

Ville Lainio

Laatujärjestelmän implementointi Kotkan Kiinteistöpalvelu oy:lle

Opinnäytetyö
Liiketoiminnan logistiikka

Maaliskuu 2016

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Ville Lainio	Tradenomi	Maaliskuu 2016
Opinnäytetyön nimi Laatujärjestelmän implementointi Kotkan Kiinteistöpalvelu oy:lle		38 sivua
Toimeksiantaja Kotkan Kiinteistöpalvelu oy		
Ohjaaja Lehtori Lassi Leppänen		
<p data-bbox="165 772 319 801">Tiivistelmä</p> <p data-bbox="165 842 1404 981">Tässä opinnäytetyössä kerrotaan, kuinka laadunhallintajärjestelmä ISO 9001: 2008 implementoitiin toimeksiantajalle. Tehtävänä oli kuvata yrityksen laadunohjaus, uudistaa laatukäsikirja vastamaan yrityksen nykytilaa ja dokumentoida prosesseja vastaamaan standardin vaatimuksia. Tavoitteena oli saada yritykselle laatujärjestelmän sertifikaatti.</p> <p data-bbox="165 1021 1404 1205">Opinnäytetyö on toiminnallinen. Taustoitukseksi siinä käytetään teoriaa laadusta ja ISO 9001 -standardista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta ja aineistoa kerättiin standardista sekä konsultin ohjeista. Tutkimustyössä vastattiin kysymykseen: miten laatujärjestelmä implementoidaan? Implementointityö suoritettiin toimeksiantajan kasaamalla laatutyöryhmällä ja sitä ohjeisti konsultti.</p> <p data-bbox="165 1245 1404 1429">Yritykselle onnistuttiin dokumentoimaan ISO 9001 -laatujärjestelmään vaaditut kriteerit. Laatukäsikirja uudistettiin ja sen tueksi dokumentoitiin yrityksen prosesseja. Implementoinnin aikana toimeksiantaja otti käyttöönsä kehitysrekisterilomakkeen, tasapainotetun tuloskortin mukaiset mittarit ja PDCA-mallin. Nämä edellä mainitut asiat toimivat yrityksessä jatkuvan parantamisen -työkaluina.</p> <p data-bbox="165 1469 1404 1653">Implementoinnin arviointi perustuu ulkoisen auditoinnin tulokseen. Ulkopuolisessa auditoinnissa tarkasteltiin laatukäsikirjaa ja siihen liittyviä asiakirjoja. Auditoinnin tuloksena oli, ettei niistä löytynyt yhtään suurta poikkeamaa. Näin ollen toimeksiantajalle myönnettiin ISO 9001:2008 -sertifikaatti. Tämän perusteella voidaan sanoa, että opinnäytetyön tavoite saavutettiin.</p>		
<p data-bbox="165 2056 791 2119">Asiasanat Laatujärjestelmä, ISO 9001, Implementointi,</p>		

Author (authors)	Degree	Time
Ville Lainio	Bachelor of Business Administration	March 2016
Thesis Title	38 pages	
Implementing Quality Management System for Kotkan Kiinteistöpalvelu Oy		
Commissioned by		
Kotkan Kiinteistöpalvelu Oy		
Supervisor		
Lassi Leppänen, Senior Lecturer		
Abstract		
<p>The objective of this thesis was to implement quality management system ISO 9001:2008 for the commissioning company. The purpose was to document quality control, revise quality manual and write down processes that match the present state of the company. An additional goal was to achieve quality management certification for the company.</p> <p>The nature of thesis is functional. The frame of reference was based on quality and the ISO 9001 standard. A case study was used as a research method and the material was collected utilizing the standard and a consultant's instructions. In this functional work the author tried to find the answer to the question of how a quality management system can be implemented. Implementation was executed by a quality team which was formed by the owner of the company and guided by a consultant.</p> <p>The criteria of the ISO 9001 quality management system were successfully documented for the company. The quality manual was revised and the company's processes were documented to support the manual. During the implementation work the company adopted tools such as a progress form, indicators from balanced score card, and a PDCA scheme. The above mentioned tools are considered as methods of continuous improvement.</p> <p>Evaluation of the implementation work is based on the results of an external audit. In the external audit, the quality manual and documents of the processes were examined. The result was positive and no major errors were identified. As a result of this, the company received ISO 9001:2008 certification and it can be said that the objective of the thesis was achieved.</p>		
Keywords		
Quality management system, ISO 9001, Implementation,		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄT JA RAJAUS.....	6
2.1	Tavoitteet, rajaukset ja menetelmät	7
2.2	Teoreettinen viitekehys	8
3	LAATU	9
3.1	Laatu käsitteenä	9
3.2	Laadunhallinta	10
3.3	Laatujärjestelmän rakenne	10
4	LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ.....	11
4.1	ISO 9001	12
4.2	Kahdeksan pääperiaatetta	13
4.3	Laatukäsikirja ja asiakirjat	15
4.4	Laatujärjestelmän prosessi -sisältö	15
4.5	Mittaaminen: Tasapainotettu tulokortti	18
4.6	Sisäinen auditointi.....	18
4.7	Laatujärjestelmän sertifiointi	19
5	KOTKAN KIINTEISTÖPALVELU OY.....	19
6	LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ ISO 9001:N IMPLEMENTOINTI KOTKAN KIINTEISTÖPALVELULLE	20
6.1	Implementoinnin vaiheet	20
6.2	Laadunohjaus Kotkan Kiinteistöpalvelu oy:ssä	22
6.3	Implementointi kahdeksan pääperiaatteen kautta	23
6.4	Laatukäsikirja.....	25
6.5	Prosessikartta	26
6.6	Prosessit ja asiakirjat	26
6.6.1	Johtajuusprosessi	27
6.6.2	Asiakasprosessi	28
6.6.3	Palveluprosessi	29
6.6.4	Tukiprosessit	32

6.7	Mittarit.....	33
6.8	Koeauditointi ja sertifiointi.....	34
7	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	37

1 JOHDANTO

Laadusta on tullut yrityksille tärkeä kilpailutekijä jatkuvasti kirisyvillä markkinoilla (Kenner 2008). Yhä useammat johtajat haluavat luoda yritykselleen laatujärjestelmän vastaamaan asiakasvaatimuksia. Laatujärjestelmissä korostetaan asiakkaan näkökulmaa ja jatkuvaa parantamista. Laatujärjestelmä tarjoaa yrityksille myös muitakin hyötyjä. Kun yrityksessä toimintoja kuvataan prosessimaisina, on niiden tutkiminen ja kehittäminen tehokkaampaa. Sanotaan, että yrityksen toimintavarmuus lisääntyy ja kilpailukyky paranee. Ehkä kiinnostavin hyöty on kustannussäästöjen löytäminen, olipa yrityksen syy hankkia laatujärjestelmä mikä tahansa. Voidaan yleisesti sanoa sen parantavan liiketoimintaa. (Benefits of ISO 9001, 2010.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kotkan Kiinteistöpalvelu oy, joka on Kymenlaakson talousalueella toimiva kotkalainen kiinteistöhuoltoyritys. Kirjoittaja työskenteli yrityksessä osa-aikaisesti opintojen ohella. Keväällä 2014 yritys tarjosi kirjoittajalle mahdollisuuden osallistua laatutyöryhmään, jonka tehtävänä oli implementoida ISO 9001 -laatujärjestelmä. Laatutyöryhmä koostui yrityksen toimitusjohtajasta, hallituksen jäsenestä ja opinnäytetyön kirjoittajasta. Laatutyöryhmää ohjeisti kokenut konsultti, joka opasti implementoinnin eri vaiheissa. Konsultin päätehtävänä oli kertoa laatujärjestelmän hyödyistä ja avata jatkuvan parantamisen teoriaa työryhmälle. Implementoinnissa konsultti ohjeisti laatukäsikirjan ja asiakirjojen rakentamisessa.

Ennen kuin voidaan tarkastella implementointia, tutustutaan opinnäytetyössä laatuun, sillä se on oleellinen osa ISO 9001 -laatujärjestelmää. Tämän jälkeen pureudutaan laatustandardin sisältöön. Tämä kokonaisuus on pilkottu osiin, jotta se olisi mahdollisimman helposti ymmärrettävissä. Implementoinnin tuloksen jälkeen luodaan yhteenveto ja päätetään työ pohdintaan.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA RAJAUS

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka on vaihtoehto ammattikorkeakoulun tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämisestä tai järjeistämistä. Toiminnallisen opinnäytetyön tulisi aina pohjautua

ammattiteorialle ja sen tuntemukselle, joten opinnäytetyöhön sisällytetään teoreettinen viitekehysosuus tukemaan toiminnallista työtä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9; VirtuaaliAMK 2006.)

2.1 Tavoitteet, rajaukset ja menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on implementoida ISO 9001:2008 -laatu järjestelmä. Sitä varten yrityksen tulee dokumentoida toimintoja laatu käsikirjaan tai asiakirjoihin. Nämä muodostavat yhdessä toimintaohjeita. Toimintaohjeella tarkoitetaan sitä, että asiakirjassa on kerrottu, kuinka esimerkiksi tilaus käsitellään. Kotkan Kiinteistöpalvelu halusi ottaa käyttöön sertifioitua laatu järjestelmän, jotta se osaisi dokumentoida omia toimintojaan sekä tilastoimaan mittaamisen tuloksia paremmin. Ennen kaikkea yritys halusi osoittaa asiakkailleen tarjoavansa asiakaslähtöistä palvelua.

Toimeksiantajayrityksellä oli ennestään kirjoitettu laatu käsikirja, mutta se ei enää vastannut yrityksen nykyistä tilannetta. Yrityksen liiketoiminta on kasvanut merkittävästi ja sen tarjoamiin palveluihin on tullut lisäyksiä. Edellä mainitut asiat huomioon ottaen uuden laatu käsikirjan tekeminen on tarpeellinen.

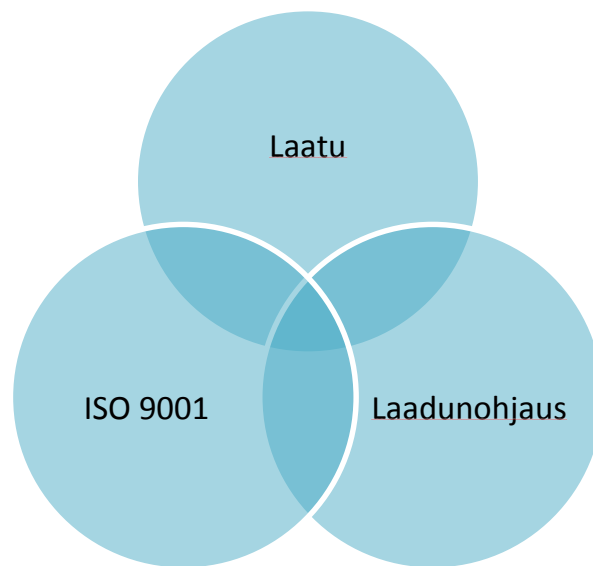
Opinnäytetyössä esitellään ISO 9001 -laatu järjestelmä kahdeksan pääkohdan kautta. Siihen kuuluvat laadunohjauksen ja yrityksen toimintojen dokumentointi. Näiden lisäksi tutustutaan asiakirjojen sisältöön, jotka on referoitu tähän opinnäytetyöhön, sekä mittareihin. Empiria päättyy sertifioinnin läpikäyntiin. Edellä mainitut toimivat opinnäytetyön rajauksena. Rajauksen ulkopuolelle jätetään yksityiskohtainen ISO 9001 -implementointi ohje, laatu käsikirjan tarkka sisältö sekä yksityiskohtaiset toimintaohjeet asiakirjoissa.

Tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta, joka on luonteeltaan case-tyyppinen. Tyypillistä tälle menetelmälle on, että opinnäytetyön aihe saadaan työelämästä. Aiheet liittyvät esimerkiksi yritykseen, organisaatioon tai projektiin. Tapaustutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten kautta. Opinnäytetyössä tutkimuskysymyksenä voidaan käyttää: miten laatu järjestelmä implementoidaan yritykselle? Yleensä tapaustutkimus valitaan menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Aineistoa toiminnalliseen tutkimustyöhön kerätään olemassa olevasta standardista ja konsultin antamista ohjeista. Standardilla tarkoitetaan jonkin organisaation laatimaa asiakirjaa yhteisistä toimintatavoista. Aineistoa analysoidaan auditoinnin tuloksen mukaan eli arvioimalla, täytettiinkö sitä varten tarvittavat kohdat hyväksytysti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b; Standardi on yhteinen ratkaisu yleiseen ongelmaan.)

2.2 Teoreettinen viitekehys

Toiminnallisessa opinnäytetyössä empiriaa tuetaan alaan liittyvällä teorialla. Usein tämän kaltaisessa opinnäytetyössä teoreettiseksi näkökulmaksi riittää alan käsite ja sen määrittely. (Vilka & Airaksinen 2003, 42–43.) Tämän opinnäytetyön teoria kerättiin suomen- ja englanninkielisistä kirjoista sekä internetlähteistä. Koko työn perustana on olemassa oleva standardi, joka työn lopputuloksen tulisi täyttää. Kuvassa 1 on esitelty teoreettinen viitekehys.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Teoriassa käsitellään laatua, laadunohjausta ja ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmää. Laatu ja laadunohjaus ovat johdattelevia osioita kohti laatujärjestelmää. On tärkeää tarkastella niiden sisältö hahmottaakseen laatustandardin tarkoituksen. Laatu on käsitteeltään laaja, joten sitä kuvataan ainoastaan laadunhallinnan näkökulmasta. Laadunohjauksessa tulee ymmärtää sen toiminnollisuus. Se luo niin sanotusti pohjan toimivalle laadunhallinnalle. Näiden

kahden aiheen jälkeen teoria keskittyy ISO 9001:n sisältöön, joka on teorian oleellisin aihe tässä työssä.

3 LAATU

Laatu voidaan ymmärtää monella eri tapaa, riippuen mistä näkökulmasta laatua tarkastellaan. Tässä opinnäytetyössä laatua tarkastellaan laatujohtamisen näkökulmasta. Työssä pyritään selvittämään, mitä laatu tarkoittaa laadunhallintajärjestelmässä. Jotta voi ymmärtää, mitä laatujärjestelmän implementoinnilla tarkoitetaan, tulee ymmärtää laatujärjestelmän rakenteen tarkoitus.

3.1 Laatu käsitteenä

Laatu täyttää ominaisuuksiltaan niitä toimintoja, jotka tuottavat palvelun tai tuotteen vaatimukset asiakkaan näkökulmasta. Nämä ominaisuudet voivat olla piilotettuja tai esillä olevia. Piilotetulla laadulla tarkoitetaan tilannetta, jossa palvelun tuottaja huomioi asioita, joita asiakas ei välttämättä osaa itse ottaa huomioon. Laatu voidaan myös esittää yksinkertaisesti niin, että se on toiminto, jolla varmistetaan asiakkaan odotuksien toteutuminen. (Pesonen 2007, 35–37.)

Hyvä laatu palvelussa ja tuotteessa luovat paremman asiakastyytyväisyyden, ja sitä kautta se lisää yrityksen tuottoisuutta. Hyvällä laadulla on merkittävä vaikutus palvelun tai tuotteen toimitusketjussa. Hyvin hoidetulla laatutyöllä vähennetään virheitä, reklamaatioita, päällekkäisyyksiä ja uudelleentyötä. Täytyy kuitenkin huomioida, että laatu on subjektiivinen käsite, sillä asiakkaat voivat mitata laatua eri tavalla. Toiselle hyvä laatu voi olla toiselle huonoa. Yhtenä hyvän laadun merkinä voidaan kuitenkin pitää sitä, että asiakas ostaa tuotteen tai palvelun uudestaan. (Evans & Lindsay 2002, 4; Hoyle 2010, 14.)

Evans ja Lindsay (2002, 16) nostavat esille, että laatu on peräänantamaton ja jatkuvan parantamisen malli jossa koko organisaatio pyrkii ymmärtämään ja hahmottamaan asiakkaan odotukset.

3.2 Laadunhallinta

Laadunhallinta tulee englanninkielen sanasta *quality management*. Se on yritysten toimintojen johtamisjärjestelmä. Sen tehtävänä on varmistaa asiakkaan saavan tuotteelle tai palvelulle halutun arvon. Laaturjärjestelmä on usein johdon työkalu. Sitä voidaan myös käyttää keskihallinnossa ja rivimiestasolla tunnistamaan prosessien puutoksia, virheitä tai kehitysmahdollisuuksia. Sen tehtävänä on tuottaa tietoa. Laadunhallintajärjestelmässä tulee huomioida sen kokonaisuus. Sillä täytyy olla prosessimaisia toimintoja sekä toimintoja parantavia prosesseja. Prosessimaisella toiminnolla tarkoitetaan, että tehtävä alkaa ja päättyy johonkin. Toimintoja parantavalla prosesseilla tarkoitetaan työkaluja, joilla prosessia parannetaan. (Pesonen 2007, 50–51.)

Pesonen (2007, 51) toteaa, että laadunhallintajärjestelmä yksinkertaisuudessaan toimii niin, että ensin kerätään olemassa olevista toiminnoista tietoja, minkä jälkeen kyseinen tieto analysoidaan. Saadusta analyysistä johdon tulisi tehdä johtopäätöksiä toimenpiteiden tekemiseksi. Viimeisessä vaiheessa sovitut päätökset toteutetaan. Yritys-Suomi tarkentaa internet -sivuillaan (Yritys-Suomi), että laadunhallintajärjestelmä on jatkuvaa parantamista, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta, kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen.

3.3 Laaturjärjestelmän rakenne

Laadunhallintajärjestelmän rakenteen Pesonen (2007, 53) avaa kolmesta pääkohdasta. Ensimmäisessä kohdassa tulee kuvata ja osoittaa oikeat tavat toimia eri tilanteissa ja tuoda esille näiden toimintojen ohjaamisen ja parantamisen kuvaukset. Toisessa kohdassa toimintaa tulee suorittaa sovitulla ja kuvatulla tavalla. Tässä pitää ottaa huomioon, että toimintaa ei aina kuvata yksityiskohtaisesti asiakirjaan, vaan toiminnan läpivienniksi voidaan käyttää yleistä osaamista. Viimeisessä vaiheessa tulee kirjoittaa ylös, mitä näyttöjä toiminnasta syntyy. Tällä tarkoitetaan tuloksia tai muuta vastaavaa tietoa, joita toiminnan lopputulos tuottaa. Näiden tietojen perusteella voidaan verrata suunniteltua toimintaa. Tärkeintä on saada selville, tuottaako toiminta halutun tuloksen. Mikäli se ei tuota, tulee toimintaa pyrkiä parantamaan.

4 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Laatujärjestelmiä on erilaisia, ja laadun kehittäjinä pidetään muun muassa W. Edwards Demingiä, Joseph Jurania ja Philip. B. Crosbya. Laadunhallinnassa voidaan käyttää esimerkiksi lean-ajattelua sekä siitä johdettua lean six-sigma -teoriaa. Yhteistä laadunhallintajärjestelmille kuitenkin on, että ne pyrkivät parantamaan yrityksen toimintaa ja luomaan parempaa asiakastytyvyyttä. ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä on ainoa, johon on mahdollista hakea sertifikaatti. (Bhat 2010, 120.)

The international organization of standardization (ISO)

ISO on aloittanut toimintansa vuonna 1947, ja se on itsenäinen kansainvälinen organisaatio, joka tuottaa laatustandardeja. ISO 9000 -laadunhallintastandardit otettiin käyttöön ensimmäisen kerran vuonna 1987. Ensimmäinen muutos sarjaan tehtiin 1994, jolloin sisältöön tehtiin pieniä muutoksia. Ensimmäinen suuri muutos tapahtui vuonna 2000. Sen tarkoitus oli tehdä dokumenteista entistä käyttäjäystävällisempiä. Seuraava muutos ISO 9001 -sarjaan tuli vuonna 2008. Tämän version tarkoitus oli selventää standardia, ei muuttaa sen sisältöä. Standardin viimeisin versio julkaistiin 2015. Merkittävimpinä muutoksina vuoden 2008 standardiin on joidenkin vaatimusten väheneminen. Tällä tarkoitetaan, että toimintaa arvioidaan enemmän tuloksien kautta. Toisena suurena muutoksena on voimakas korostus riskien tunnistamiseen ja hallintaan. Tässä opinnäytetyössä käsitellään ISO 9001:2008 -versiota. (About ISO 2016; ISO 9000 - Quality management.)

Standardin tarkoitus on saada asiat toimimaan. Se sisältää ohjeita tuotteille, palveluille ja järjestelmille. Näiden ohjeiden tarkoituksena on varmistaa laatu, turvallisuus ja tehokkuus. Laatujohtamisen standardiksi kutsutaan ISO 9000 -perhettä, johon sisältyy:

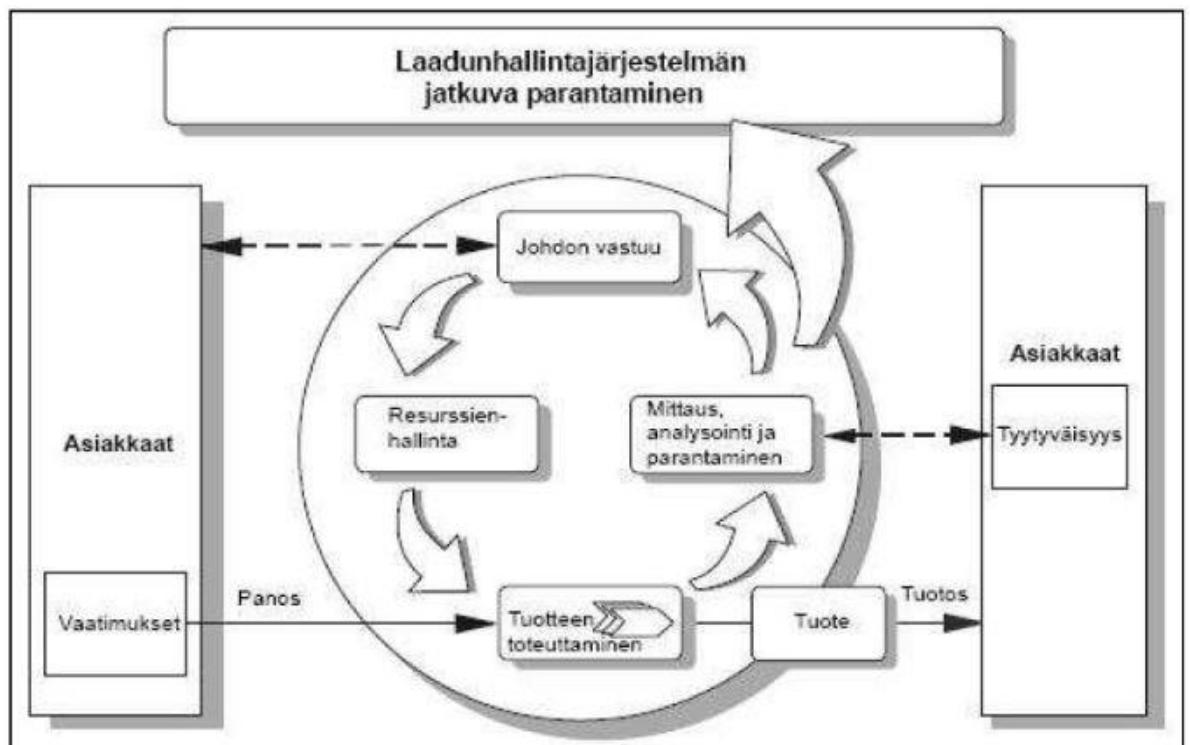
- ISO 9000 – kattaa peruskäsitteet ja sanaston
- ISO 9001 – asettaa vaatimuksia laadunhallintajärjestelmälle
- ISO 9004 – keskittyy laatujärjestelmän tehostamiseen ja parantamiseen
- ISO 19011 – asettaa opastuksen laatujärjestelmän sisäiseen- ja ulkoiseen auditointiin

ISO on julkaissut yli 19 000 kansainvälistä standardia ja niihin liittyviä dokumentteja erilaisille aloille. ISO 9000 -sarjaa voidaan pitää eräänlaisena parhai-

den käytäntöjen standardina, jolla varmistetaan tuotteen tai palvelun vaatimukset asiakkaan näkökulmasta. (Cianfrani, Tsiakals & West 2008, 15; Duffy 2013, 13; About ISO 2016; ISO 9000 - Quality management.)

4.1 ISO 9001

ISO 9001 on standardi, josta ilmenee tarvittavat vaatimukset laadunhallintajärjestelmälle (Duffy 2013, 13). Se ei ota kantaa eikä määrittele, millainen tuotteen tai palvelun pitää olla, vaan yritys määrittää nämä tavoitteet itse. ISO 9001 -standardi tarjoaa käytännössä ohjeistuksen ja työkalut yrityksen johdolle paremman laadun saavuttamiseksi. Kuten kokonaislaadunhallinta, niin myös ISO -laatu järjestelmä on määritelty asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena on, että järjestelmän implementoinut yritys takaa pääsääntöisesti asiakkaalleen tuotteen tai palvelun laadun. Laatu järjestelmää voidaan soveltaa niin isoissa kuin myös pienemmissä organisaatioissa. Monet vaaditut kohdat ovat sovellettavissa yrityksen luonteen ja toiminnan mukaisesti. Prosessimainen hallintatapa, jota laatu järjestelmä suosii, antaa mahdollisuuden yrityksille dokumentoida toimintansa johtotasosta aina suoritettavaan tasoon. (Pesonen 2007, 75.) Kuva 2 havainnollistaa laadunjohtamisjärjestelmän ja jatkuvan parantamisen ajatuksen.



Kuva 2. Laadunjohtamisjärjestelmä ja jatkuva parantaminen (SFS-EN ISO 9001, 10)

Laatujärjestelmässä johdon vastuu sekä tarvittavien kriteerien tiedostaminen, suunnittelu ja toteuttaminen ovat tärkeitä asioita. Johdon täytyy kertoa henkilöstölleen yrityksen visio, strategia, arvot, päämäärät ja tavoitteet. Johtoportaan tulisi tiedostaa asiakkaidensa tarpeet, toiveet ja vaatimukset. Näiden täyttämiseksi johdon tulisi valmistella tarvittavat resurssit ja varmistaa niiden saatavuus. Näiden asioiden ollessa kunnossa voivat toiminnan muut prosessit alkaa. Ne koostuvat muun muassa myynnistä, markkinoinnista, hankinnoista ja luvattujen tuotteiden tai palveluiden toimittamisesta. Saadessaan tuotteen asiakkaat arvioivat sen sekä ilmaisevat tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä. Nämä asiakkaan arvioinnit ovat tärkeitä mittareita, ja niistä tuotetaan tietoa johdolle. Tiedon analysointi ja tuloksien tarkastelu ovat tärkeää prosessien jatkuvuudelle ja kehittämiselle. (Pesonen 2007, 76–77.)

4.2 Kahdeksan pääperiaatetta

ISO 9001 -standardi kuvaillaan tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä sen kahdeksan pääkohdan kautta. Nämä pääkohdat ovat tiivistelmiä standardin vaatimista asiakirjoista. Kuvassa 3 on yhteenveto näistä pääkohdista, joihin tutustutaan seuraavaksi.

1. Asiakaskeskeisyys
2. Johtajuus
3. Henkilöstön osallistuminen
4. Prosessimainen toimintamalli
5. Järjestelmällinen johtamistapa
6. Jatkuva parantaminen
7. Tosiasioihin perustuva päätöksenteko
8. Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa

Kuva 3. Laadunhallinnan kahdeksan periaatetta (Robitaille 2010, 12–19)

Asiakaskeskeisyydellä viitataan asiakkaan rooliin yrityksessä. On tärkeää, että yritys tiedostaa asiakkaansa nykyiset ja tulevat tarpeet, sillä asiakas on yrityksen toiminnan elinehto. Yrityksen tulisi vastata asiakkaan vaatimuksiin sekä odotuksiin. Asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi tulee yrityksen ymmärtää

laatu järjestelmän prosessien toiminnot jatkuvana parantamisena asiakkaan näkökulmasta. (Robitaille 2010, 12; Pesonen 2007, 79.)

Johdon tehtävä on näyttää yrityksen suunta, jotta yrityksessä asetettuihin tavoitteisiin päästään. Johdon tehtäviin kuuluvat muun muassa suunnittelu, toimeenpano, seuranta, ohjaus ja parantaminen. Johdon vastuulla on implementoida ja esitellä laadunhallintajärjestelmä. Heidän tulee kommunikoida tehokkaasti henkilökunnan kanssa ja huolehtia tarvittavista resursseista laatu järjestelmää varten. Resursseilla tarkoitetaan muun muassa henkilöstöä, työskentelytiloja sekä työvälineitä. (Robitaille 2010, 13; Pesonen 2007, 79.)

Yrityksen tulee huomioida henkilöstönsä tarpeet ja varmistaa tarvittavien resurssien saatavuus. Heidän osaamisensa, tietonsa ja motivaationsa avulla on helpompaa saavuttaa hyvä asiakastytyväisyys. Laadun kannalta on tärkeää, että suoritettava työ tehdään kerralla oikein ja hyvin. Voidaan sanoa, että tyytyväinen henkilökunta suorittaa työnsä tehokkaammin. (Robitaille 2010, 14; Pesonen 2007, 79.)

Prosessimainen ajattelutapa käsittelee toimintaa tapahtumasarjoina, joita on helppo tutkia, analysoida, kehittää sekä parantaa. Mittaamisella selvitetään, toimivatko kirjoitetut prosessit suunnitelmallisesti vai tuleeko niihin tehdä muutoksia. Tunnusomainen ominaisuus prosessille on, että sitä ohjataan reaaliaikaisesti ja parannetaan pitkäjänteisesti. (Pesonen 2007, 79.)

Järjestelmällisessä johtamistavassa saavutetaan toimiva kokonaisuus, kun kaikki prosessit toimivat saumattomasti keskenään. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi ydin- ja tukiprosessien yhteistä toimivuutta yrityksen palvelussa. Niillä ohjataan kokonaisuutta kohti asiakastytyvääisyyttä. (Robitaille 2010, 16.)

Jatkuva parantaminen on toimintaa, jolla pyritään tavoitteisiin pienillä parannuksilla ja ajoittain jopa isoilla loikkauksilla. Jatkuvan parantamisen kriteerinä on päätöksenteko, joka perustuu faktoihin eikä olettamuksiin tai ajatuksiin. Jatkuva parantaminen pitää yrityksen kiinni markkina-alueessaan. Se luo kannavan loppuasiakkaaseen sekä rakentaa yrityksen luotettavuutta. (Robitaille 2010, 17; Pesonen 2007, 80.)

Päätöksenteon tulisi perustua tosiasioihin. Yrityksen tulee kerätä tietoa toiminnastaan ja analysoida sitä, jotta jatkuvan parantamisen päätöksiä voidaan tehdä. Tietoa voidaan saada tarkkailemalla ja mittaamalla olemassa olevia

prosesseja ja tuotteita sekä tarkastelemalla sisäisen auditoinnin tuloksia. (Robitaille 2010, 17–18.)

Molempia osapuolia hyödyttävissä suhteissa tulisi keskinäisten välien olla hyvässä kunnossa. Se helpottaa kanssakäymistä, kun esimerkiksi halutaan keksiä ratkaisu yhteiselle ongelmalle. Joissakin tapauksissa yritys ja toimittaja ovat riippuvaisia toisistaan, ja yhteistyöllä pystytään luomaan palvelulle lisäarvoa. (Robitaille 2010, 18.)

4.3 Laatukäsikirja ja asiakirjat

Laatukäsikirjaa pidetään ylemmän johdon dokumenttina. Sen tulee sisältää vähintään kuvaus siitä, miten yritys toimii ja mitkä ovat yrityksen tavoitteet. Laatukäsikirjan tulee todentaa käytetyt menetelmät laadunhallinnassa esimerkiksi viittaamalla dokumenttistaan, josta selviävät dokumentoidut prosessit ja niiden toimintaohjeet. Mikäli aiheesta ei ole erikseen kirjoitettu dokumenttia, tulee se ilmetä suoraan laatukäsikirjasta. Kolmantena kriteerinä on, että laatukäsikirjan tulee antaa kuvaus prosessien vaikutuksesta laadunhallintajärjestelmään. (Robitaille 2010, 50.)

Asiakirjat ovat dokumentteja, jotka sisältävät tietoa prosessien luonteesta. Asiakirjaan merkitään dokumentin kirjoittaja, hyväksyjä, päivämäärä ja revisio-numero. Revisio tarkoittaa tietojen tarkentumista. Eli kun asiakirjaa muutetaan ensimmäisen kerran, muuttuu myös asiakirjan revisionumero. Laatukäsikirjassa viitataan asiakirjoihin, jotka tukevat tai täydentävät laatukäsikirjassa esitettyä asiaa. (Pesonen 2007, 187; Tilastokeskus.)

4.4 Laatujärjestelmän prosessi -sisältö

Prosessi on tapahtumasarja, joka yleensä alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessimaisen suunnittelutavan tulisi olla johdonmukaista ja sisältää toiminnot alusta aina lopulliseen toimintaan saakka. (Pesonen 2007, 129.) Kuvassa 4 on hahmotelma Pyzdekin ja Kellerin (2013, 295) selityksestä, kuinka prosessi toimii.



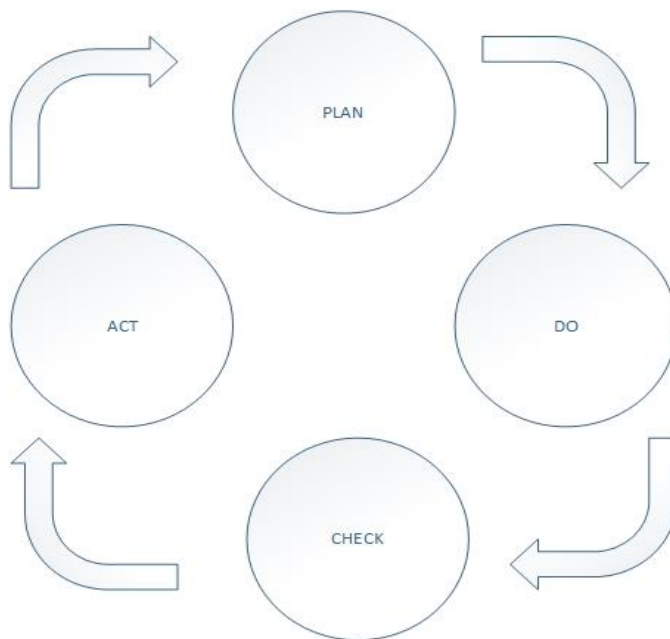
Kuva 4. Prosessitoiminta, oma kuvitus

Alkutoiminto sisältää tuotantoon tai palveluun tarvittavat asiat. Esimerkkinä voidaan käyttää asiakkaan tilaamaa palvelua. Alkutoimintoon tulee tieto asiakkaan tarpeesta. Tästä se siirtyy toiminnot-vaiheeseen, jossa tehdään asioita, jotta asiakkaan toive toteutuisi. Lopputoiminnot ovat viimeinen vaihe, jossa asiakas saa valmiin palvelun pyyntönsä mukaan. Tiivistettynä voidaan sanoa, että lopputoiminto on alkutoiminnon ja toimintojen kautta tullut palvelu. (Pyzdek & Keller 2013, 295.) Suomen standardisoimisliitto (2001, 27) lisää, että haluttu tulos saavutetaan tehokkaammin, mikäli toiminnot suoritetaan ja kuvataan prosessimaisesti.

Prosessien määrä riippuu organisaatiokoosta. Prosessit luokitellaan joko ydin- tai tukiprosesseiksi. Ydinprosessit sisältävät tyypillisesti toimintoja, jotka ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen, kuten myynti, markkinointi tai tuotanto. Tukiprosessit ovat päinvastaisesti organisaation sisäisiä prosesseja, jotka myös lähtevät ulkoisesta asiakkaasta. Tukiprosessien luonne on tukea ydinprosessien toimintaa ja varmistaa niiden onnistuminen. Jokaisella prosessilla on omistaja. Prosessiomistajan tehtävä on ottaa vastuu prosessin toiminnasta ja tarkkailla sen toimintaa. (Pesonen 2007, 131–132.)

Laatuympyrä ja prosessikartta

Demingin laatuympyrä on tehokas työkalu jatkuvan parantamisen suunnittelussa. Sen yksinkertaisuus ja mallin omaksumisen helppous on tehnyt siitä yhden suosituimmista kehittämisen työkaluista. Kuvassa 5 on hahmoteltu PDCA-mallin toiminta.



Kuva 5. PDCA -malli. (Evans & Lindsay 2002, 587)

PDCA -malli sisältää suunnittelun (plan), tekemisen (do), arvioinnin (check) ja vakiinnuttamisen (act). Suunnitteluvaiheessa kartoitetaan prosessin tai toiminnan nykytilanne ja mietitään, kuinka niiden kuuluisi toimia. Asiakkaan tarpeen tunnistaminen ja siihen liittyvien parannuksien suunnittelu sekä toteutustavan löytäminen ovat avainasemassa. Tekemisessä testataan uudestaan suunniteltu prosessi ja siitä kerätään tietoja analysointia varten. Arvioinnissa tiedot käsitellään ja tarkastetaan, saavuttaako suunnitelma asetettuja tavoitteita tai ratkaiseeko suunnitelma aikaisemmin todetun ongelman. Vakiinnuttamisessa suunnitelma otetaan käyttöön koko organisaatiossa, ja siitä tulee senhetkinen paras käytäntö. (Evans & Lindsay 2002, 587.)

Prosessikartta on yhteenveto kaikista tehdyistä prosessikuvauksista yritykselle. Sen tärkeimpänä tehtävänä on toimia työkaluna kokonaisuuden hahmottamisessa, varsinkin jos yrityksellä on paljon kuvattuja toimintoja. Prosessikartan luonteeseen kuuluu sen muuttuvuus. Muuttuvuudella tarkoitetaan sitä, että yritys voi mahdollisesti lisätä tai vähentää omia prosessejaan vuosien varrella. (Pesonen 2007, 133–134.)

4.5 Mittaaminen: Tasapainotettu tulokortti

Mittarit voidaan luoda kuvaamaan jonkin prosessin toimivuutta tai tehokkuutta. Mittareilla voidaan myös mitata asiakastytyvyyttä. Tärkeintä on valita mittari, joka aidosti kuvaa laatua. (Pyzdek & Keller 2013, 296.) Yritystasolla yksi käytetyimmistä mittareista on tasapainotettu tulokortti. Se koostuu pääsääntöisesti neljästä päämittarista:

- Asiakkaaseen liittyvät mittaukset
- Henkilöstöön liittyvät mittaukset
- Prosesseihin liittyvät mittaukset
- Talouteen liittyvät mittaukset

Tasapainotetussa tulokortissa tulee ottaa huomioon, että jokaiseen osa-alueeseen tulee asettaa tavoitteelliset mittarit. Niitä ei saisi yli- tai alikorostaa toisiinsa nähden, vaan ne tulisi suunnitella toimimaan tasapainossa keskenään. (Pesonen 2007, 155–156.)

4.6 Sisäinen auditointi

Sisäisellä auditoinnilla arvioidaan yrityksen toimintaa sisäisesti, ja sen voi suorittaa yrityksen oma henkilöstö. Tarkoituksena on arvioida yrityksessä kuvattuja toimintoja sekä varmistaa, että ne suoritetaan suunnitellusti. Toisena tarkoituksena on löytää toiminnasta mahdollisesti kehittämisen kohteita. (Russel 2007, 6-7.)

Arvioinnit tulee suorittaa järjestelmällisesti niin, että kaikki yrityksen laadunhallintajärjestelmään kuuluvat toiminnot arvioidaan ainakin kerran vuodessa. Sisäisen arvioinnin kokonaisprosessi alkaa vuosisuunnitelman tekemisestä. Tämän jälkeen sovitaan arvioinnin ajankohdasta, jolloin varsinainen auditointi suoritetaan. Mahdolliset poikkeamat prosessissa tulee kirjata ylös ja niille tulee määrittää korjaustoimenpiteet. Arvioinnista saadut tiedot ja parannusehdotukset käsitellään johdon katselmuksessa, jossa myös korjaavista toiminnoista tehdään päätös. (Pesonen 2007, 190–193.)

4.7 Laatu järjestelmän sertifiointi

Sertifioinnilla osoitetaan, että standardin mukaisia vaatimuksia noudatetaan yrityksessä. Sen suorittaa kolmas osapuoli, jolla on siihen pätevyys. Laatu järjestelmää voi toki ylläpitää ilman ulkopuolistakin arvioijaa, mutta silloin yritys ei saa käyttää sertifiointitunnusta markkinoinnissaan tai muussakaan toiminnassa näkyvästi. Sertifiointitunnustuksen myöntäminen on osoitus, että yrityksessä noudatetaan laadunhallinnan järjestelmän minimivaatimuksia. (Suomen standardisoimisliitto 2013, 28.)

Sertifioitu laatu järjestelmä takaa, että yrityksessä suoritetaan prosesseja ja tarkastuksia, joilla pyritään vastaamaan entistä paremmin, ennakoivammin ja tehokkaammin asiakkaan tarpeisiin. Laatu järjestelmään luotu prosessimainen toimintatapa parantaa yrityksen kykyä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa prosessivirtauksissa. Tunnistamalla prosessin pullonkaulat, hukat sekä lisäarvoa tuottamattomat toiminnot yrityksellä on entistä parempi mahdollisuus palvella asiakastaan paremmin. (Anderson s.a.)

5 KOTKAN KIINTEISTÖPALVELU OY

Kotkalainen perheyrittäjä on aloittanut toimintansa vuonna 1998, jolloin nykyinen toimitusjohtaja Mikko Pirinen aloitti liiketoiminnan toiminimellä. Kotkan Kiinteistöpalvelu oy otettiin käyttöön vuonna 2013, ja sitä ennen se tarjosi palveluitaan kommandiittiyhtiönä vuodesta 2001. Yritys on laajentanut toimintaansa ensiksi vuonna 2011, jolloin lanseerattiin kotisiivouksiin keskittyvä Kotkan Kotisiivous. 2012 yritykselle perustettiin apunimi Haminan talonmiespalvelut, joka tarjoaa kiinteistöhoitoon palveluita Haminan seudulla.

Kotkan Kiinteistöpalvelu oy tarjoaa asiakkailleen kiinteistöjen yleisiä huolto- töitä ja teknistä ylläpitoa, ulkoalueiden kunnossapitoa ja siivous- ja puhtaanapito palveluita, joihin sisältyvät kotityö-, asiointi- ja avustuspalvelut sekä toimitila- ja porrassiivoukset. Rakentamisen ja remontoinnin palveluihin kuuluvat kiinteistöjen sekä huoneistojen erilaiset sisätilaremontit ja -saneeraukset. Näiden lisäksi se tarjoaa kiinteistöjen sähkökorjauksia ja uudisasennuksia.

Yritys toimii pääsääntöisesti Kymenlaakson talousalueella tarjoten yllä mainittuja palveluita. Liikevaihto on kasvanut tasaisesti, ja vuonna 2014 se oli noin

4,4 miljoonaa euroa. Henkilöstöä yrityksellä on jakaantunut eri osastoille, yhteensä noin 80 työntekijää. (Finder yritystieto Kotkan Kiinteistöpalvelu Oy, s.a.)

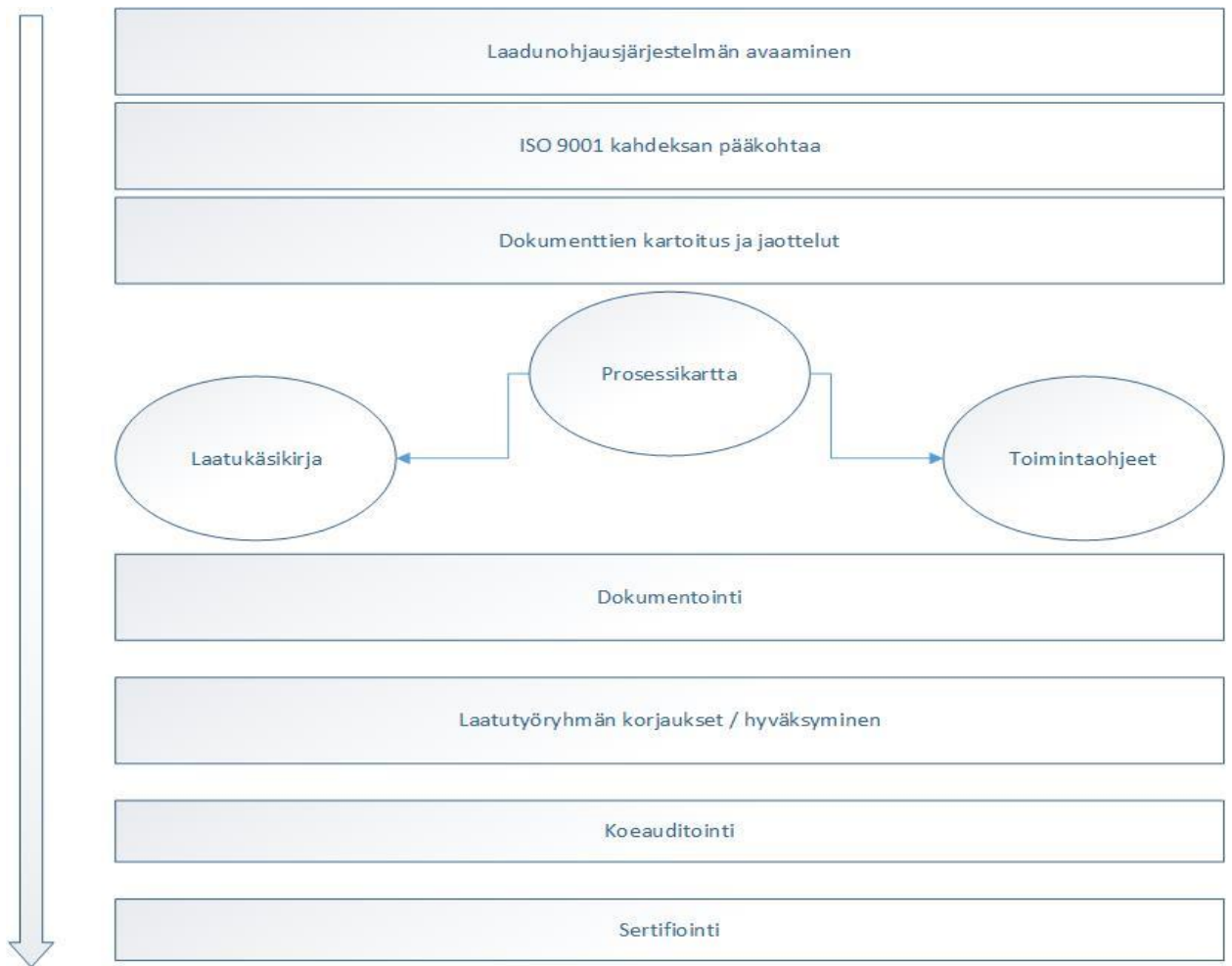
6 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ ISO 9001:N IMPLEMENTOINTI KOTKAN KIINTEISTÖPALVELULLE

Laadunhallintajärjestelmän implementointia käsitellään tässä opinnäytetyössä kolmesta pääkohdasta. Nämä pääkohdat ovat laatujärjestelmän rakenne, ISO 9001 kahdeksan pääkohtaa ja laatukäsikirjaan viittaavat asiakirjat.

ISO 9001 vaatii, että yritys kertoo, kuinka laatujärjestelmää ohjataan, eli miten yritys kuvailee omaa laatupolitiikkaansa. Tämä esitellään empiriassa ensimmäisenä. Sen jälkeen perehdytetään ISO 9001 -standardin kahdeksaan pääkohtaan, joilla kuvataan, kuinka siitä muodostettiin yrityksen näköinen laatujärjestelmä. Yrityksen laatukäsikirja kirjoitettiin hyvin kevyeksi, ja siinä pääsääntöisesti viitataan asiakirjoihin. Nämä yhdessä luovat laatujärjestelmän kokonaisuuden yritykselle. Jotta kirjoitettujen asiakirjojen hahmottaminen olisi selkeämpää, tutustutaan myös yrityksen prosessikarttaan, joka on visuaalinen hahmotelma dokumentoiduista prosesseista. Toimeksiantajayrityksen täytyi valita käyttöönsä mittareita, jotta se pystyisi johdon katselmuksessa tekemään päätöksiä faktojen perusteella.

6.1 Implementoinnin vaiheet

Implementointivaiheiden havainnollistamisessa käytetään kuvaa 6. Laadunohjauksessa yrityksen tuli kirjoittaa auki, kuinka laatua ohjataan yrityksen sisällä kohti asiakastytyvääisyyttä. Implementoitu laatujärjestelmä avataan auki standardin kahdeksan pääkohdan avulla. Näihin kahdeksaan kohtaan sisältyy vaatimuksia, joita yrityksen tulee ottaa huomioon laatukäsikirjassaan ja asiakirjoissaan. Konsultin kanssa päätimme, mitkä prosessit tulisi dokumentoida ja miten ne tulisi jaotella prosessikarttaan. Prosessikartta toimi ohjenuorana, jotta dokumentointia pystyttiin toteuttamaan hallitusti.



Kuva 6. Implementoinnin vaiheet

Yritykselle tuli määrittää ydin- ja tukiprosessit ennen kuin dokumentointi voitiin aloittaa. Konsultin ohjeistuksella yritykselle valittiin neljä pääprosessia: asiakas-, johtajuus-, tukipalvelu-, ja palveluprosessit. Näihin tutustutaan tarkemmin myöhemmin. Seuraavaksi tuli päättää, mitkä prosessit avataan laatuksikirjaan ja mitkä asiakirjoihin.

Implementoinnin suurin työ oli prosessien dokumentointi. Dokumentit ovat asiakirjoja, jotka sisältävät yrityksen suorittamia prosesseja kirjoitettuna. Yrityksen prosesseihin tutustuttiin henkilökunnan sekä vanhan laatuksikirjan avulla. Yrityksen johtoryhmä osallistui myös prosessien kuvaamiseen. Tarkoituksena oli kirjoittaa prosessi asiakirjaan niin kuin se suoritetaan. Tärkeää oli ottaa kirjoitusvaiheeseen mukaan henkilöitä, jotka työskentelevät prosessien parissa. Näin pystyimme varmistamaan, että kirjoitettu prosessi on luonteeltaan aito ja se vastaa tehtyä työtä myös auditoinneissa. Kun opinnäytetyön kirjoittaja oli saanut asiakirjoja valmiiksi, annettiin ne vielä muulle laatutyöryhmän jäsenille tarkastettavaksi. Yrityksen toimitusjohtajan tuli vielä hyväksyä

asiakirjat. Kun edellä mainitut asiat olivat kunnossa, suoritti konsultti koeauditoinnin. Koeauditoinnin tarkoituksena oli valmistella yritys ulkoiseen auditointiin.

6.2 Laadunohjaus Kotkan Kiinteistöpalvelu oy:ssä

Onnistuneen laatujärjestelmän implementointi ja jatkuvan parantamisen mallin käyttöönotto edellyttää toimeksiantajayritystä osoittamaan sitoutumista laatuajatteluun. Ensimmäisenä lähtökohtana oli, että yrityksen tuli tuoda henkilöstölleen selkeästi esille yrityksen visio, strategia ja arvot. Kotkan Kiinteistöpalvelu oy:n visio on olla paikallisesti toimiva, turvallinen ja haluttu yhteistyökumppani, joka ottaa huomioon asiakkaan toiveet. Yrityksen missio on olla paikallinen, toimiva, resursseiltaan vahva vaihtoehto jokapäiväisiin puhtaanapidon ja kiinteistöhuollon haasteisiin. Yrityksen arvot ovat rehellisyys, luotettavuus ja inhimillisyys.

Implementoinnin aikana yrityksen tuli kuvailla strategiansa laatukäsikirjaan. Yritys halusi tulevaisuudessa keskittyä entistä enemmän henkilöstönsä tyytyväisyyteen, yrityksen kannattavuuden parantamiseen sekä tunnettavuuden ja brändin parantamiseen. Näitä edellä mainittuja tavoitteita seurataan sovitulla mittareilla, sopivan tarkastelujakson aikana. Mittarit ja tarkastelujaksot määritetään johdon katselmuksessa.

Resurssienhallinnasta vastaa yrityksen toimitusjohtaja, jonka vastuulla on varmistaa, että yrityksellä on käytössä riittävä määrä materiaalia ja henkilöstöä suorittamaan yrityksen ydinprosesseja. Tämä tarkoittaa materiaalien osalta sitä, että työn suorittamiseen löytyy oikeat ja tarvittavat työkalut. Henkilöstön osalta resurssi tarkoittaa sitä, että koulutettua henkilökuntaa on tarpeeksi.

Sisäisen toiminnan mittaamiseen yritys valitsi käyttöönsä tasapainotetun tuloskortti-mittarin. Lisäksi jatkuvan parantamisen työkaluna käytetään PDCA -mallia. Jatkuvan parantamisen työkaluiksi lasketaan myös kokoukset, vuosisuunnittelu, auditoinnit ja kehitysrekisterilomake.

Viimeisessä vaiheessa yrityksen tuli päättää, kuinka se selvittää asiakaidensa tyytyväisyyden tarjottuun palveluun. Tähän yritys valitsi tyytyväisyys-

kyselyn, joka lähetetään kerran vuodessa isännöitsijöille ja asukkaille. Tyytyväisyyskyselyn tulokset käsitellään johdon katselmuksessa, jossa myös päätehtävään mahdolliset toimenpiteet vastauksien pohjalta. Johdon katselmuksen sisältöön tutustutaan myöhemmin. Tyytyväisyyskyselyn lisäksi yritys järjestää asiakkaiden kanssa laatu keskusteluja ja -kierroksia.

6.3 Implementointi kahdeksan pääperiaatteen kautta

Implementoinnin onnistumisen yksi avaintekijä on luvun 4.2 kahdeksan pääkohdan soveltaminen toimeksiantajayrityksen näköiseksi. Seuraavaksi tutustutaan siihen, kuinka toimeksiantajayritys kuvaili toimintaansa näiden pääkohtien kautta.

Asiakas

Asiakassuhteiden luomisesta ja niiden ylläpitämisestä vastaa yrityksen toimitusjohtaja, mutta jokainen työntekijä vaikuttaa suhteiden rakentumiseen oman osaamisensa ja esiintymisensä kautta. Jatkuvan parantamisen kannalta on tärkeää tiedostaa asiakkaan tarpeet. Toimeksiantajayritys on ottanut tämän huomioon laatuajattelussaan. Asiakkaan tarpeisiin reagoidaan palautteen ja reklamaatioiden myötä. Tavoitteena on käsitellä reklamaatio kolmen työpäivän sisällä niin, että asiakkaalle koituu mahdollisimman vähän vaivaa. Kaikki reklamaatiot merkitään kehitysrekisterilomakkeeseen, ja siihen syötetystä tiedosta tehdään analyysejä, joilla pyritään parantamaan toimintaa tulevaisuudessa. Yrityksen asiakkaita ovat isännöitsijät, jotka edustavat taloyhtiöitä. Taloyhtiön asiakkaita ovat asukkaat, jotka näin ollen ovat samalla Kotkan Kiinteistöpalvelun asiakkaita. Tämä on tärkeä tunnistaa asiakaskenttää tarkasteltaessa.

Johtajuus

Kotkan Kiinteistöpalvelun johto määrittelee sitoutumisensa kertomalla, että johtaminen on suunnittelua, päätöksentekoa, seurantaan sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Johto kuvaili tavoitteitaan taloudellisiksi, toiminnallisiksi, määrällisiksi ja laadullisiksi. Johdon suunnittelutyökaluna käytetään vuosikelloa. Vuosikello on visuaalinen ympyrä, johon on merkitty johdon tehtävät vuositasolla laatujärjestelmän ylläpitämiseksi. Kiinteistöpalvelun johto sitoutuu henkilöstönsä kehittämiseen ja heidän tarpeidensa selvittämiseen käyttäen hyödyksi kehityskeskusteluja. Näiden lisäksi johdon työkaluna on kehitysrekisterilomake, sisäiset auditoinnit, PDCA-malli ja johdon katselmus.

Henkilöstö

Yritys kannustaa henkilöstöä ammatilliseen täydennyskoulutukseen esimerkiksi oppisopimusten kautta. Henkilöstön osaamisen hallinnointiin yritykselle luotiin koulutusrekisteri. Tähän on merkitty työntekijöiden koulutustiedot, mahdolliset työkortit ja erikoisosaaminen, kuten erikoiskaluston- ja laitteiden hallinta. Jokainen uusi työntekijä perehdytetään tehtäväänsä.

Prosessimainen toimintatapa

Yrityksen tuli kuvata sen ydin- ja tukiprosessit. Prosessimaisella toimintatavalla yritys pyrkii suorittamaan prosesseja tehokkaammin. Jokainen toiminto kuvattiin asiakirjaan prosessina. Sen tarkoituksena on helpottaa toimintojen ymmärtämistä. Prosesseja kehitetään muun muassa PDCA-mallin avulla johdon katselmuksissa.

Järjestelmällinen toimintatapa

Toimeksiantajayrityksen ydinprosessit koostuvat sen tuottamista palveluista. Näitä palveluita ovat huolto-, siivous-, remontointi- ja sähköpalvelut. Näiden palveluiden tuottamisen tueksi yritykselle määriteltiin johtamis-, asiakkuus-, ja tukiprosesseja. Näiden ydin- ja tukiprosessien tarkoitus on ohjata kokonaisuutta kohti parempaa asiakastyytyväisyyttä. Ydin- ja tukiprosessien valinta yritykselle oli helppoa, sillä yrityksen tuottamat palvelut ja niihin sidotut toiminnot tulivat selkeästi esille implementoinnin kartoituksessa.

Jatkuva parantaminen

Jatkuvassa parantamisessa yritys sitoutuu laatujärjestelmän avulla tutkimaan ja analysoimaan toimintansa mittareiden ja faktojen perusteella. Tasapainotettu tulokortti, kehitysrekisterilomake ja asiakaspalautteet ovat tiedon keräämisen lähteitä. Tuloksien analysoinnin jälkeen prosesseja tarkastellaan lähemmin ja ongelmakohtien ratkaisemiseen sekä muutoksen eteenpäin viemiseen käytetään PDCA-mallia.

Tosiasioihin perustuva päätöksenteko

Tasapainotettu tulokortti, kehitysrekisterilomake ja asiakaspalautteet olivat yritykselle sopiva valinta. Ne ovat selkolukuisia ja tuottavat helposti paljon informaatiota. Kehitysrekisterilomakkeesta on mahdollista saada arvokasta tietoa, sillä sen täyttämiseen osallistuu koko henkilökunta. Yrityksen päätökset laadun parantamiseksi tulee perustua tosiasioihin, ja näillä työkaluilla yritys kokee siihen olevan hyvä mahdollisuus.

Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa

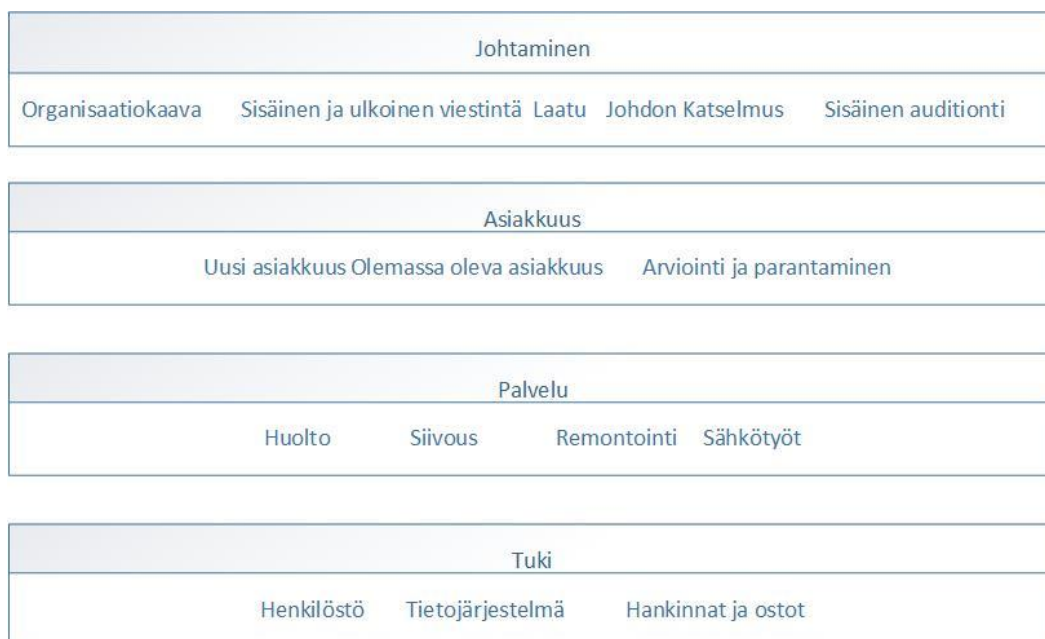
Kotkan Kiinteistöpalvelu käyttää toiminnassaan konsultteja. Yhteistyötä yritys tekee SH-palveluverkko -organisaation kanssa, joka on kiinteistö- ja siivousalan organisaatio. Se tarjoaa jäsenyrityksille kattavan vertaisverkon, jossa järjestetään alan koulutuksia ja tiedottaa ajankohtaisista uutisista (SH-palveluverkko oy, 2015).

6.4 Laatukäsikirja

Toimeksiantajayritykselle kirjoitetussa laatukäsikirjassa määritellään yleisellä tasolla laadun organisointia. Laatukäsikirja päätettiin pitää kevyenä, sillä uudistunut versio ISO 9001:stä on julkaistu vuonna 2015. Se ei vaadi yritykseltä laatukäsikirjaa, vaan laatujärjestelmää käsitellään asiakirjojen kautta. Kotkan Kiinteistöpalvelun laatukäsikirjaan on kirjoitettu laatujärjestelmän ohjeen mukaiset toiminnot ja niihin viitataan asiakirjoilla. Sisällöltään laatukäsikirja on siis sama kuin seuraavassa luvussa esitetyn kuvan 7 prosessikartta.

6.5 Prosessikartta

Prosessikartalla (kuva 7) hahmoteltiin kirjoitettavien asiakirjojen kokonaisuutta. Ensiksi päätettiin neljä pääprosessia, jotka koostuivat johtamisesta, asiakkaasta, palvelusta ja tuesta. Näiden määrittämisen jälkeen peilattiin laatu-järjestelmä ISO 9001:n asiakirjavaatimuksia yrityksen toimintojen kanssa ja päätimme pääprosessien alaprosessit, joihin laatukäsikirja viittaa.



Kuva 7. Prosessikartta

Prosessikartta oli tärkeä työkalu kirjoittamisen kannalta, sillä se helpotti kokonaisuuden hahmottamista. Yrityksen ydinprosessi koostui toteutettavista palveluista: huolto-, siivous-, remontointi- ja sähkötyöt. Muut prosessit kuuluivat tukiprosesseihin, eli ne ovat olennainen osa palveluiden tuottamiseen. Näihin tutustutaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

6.6 Prosessit ja asiakirjat

Kotkan Kiinteistöpalvelulle tuli dokumentoida yrityksen prosessit toimintaohjeiksi (asiakirjat), joihin laatukäsikirja viittaa. Kotkan Kiinteistöpalvelun neljästä pääprosessista palveluprosessi on yrityksen ydinprosessi ja muut ovat ydinprosessin tukiprosesseja. Ajatuksena oli, että alla kuvatut prosessit olisivat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä, mutteivät liian yksityiskohtaisia. Liian yksityiskohtaiset asiakirjat voivat vaikeuttaa suoritettavaa työtä.

Seuraavissa luvuissa on tiivistelmiä yrityksen eri prosessien sisällöistä. Nämä asiakirjat ovat laatustandardin vaatimia tai yrityksen itsensä määrittelemiä. Ne toimivat tämän implementoinnin viimeisenä yhdistävänä tekijänä, josta muodostui yrityksen laadunhallintajärjestelmä.

6.6.1 Johtajuusprosessi

Johtajuusprosessin asiakirjoissa on toimintaohjeita johdolle sekä kuvaus vuosisuunnitelmasta. Laatujärjestelmän toimivuuden ja käyttöönoton kannalta nämä prosessit tukevat laatukäsikirjassa kirjoitettua yrityksen laatu politiikkaa ja tavoitteita.

Johdon tehtävä on valvoa laatujärjestelmän toimivuutta suorittamalla johdon katselmuksia riittävän usein, kuitenkin vähintään kerran vuodessa. Näin varmistetaan laatustandardin vaatimusten toteuttaminen ja prosessien tehokkuus. Johdon katselmuksessa käsitellään laatujärjestelmän ylläpitämiseen liittyviä asioita. Ensiksi arvioidaan yrityksen ydin- ja tukiprosessien suorituskykyä. Arvioinnit tulee perustua faktoihin, joita johto kerää kehitysrekisterilomakkeesta, tasapainotettu tulokortti -mittarista ja asiakaspalautteesta. Toisessa vaiheessa arvioidaan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Kolmantena syvennyttään sisäisen ja ulkoisen auditoinnin tuloksiin sekä mahdollisten korjaavien ja ehkäisevien toimenpiteiden suunnitteluun. Viimeisessä kohdassa johdon katselmuksessa tarkastellaan toimintajärjestelmää. Se koostuu mittareista, reklamaatioista, resursseista, tilastoista, tuloksista, muutostoimenpiteistä ja parantamissuosituksista.

Johdon katselmuksen tärkeimmistä työkaluista on PDCA-malli, jota hyödynnetään esimerkiksi poikkeamissa. Käytännössä mallilla tarkastellaan poikkeavaa prosessia uudestaan ja siihen pyritään keksimään toimivampi ratkaisu. Tärkeintä on reagoida poikkeamaan nopeasti, joten korjaavien toimenpiteiden suunnittelu aloitetaan pian poikkeaman käsittelyn jälkeen.

Vuosisuunnitelmassa yritykselle tehdään vuosittaiset toiminta- ja henkilöstösuunnitelmat ja budjetit sekä määritellään tasapainotetun tulokortin mittarit. Toimitusjohtaja seuraa budjetin ja suunnitelmien toteutusta johtoryhmän kokouksissa. Myös tiiminvetäjien kanssa käydään läpi yrityksen vuosisuunnitelma. Lakisääteisissä vaatimuksissa toimitusjohtaja ja tiiminvetäjät yhdessä

vastaavat siitä, että toiminta vastaa lakeja, asetuksia ja viranomaisvaatimuksia.

Sisäisellä auditoinnilla tarkastetaan laatujärjestelmän toimivuutta ja arvioidaan sen tehokkuutta. Tällöin tarkastellaan laatujärjestelmän asiakirjoja ja verrataan niitä suoritettaviin prosesseihin. Prosessit tulisi suorittaa asiakirjojen mukaisesti. Auditoinnit suoritetaan vuosittain, ja niissä haastatellaan työntekijöitä ja johtajia. Auditoinnin tulokset käydään ensin läpi johtoryhmässä ja sen jälkeen tiiminvetäjien kanssa. Yhteisen palaverin jälkeen tiiminvetäjät käyvät tulokset läpi omissa ryhmissä. Tarkoituksena on tarkastella kaikista näkökulmista sitä, tuleeko toimintaa muuttaa vai ei.

Kehitysrekisterilomake on implementoinnin aikana käyttöönotettu lomake. Siihen on jaoteltu seuraavat kohdat: reklamaatiot, läheltä piti -tilanteet, kehitysehdotukset, kiitokset, vahingot, korjauspyynnöt sekä lisämyynti. Tämä lomake on jokaisen työntekijän saatavilla. Toimitusjohtaja lukee jokaisen täytetyn lomakkeen ja päättää mahdollisista toimenpiteistä. Lomakkeet kootaan yhteen rekisteriin, josta tuotetaan tietoa ja analyysejä. Reklamaatiot talletetaan omaan koontitaulukkoon, jotta niiden seuranta olisi helpompaa ja johdonmukaista. Yhteisen rekisterin ansiosta pystytään paremmin analysoimaan ja kehittämään toimintaa. Läheltä piti -tilanteet ja vahingot -sarakkeissa työntekijä voi itse kirjoittaa mahdolliset lisähuomiot, joiden perusteella pyritään parantamaan työturvallisuutta. Korjauspyynnöt-sarakkeessa ideana on, että jokainen työntekijä kohteessa käydessään voi kirjata ylös mahdolliset viat, joita ei itse pysty korjaamaan. Korjauspyynnöstä tehdään työmääräys sille henkilölle, joka työn pystyy suorittamaan. Tällä pyritään tehostamaan ennakoivaa toimintaa. Kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus kirjoittaa omia kehitysehdotuksia yritykselle. Kehitysehdotukset käydään läpi johdon katselmuksessa. Kehitysrekisterilomakkeen pääideana on, että jokaisella yritykseen kuuluvalla henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda asioita esille koskien jokapäiväistä työntekoa.

6.6.2 Asiakasprosessi

Asiakastietokantaa ylläpidetään yrityksen käytössä olevalla toiminnanohjausjärjestelmällä. Sopimukset, tarjouspyynnöt ja muut sopimuksen asiakirjat säily-

tetään yrityksen toimipisteellä talokohtaisissa kansioissa sekä yrityksen pilvipalvelussa. Toiminnanohjausjärjestelmällä ylläpidetään ja päivitetään asiakastietoja päivittäin. Kertaalleen luotua asiakastietoa hyödynnetään tilattavien töiden kanssa, ja jokainen tehty tapahtuma rekisteröityy talon nimen alle. Tätä hyödynnetään esimerkiksi raportoinneissa.

Uuden asiakkaan tiedot rakennetaan toiminnanohjausjärjestelmään. Kiinteistölle lisätään sitä koskevat tarpeelliset tiedot, kuten isännöitsijä, kulutusseuranta-numero ja vastaava huoltomies. Tämän jälkeen asiakkaalle kirjataan huoltokirjan mukaiset työt sekä tilaustyöt sitä mukaa kun niitä tulee. Pyydettyessä asiakas saa asiakastietokannasta raporttina tehdyt työt. Tämän tarkoituksena on luoda läpinäkyvää toimintaa kiinteistönhuollon toiminnasta sekä pyrkiä varmistamaan asiakastyytyvyyttä.

Uuden asiakkaan ja yrityksen välillä sopimuksen synty alkaa tarjouspyynnöllä, joka tulee sähköisesti yrityksen sähköpostiin tai kirjeellä toimistolle. Lähtökohteisesti tarjouspyyntö sisältää pyydetyt huoltotoimenpiteet. Tarjous laaditaan tarjouspyynnön mukaisesti ja lähetetään annettujen ohjeiden mukaisesti tarjouksen pyytäjälle. Tarjouksesta otetaan kopio, se tallennetaan pilvipalveluun ja laitetaan fyysiseen kansioon. Hyväksytystä tarjouksesta laaditaan sopimus tarjouksen pohjalta, joka toimitetaan kirjekuudessa allekirjoitettavaksi.

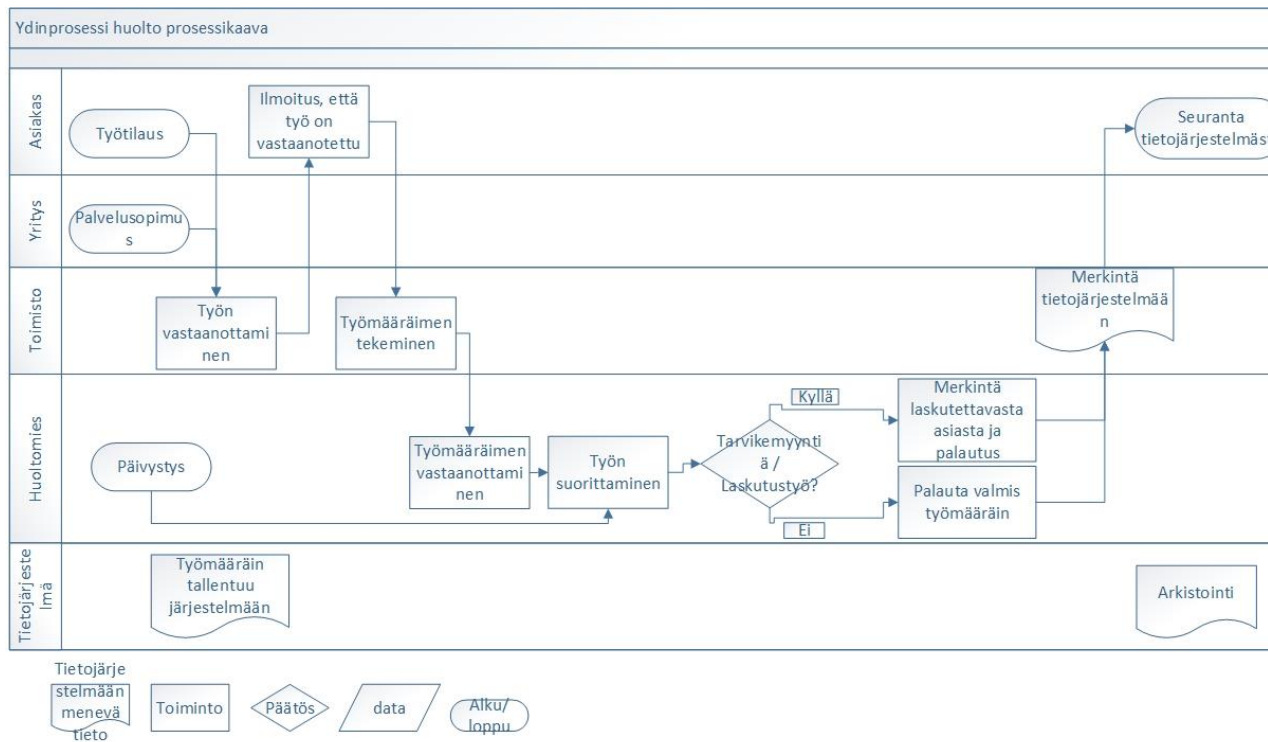
Asiakkuudenhallintaan on dokumentoitu ohjeet ja toimintatavat siitä, miten asiakkaita hallitaan vuositasolla. Dokumenttiin on määritelty yhteyshenkilöt sekä sovittu viestintätapa. Asiakkaan kohdalle on myös merkitty, mitä raportteja tulee heille kuukausittain toimittaa ja millä taajuudella laatukierroksia suoritetaan. Jokaisen asiakkaan kohdalla on myös tehty suunnitelma vuositapaamisesta. Vuositapaaminen sisältää ajankohdan ja tapaamisen tavoitteet.

6.6.3 Palveluprosessi

Palveluprosessit ovat toimeksiantajayrityksen ydinprosesseja. Niiden asiakirjat sisältävät suoritettavan palvelun kuvauksen ja toimintaohjeen. Tähän opinnäytetyöhön on lisätty huollon prosessikaava. Muiden ydinprosessien osalta ne on jätetty pois, sillä niissä rakenne on samanlainen.

Kiinteistöhuolto jaetaan ulkoalueiden huoltoon ja kiinteistössä tehtäviin teknisiin kiinteistönhuoltotöihin. Ulkoalueen huoltoon liittyy pääsääntöisesti piha- ja nurmialueen siisteyden ylläpitäminen, talvisin lumityöt ja liukkauden torjunta. Teknisessä huollossa huoltomies varmistaa, että talotekniikkaan ja talon rakenteisiin kuuluvat asiat toimivat odotetulla tavalla. Niiden tulee olla kunnossa siltä osin kuin ne kuuluvat sopimukseen ja kiinteistön vastuualueeseen. Huoltomiehellä on kuitenkin velvollisuus ilmoittaa havaitsemistaan epäkohdista, vaikka ne eivät sopimukseen kuuluisikaan, mikäli ne aiheuttavat vaaraa tai lisävahinkoa. Huoltotyön prosessi on esitelty kuvassa 8.

Huoltotyöprosessin aloittaa asiakkaan kanssa tehty sopimus, johon on määriteltä, mitkä työt kuuluvat sopimukseen ja millä aikaväleillä ne suoritetaan. Harvemmin tehtävät työt, esimerkiksi kerran vuodessa tehtävät vuosihuollot siirretään sähköiseen huoltokirjaan, josta ne tulevat automaattisesti huoltomiehen tehtävälistalle. Asiakkaat voivat tilata sopimukseen kuuluvia töitä asiakaspalvelusta tai suoraan huoltomieheltä heidän tavattaessa. Toimistolta tilatusta työstä tehdään työmääräys huoltomiehelle, joka aloittaa huollon arvioinnin ja suorittamisen työmääräimen saatuaan. Jos tilaus on tullut suoraan huoltomiehelle, tekee hän tehdystä työstä raportin. Se siirretään toimistolla päiväkirjamerkintänä sähköiseen huoltokirjaan. Merkittävämmistä laskutettavista lisätöistä täytyy ilmoittaa isännöitsijälle. Mikäli kustannuksia tulee huomattava



Kuva 8. Huoltotyön tekemisen prosessikaava

määrä, on isännöitsijältä saatava lupa ennen työn aloittamista. Työajan ulkopuolella tilaukset vastaanottaa päivystäjä. Päivystäjän tulee huolehtia, että päivystysaikana kesken jääneet tai tilatut työt siirretään oikeille henkilöille ja niistä tehdään työmääräimet. Työn tehtyä huoltomies merkitsee työmääräimeen tehdyt toimenpiteet ja mahdolliset tarvikekulut. Työmääräin palautetaan huoltohallissa olevaan postilaatikkoon. Asiakkaalla on mahdollisuus seurata ja tarkastaa työn tilanne toiminnanohjausjärjestelmän kautta.

Siivoustyö jaetaan kahteen osaan: sopimussiivoukseen ja tilaustöihin. Sopimussiivoukset ovat pääsääntöisesti asuintalojen, yksittäisten asuntojen ja toimitilojen ylläpitosiivousta. Siivottavat tilat ja taajuudet on määritelty jokaisen asiakkaan kanssa tehdyssä palvelukuvauksessa. Tilaussiivous voi pitää sisällään esimerkiksi muutto- ja asuntosiivouksia, ikkunoiden pesemistä, rakennustyömaan siivousta, remontoinnin jälkeistä siivousta sekä homesiivousta.

Remontointi- ja sähkötyöt tehdään tilauksien mukaisesti erillisellä urakkasopimuksella. Remontointitöitä voivat olla muun muassa asuntojen saneeraukset, julkisivuremontit ja pienimuotoiset rakennustyöt, kuten jätekatokset. Sähkötyöihin kuuluvat erilaiset kiinteistöjen sähkökorjaustyöt sekä pienimuotoiset uudisasennukset, esimerkiksi valaistuksen uusinta. Remontoinnin ja sähkön

työnjohtaja on vastuussa työn laadusta ja on velvollinen tiedottomaan uusista turvallisuusohjeista.

6.6.4 Tukiprosessit

Tukiprosessit ovat standardin ja toimeksiantajayrityksen määrittämiä prosesseja, joilla tuetaan liiketoimintaa. Ne liittyvät esimerkiksi henkilöstöön, päivittäiseen toimintaan ja dokumenttien hallintaan. Alla on tiivistelmä toimeksiantajayrityksen tukiprosesseista.

Perehdytyksen aikana työntekijälle esitellään yrityksen toiminta ja pyritään tekemään työn aloittamisesta mahdollisimman helppoa. Tästä vastuussa ovat tiiminvetäjät tai muut tapauskohtaisesti nimetyt henkilöt. He myös huolehtivat kehityskeskustelujen järjestämisestä. Perehdyttämisessä käytetään perehdytyskansiota, joka käydään yhdessä työntekijän kanssa läpi. Tällä varmistetaan, että jokainen siinä esitetty artikkeli on ymmärretty.

Henkilöstön kehittämisen työvälineenä käytetään kehityskeskusteluita. Esimiehen ja alaisen välisissä säännöllisissä kahdenkeskisissä keskusteluissa organisaation asettamat tavoitteet tuodaan työyksikön ja työntekijän työtehtävän tasolle. Tietoa kehityskeskusteluja varten kerätään muun muassa asiakaspalautteesta, laatu järjestelmästä ja erilaisista henkilöstöhallinnon kokoamista tiedoista. Keskusteluissa suunnitellaan tulevaa ja arvioidaan mennyttä.

Yrityksen kertaluontaiset ostot, jotka liittyvät huoltokohteeseen tai rakennustyöhön työmaalla, ostetaan tukuista suoraan. Perinteisissä pienemmissä toimitustarvikkeissa tavarat ostetaan suoraan palvelua tuottavan yrityksen tukku-liikkeestä. Siivouspuolen tarvikeostot ostetaan alaan erikoistuneelta tukkuliikkeeltä suoraan. Suuret hankinnat, jotka liittyvät kalustoon, rakennustyöhön, tavallista suurempaan projektiin tai muuhun arvoltaan kalliiseen asiaan, kilpailutetaan toimittajien kesken. Kilpailutuksen tavoitteena on löytää oikea tuote, oikeaan tarkoitukseen ja oikeaan aikaan, niin että laatu ja hinta kohtaavat toisensa.

Asiakirjojen hallintaan tuli määritellä omat toimintaohjeet. Johdon katselmukset ja laadunvalvonnan raportit tallennetaan yrityksen omaan pilvipalveluun.

Asiakkaisiin liittyvät asiakirjat, kuten sopimukset, tarjoukset ja pöytäkirjat arkistoidaan paperiversioina mapeissa yrityksen toimistolla. Lisäksi ne tallennetaan yrityksen pilvipalveluun. Kirjanpitoon liittyvä aineisto säilytetään kirjanpitäjän toimipisteessä. Työntekijöihin liittyvät dokumentit, kuten työsopimukset ja tuntikortit säilytetään palkanlaskijan toimistossa. Kehityskeskustelut ja henkilöstön perehdytykseen liittyvä materiaali tallennetaan työsopimuksien yhteyteen. Palveluprosesseihin liittyvät asiakirjat, kuten täytetyt hiekoitus- ja lumityölistat säilytetään yrityksen huoltohallilla. Asiakirjojen hävittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Mikäli ne sisältävät henkilötietoja tai muuta salaista tietoa, tulee asiakirjat hävittää asianmukaisesti tietosuojajätteenä.

Ajoneuvoista huolehtiminen ja niiden kunnon tarkastaminen on yrityksen kannalta tärkeää, sillä niitä tarvitaan jokapäiväisessä työssä. Ajoneuvon käyttäjän tulee huolehtia ajoneuvon katsastuksesta, siisteydestä ja käyttökunnosta. Kuljettajalta vaaditaan rauhallista ajotapaa ja olosuhteiden huomioon ottamista liikenteessä.

Tukitoiminnon viimeisessä asiakirjassa keskitytään työntekijän toimintaohjeisiin, jotka liittyvät matkustamiseen, työvaatteisiin ja ID-korttiin. Työntekijä voi mahdollisesti joutua matkustamaan työn takia. Syy voi olla esimerkiksi koulutus, seminaari tai pidempi sovittu työprojekti. Työhön liittyvästä matkasta on mahdollista hakea korvauksia yritykseltä, mikäli työhön liittyvä matka on maksettu työntekijän henkilökohtaisilla varoilla. Työntekijän tulee työaikana esiintyä hänelle hankituissa työvaatteissa. Työvaatteet pidetään siisteinä ja mahdollisista puutteista ilmoitetaan lähimmälle esimiehelle. Jokaisella henkilöstöön kuuluvalla on ID-kortti, josta ilmenee henkilön kuva, nimi, tämän edustama yritys ja juokseva henkilönumero sekä veronumero.

6.7 Mittarit

Prosessien ja toimintojen mittaamiseen yritys valitsi käyttöönsä tasapainotetun tuloskortti -mittarin, jossa tarkastellaan seuraavia osa-alueita: asiakas, talous, henkilöstö ja palvelu. Näille mittareille on omat tavoitteet, joita verrataan kyseilyiden tai muiden vastaavien lomakkeiden tuloksiin. Mittarit ovat osa laatujärjestelmää ja niiden avulla kehitetään aikaisemmassa osiossa mainittuja prosesseja.

Asiakasprosessin mittaamiseen kuuluu asiakastyytyväisyys. Mittaukset kohdistuvat tilaaja-asiakkaaseen (isännöitsijät) sekä käyttäjäasiakkaisiin (asukkaat). Ennen kyselyä on pisteytetty oletusarvo, johon pyritään pääsemään. Mahdollinen poikkeama arvioidusta tuloksesta käsitellään johdon palaverissa.

Talouden mittareita ovat liikevaihto, kannattavuus ja investoinnit. Näille annetaan vuosibudjetin suunnittelussa yleistavoite ja niitä verrataan keskenään tilikauden päätyttyä.

Henkilöstöön liittyvät mittaukset tehdään kerran vuodessa tulosmittarilomakkeen mukaisesti. Ennen kyselyä on johto asettanut yleistavoitteen, johon tuloksia verrataan. Tulokset käsitellään johdon palaverissa sekä henkilöstön kanssa kehityskeskustelun yhteydessä.

Kiinteistöpalvelun tuottamat palvelut mitataan asiakastyytyväisyyskyselyn yhteydessä. Johto arvioi yleistavoitteen, ja kyselyn tuloksia vertaillaan annettuun arvioon. Tulokset käydään läpi johdon kokouksissa, joissa tarvittaessa sovietaan mahdolliset toimenpiteet palvelutuotannon tehostamiseksi. Lisäksi mitataan jokaisen liiketoimintayksikön liikevaihtoa.

6.8 Koeauditointi ja sertifiointi

Yrityksessä järjestettiin koeauditointi ennen sertifiointia, jossa konsultti tutki ja tarkasti laatukäsikirjan sekä asiakirjojen toimivuuden yrityksessä. Koeauditoinnin tuloksena ei ilmennyt isoja poikkeamia, mutta muutamia asiakirjoja tuli hienosäätää ennen sertifiointia.

Kaksipäiväinen sertifiointi suoritettiin Inspectan toimesta. Tarkastuksen kohteena olivat yrityksen laatukäsikirja sekä ydin- ja tukiprosessit. Sertifiointissa haastateltiin henkilökuntaa ja tarkasteltiin yrityksen prosesseja käytännössä. Näin pyrittiin selvittämään, vastaavatko kuvatut asiakirjat ja laatukäsikirja yrityksen toimintaa. Tärkeää oli myös osoittaa, kuinka yritys toiminnallaan sitoutuu jatkuvan parantamisen malliin. Tämä osoitettiin työkaluilla, jotka otettiin implementoinnin aikana käyttöön. Yritys selvitti, että se käy johdon katselmuksessa muun muassa läpi kehitysrekisterilomakkeen, mittareiden ja asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia. PDCA-mallin hyödyntäminen prosessien kehittämisessä oli sitoutumisen kannalta tärkeä.

Auditoinnin lopputulemana oli, että yritykselle ei todettu ainuttakaan suurta poikkeamaa toiminnassaan. Ainoastaan muutama lievempi poikkeama tuli esille. Ne täytyy korjata ennen seuraavaa auditointia. Näin ollen yritykselle myönnettiin ISO 9001:2008 sertifikaatti, joka tuli voimaan 25.4.2015

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli implementoida ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä vastaamalla kysymykseen: miten laatujärjestelmä otetaan käyttöön? Toiminnallisessa opinnäytetyössä saatiin vastattua esitettyyn kysymykseen. Työn alkuvaiheissa yrityksen omistaja selvensi laatujärjestelmän rakentamiselle syyt. Yritykselle onnistuttiin kuvaamaan laadunohjauksen käytännöt, jotka toimivat laadunhallintajärjestelmän kehyksenä. Laatukäsikirjaa kevennettiin ja paranneltiin vastaamaan yrityksen nykytilaa. Kevyen laatukäsikirjan vastapainoksi yrityksen toiminnasta kirjoitetut asiakirjat todettiin ulkoisessa auditoinnissa toimiviksi ja niistä tuli sen hetkinen paras käytäntö. Kotkan Kiinteistöpalvelulle myönnettiin sertifikaatti, joten voidaan sanoa, että asetettu tavoite saavutettiin.

Konsultti oli rakentanut implementointi -suunnitelman selkeäksi, mikä helpotti laatutyöryhmää hahmottamaan laatujärjestelmän kokonaiskuvaa. Laatutyön etenemisen aikana yritys otti käyttöönsä nopeasti PDCA-mallin, sekä kehitysrekisterilomakkeen. Prosessimainen ajattelutapa oli aikaisemmin yrityksen käytössä, mutta nyt ajattelumallia saatiin konkreettisesti dokumentoitua, mikä varmasti auttaa löytämään parannuskohtia tulevaisuudessa.

Yrityksen toimitusjohtaja on kommentoinut laatujärjestelmän olevan hyödyllinen yrityksen toiminnalle, sillä laatu näkyy asiakkaalle nyt myös huomaamattomilla tavoilla. Asiakas saa esimerkiksi rivakampia ja täsmällisempiä vastauksia yhteydenottoihinsa tai palvelu sujuu toistuvasti hyvin, vaikka työntekijä välillä vaihtuisikin. Toimitusjohtaja korostaa, että vaikka kiinteistöpalvelu toteuttaa samoja palveluita kuin aikaisemminkin, on yritys oppinut dokumentoimaan ja tilastoimaan tapahtumia entistä paremmin (ks. esim. Kotilainen 2015, 19).

Työn ongelmana oli kiireellinen aikataulu. Laatukäsikirjan ja asiakirjojen kirjoittaminen tehtiin muun työn ohessa, minkä takia alkuperäisessä aikataulutuk-

sessä oli vaikea pysyä. Aloituspalaverin jälkeen sovittiin tapaamiskertoja konsultin kanssa, ja näiden tapaamisten välissä oli tarkoitus kirjoittaa ennalta sovitut asiakirjat valmiiksi. Aikataulua saimme kiinni, kun tapaamiskertoja lisättiin muutamalla ja minun osaltani kevennettiin muuta työtä.

Työssä nousi esille myös muutama puutteellinen asia, jotka olivat teoriassa hyvällä mallilla, mutta käytännön tasolla niitä tulisi parantaa. Ulkoisessa auditoinnissa todettiin muun muassa, että asiakassuhteen toimintamallin vieminen käytäntöön oli vielä alkuvaiheissa. Toisena huomiona oli liian suppea arkitointiohje yrityksen sisäisille asiakirjoille. Näihin tulisi tehdä parannus ennen seuraavaa ulkoista auditointia.

Empiria on tehty tapaustutkimuksena ja sitä ohjeistanut konsultti toi riittävästi osaamista ja näkemystä. Laatutyöryhmään kuului yrityksen toimitusjohtaja ja hallituksen jäsen, jotka varmistivat dokumenteissa esitettyjen asioiden olevan valideja. Työn onnistuminen perustuu edellä mainittujen henkilöiden tietotaitoon, ja hyväksytyt sertifiointi vahvistaa teoriassa käsiteltyä tietoa.

Mielestäni tälle toiminnalliselle opinnäytetyölle olisi mahdollista tehdä ainakin kaksi jatkotutkimusta. Esimerkiksi kvalitatiivisella tutkimuksella voitaisiin selvittää, onko laatujohtaminen parantanut yrityksen asiakastyytyväisyyttä. Tutkimuskysymyksenä voisi käyttää: miten asiakkaat kokevat palvelun parantuneen laatujohtamisen myötä ja kuinka laatujohtaminen näkyy asiakkaalle? Toisena hyvänä vaihtoehtona pitäisin tutkimusta, joka olisi suunnattu yrityksen henkilöstölle. Siinä selvitettäisiin, onko laatujohtaminen tuonut työympäristöön parannuksia. Tutkija voisi selvittää, onko implementoidusta laatujohtamisesta ollut hyötyä yrityksen sisällä vai onko se jopa mahdollisesti huonontanut työskentelyä. Näiden tuloksien avulla yritys saisi lisää tietoa laatujohtamisen toimivuudesta ja mahdollisia kehitysideoita.

Lähteet

About ISO, 2016 Saatavissa: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm> [Viitattu 23.1.2016].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html [Viitattu 13.2.2016].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html> [Viitattu 13.2.2016].

Benefits of ISO 9001 Saatavissa: <http://www.iso9001.com/benefitso-fiso9001.asp> [Viitattu 22.2.2016].

Bhat, K. Shridhara. Total Quality Management. 1. Painos. Mumbai, IND: Himalaya Publishing House.

Anderson C. What are 10 reasons why you need ISO 9001 certification? Saatavissa: <https://www.bizmanualz.com/obtain-iso-certification/what-are-10-reasons-why-you-need-iso-9001-certification.html> [Viitattu 16.1.2016].

Cianfrani, Charles A. Tsiakals, Joseph J. and West, Jack. 2008 ISO 9001: 2008 Explained 3. Painos Milwaukee, WI, USA: ASQ Quality Press.

Duffy, Grace L. 2013 ASQ Quality Improvement Pocket Guide: Basic History, Concepts, Tools, and Relationships. Milwaukee, WI, USA: ASQ Quality Press.

Evans, J. R. & Lindsay, W. M. 2002. The Management and Control of Quality. 1. Painos. South-Western Thomson learning.

Finder yritystieto Kotkan Kiinteistöpalvelu oy s.a. Saatavissa: <http://www.finder.fi/Kotihoitopalveluja/Kotkan+Kiinteist%C3%B6palvelu+Oy/KOTKA/talous-tiedot/1935397> [Viitattu 19.3.2016].

Goetsch, D. L. & Stanley, D. 2014. Quality management of organizational excellence: Introduction to total quality. 7. painos Harlow: Pearson.

Hoyle, D 2010. Automotive Quality Systems Handbook 2. Painos. Jordan Hill, GB: Butterworth-Heinemann.

Inspecta 2008. Laatu järjestelmän sertifiointi (ISO 9001). Saatavissa: <http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/Laatu-jarjestelman-sertifiointi-ISO-9001/> [Viitattu 3.1.2016].

ISO 9000 - Quality management Saatavissa: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm [Viitattu 23.1.2016].

Kenner.K. 2008. Laatu järjestelmän rakentaminen – Onnistumisen edellytykset. Saatavissa: <http://www.balentor.fi/laatu-jarjestelman-rakentaminen-onnistumisen-edellytykset> [Viitattu 3.1.2016].

Kotilainen, L. 2015. ISO 9001 -laatu kiinteistöpalveluihin viidessä kaupungissa. Perheyriyksistä parempia asiakaspalvelijoita. TäysHuolto Huolto- ja siivousliikkeenne asiakaslehti. Talvi 2015–2016, s. 19.

Lumme, R, Leinonen, R. Leino, M. Falenius, M. Sunqvist, L. 2006: Monimuotoinen / Toiminnallinen opinnäytetyö. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html> [Viitattu 16.1.2016].

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. 1. Painos Helsinki: Infor Oy.

Pyzdek, T. & Keller, P. 2013. The Handbook for Quality management A complete guide to operational excellence. 2. Painos. New York: The McGraw-Hill Companies.

Robitaille, DE 2010, ISO 9001: 2008 for Small and Medium-Sized Businesses 2. Painos Milwaukee, WI, USA: ASQ Quality Press.

Russell, J.P. Internal Auditing Pocket Guide: Preparing, Performing, Reporting, and Follow-Up 2. Painos. Milwaukee, WI, USA: ASQ Quality Press.

SH-palveluverkko Oy. Saatavissa: <http://www.sh-palveluverkko.com/> [Viitattu 20.2.2016].

Suomen Standardisoimisliitto ry Standardit ja standardisointi. Saatavissa: http://www.sfs.fi/files/83/KK_1_2015_muokattu.pdf [Viitattu 13.2.2016].

Suomen Standardisoimisliitto SFS RY, 2001. Sata usein esitettyä kysymystä uudesta ISO 9000-sarjasta. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Standardi on yhteinen ratkaisu yleiseen ongelmaan. Saatavissa: http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/standardi_tutuksi [Viitattu 19.2.2016].

Suomen Standardisoimisliitto, 1997. ISO 9000 Pk-yrityksille. Standardien ISO 9001, ISO 9002 ja ISO 9003 soveltamisohjeita. 1.painos. Helsinki: Kyriiri Oy.

Suomen Standardisoimisliitto SFS, 2008. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. 4.painos. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

Tilastokeskus Revisio Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/revisio.html> [Viitattu 31.1.2016].

Vilka, H. & Ariaksinen, T. 2003 Toiminnallinen opinnäytetyö 1.painos. Gummerus Kirjapaino Oy: Tammi.

Yritys-Suomi. Laadunhallintajärjestelmä. Saatavissa: <https://www.yritysuomi.fi/laadunhallintajarjestelma> [Viitattu 31.1.2016].