S		
Mf	kk viim, pe	Jaana T, Taija K	Maria L	Emilia H			Laura M	Heidi S		Pia S		
F	ma, to	Jaana M, Jaana T, ja Taija K	Maria L	Emilia H	Anna M		Laura M	Heidi S	Tuija S	Pia S	Marianne	
-	pe	Jaana M	Maria L	Emilia H			Laura M	Heidi S		Marianne		
AC	pe	Jaana T, Taija K	Maria L		Anna M		Laura M	Heidi S				
N	tavittaessa		Maria L		Anna M		Laura M	Heidi S		Marianne	Pirjo N	