



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# Sähköisen laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto

## Norlandia Tampere Hotellissa

Tiina Auvinen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2016  
Palveluliiketoiminnan koulutus  
Restonomi



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan koulutus  
Restonomi

AUVINEN, TIINA:

Sähköisen laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto Norlandia Tampere Hotellissa

Opinnäytetyö 56 sivua

Toukokuu 2016

---

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Norlandia Tampere Hotellin sähköisen laadunhallintajärjestelmän rakentamista ja käyttöönottoa. Laadunhallintajärjestelmää rakennetaan ISO 9001:2008 standardin vaatimukset huomioon ottaen, koska hotelli hakee 9001 sertifiointia vuonna 2016. Samalla yritystä ja koko henkilöstöä valmistellaan ulkoiseen laatuauditointiin.

Tavoitteena on luoda laadunhallintajärjestelmä, joka toimii koko henkilöstön työkaluna. Kokonaisvaltaisella laatujohtamisella halutaan myös varmistaa palvelun korkea, tasainen laatu ja lisätä työn tuottavuutta sekä parantaa asiakastytyväisyyttä.

Lähestymistavaksi tähän opinnäytetyöhön valittiin toimintatutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluja ja prosessianalyysia.

Tämän opinnäytetyön tuloksena Norlandia Tampere Hotellin henkilöstöllä on toimiva sähköinen laadunhallintajärjestelmä käytössä. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen on pohjana jatkuvalla kehittämisellä. Yrityksessä tehtiin ISO 9001:2008 auditointi huhtikuussa 2016. Auditointia oli hyvin vaikuttanut hotellin laatujohtamisesta, eikä toiminnasta löytynyt yhtään poikkeamaa.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

AUVINEN, TIINA:

The introduction of Electronic Quality Management System in  
Norlandia Tampere Hotel

Bachelor's thesis 56 pages  
May 2016

---

This thesis processes the construction and introduction of the electronic quality management system in Norlandia Tampere Hotel. The quality management system is built on ISO 9001:2008 taking into account the requirements of the standard because the hotel will apply for 9001-certification in 2016. Company and the employees are also prepared for the external audit.

The aim was to build the quality management system as a working tool for the entire personnel. The comprehensive quality management is also intended to ensure high level of service quality, increase labour productivity and improve customer satisfaction.

An action research was chosen as the approach of this thesis. Process analyzing and interviews were used as the research methods.

As a result, Norlandia Tampere Hotel has a well-functioning electronic quality system used by the personnel. The Quality Management is the basis for the continuous development. ISO 9001:2008 external audit was conducted in the company in April 2016. The auditor was very impressed by the quality of the hotel management and there were not any nonconformities in the hotel operations.

---

Key words: quality management system, processes, ISO 9001, certification

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	LAATU .....	7
2.1	Laadun määritelmä .....	7
2.2	Laadun näkökulmat .....	7
2.3	Laatu yrityksen toiminnassa .....	9
2.3.1	Laatutyön hyödyt .....	10
2.3.2	Laatutyön haasteet .....	10
2.3.3	Henkilöstö ja johto laadun tekijöinä .....	11
3	LAADUNHALLINTA .....	12
3.1	Laadunhallintajärjestelmä .....	12
3.2	Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen .....	13
3.3	Laadunhallintajärjestelmän rakenne .....	15
4	PROSESSITYÖSKENTELEY .....	17
4.1	Prosessit .....	17
4.2	Prosessikartta .....	19
4.3	Prosessien kuvaaminen .....	20
5	MITTAAMINEN JA SEURANTA .....	22
5.1	Toimintaa tulee mitata .....	22
5.2	Tunnuslukujen rakentaminen .....	23
5.3	Tulosten seuranta, analysointi ja parantaminen .....	23
5.3.1	Poikkeamien kirjaaminen .....	24
5.3.2	Sisäinen auditointi .....	24
5.3.3	Johdon katselmus .....	25
6	MUUTOS TYÖYHTEISÖSSÄ .....	26
6.1	Muutosjohtaminen .....	26
6.2	Tukeminen muutoksessa .....	26
6.3	Muutoksen juurruttaminen .....	27
7	ISO 9001-STANDARI .....	28
7.1	Yleistä standardeista .....	28
7.2	Vaatimukset .....	28
7.3	Sertifiointi .....	29
8	TOTEUTUS .....	30
8.1	Lähtökohdat .....	30
8.2	Tutkimusmenetelmät .....	31
8.2.1	Haastattelut .....	31
8.2.2	Prosessianalyysi, blueprinting .....	32

8.3	Tavoite ja tarkoitus.....	33
9	CASE NORLANDIA .....	34
9.1	Sähköinen laadunhallintajärjestelmä.....	34
9.2	Prosessikartta ja rakenne .....	34
9.3	Asiakirjat ja tallenteet.....	36
10	HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN .....	38
10.1	Henkilöstö mukaan laatutyöhön .....	38
10.2	Poikkeamien kirjaaminen .....	40
10.3	Muutosprosessissa tukeminen.....	41
10.4	Laadunhallintajärjestelmä työvälineenä .....	43
10.5	Viestintä laadunhallinnan tukena .....	45
10.6	Esimiesten ja johdon rooli laadunhallinnassa.....	46
11	LAATUTYÖ OSANA ARKEA .....	48
11.1	Tunnusluvut ja mittaaminen .....	48
11.2	Asiakaspalautteet .....	48
11.3	Sisäinen auditointi.....	49
11.4	Johdon katselmus .....	50
12	YHTEENVETO JA POHDINTA .....	52
	LÄHTEET .....	55

## 1 JOHDANTO

Laatua ei voi kuvailla yksiselitteisesti, koska se tarkoittaa meille kaikille eri asioita. Yleisesti laatua voidaan kuvailla asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja taloudellisesti kannattavalla tavalla. Laatuun liittyy myös virheettömyys ja oikeiden asioiden tekeminen. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen tarkoittaa asioiden kirjaamista, tuloksien systemaattista mittaamista, faktoihin perustuvaa päätöksentekoa, suunnitelmallisuutta ja jatkuvaa parantamista. Laatutyön hyödyt ovat kiistattomia, kannattavuus ja kilpailukyky kasvavat, työ- ja asiakastyytyväisyys paranevat, sekä virheet ja turha työ vähenevät. Toiminnasta tulee vähemmän haavoittuvaa. (Lecklin 2006, 23. Hokkanen & Strömberg 2006, 23.)

Norlandia Tampere Hotel on Suomen ensimmäinen potilashotelli. Se avattiin tammikuussa 2012. Hotellin omistaa Norlandia Care Group, joka toimii Norjassa, Ruotsissa, Hollannissa ja Suomessa potilashotelli sekä päivä- ja hoitokoti sektorilla. Norlandia Care Group tarjoaa innovatiivisia palveluratkaisuja terveyskeskeisesti. Konsernin tavoitteena on olla laatujohtajia kaikilla kolmella toimialalla. Konsernin tavoitteena on myös saada ISO 9001 ja ISO 14001 sertifiointit jokaiselle yksikölle kaikilla toimialueilla. (Norlandia Care Group toimintasuunnitelma 2015.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on sähköisen laadunhallintajärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto. Laadunhallintajärjestelmää rakennetaan ISO 9001- standardin vaatimukset huomioon ottaen, koska Norlandia Tampere Hotelli hakee sertifiointia keväällä 2016. Kokonaisvaltaisella laatujohtamisella halutaan myös varmistaa palvelujen korkea tasainen laatu, parantaa työn tuottavuutta sekä saada toiminnan ohjaukseen järjestelmällisyyttä. Laadunhallintajärjestelmästä rakennetaan koko henkilöstön työkalu.

## 2 LAATU

### 2.1 Laadun määritelmä

Laadun määritelmä on monimuotoinen. Se tarkoittaa meille kaikille erilaisia asioita eri yhteyksissä. Ennen ajateltiin laadun olevan virheetön tuote, mutta nykyään olemme alkaneet ajattelemaan laatua enemmän kokonaisvaltaisesti. Voidaan puhua kokonaisvaltaisesta johtamismallista, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, pyrkimys taloudellisesti kannattavaan toimintaan, sekä myös kilpailukyky ja sen ylläpitäminen usein muuttuvissakin olosuhteissa. Laatu on toimintaa, jolla pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. (Silen 1998, 13 -14.)

Pesonen (2007), toteaa, että laatu ei ole jotain erinomaista ja että vain paras olisi laadukasta. Laatu on yksinkertaisuudessaan mitä asiakas haluaa ja heidän tarpeidensa selvittämistä ja toteuttamista. Hyvän laadun kriteereitä voi olla myös, että tehdään niin kuin asiakkaan kanssa on ennalta sovittu. (Pesonen 2007, 36 -37.)

Virheettömyys mielletään voimakkaasti osana laatua. Asioiden tekeminen alusta alkaen oikein, laadun varmistaminen jatkossakin sekä oikeiden asioiden tekeminen kuuluvat kokonaisvaltaiseen laadun määritelmään. (Lecklin 2006, 18 -19.) Laatu liittyy voimakkaasti odotuksiimme, kokemuksiimme, tuotteiden toimivuuteen sekä käsitteisiin. Lecklin & Laineen (2009) mukaan Juran sanoo laadun olevan sopivuutta käyttötarkoitukseen, Edwards kuvaa laatua kyvyksi tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja Mikel toteaa laadun tuovan tyytyväisyyttä ja rahaa.

### 2.2 Laadun näkökulmat

Paul Lillrank kuvailee laatua neljästä eri näkökulmasta, tuotanto-, suunnittelu-, asiakas- ja systeemikeskeisesti. Kaikki näkökulmat ovat oma kokonaisuutensa. Niiden saavuttamiseksi joudutaan kohtaamaan ja ratkaisemaan useita ongelmatilanteita. Kaikki neljä näkökulmaa ovat yksinään rajallisia, minkä vuoksi kaikkia niitä tulee seurata ja kehittää jatkuvasti. (Lillrank, 2003, 28.)

### **Tuotantokeskeinen laatu**

Vanhin ja nykyäänkin merkityksellinen osa laatua on virheettömyys. Se kertoo suunnitelman ja aikaansaannoksen välisestä suhteesta. Ei ole merkityksellistä, puhutaanko tuotteiden, palvelutapahtuman vai informaation tuotannosta. Tuotantokeskeisessä laadussa tavoitteena ovat virheiden löytäminen ja havainnoiminen sekä niiden aiheuttamat taloudelliset kustannukset. Mittarina käytetään virheiden määrää, pyrkimättä kuitenkaan täysin virheettömyyteen. Toimiminen ainoastaan tuotantokeskeisen laadun varassa on hankalaa sen rajoitusten vuoksi. (Lillrank 2003, 29 -31.)

### **Suunnittelukeskeinen laatu**

Suunnittelu- eli tuotekeskeisessä laaduntarkkailussa tarkkaillaan, mitä tehdään suhteessa siihen miten tehdään. Pääsääntöisesti tuotteen suunnittelija on vastuussa siitä, mitä ominaisuuksia tuotteeseen rakennetaan sen käyttötarkoitusta ylläpitäen. Se on helppoiten havainnollistettavissa erityisesti tavaroiden kanssa, mutta myös palvelutuotteissa. (Lillrank 2003, 31 -34.) Kuten Juran Silenin (1998) mukaan määrittelee, laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseensa. (Silen 1998, 5).

### **Asiakaskeskeinen laatu**

Asiakaskeskeinen laatu tarkkailee kuinka hyvin tuote tai palvelu vastaa asiakkaan käyttötarkoitusta. Päämääränä on luoda tuote, joka vastaa asiakkaan odotuksiin niin, että asiakas valitsee tuotteen aina uudelleen ja uudelleen. Mittareina käytetään asiakastytyvyyttä. Tälläkin määritelmällä on rajoituksensa, koska asiakas on hyvin moniulotteinen käsite. (Lillrank 2003, 34 -37). Yrityksellä on kuitenkin hyvät mahdollisuudet selvittää asiakkaidensa todellisia tarpeita ja ongelmia. Toisaalta tästä voi seurata myös ympäristön kannalta huonoja seuraamuksia, jonka vuoksi tarvitsemme myös rinnalle ympäristökeskeisen laadun. (Lipponen 1993, 36).

### **Ympäristökeskeinen laatu**

Systeemi- eli ympäristökeskeinen laatu tarkoittaa kaikkien muiden sidosryhmien paitsi asiakkaiden odotuksia palvelulle tai tuotteelle (Lillrank 2003, 37). Ympäristökeskeisessä laadussa tarkkaillaan vaikutuksia ympäristöön, kuten luontoon, jota voidaan tässä tapauksessa tavallaan pitää asiakkaana, kuten myös yhteiskuntaa. Rajoituksena tässä määritelmässä ovat kustannukset, jotka saattavat vaikuttaa liiketoiminnan mahdollisuuksiin hintakilpailussa. Toisaalta ympäristöystävällisistä



tuotteista ollaan nykyään valmiita maksamaan ja ekologisuus voidaan laskea kilpailueduksi. (Lipponen T 1993, 36 -37.)

#### **4-Q malli**

Palvelun laadun käsitteellisessä kartassa avataan palvelun laadun eri tasoja. Tässä 4-Q mallissa (Gummesson, 1993) laadun tuottamisessa otetaan huomioon sekä tuotteen että palvelun laatu. Tässä mallissa verrataan asiakkaan aikaisempia kokemuksia ja odotuksia laadusta, sekä yrityksen brändin ja imagon määrittelemää laatua asiakkaan todellisuudessa lopulta kokemaan laatuun. Koetulla laadulla on kaksi eri lähdettä, suunniteltu laatu sekä lopulta tuotettu ja toimitettu laatu. Relaatiolaatu ja tekninen laatu ovat tuloksia tuotetusta ja toimitetusta laadusta. Relaatiolla tarkoitetaan erilaisuutta ja samalla riippuvaisuutta kahden eri asian välillä. Yrityksen johdolla on tietynlainen käsitys asiakkaiden odotuksista, jonka perusteella luodaan palvelun laadulle perusteet. Palvelun laatu tarvitsee panoksia niin johdolta kuin henkilöstöltä operatiivisella tasolla. Operatiivisella tasolla toteutetaan yrityksen normaaleja palvelutilanteita, mutta hoidetaan myös tilanteita, joissa ilmenee ongelmia ja odottamattomia tilanteita. (Baccarani 2010, 1-4.)

Mistä tahansa yllämainituista näkökulmista laatua sitten tarkastellaankin, on tosiasia, että yritykset jotka onnistuvat tuottamaan korkeatasoista laatua ovat menestyjiä. Näissä yrityksissä kannattavuus, tulos ja markkinaosuus ovat parempia kuin huonon laadun yrityksissä. Suomalaisilta yrityksiltä tehdyssä kyselyssä, jossa kysyttiin yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä, ykköseksi arvioitiin laatu ja myös sen kehittämien. (Hokkanen & Strömberg 2006, 23.)

### **2.3 Laatu yrityksen toiminnassa**

Laatu on yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä. Koko henkilöstö on vastuussa laadun ylläpitämisestä ja toiminnan kehittämisestä. (Silen 1998, 40). Hyvää laatutyötä tekevissä yrityksissä henkilöstö voi hyvin ja on motivoitunut. Ilmapiiri on avoin ja innovatiiviselle toiminnalle annetaan hyvät lähtökohdat. Laadun kehittäminen on osa joka päiväistä toimintaa ja erillisten laaturyhmien toiminta vähenee. Laatutyö on jatkuvaa parantamista, eikä ole koskaan valmis. Laatutyötä tekevällä yrityksellä on selkeä päämäärä ja erilaiset muutokset ja ajan trendit otetaan huomioon toiminnassa.

Tuloshakuisuus, yhteiskunnallinen vastuu sekä asiakassuuntautuneisuus ovat laadukkaan yrityksen tunnusmerkkejä. (Lecklin 2006, 22 -28). Lipponen (1993, 30) toteaaakin, että johdon täytyy määrittää tavoitteet ja myös tehdä ne selväksi henkilöstölle sekä varmistaa, että yrityksessä toimitaan ennalta määrättyjen tavoitteiden mukaisesti.

### **2.3.1 Laatusuorituksen hyödyt**

Yrityksen investoinnit laatusuoritukseen ovat todistetusti kannattavia. Jopa 10 - 40 prosenttia yrityksen liikevaihdosta voi mennä laaduttomuuteen eli virheisiin ja niiden korjaamiseen. Laatusuorituksen tuloksena yrityksen kokonaistulos paranee. Laadunparantamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin sekä yrityksen imagoon. (Lipponen 1993, 17 -31.) Pesonen (2007, 15) pitää tärkeimpänä syynä laatusuoritukselle asiakassuorituskyvyn saavuttamista. Hänen mielestään myös turha sählääminen organisaatiossa häviää laadun myötä. SFS-EN ISO 9001:2015 standardi uskoo yrityksen, joka rakentaa laadunhallintajärjestelmänsä kansainvälisen standardin mukaisesti saavuttavan paremmat mahdollisuudet asiakassuorituskyvyn parantamiseen. Lisäksi heidän on helpompi noudattaa lakien ja asetusten, sekä viranomaisten asettamia vaatimuksia.

### **2.3.2 Laatusuorituksen haasteet**

Kaikki muutosprojektit ovat vaativia, niin myös laadunhallintaprojekti. Muutoksia johtavat johtajat ja heidän tulee perehtyä asiaan ennen projektin käynnistymistä. Johdon tuki laatusuoritukselle on ensiarvoisen tärkeää. Henkilöstön totuttamiseen ja kouluttamiseen käytetään valitettavan usein liian vähän aikaa. Liian kireä aikataulu tappaa innostuksen henkilöstöltä. Projektille pitää olla päällikkö, jolla on aikaa perehtyä vaativiin asioihin. Joskus alkuinnostuksen jälkeen voi tulla pysähtyminen, motivaatio laadunkehittämiseen hiipuu ja koko projekti voi olla vaarassa keskeytyä. Tuloksia ei välttämättä saavuteta lyhyessä ajassa vaan laatusuoritus vaatii aikaa, pitkäjänteisyyttä ja ennen kaikkea suunnitelmallisuutta. (Pesonen 2007, 218 – 220.)

### 2.3.3 Henkilöstö ja johto laadun tekijöinä

Laatutyö on koko organisaation tehtävä, mutta kaikki lähtee kuitenkin yksilön laadusta. Organisaatio ei pysty toimimaan laadukkaasti elleivät yksilöt toimi laadukkaasti. Vain sitoutumalla työstä tulee hyvä. Motivaatio voidaan saada aikaiseksi erilaisilla kannustimilla ja pakottamalla, mutta se ei yksin riitä. Yksilöillä tulee olla tahto tehdä ja saada aikaan erilaisissa muutoksissa ja vaikeissakin tilanteissa. (Pesonen 2007, 229.)

Kokonaisvaltaisessa laatutyössä henkilöstön tulee ottaa vastuu omasta laadustaan sekä yhteistyössä toimia koko organisaation laadun parantamiseksi. Positiivinen suhtautuminen asiakkaisiin sekä asiakastyytyväisyyden tärkeyden ymmärtäminen ovat laatuyrityksen arkipäivää. Koko henkilöstön tulee ymmärtää oma osuutensa laajemmasta kokonaisuudesta. (Lecklin 2006, 62.)

Johdon pitää olla sitoutunut laatutyöhön. Yrityksen perusarvot tulee olla selkeästi määritelty ja selvitetty koko henkilöstölle. Näin pyrkimys yhdensuuntaiseen toimintamalliin mahdollistuu. Visio tulevaisuudesta ja liikeidea sekä toiminta-ajatus tulee olla kaikille työntekijöille selvillä. Laatujohtamisen tulee olla strategisesti suunniteltua ja tavoitteellista. (Lecklin 2006, 35 -39). Johto on mukana laatutyössä ja toimii esimerkkinä muulle henkilöstölle sekä toteuttaa näkyvästi yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Sujuvalla viestinnällä toteutetaan tärkeiden asioiden tiedottamisesta koko henkilöstölle sekä yhteistyökumppaneille. (Lecklin 2006, 26).

### 3 LAADUNHALLINTA

#### 3.1 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmää voidaan kutsua toiminnan ohjausjärjestelmäksi, laatujärjestelmäksi sekä johtamisjärjestelmäksi tai toimintajärjestelmäksi. Kaikilla näillä on yhteinen päämäärä, toiminnan ohjaus niin, että asiakas kokee saamansa tuotteen tai palvelun laadukkaaksi ja on lisäksi myös tyytyväinen saamaansa palveluun. Laadunhallintajärjestelmän on verrattavissa myös muihin talousjärjestelmiin. Näiden kaikkien pohjalta yrityksissä tehdään päätöksiä ja toteutetaan muutoksia jos ne katsotaan tarpeellisiksi. (Pesonen 2007, 50.)

Laadunhallintajärjestelmässä on yleisimmin kuvattuna yrityksen toimintatavat, seuranta ja tarkastamisen kuvaus, vastuut ja valtuudet sekä kehittämisen menetelmät. Se on työkalu laadun hallintaan, ei itsetarkoitus. 2000-luvulla on tapahtunut merkittävä edistys, jolla pyritään henkilöstön kannustamiseen ja tukemiseen laadunhallinnassa. (Pesonen 2007, 50 -53.)

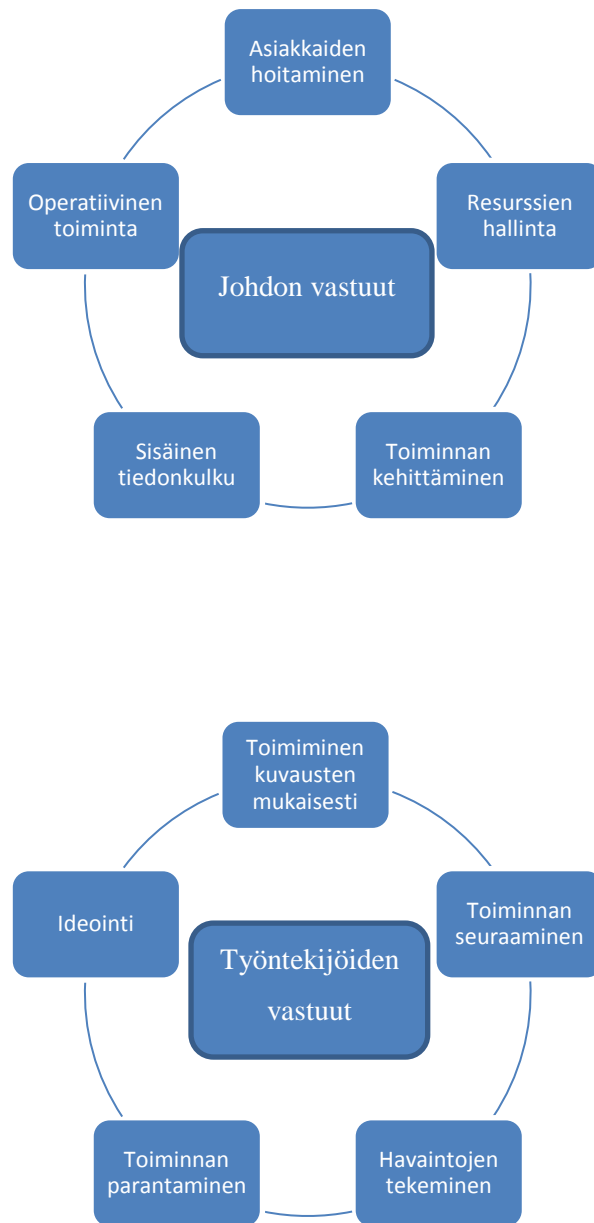
Hyvä laadunhallintajärjestelmä pitää sisällään yrityksen ydinprosessit, jotka ovat kuvattu asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen. Henkilöstön pitää ymmärtää kuvatut prosessit ja niiden tavoitteet. Tärkeää on myös, että laadunhallintajärjestelmää osataan käyttää oikein, että se on toimiva ja jatkossa kehitettävissä. (Lillrank 2003, 134.)

Yleensä asioiden tekemisestä on sovittu etukäteen vaikkapa suullisesti. Kaikki tietävät, miten tulee toimia. Yllättävistäkin tilanteista voidaan selvittää, mutta esiin tulleista virhetilanteista ei kerätä tietoa, eikä ongelmista keskustella tai haeta pysyviä ratkaisuja. Näin ongelmatilanne toistuu taas uudelleen. Jotta laadunhallinta ei olisi sattumanvaraista, toimintatavat tulee kuvata ja kaikkien toimia sovitusti. (Pesonen 2007, 51 -52.)

### 3.2 Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen

Laadunhallintajärjestelmän kehittämistä voidaan pitää projektina eli hankkeena. Sillä on tavoite, aikataulu, kustannusarvio, vastuuhenkilöt ja projektisuunnitelma. Se vaatii seuranta, ohjausta ja päämääränä voidaan pitää projektin onnistumista. Tavoitteena voi olla sertifikaatti, ISO 9001:n mukainen laatujärjestelmä ilman sertifikaattia tai henkilöstön laatukoulutus. Resursseihin ei yleensä tarvita mittavia investointeja. Tärkeintä on aika, henkilöstöllä tulee olla riittävästi aikaa laatutyölle onnistuakseen. Työntekijät tarvitsevat myös koulutusta laadusta, prosessien hallinnasta, ISO 9001:n vaatimuksista, seurannasta sekä mittaamisesta. Myös organisaation johto tarvitsee koulutusta. Erityisesti silloin jos tavoitteena on sertifiointi, koska ulkoisessa auditoinnissa johdon pitää pystyä kertomaan laadunhallintaan liittyvistä asioista. (Pesonen 2007, 159 – 163.)

Seuraavassa kaavioissa on kuvattuna niitä asioita, jotka ovat johdon vastuulla ja työntekijöiden vastuulla jo laatujärjestelmän rakentamisen alkuvaiheessa. Johdon vastuut liittyvät operatiiviseen toimintaan johon kuuluu toiminnan kuvaukset, seuranta ja ohjaus sekä muun muassa resurssien hallinta. Toiminnan kehittäminen, strateginen johtaminen ja tiedottaminen ovat myös johdon vastuulla. Työntekijöiden täytyy puolestaan toimia, kuten on ennalta kuvattu, seurata toimintaa ja tehdä havaintoja. He joutuvat myös suunnittelemaan toimintaa ja ideoimaan kehittämiskohteita.



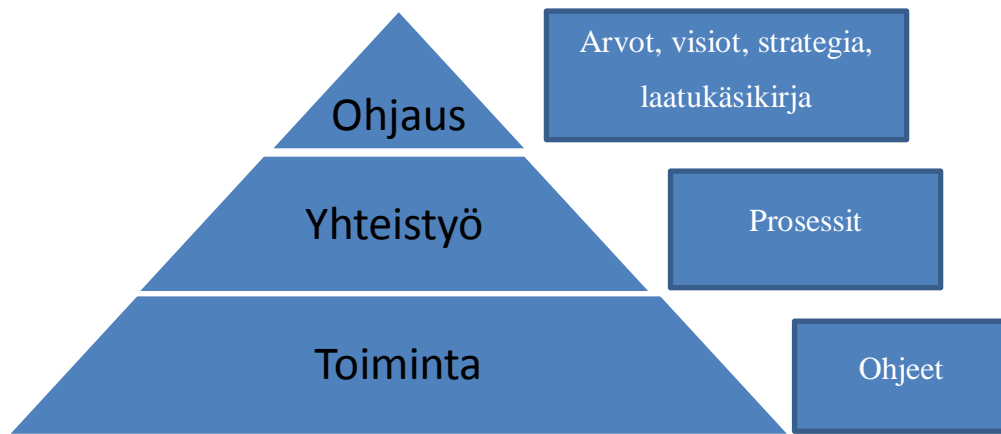
KUVIO 1. Johdon ja työntekijöiden vastuut. Mukaeltu Pesonen 2007, 163 -164.

### 3.3 Laadunhallintajärjestelmän rakenne

Laadunhallintajärjestelmässä tulee olla kuvattuna toimintaprosessit, joiden mukaan toimitaan. Ennen kuvauksia, pitää olla päätettynä yhteiset, oikeat tavat toimia erilaisissa tilanteissa. Järjestelmässä tulee olla myös toiminnan kehittämisen kuvaukset. Toimintaa seurataan keräämällä tietoa toiminnasta, tietoa analysoidaan ja sen perusteella tehdään johtopäätöksiä toiminnan parantamisen suhteen. Lopuksi vielä tarkastellaan saavutettiin haluttu lopputulos. (Pesonen 50 -53.)

Rakenteesta ei ole olemassa varsinaista standardiohjetta. Sen tulee kuitenkin olla dokumentoituna. Organisaatio voi itse valita tarpeisiinsa parhaiten soveltuvan mallin. Yleisesti hyvin usein käytetty tapa on rakentaa järjestelmä kolmeen kerrokseen, jotka ovat ohjausmalli, yhteistyömalli ja toiminnan malli. Ensimmäisessä kerroksessa eli ohjausmallissa kuvataan yrityksen arvot, periaatteet, strategiat ja laatutavoitteet. Toinen taso, yhteistyömalli sisältää prosessikuvaukset eli tarkat yksityiskohtaiset kuvaukset ydinprosesseista. Nämä kuvaukset selkeyttävät toimintatapoja ja antavat vastauksia muun muassa kysymyksiin mitä, kuka, miten, missä ja milloin. Kolmannella tasolla, eli toiminnan tasolla ovat työohjeet ja mallit eli kuvaukset käytännön tilanteisiin. Näiden kolmen kerroksen alle voidaan vielä liittää viiteaineistot kuten lainsäädännöt ja määräykset. ISO 9000 standardi edellyttää myös laatukäsikirjaa, joka voi olla kuvattuna ylimmällä tasolla. Siinä käsitellään ja kuvataan laadunhallintajärjestelmä riittävän perusteellisesti. (Lecklin 2006, 30 – 31.)

Hyvin toteutettuna ja rakennettuna laadunhallintajärjestelmä on koko henkilöstön työkalu, joka auttaa toiminnan johtamisessa, suunnittelussa, tarkkailussa sekä kustannusten kontrolloinnissa. Järjestelmästä ei kannata rakentaa liian suurta ja yksityiskohtaista, ettei henkilöstö turhaudu ja koe laatutyötä liian monimutkaisena ja kielteisenä. (Lecklin 2006, 33.) Oheisessa kuviossa on kuvattuna kolmen kerroksen toiminnan malli.



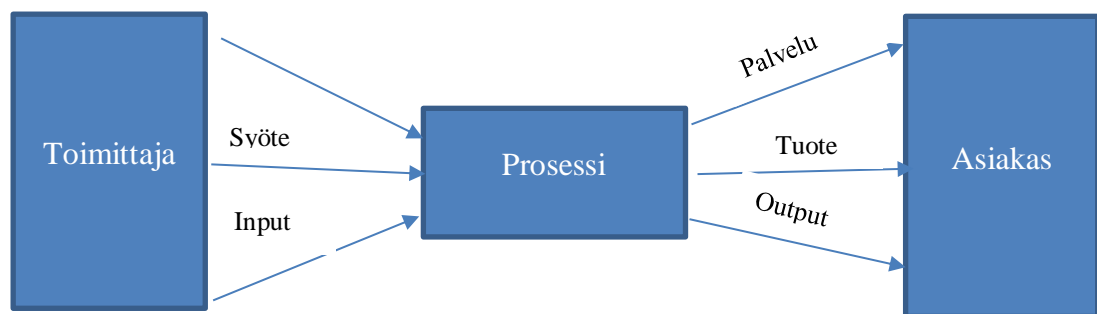
KUVIO 2. Laatujärjestelmän rakenne. Mukaeltu Lecklin, 2003, 31.



## 4 PROSESSITYÖSKENTELY

### 4.1 Prosessit

Ennen kuin prosessi on valmis, joudutaan tekemään vaiheittain erilaisia toimintoja, tapahtumasarjoja. Työ tehdään loppuun vaiheittain, jolloin on kyse prosessista. Kaikelle tekemiselle on tarkoituksensa, tavoitteena on saada jotain aikaan. Prosessissa se on tulos eli prosessin tuote. Asiakas on tämän tuloksen osallinen. Toimivassa prosessissa on niin sanottu syöte (input), joka yhdistyy prosessissa jo valmiina olevien resurssien kanssa. Syötteellä tarkoitetaan sitä tietoa ja materiaalia, joiden on tarkoitus jalostua prosesseissa. Resursseilla tarkoitetaan toteuttajia. Tämän yhtymisen tapahtuessa oikein, syntyy prosessin tulos tai tuotos (output). Prosesseja mietittäessä tulee pohtia, kuka on asiakas ja mitä hän haluaa. Pohdiskelu tulee myös päättää niin, että asiakas on saanut haluamansa. Lähtökohta on siis, että prosessi ei vain ala asiakkaasta vaan myös päättyy aina asiakkaaseen. Prosesseja seuraamalla ja mittaamalla selvitetään, onko haluttu lopputulos saavutettu tai kuinka se on saavutettu. (Pesonen 2007, 129.)



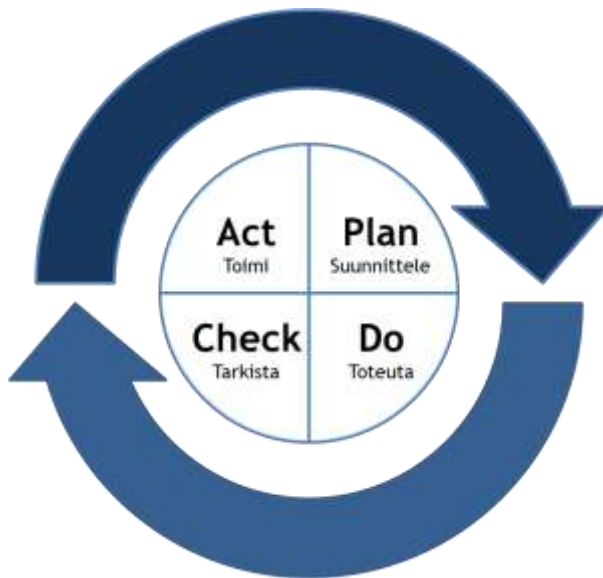
KUVIO 3. Prosessi on sarja toimenpiteitä. Mukaeltu Laamanen 2007, 20.

Prosesseja tulisi myös arvioida useista näkökulmista. Miten hyvin prosessien tuotokset eli tuote tai palvelu vastaavat asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Se on mittari todellisesta tuotoksesta siihen nähden mitä oli tarkoitettu tuottaa. Asiakasreklamaatiot, pitkät korjausajat ja se, ettei korjaavia toimenpiteitä tehdä kertovat, etteivät tulokset ole niin hyviä kuin ehkä pitäisi. (Sandholm, 2000, 115.)

Prosessit voidaan jakaa ydin-, tuki- ja avainprosesseihin, sillä ne ovat luonteeltaan erilaisia. Ydinprosessit ovat prosesseja, joissa on suora yhteys asiakkaaseen. Ne alkavat ulkoisesta asiakkaasta ja aina päättyvät ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä, eikä niillä ole välitöntä kontaktia ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit sananmukaisesti ovat tukena ydinprosesseille ja auttavat niitä onnistumaan. (Pesonen 2007, 131.) Organisaatio ei voi toimia tehokkaasti pelkästään ydinprosesseilla, vaan tarvitsee myös tukiprosesseja. Näitä ovat muun muassa henkilöstöhallinto, taloushallinto ja strateginen suunnittelu. (Laamanen 2007, 54 – 57.) Kolmantena ovat avainprosessit joihin kuuluvat ydin- sekä osa tukiprosesseista. Kaikki ydinprosessit ovat avainprosesseja, sillä ne ovat kaikki tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta. (Pesonen 2007, 131-132.)

Yrityksen on tunnistettava omat prosessinsa. Tämä tarkoittaa määrittämistä, mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu. Tähän liittyy vahvasti myös jo aiemmin mainitut syöte eli input, prosessin resurssit ja tuotos eli output. Näiden määrittely ja tunnistaminen on hyvin tärkeää, koska prosessien avulla pystytään luomaan niin sanotut parantamisen ja ohjaamisen kaaviot. Lähtökohtana on aina, että prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessien rajauksessa on tärkeää muistaa, että niiden tulisi aina alkaa jollain tavalla suunnittelusta ja päättyä arviointiin. Tämä tapa edistää jatkuvan kehittämisen mallia. (Laamanen 2007, 52 -53.)

Toinen hyödyllinen ja toimiva malli prosessien tunnistamisessa, on niin sanottu Demingin ympyrä PDCA. Nimi tulee sanoista plan, do, check ja act. Suomennettuna se tarkoittaa suunnittele, toteuta, seuraa ja reagoi. Demingin ympyrä on johtamisen malli, jota voidaan hyödyntää monilla eri tasoilla ja yhteyksissä, myös yhden prosessin määrittämisessä ja kuvaamisessa. Tällöin prosessi alkaa aina suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Demingin ympyrää toteuttamalla toteutetaan jatkuvaa parantamista systemaattisen toiminnan avulla, joka on myös yksi prosessien tarkoitus. (Pesonen 2007, 63 -63, 132 -133.)



KUVIO 4. Demingin ympyrä ([tutkimu.blogspot.fi/2015/12/lean-ja-lean-startup.html](http://tutkimu.blogspot.fi/2015/12/lean-ja-lean-startup.html))

Jokaisella prosessilla on oma omistajansa. Hän on vastuussa toimivasta prosessikokonaisuudesta ja tekee muiden prosessien omistajien kanssa yhteistyötä. Hänen vastuullaan ovat asetettujen tavoitteiden täyttyminen, mahdolliset muutostarpeet ja mittaaminen sekä uusien ratkaisujen hakeminen. Prosessin omistaja vastaa myös oman prosessin henkilöstön resursoinnista, tehokkaasta toiminnasta ja riittävästä osaamisesta. Hänen tulee toimia neuvojana sekä ohjata itsenäiseen työskentelyyn kaikki prosessin sisällä työskenteleviä. (Lecklin 2006, 130 -131.)

## 4.2 Prosessikartta

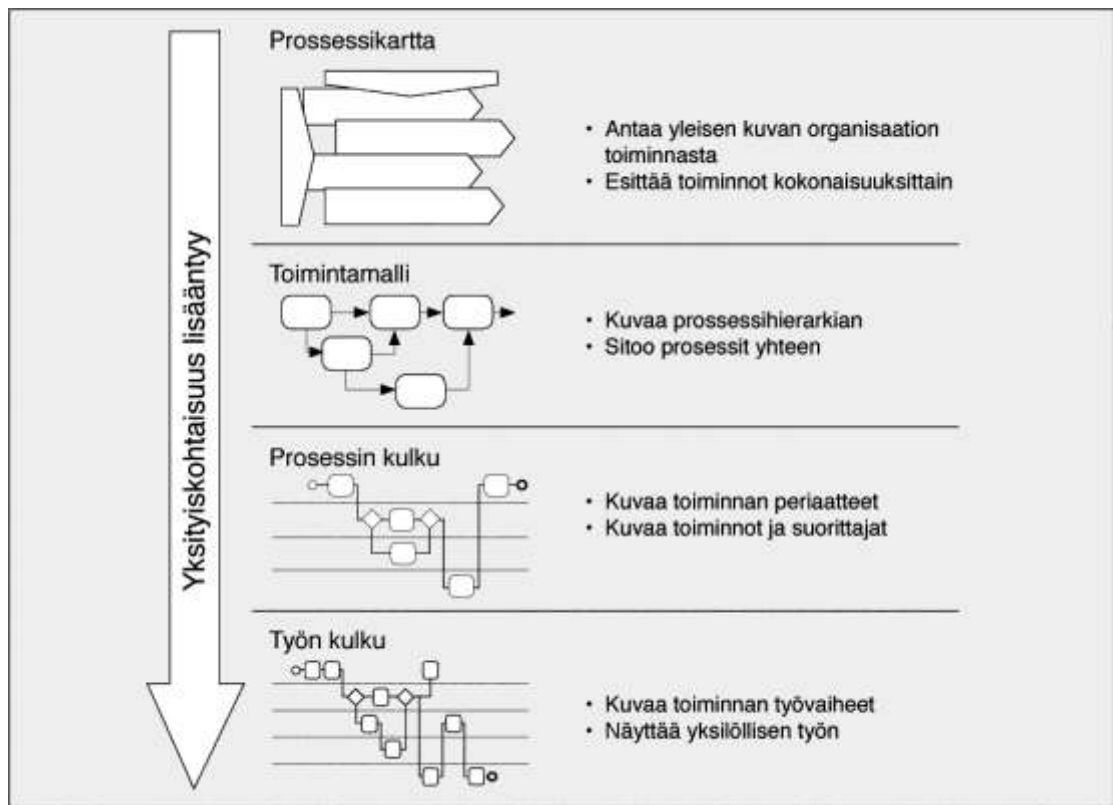
ISO 9001 standardi ohjaa ja kannustaa prosessimaiseen toimintamalliin. Siinä puhutaan prosesseista, jotka liittyvät toisiinsa, näiden vuorovaikutuksesta ja prosessijärjestelmistä yleensä. Tämä kaikki selkeytyy parhaiten tekemällä ja kuvaamalla organisaation prosesseista prosessikartan. Tästä kartasta saa yrityksen toiminnasta selkeän kuvan heti ensinäkemältä. Prosessikartan suunnittelu auttaa näkemään toiminnan kokonaisvaltaisesti. (Pesonen 2007, 133.) Sitä voidaan kutsua myös viestinnän välineeksi. Sen avulla ymmärretään yrityksen tapoja toimia, jotta esimerkiksi palvelu saadaan tuotettua. Prosessit eivät ole yksittäisiä tapahtumia vaan vaikutuksissa toisiinsa ja tämä tulee näkyä prosessikartassa yhtenäisenä verkkona. Lisäksi kartan tulee olla riittävän selkeä ja yksinkertainen. Liian laajaa määrää prosesseja on vaikeaa johtaa ja ohjata kokonaisuutena. (Laamanen 2006, 60 -62.)

Yleensä organisaation johto suunnittelee prosessikartan, sillä heillä on paras kokonaisnäkemys ja -ymmärrys toiminnasta. Prosessikartan tekeminen tarkoittaa käytännössä prosessien määrittelyä ja nimeämistä. On erittäin todennäköistä, että kartta ei pysy samanlaisena kuin alkuun on piirretty. Karttaa muokataan ja täsmennetään tarpeen mukaan, kun laadunhallintajärjestelmää kehitetään ja opitaan uutta. Kartan ja yksittäisten prosessien tulee olla sopuoinnussa keskenään. (Pesonen 2007, 133 -134.)

### **4.3 Prosessien kuvaaminen**

Suurilla yrityksellä voi olla jopa tuhansia eri prosesseja. Prosessien hallintaa helpottaa, niiden ryhmittäminen hierarkisesti oikein. Prosessihierarkiassa käytetään monia sanoja kuvaamaan eri tasoja, voidaan puhua pääprosesseista, alaprosesseista tai osaprosesseista. Joissain yhteyksissä puhutaan välirakenteista. (Lecklin 2006, 132-133.) Termiä prosessikori käytetään usein myös tässä yhteydessä. Prosessikorin ajatellaan sisältävän prosesseja, jotka taas sisältävät prosesseja ja niin edelleen. Prosesseja voidaan siis kuvata monella eri tasolla. (Pesonen 2007, 141-142.)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta Juhta, suosittelee jakoa neljään kuvaustasoon. Ylimpänä on prosessikartta, jossa kuvataan organisaation toiminta kokonaisuuksina ja sen tarkoitus on antaa kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Seuraavana kaaviossa on toimintamalli, joka kuvaa organisaation toimintaa yksityiskohtaisemmin. Siinä prosessit jakautuvat osaprosesseiksi, niille määritetään omistajat sekä mittarit ja rajapinnat muuhun ympäristöön. Siinä prosessit sitoutuvat yhteen, nähdään prosessien kulku ja niihin vaikuttavat tekijät. Kolmannella, prosessin kulku-tasolla kuvataan toimintaa tarkemmin kuin toimintamallitasolla. Siinä kuvataan toiminnan työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimijat. Tämä taso tuo esille toiminnan nykyiset ongelmat. Alimmalla työn kulku-tasolla kuvataan prosessin kulkua toimintatasoa tarkemmin. Prosessien sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet kuvaillaan tietotyypeinä, näin selviää missä muodossa tieto eri toimintojen välillä liikkuu. Tällä tasolla kuvataan toimintojen vuorovaikutus ja työn ohjauksellinen kulku. (Juhta 2002, 6 -13.)



KUVIO 5. Juhdan neljän tason malli ([www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152](http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152))

## 5 MITTAAMINEN JA SEURANTA

### 5.1 Toimintaa tulee mitata

Sanonta ”sitä saat, mitä mittaat” pitää hyvin paikkansa. Yleensä, kun aletaan seuraamaan ja mittamaan jotakin, tulos paranee, kuten vaikka kannattavuus. Johto voi mittaamisella suunnata huomiota niihin seikkoihin, joita pitää tärkeimpänä. Henkilöstö alkaa pitämään mittauksen ja seurannan kohdetta tärkeänä, koska siitä ollaan kiinnostuneita. Toinen hyvä syy mittaamiselle on, että tiedetään organisaation nykyinen tilanne, jonka myötä voidaan asettaa uusia tavoitteita ja lisäksi voidaan osoittaa kehittymisen taso. (Pesonen 2007, 154 -155.)

Suorituskykyä täytyy mitata, jotta voidaan parantaa ja kehittää organisaation tuloksellisuutta. Suorituskyvyllä tarkoitetaan kykyä saada aikaiseksi toivottuja tuloksia. Tätä voidaan mitata organisaatiossa talouden, tehokkuuden sekä asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Prosessien suorituskykyä voi jäsentää ja jakaa muun muassa ajan, rahan, määrän, fysikaalisten ominaisuuksien ja sidosryhmien näkemysten mukaan. (Laamanen 2007, 151 -152.)

Mittaaminen on olennainen osa prosessien hallintaa. Ilman mittausta ei voi ohjata, ilman ohjausta ei voi johtaa eikä myöskään hallita. Tulospittarit kuvaavat prosessin lopputuotteen tasoa. Mittareina voidaan käyttää ulkoisia ominaisuuksia kuten kestävyys. Mittarina voi olla myös asiakastyytyväisyys. Sisäinen laatumittari liitetään yleisesti yrityksen kyvykkyyteen. Jokainen prosessi toimii mittauskohteena. Mittauksia tulisi tehdä säännöllisin väliajoin. Mittausvälineet tulee olla kunnossa oikeiden mittaustulosten saamiseksi. ISO 9000 – standardi määrittelee hyvin tarkasti vaatimukset mittaus- ja testivälineille. Niitä täytyy valvoa sekä kalibroida riittävän tarkkuuden saavuttamiseksi. Ei pelkästään teknisille vaan myös muille mittareille on tarkat vaatimukset. Niiden tulee olla muun muassa luotettavia, yksiselitteisiä, nopeita sekä olennaisia. Hyvä mittari ennakoi myös tulevaa olematta silti ikuinen. (Lecklin 2006, 151 – 153.)

## 5.2 Tunnuslukujen rakentaminen

Organisaatio voi itse päättää, mitä tunnuslukuja haluaa käyttää toiminnan kehittämisen ja ohjaamisen tukena. Tunnusluvuilla voidaan mitata läpimenoaikaa tai niitä voidaan myös rakentaa suoraan ohjaamisen tarpeisiin. Tavallisimpia tunnuslukuja ovat virtaus, tehokkuus, hävikki ja poikkeamat. Näitä kerättyjä tietoja voidaan hankkia mittaamalla, laskemalla sekä havainnoimalla. Tietojen kerääminen olisi käytännöllistä järjestää suoraan tietojärjestelmistä, joiden tehtävänä on tuottaa tarvittavaa tietoa tehtävien päätöksien tueksi. Tämä tieto tulee vielä muuttaa analysoitavaan muotoon, jotta niitä voidaan vertailla asetettuihin tavoitteisiin ja tehdä johtopäätöksiä. (Laamanen 2007, 159 -166.)

Jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa, sen tulee jatkuvasti tarkkailla toimintatapoja ja miettiä kehittämiskohteita. Tähän sisältyy myös valmius reagoida uusiin tarjolla oleviin mahdollisuuksiin sekä kyky arvioida tulevia markkinoita. Taloudellisesti hyvin toimivan yrityksen kuuluu olla tuottava, taloudellinen ja kannattava. Näitä kaikkia voidaan mitata erilaisilla tunnusluvuilla. Näiden taloudellisten tunnuslukujen lisäksi voidaan myös mitata muun muassa asiakastyytyväisyyttä, palvelun tai tuotteen laatua sekä henkilöstöön liittyviä resursseja. (Rautiainen & Siiskonen 2010, 384 -385.)

Tunnusluvut eivät saa olla liian monimutkaisia ja niistä pitäisi käydä helposti ilmi niiden sisältö ja se, mihin lukuja on tarkoitus hyödyntää. Tunnuslukujen seuranta, kirjaaminen ja tulkinta tulisi olla helposti ymmärrettävää ja nopeaa. Tunnuslukuja pitäisi myös osata karsia niin, ettei käytä yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta turhia lukuja, joista ei saa mitään olennaista tietoa. (Rautiainen & Siitonen 2010, 387.)

## 5.3 Tulosten seuranta, analysointi ja parantaminen

Laadunhallintajärjestelmässä pitää olla mukana silmukka tai toiselta nimeltään niin kutsuttu luuppi. Tämä kertoo toiminnan parantamisen jatkumosta. Tämä voidaan kuvailla hyvin yksiselitteisesti. Organisaatio kerää ensin tietoa toiminnastaan. Tämä tieto analysoidaan ja siitä tehdään johtopäätöksiä, jotka luovat perustan toteutettaville päätöksille ja toimenpiteille. Asioita siis tarkastellaan ja seurataan ja niihin puututaan. (Pesonen 2007, 50-51.) ISO 9001:2015 standardi vaatii, että organisaation tulee

määrittää mitä seurataan ja mitataan ja milloin näitä tuloksia analysoidaan ja arvioidaan. Myös laadunhallintajärjestelmän suorituskykyä ja vaikuttavuutta täytyy arvioida ja näistä kaikista edellä mainituista laadunhallintajärjestelmän vaatimuksista tulee kerätä dokumentoitua tietoa. (SFS-EN ISO 9001 2015, 27.)

### **5.3.1 Poikkeamien kirjaaminen**

Poikkeama voi olla mikä tahansa eroavaisuus käytännöistä ja menettelytavoista jokapäiväisessä toiminnassa. Se on virhe tai ongelma, jonka havaittuaan henkilöstön tulee kirjata ne ylös. (Laamanen 2007, 119.) Organisaation tulee poikkeaman havaitsemisen jälkeen ryhtyä toimenpiteisiin niiden korjaamiseksi. Poikkeamien syyt täytyy selvittää. Ettei poikkeama enää toistuisi, tulee miettiä tarvittavat toimenpiteet sen ehkäisemiseksi. Päätetyt toimenpiteet tulee myös toteuttaa ja vielä lopuksi arvioida niiden vaikuttavuutta. Kaikista näistä vaiheista ja toimenpiteistä tulee organisaatioalla olla dokumentoitua tietoa. (SFS-EN ISO 9001 2015, 30.)

### **5.3.2 Sisäinen auditointi**

Sisäinen auditointi on organisaation omaa arviointityötä siitä, miten yritys käytännössä toimii. Siinä pyritään selvittämään, mitkä asiat organisaatiossa jo toimivat suunnitellusti ja samalla etsitään myös toimintoja, joihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Sisäisen auditoinnin tulokset toimivat pohjana myös tulevaisuuden kehittämiskohteille johdon katselmuksissa. (Lecklin 2006, 72.) Sisäisessä auditoinnissa etsitään siis uusia kehittämiskohteita ja varmistetaan, että yrityksessä toimitaan sovitulla tavalla, jolloin yrityksen omat vaatimukset kuin myös lakien ja asetusten vaatimukset täyttyvät. Sisäisistä auditoinneista tulee laatia suunnitelma, josta käy ilmi muun muassa auditoinnin kohteet, ajankohdat ja auditoinnit. (Pesonen 2007, 190-193.)

Sisäisissä auditoinneissa tulee myös tarkastella onko laadunhallintajärjestelmä käytössä, päivitetäänkö ja ylläpidetäänkö sitä vaatimusten mukaisesti. Auditoinneista saadut tulokset tulee dokumentoida ja niistä pitää kertoa asianomaisille johdon henkilöille. Tulokset tulee raportoida ja niistä täytyy jäädä dokumentoitua tietoa. (SFS-EN ISO 9001 2015, 29.)



### 5.3.3 Johdon katselmus

ISO 9001 standardi edellyttää, että organisaation ylimmän johdon tulee suunnitellusti tarkastella laadunhallintajärjestelmää. Johdon katselmuksissa varmistetaan, että järjestelmä on edelleen tarkoituksenmukainen ja organisaation strategian kanssa yhdensuuntainen. Katselmuksissa on ennalta suunniteltu asiarunko, jossa on otettu huomioon edellisten johdon katselmusten tulokset ja toteutetut muutokset. Järjestelmän kannalta oleelliset sisäiset – ja ulkoiset muutokset sekä järjestelmän suorituskyky tulee myös huomioida johdon katselmuksen toteutuksessa. Katselmuksissa tarkastellaan myös resurssien riittävyyttä. Katselmuksien dokumentoiduissa tuloksissa tulisi ilmetä päätökset ja toimenpiteet liittyen kehittämismahdollisuuksiin, laadunhallintajärjestelmän muutostarpeisiin sekä resurssitarpeisiin. (SFS-EN ISO 9001 2015, 28-29.)

## 6 MUUTOS TYÖYHTEISÖSSÄ

### 6.1 Muutosjohtaminen

Johtaminen on suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jolla pyritään saamaan aikaan ennalta määrättyjä tuloksia. Sillä kootaan yhteen niin asiat kuin ihmiset. Esimiehen haasteena on saada ihmiset toimimaan yhteisten tavoitteiden puolesta. Johtamisessa on yksinkertaistettuna kysymys asioiden hoitamista ihmisten kanssa. Asioiden johtaminen on ennalta määrättyjen standardien mukaista ja siinä täytyy jo ennalta tietää mihin lopputulokseen on tarkoitus päästä. Ihmisten johtaminen on taas uuden luomista, kehittämistä ja parempien toimintatapojen etsimistä. Johtamista tarvitaan, koska organisaatioissa ympäristöt ja tehtävät muuttavat muotoaan koko ajan. (Helsilä & Salojärvi 2013, 108-109.)

Johtaminen on aina muutoksen johtamista. Se ei ole sinänsä uutta, mutta muutoksen luonne on erilaista kuin ennen. Muutoksia voi olla käynnissä monta yhtä aikaisesti, ne voivat olla nopeita ja monitasoisia. Muutoksien vaikutukset organisaatioissa ovat hyvin moniulotteisia. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin johtaminen on merkityksellinen osa muutoksen hallintaa ja sen myötä tuloksellista toimintaa. Strategialähtöisen työhyvinvoinnin lähtökohtana on selkeä näkemys yrityksen strategiasta, tulevaisuudesta ja tavoitteista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 56-59.)

Henkilöstön osallistaminen ja vaikuttaminen muutoksen keskiössä parantaa yrityksen asemaa kilpailijoihin nähden sekä lisää henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Edellä mainitut tavoitteet ovat mahdollisia toteuttaa ympäristössä, jossa on sosiaalista avoimuutta, kannustavuutta, vapaata tiedon kulkua sekä rohkaisua uusiin toimintatapoihin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 65.)

### 6.2 Tukeminen muutoksessa

Henkilöstön suunnitelmallinen tukeminen muutoksessa on organisaation tehtävä. Tukeminen voi olla muodoltaan esimerkiksi tiedollista tai osallistavaa. Tiedollisen tuen tavoitteena on jakaa tietoa asioista ja lisätä niiden ymmärrystä. Osallistavan tuen

tavoitteena on taas antaa mahdollisuus vaikuttaa tuleviin päätöksiin sekä ennalta ehkäistä mahdollisia ongelma- ja kriisitilanteita. Tuen tarve vaihtelee yksilöiden välillä suuresti. Toiset tarvitsevat tukea enemmän, kun toiset eivät koe sille tarvetta lainkaan. Tuki ei kuitenkaan ole koskaan merkityksetöntä. Tärkeää on myös miettiä, missä vaiheessa muutosta tukea annetaan. Tukena ovat usein kollegat tai ammattiauttajat omasta organisaatiosta. Tukena voidaan myös hyödyntää organisaation ulkopuolisia ammattiauttajia. (Ponteva 2010, 68-70.)

### **6.3 Muutoksen juurruttaminen**

Tässä vaiheessa organisaatiossa arvioidaan tulosten parantumista ja seurataan toiminnan kehittymistä. Palautteiden ja tulosten perusteella saatuihin tietoihin pohjautuen asetetaan uusia tavoitteita ja ne sovelletaan uusiksi muutoksiksi. Juurruttamisessa on päämääränä jatkaa ja kehittää edelleen myönteistä muutoksen kierrettä. Tarkoituksena on välttää paluuta menneeseen. Yleensä ongelmatilanteissa vanhat toimintatavat palaavat käytäntöön. Monesti muutoksen toteutumisen seuranta päätetään liian nopeasti. Muutosten pysyvyyttä voidaan varmistaa muun muassa sisäisillä auditoinneilla, jatkuvalla seurannalla, korjaavilla toimenpiteillä ja palkitsemisella. (Laamanen 2007, 276-277.)

## 7 ISO 9001-STANDARI

### 7.1 Yleistä standardeista

ISO – kirjainyhdistelmä on lyhenne sanoista International Organisation for Standardization. Se on järjestö, joka ympäri maailman markkinoi ja kehittää standardeja tuotteille, palveluille sekä toiminnalle yleiseen käyttöön. 9001 on standardin järjestysnumero. On olemassa useampia standardeja, kuten ISO 9000, ISO 9004 ja ISO 14001. ISO 9001 on standardi, jossa on selkeät vaatimukset toiminnalle. Sertifioinnin voi saada, mikäli yritys täyttää ISO 9001:n vaatimukset. (Pesonen 2007, 74.)

ISO 9001 standardi määrittelee ne vaatimukset, joita tulee olla asiakkaan luottamuksen ja tyytyväisyyden saavuttamiseksi ja kehittämiseksi. Näitä vaatimuksia seuraamalla ja toteuttamalla organisaatio voi saada toiminnalleen merkittäviä etuja. (Moisio & Tuominen 2008, 5.) Standardi ei kuitenkaan pääätä, mitä toimintajärjestelmän tulee sisältää tai laadun tasoa, vaan organisaation tulee itse määrittää laadulliset tavoitteensa. Järjestelmän avulla voidaan saavuttaa nämä halutut tavoitteet. ISO 9001 tukee myös prosessimaista toimintamallia, jossa yhdistämällä yksittäisiä prosesseja saavutetaan jatkuvaa kehittymistä ja ohjausta. ISO korostaa prosessien toimintaa tulosten valossa sekä prosessien kehittämistä mittauksen perusteella. (Pesonen 2007, 75.) Standardit ovat hyvin yleisluontoisia ja soveltuvat kaikenkokoisille yrityksille sekä eri toimialoille (Lipponen 1993, 59).

### 7.2 Vaatimukset

Laadunhallinnalla on periaatteita, jotka on hyväksytty ympäri maailman johtaviksi laadunhallinnan välineiksi. Nämä ovat:

1. asiakaskeskeisyys
2. johtajuus
3. henkilöiden huomioiminen
4. prosessimainen ajattelutapa
5. systeemiajattelu

6. jatkuva parantaminen
7. faktoihin perustuva päätöksenteko
8. yhteistyösuhteet.

ISO 9001:n vaatimukset organisaatiolle ovat seuraavat:

1. toiminnan tulee olla määritettyä ja ainakin osittain dokumentoituna
2. toimitaan määritysten mukaisesti ja siitä jää näyttöä
3. toiminnan tehokkuudesta saadaan tietoa, on mittareita ja tuloksia
4. tulosten kautta toimintaa ohjataan ja parannetaan

ISO 9001:n minimivaatimukset dokumentoinnille ovat:

1. asiakirjojen hallinta
2. tallenteiden hallinta
3. sisäinen auditointi
4. poikkeavan tuotteen valvonta
5. korjaava toimenpide
6. ehkäisevä toimenpide

(Pesonen 2007, 78 – 82.)

### **7.3 Sertifiointi**

Laatuprojektin lopuksi organisaatio voi hakea sertifikaattia. Tämän edellytyksenä on, että toiminta on kuvattuna, sisäiset auditoinnit on suoritettu ja vähintään yksi johdon katselmus on pidetty. Toiminnasta ja myös kehitymisestä on syntynyt näyttöä. Seuraavaksi henkilöstöä tulee valmistella sertifiointiin. Heidän tulee ymmärtää oma roolinsa osana kokonaisuutta ja heidän tulee osata toimia kuvatusti ja kertoa toiminnan parantamisesta esimerkein. Tämän jälkeen otetaan yhteys ulkoiseen sertifiointielimeen, jolle pitää toimittaa dokumentteja tutustumista varten. Auditoinnissa ottaa yhteyttä ja sovitaan suunnittelukokous, jossa tutustutaan toimintaan ja jos kaikki näyttää olevan kunnossa, voidaan sopia aika arvioinnille. Arviointi kestää yhdestä kahteen päivään yrityksen koosta riippuen. (Pesonen 2007, 221 – 226.)

## 8 TOTEUTUS

### 8.1 Lähtökohdat

Norlandia Tampere Hotellilla oli jo olemassa sähköinen laadunhallintajärjestelmä. Ohjelma oli hankittu vuonna 2013 ja se oli yhtenäinen kaikkien muiden Norlandian potilashotellien kanssa. Muissa organisaation potilashotelleissa Norjassa ja Ruotsissa järjestelmä oli jo henkilöstön aktiivisessa käytössä. Tampereella laadunhallintajärjestelmän suunnittelu ja päivitys oli jäänyt kesken. Ohjelman rakenne oli pääsääntöisesti valmis, mutta prosessikuvaukset ja sisältö vaativat päivittämistä ja asiakirjojen uusimista. Kaikki tärkeimmät asiakirjat, joissa kuvataan yrityksen arvot, periaatteet, strategiat ja laatutavoitteet olivat ohjelmassa norjan kielellä.

Uuden potilashotellikonseptin markkinoille tuominen Suomessa oli vaatinut alkuvuosina paljon työtä. Laadunhallinnan kehittämiseksi ei ole ollut aiemmin riittävästi aikaa eikä resursseja. Henkilöstöä ei ollut saatu mukaan kehittämistyöhön, eikä heillä ollut selkeää kuvaa laadunhallinnasta eikä organisaation laatutavoitteista. Henkilöstö ei osannut käyttää sähköistä laadunhallintajärjestelmää eikä näin ollen voinut myöskään ymmärtää sen tuomia hyötyjä.

Valitsin tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi toimintatutkimuksen. Ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivisuus muutoksen toimijoina sekä heidän välinen yhteistyönsä ovat tyypillistä toimintatutkimukselle. Organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma pyritään ratkaisemaan ja samanaikaisesti luodaan uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöistä. Toimintatutkimuksessa pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta osallistavilla menetelmillä. (Ojasalo ym. 2014, 58.)

Aloitin opinnäytetyön tutustumalla teoriaan laadusta ja laadunhallinnasta sekä tutustuin ISO 9001 standardin vaatimukseen. Tietoa oli hyvin saatavilla, haastavaa oli löytää olennainen tieto ja teoria tämän opinnäytetyön kannalta. Tein projektisuunnitelman, aikataulutin sen ja nimesin itseni projektipäälliköksi. Myöhemmin projektin edetessä hotellin johtaja nimesi minut laatupäälliköksi.

Seuraavaksi sain käyttäjätunnukset hotellin laadunhallintajärjestelmään ja opettelin sen käyttöä omatoimisesti. Tarvittaessa olin yhteydessä organisaation laatuapäällikköön Frode Larseniin, joka työskentelee Norjassa Oslon pääkonttorissa. Yhteydenpito hänen kanssaan tapahtui lähinnä sähköpostitse ja puhelimella. Hän myös kävi Tampereella ensimmäisen kerran syksyllä 2015 ja myöhemmin vielä kaksi kertaa projektin aikana.

## **8.2 Tutkimusmenetelmät**

### **8.2.1 Haastattelut**

Haastattelu on usein käytetty tiedonkeruumenetelmä, sitä käytetään sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelua kannattaa käyttää silloin, kun halutaan, että yksilö korostuu tutkimustilanteessa subjektina. Haastattelulla voidaan selventää tai syventää tutkittavaa asiaa, lisäksi sitä voidaan käyttää, kun selvitetään vaikeita tai arkoja asioita. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Haastatteluja voidaan toteuttaa monin tavoin: yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Tutkimus- tai kehittämistyössä voidaan käyttää joko yhtä tai useampaa tapaa yhdessä tai erikseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 210.)

Ryhmähaastattelussa haastateltavia on yhtä aikaa paikalla yleensä enemmän kuin kaksi, myös haastattelihoita voi olla useampi kuin yksi. Ryhmähaastattelun etuna on se, että ryhmässä ihmiset usein jännittävät vähemmän, ryhmän dynamiikka vie käsittelyssä olevia asioita eteenpäin. Jos haastattelihoita on useampia, voi yksi keskittyä ryhmädynamiikan seuraamiseen, yksi osallistua tasa-arvoisena keskustelijana keskusteluun, ryhmän vetäjä ohjaa keskustelua ja varmistaa, että etukäteen sovitut teemat käydään läpi. (Eskola & Suoranta, 2008, 94 – 95; Hirsjärvi ym. 2013, 210 – 211; Ojasalo ym. 2014, 111- 112.)

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin hotellinjohtaja Birgit Aikiota ensimmäisen kerran projektin alkuvaiheessa. Selvitettiin lähtötilannetta, yrityksen toimintatapoja sekä tarpeita laadunhallintaan liittyen ja tavoitteita laatu työssä niin yrityksen kuin koko organisaation tasolla. ISO 9001 ei määrittele, kuinka hyvää yrityksen laadun tulee olla,

vaan jokainen yritys määrittelee sen itse. Haastattelussa Aikio kertoi Norlandia Tampere hotellin asettaneen tavoitteet paikallisesti korkeammalle kuin organisaatiossa yleensä. Tavoitteena oli muun muassa 92 prosentin asiakastytyväisyys. Hotellin tavoitteet laadunhallinnassa olivat erittäin kunnianhimoiset. Haastattelun jälkeen pystyttiin rakentamaan projektisuunnitelma ja aikatauluttamaan se yrityksen tarpeiden mukaan. Yrityksen tavoitteena oli hakea ISO 9001 sertifiointia keväällä 2016 mikä määritteli opinnäytetyön aikataulun hyvin pitkälle.

Myös henkilöstöä haastateltiin yksilöhaastatteluina opinnäytetyötä varten elokuussa 2015. Kysymykset liittyivät siihen, miksi laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto ei ollut heidän mielestään aiemmin onnistunut. Vastaukset olivat kaikilla hyvin yhteneväisiä ja sävyltään negatiivisia. He olivat kokeneet, ettei asiasta oltu tiedotettu tarpeeksi. Koulutus oli myös ollut hyvin vähäistä eikä projektilla ollut aiemmin ollut selkeää projektinvetäjää. Asiakirjoja oli vain lisätty järjestelmään ja työ oli jäänyt siihen. Vastuut ja valtuudet olivat jääneet selkeästi myös määrittelemättä.

Ryhmähaastatteluja toteutettiin muutoksen tukeminen tilaisuudessa, jotka pidettiin osastoittain. Näissä haastatteluissa henkilöstöltä kysyttiin, mitä hyötyjä he uskovat laatutyön tuovan yritykselle. Kysyttiin myös negatiivisia tuntemuksia ja pelkoja liittyen laadunhallintaan. Nämä haluttiin totuttaa ryhmähaastatteluina, koska uskottiin tunnelman olevan rennompi ja henkilöstön kertovan asioista avoimemmin ryhmässä kuin yksin.

## **8.2.2 Prosessianalyysi, blueprinting**

Ojasalo ym. (2014, 178) kirjoittavat, että prosessien tutkiminen ja kehittäminen voidaan tehdä prosessianalyysin avulla. Tällöin voidaan esimerkiksi selvittää, mikä rooli eri osapuolilla on prosessissa ja mitkä prosessin kriittiset pisteet ovat. Kun ongelmat on saatu luodulla prosessikaaviolla tunnistettua, pyritään ne ratkaisemaan.

Palvelumuotoilussa asiakkaan prosessi kuvataan palvelupolussa (customer journey), jossa kuvataan yksityiskohtaisesti palvelun eri vaiheet asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan kaikilla aisteillaan kokemat palvelutuokiot ja kontaktipisteet koostavat palvelupolun. Kontaktipisteitä voivat olla palveluympäristö, koneet, laitteet, henkilöstö



ja heidän tapansa toimia. Palvelumuotoilun keinoin voidaan näitä kaikkia kehittää. (Ojasalo ym. 2014, 73 – 74.) Juha Tuulaniemi (2011, 78 -79) huomauttaa, että palvelumuotoilussa suunnittelun ensimmäinen vaihe on määrittellä suunnittelun kohteeksi otettava palvelupolun osa. Hän jatkaa, että palvelupolulla olevat palvelutuokiot voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Vaiheet ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu, joista ydinpalvelussa asiakas saa varsinaisen arvon, esipalvelu valmistelee arvon muodostumista (esimerkiksi hotellihuoneen varaaminen) ja jälkipalvelussa asiakas on kontaktissa palveluntuottajaan palvelutapahtuman jälkeen.

Laadunhallintajärjestelmässä on kuvattuna ydinprosessina asiakkaan polku hotellissa. Prosessin eri vaiheet ovat markkinointi, varaaminen, saapuminen, asuminen, lähteminen ja jälkihoito. Prosessianalyysiä käytettiin, kun mietittiin asiakkaan näkökulmasta näitä kaikkia vaiheita. Tämän avulla oli helppo hahmottaa kriittisiä pisteitä prosesseissa sekä asiakkaan ja hotellin eri osastojen kohtaamisia prosessien aikana.

### **8.3 Tavoite ja tarkoitus**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on sähköisen laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto ja samalla luoda siitä koko henkilöstölle päivittäinen työkalu. Laadunhallintajärjestelmästä tulee löytyä kaikki tarvittava tieto ja ohjeistus ja toimintamallit sekä ISO 9001 vaatimat dokumentit. Laadunhallintajärjestelmän avulla halutaan selkeyttää tavoitteita ja toimintatapoja. Tavoitteena on myös yhtenäistää ja tasalaatuistaa toimintatapoja sekä vähentää turhaa työtä. Tavoitteena on saada myös henkilöstö mukaan kehittämistyöhön. Laadunhallintajärjestelmän avulla pyritään parantamaan kokonaisvaltaista suorituskykyä.

Norlandia Tampere hotelli hakee 9001 ja 14001 sertifiointeja huhtikuussa 2016. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa laadunhallintajärjestelmä SFS-EN ISO 9001 -standardin vaatimusten mukaisesti niin, että sekä laadunhallintajärjestelmä, ja henkilöstö ovat valmiita 9001 ja 14001 auditointeihin.

## 9 CASE NORLANDIA

### 9.1 Sähköinen laadunhallintajärjestelmä

Projektin alussa todettiin, että hotellilla on sähköinen laadunhallintajärjestelmä, joka ei ole ollut kuitenkaan henkilöstön käytössä aktiivisesti. Sähköinen laadunhallintajärjestelmä sisältää vanhoja työohjeita, asiakirjoja sekä dokumentteja. Lisäksi ohjelmaa ei ole päivitetty kertaakaan sen jälkeen, kun se oli otettu käyttöön vuonna 2013 tai pikemminkin, jolloin sitä yritettiin ensimmäisen kerran ottaa käyttöön. Työ on jäänyt täysin kesken. Lisäksi organisaation laadunhallintaan ja laatutyöhön liittyvät tärkeät asiakirjat ovat kaikki ohjelmassa norjan kielisenä, kuten laatukäsikirja ja laatutavoitteet. Ohjelma sinänsä on hyvin toimiva ja moderni. Se on ostettu aikoinaan TQM Partner nimiseltä yritykseltä ja on rakenteeltaan samanlainen kaikissa organisaation toimipaikoissa. Kaikilta yrityksen tietokoneilta on mahdollista kirjautua ohjelmaan ja sen käyttö myös etäyhteydellä, esimerkiksi kotikoneelta on mahdollista.

Henkilöstö ei osannut käyttää laadunhallintajärjestelmää. Heidän koulutuksensa on jäänyt hyvin vähäiseksi ja taidot ovat jo unohtuneet. Koko henkilöstölle luotiin käyttäjätunnukset ja salasanat ohjelmaan. Kaikille annettiin lukuoikeudet käyttöjärjestelmään eli jokainen pääsi katsomaan ja lukemaan laadunhallintajärjestelmässä olevia asiakirjoja ja kuvattuja prosesseja sekä työohjeita. Lisäksi heille luotiin oikeudet poikkeamien kirjaamiseen. Esimiehillä oli myös kirjoitusoikeudet eli he pääsivät myös julkaisemaan ja muuttamaan jo olemassa olevia dokumentteja. Hotellinjohtaja ja projektipäällikkö olivat pääkäyttäjiä, jotka hallinnoivat ohjelmaa kokonaisvaltaisesti.

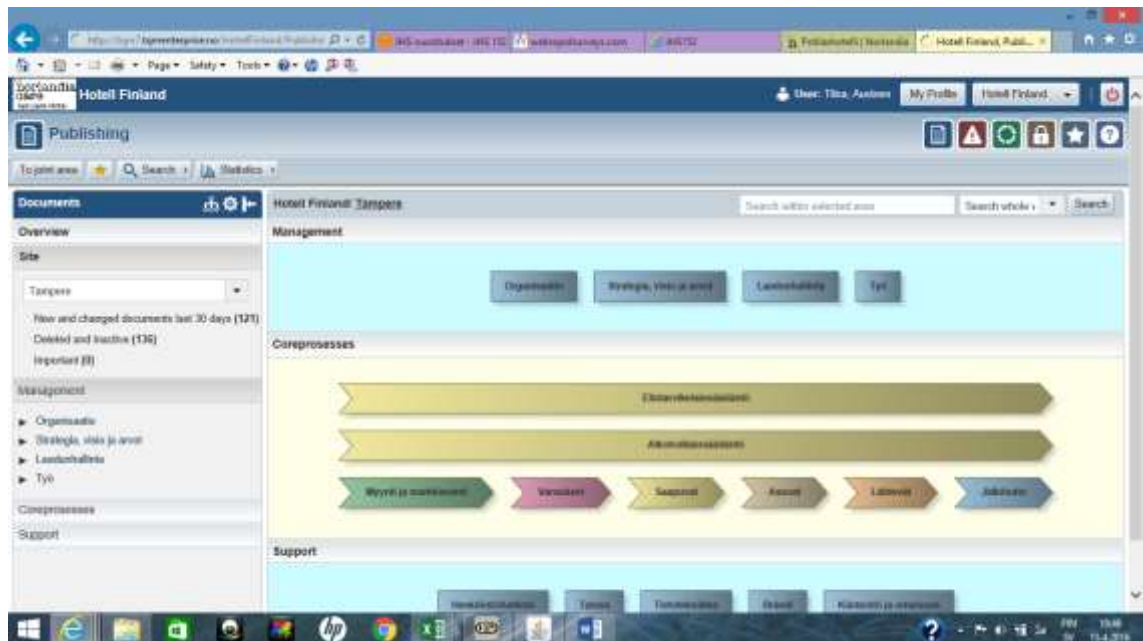
### 9.2 Prosessikartta ja rakenne

Sähköinen järjestelmä on rakennettu kolmeen eri kerrokseen ja on hyvin selkeä. Ylimpänä ovat kuvattuna yrityksen arvot, periaatteet, strategiat ja laatutavoitteet. Toinen taso, yhteistyömalli sisältää prosessikuvaukset eli tarkat yksityiskohtaiset kuvaukset ja työohjeet kullekin prosessin eri vaiheelle ja osastolle. Näiden yläpuolella ovat omana osionaan alkoholilainsäädäntö ja elintarvikelainsäädäntö, koska ne ovat niin suuressa

roolissa hotellin liiketoiminnan kannalta. Alimmalla tasolla ovat tukitoiminnot kuten tietojärjestelmiin liittyvät tiedot, henkilöstöhallinto, talous ja kiinteistöön sekä turvallisuuteen liittyvät asiakirjat. Alimmalla tasolla on myös paikka tunnusluvuille, raporteille ja palaverimuistioille. (vertaa Pesonen 50-53.)

Prosessikartan tarkoituksena on ohjata prosessimaiseen toimintamalliin ja kuvata nimenomaan asiakkaan näkökulmasta eri vaiheet prosessiketjussa alusta loppuun. Sen tavoitteena on myös selkeyttää henkilöstölle, mitä tapahtuu missäkin vaiheessa asiakkaan palveluprosessia ja miten eri osastojen toiminta nivoutuu toisiinsa. Prosessimainen toimintamalli vähentää päällekkäistä työtä ja se myös järjestelee työn tekemistä. Prosessimaisella ajattelumallilla halutaan myös vahvistaa työyhteisön parempaa kokonaiskuvaa toiminnasta.

Hotellilla on neljä eri osastoa, keittiö, ravintola, vastaanotto ja kerroshoito. Jokaiselle osaston esimiehelle annettiin valtuudet lisätä ja päivittää ohjelmaan asiakirjoja ja työohjeita. Vastuut jaettiin niin, että jokainen oli vastuussa oman osastonsa dokumenteista ja prosesseista. Työntekijöillä oli ainoastaan lukumahdollisuus ohjelman sisältöön prosessikuvauksissa.



KUVIO 6, Laadunhallintajärjestelmän etusivu, prosessikartta.

### 9.3 Asiakirjat ja tallenteet

Ensimmäisen tason asiakirjat käännettiin norjasta ensin englanniksi ja sitten suomeksi. Asiakirjojen kääntäminen vei hyvin paljon aikaa ja oli melko suuri osa kokonaisuudesta tässä työssä. Näitä käännettäviä asiakirjoja oli noin 40 kappaletta ja osa niistä jopa 15 sivun mittaisia. Tämän jälkeen ne lisättiin sähköiseen laadunhallintajärjestelmään. Nyt ne ovat järjestelmässä suomenkielisinä ja henkilöstön on helpompi käyttää niitä ja ymmärtää, mitä niissä kerrotaan. Yksi näistä tärkeistä asiakirjoista on laatukäsikirja.

Osaston esimiehet alkoivat päivittämään heille kuuluvia dokumentteja ja työohjeita. Tehtiin uusia ohjeita, poistettiin ja päivitettiin vanhentuneita ja tarpeettomia asiakirjoja. Nämä asiakirjat ohjaavat toimintaa ja niissä kerrotaan ennalta sovitut oikeat tavat toimia kussakin prosessin erivaiheessa. Oli tärkeää miettiä mitä kuvataan ja liikkeelle lähdettiin nimenomaan riskipohjaisesta ajattelusta, jota ISO 9001 vaatimukset myös korostavat. Kuvattiin niitä kohtia asiakkaan prosessissa, joissa voi olla jokin riski, ettei prosessi toimi odotetusti.

Sähköinen laadunhallintajärjestelmä antaa mahdollisuuden tehokkaaseen asiakirjojen hakemiseen ja säilytykseen. Asiakirjojen tulee olla ISO 9001 vaatimusten mukaisesti tunnistettavissa, tarkoituksenmukaisia sekä helposti löydettävissä. Sähköisessä järjestelmässä tulee aina olla uusimmat päivitetty dokumentit. (SFS-EN ISO 9001 2015, 19.)

On tärkeää ymmärtää asiakirjan ja tallenteen ero. Tallenteet ovat materiaalia, jota syntyy toiminnan aikana ja ne kertovat mitä on tehty. (Pesonen 2007, 187.) Norlandia hotellilla tallenteita syntyy esimerkiksi muistioista osastopalavereista sekä taulukkoja tunnuslukujen seuraamisesta. Laadunhallinnan kannalta tärkeitä tallenteita ovat myös sisäisen auditoinnin raportit, ydinprosessin mittaamisesta jäävät tallenteet sekä johdon katselmuksen raportit. Nämä kaikki kolme ovat tallenteita, joita myös ulkoisessa ISO 9001 auditoinnissa edellytetään yritykseltä löytyvän tallennettuna. Hotellilla tallenteita säilytetään sähköisessä laadunhallintajärjestelmässä, sekä myös niille merkityissä kansioissa verkossa. Verkossa tallenteet ovat järjestelty käyttäjäoikeuksien mukaan niin, että johdolla ja esimiehillä on pääsy kaikkiin tallenteisiin ja henkilöstöllä vain osaan. Asiakirjat ovat muun muassa työohjeita ja toiminnan kuvauksia. Norlandia hotellilla

asiakirjoja on laadittu paikallisella tasolla, mutta myös koko organisaatiota koskevia yhtenäisiä asiakirjoja on hyvin paljon.

Asiakirjojen päivitys saatiin hyvin liikkeelle. Mietittiin tarkkaan, mitä dokumentteja ja ohjeita tallennetaan järjestelmään. On tärkeää pitää järjestelmä selkeänä ja helppokäyttöisenä henkilöstölle. Kynnys ohjelman käyttämiseen haluttiin tehdä mahdollisimman matalaksi. Henkilöstö ei jaksakaan hakea tietoa, jos sitä on turhan paljon ja tieto on epäoleellista. Ohjelmasta poistettiin paljon epäoleellisia asiakirjoja ja näin siitä saatiin helppokäyttöisempi. Myös kaikki norjankieliset asiakirjat poistettiin ohjelmasta.

## 10 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN

### 10.1 Henkilöstö mukaan laatutyöhön

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoa oli yritetty jo kaksi kertaa aiemmin, vuosina 2013 ja 2014. Kummallakaan kerralla se ei onnistunut. Henkilöstöä ei saatu sitoutettua laatutyöhön ja sen tuomia hyötyjä ei korostettu ja tuotu tarpeeksi esille. Työ oli jäänyt molemmilla kerroilla kesken. Vastuut ja valtuudet olivat määrittelemättä.

Nyt haluttiin toimia toisin ja ottaa henkilöstö mukaan kehittämistyöhön alkumetreillä. Haluttiin luoda avoin, keskusteleva ja kantaaottava pohja laatutyölle. Korostettiin laatutyön olevan meidän kaikkien vastuulla ja siihen rohkaistiin sitoutumaan. Haluttiin toisaalta myös korostaa yksilön panosta laatutyössä. Henkilöstöä ohjattiin miettimään toimitko tehokkaasti ja järjestelmällisesti vai sähläätkö ja teet asioita ”vähän sinne päin”?

Henkilöstölle pidettiin syyskuussa 2015 ensimmäinen tiedotustilaisuus. Siihen osallistui koko talon henkilökunta. Ensimmäiseksi kerrottiin laadusta ja keskusteltiin, mitä laatu meille jokaiselle tarkoittaa. Lähdettiin liikkeelle siis hyvin perusasioista. Korostettiin laatutyön merkitystä ja sen vaikutusta jokapäiväiseen toimintaamme. Kerroimme laatutyön hyödyistä, kuten

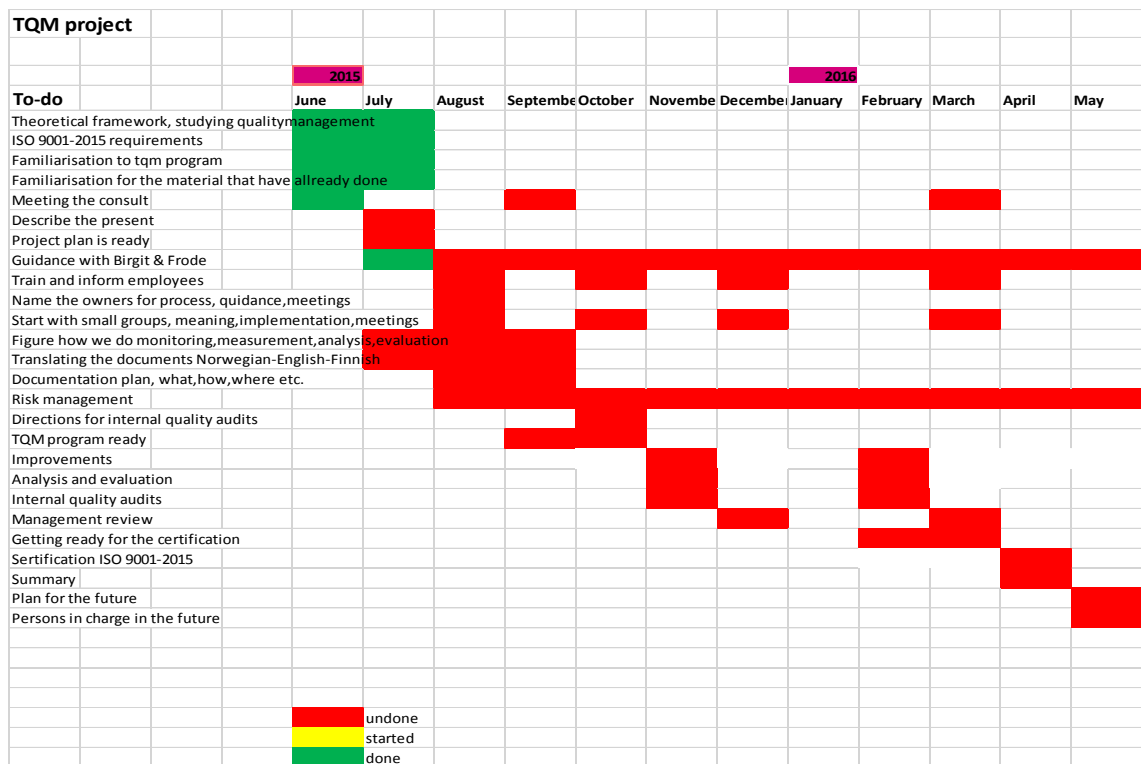
- kannattavuus paranee
- kilpailukyky kasvaa
- työtyytyväisyys paranee
- asiakastyytyväisyys paranee
- virheet ja hukkaan mennyt työ vähenee
- toiminta on vähemmän haavoittuvaa.

Yrityksen tavoitteena oli siis kokonaisvaltainen laatujohtaminen ja edellä mainitut hyödyt olivat yhteisiä tavoitteitamme.

Käytiin läpi myös sähköisen laadunhallintajärjestelmän hyötyjä, miten se varmentaa toimintaa sekä yhtenäistää ja tasalaatuistaa toimintatapoja. On helppo käyttöinen ja helposti päivitettävissä. Näytimme myös konkreettisesti, miten järjestelmä toimii, mitä siellä on kuvattuna ja miten tietoa haetaan. Tässä vaiheessa emme kuitenkaan vielä

neuvoneet varsinaisesti ohjelman käyttöä, koska ohjelmassa oli niin paljon päivitettävää vanhaa tietoa.

Lopuksi painotettiin laatutyön olevan jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Se ei tule koskaan valmiiksi, vaan voimme aina kehittyä ja tehdä asioita paremmin. Käytiin vielä läpi lyhyesti projektisuunnitelma aikatauluineen ja kerrottiin yrityksen hakevan ISO 9001 sertifiointia keväällä 2016 ja mitä se käytännössä tarkoittaa yrityksen toiminnassa seuraavina kuukausina. Kerroimme myös vastuut ja valtuudet laadunhallinnan kehittämisessä niin työntekijöiden kuin johdon kannalta.



KUVIO 7. Projektisuunnitelma laatu järjestelmän käyttöönotosta.

## 10.2 Poikkeamien kirjaaminen

Seuraavassa henkilöstöinfossa lokakuussa 2015 kerrottiin poikkeamista ja niiden kirjaamisesta laadunhallintajärjestelmään. Kerrottiin poikkeaman olevan mikä tahansa eroavaisuus työnkuvauksista, käytännöistä, menettelytavoista tai säännöksistä joka joko välittömästi tai välillisesti voisi johtaa poikkeamaan. Poikkeama voi olla vahinko joka koskee ympäristöä, henkilöitä, omaisuutta tai työympäristöä.

Painotettiin henkilöstölle jokaisen vastuuta ja velvollisuutta kirjaamaan ja korjaamaan poikkeamia niitä havaittuaan ja toimimaan niin, etteivät samat poikkeamat toistuisi. Poikkeamien raportoinnin tavoitteena on organisaatiossa toiminnan kehittäminen prosessien ja toiminnan näkökulmasta, henkilöittä asioita. Tarkoituksena ei ole siis kysyä kuka teki, vaan mitä tapahtui. Kannustettiin henkilöstöä kirjaamaan tapahtumia omin sanoin ja kuvailemaan, mitä tapahtui.

Esimiehille kerrottiin poikkeamien käsittelyn olevan heidän vastuullaan. Heidän tulee arvioida riskejä ja miettiä ennaltaehkäisevien ja korjaavien toimenpiteiden käytäntöönpanoa. Kaikki poikkeamat ja raportit käsitellään kuukausittain kunkin osaston osastopalaverissa. Työntekijät ovat velvollisia osallistumaan näihin työpaikkakokouksiin ja sitoutumaan ennaltaehkäisevien ja korjaavien toimenpiteiden käytäntöön ottamiseen.

Esimiehet ovat velvollisia joka kuukausi raportoimaan oman osastonsa poikkeamista ja korjaavista sekä ehkäisevistä toimenpiteistä hotellinjohtajalle johtoryhmän kokouksissa. Vakavat poikkeamat tulee kertoa välittömästi. Hotellinjohtaja raportoi organisaation ylimmälle johdolle Norjaan, jossa raportteja käytetään tukena muun muassa seuraavan vuoden laatu – ja ympäristötavoitteita laadittaessa sekä kehittämiskohteita mietittäessä.

Laadunhallintajärjestelmään on mahdollista kirjata myös huomioita ja kehitysideoita poikkeamien lisäksi. Näin henkilöstöllä on mahdollisuus myös vaikuttaa toiminnan kehittämiseen ja antaa ideoita mahdollisimman vaivattomasti. Jokaisella on mahdollisuus halutessaan tehdä kaikki kirjaamiset anonyminä.



Lopuksi keskusteltiin poikkeamien kirjaamisen hyödyistä. Monesti havaitut epäkohdat ja poikkeamat toiminnassa jäivät kertomatta tai jos ne kerrotaan, niin korjaavat toimenpiteet jäivät suorittamatta. Kirjattuna epäkohdista tulee ikään kuin todellisia ja niihin on pakko puuttua. Myös seuranta on tehokasta ja havaitaan helposti, jos samat poikkeamat toistuvat korjaavista toimenpiteistä huolimatta.

Henkilöstö alkoi välittömästi kirjaamaan poikkeamia. He myös kirjasivat kehitysideoita laadunhallintajärjestelmään. Esimiehien vastuu ja rooli laatutyössä korostuivat erityisesti tässä vaiheessa projektia. Heidän tapansa käsitellä poikkeamia ja etsiä korjaavia toimenpiteitä sekä toteuttaa niitä ja raportoida henkilöstölle olivat tärkeitä toteuttaa oikein ja suunnitellusti. Näin henkilöstölle annettiin kuva, että kirjaamisesta on hyötyä ja asioita viedään ja kehitetään eteenpäin eivätkä ne jää vain kirjaamisen tasolle. Esimiehille laadittiin selkeät toimintaohjeet poikkeamien käsittelyyn ja raportointiin. Heitä neuvottiin myös seuraamaan korjaavien toimenpiteiden vaikuttavuutta toiminnassa. Laadunhallinnan ollessa vielä hyvin alkuvaiheessa Norlandia Tampere hotellissa on vaikuttavuuden mittaaminen vielä hyvin haastavaa.

### **10.3 Muutosprosessissa tukeminen**

Laatutyö oli saatu käyntiin hyvin ja henkilöstö oli mukana kehittämistyössä jo kohtuullisen hyvin tässä vaiheessa. Henkilöstö kirjasi poikkeamia laadunhallintajärjestelmään ja esimiehet jatkoivat ohjelman päivitystä. Projektipäällikkö ohjasi, auttoi ja oli tukena henkilöstölle aina tarvittaessa. Henkilöstöä haluttiin kuitenkin tukea ja kannustaa laatutyöhön vielä lisää, joten järjestimme ulkopuolisen kouluttajan kanssa yhdessä ”Muutosprojektissa tukeminen” tilaisuuden koko henkilöstölle. Tähän tilaisuuteen mietimme yhdessä kysymyksiä ja aiheita joita kävisimme läpi. Tilaisuus pidettiin marraskuussa 2015.

Ryhmäkoot haluttiin pitää maltillisina ja tilaisuus järjestettiin osastoittain niin, että ensimmäisessä tilaisuudessa olivat paikalla vastaanotto, toisessa ravintola- ja salinhenkilökunta ja kolmannessa kerroshoidon henkilökunta. Projektipäällikkö ja ulkopuolinen kouluttaja olivat kaikissa tilaisuuksissa läsnä. Kaikissa tilaisuuksissa noudatettiin samaa ennalta suunniteltua kaavaa ja kaikilta osastoilta käytiin haastattelemalla samat kysymykset läpi. Ensimmäiseksi henkilöstö pohti laatutyön

mukanaan tuomia hyötyjä meidän yrityksellemme sekä kunkin työntekijän omalle osastolle. Seuraavaksi jokainen osasto mietti laatutyöhön liittyviä mahdollisia negatiivisia asioita ja pelkoja ihan henkilökohtaisellakin tasolla. Kolmanneksi mietittiin korjaavia toimenpiteitä esille nousseille negatiivisille asioille ja peloille. Seuraavassa listattuna muutamia asioita, joita keskusteluissa nousi esille vahvasti.

Laatutyön hyödyiksi koettiin:

- parantaa asiakastyytyväisyyttä, tiedonkulkua, turvallisuutta
- varmistaa asioiden loppuunsaattamisen
- kannustaa ja rohkaisee yhteistyöhön
- helpottaa ja selkeyttää oppimista
- yhtenäistää toimintamalleja ja prosesseja
- tasalaatuistaa toimintaa
- päästään ongelmien juurille ja toiminnan kehittäminen helpottuu
- vähentää ongelmanratkaisua, helpottaa työtilanteita
- toimii osana oikeusturvaa – kirjattu on tehty
- laatusertifikaatti tuo uskottavuutta

Laatutyön negatiiviksi ja peloiksi koettiin:

- työmäärän lisääntyminen
- uuden asian oppiminen, opinko minä?
- järjestelmän käyttäjäystävällisyys
- miten järjestelmää hyödynnetään
- mikä koko laatutyöstä seuraa
- kirjataanko oikein ja tarpeellisia asioita
- virheistä syyllistäminen
- tehdäänkö turhaa työtä

Korjaavat toimenpiteet negatiivisille ja peloille:

- luodaan helppo ja nopea yhteys (sisäänkirjautuminen) ohjelmaan
- kysytään rohkeasti neuvoa
- osa yhteisistä palavereista käytetään laatutyön ohjaamiseen
- itseohjautuvuus ja oma-aloitteellisuus ohjelman käytössä
- on osa perustyötä joka määrätty organisaatiotasolla

- seurataan systemaattisesti, tiedotetaan aktiivisesti
- ei kirjata nimiä poikkeamien yhteydessä
- ohjataan esimiehiä käsittelemään asioita rakentavasti
- annetaan positiivista palautetta huolellisesta poikkeamien raportoinnista

Lopuksi jokainen työntekijä henkilökohtaisesti vielä arvioi asteikolla 1 – 6, uskoaan siihen, että laatutyöhön liittyvät asiat saadaan hallintaan. Keskiarvoksi tästä tuli 5,5. Lisäksi arvioitiin samalla asteikolla laatutyön tärkeyden merkitystä, jossa keskiarvoksi tuli 5,7.

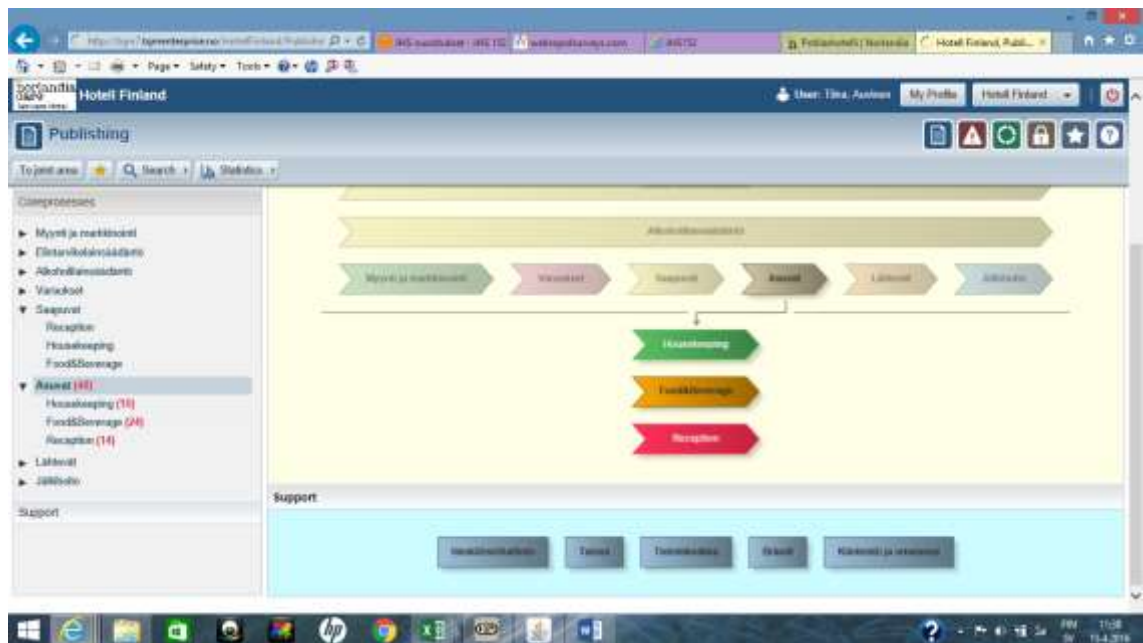
Näistä haastatteluista saadut tulokset kertoivat vahvasti siitä, että laatutyö koetaan tärkeäksi ja jokainen uskoo, että laadunhallintajärjestelmän mukaiseen toimintatapaan tullaan pääsemään. Työntekijöiden pelot olivat hyvinkin tavanomaisia, ne liittyivät omaan osaamiseen sekä työmäärän lisääntymisen pelkoon, kuten hyvin monesti muutoksen edessä työyhteisössä. Tulokset kertoivat myös sen, että olimme onnistuneet osallistamaan henkilökunnan laatutyöhön ja he pitivät sitä tärkeänä.

#### **10.4 Laadunhallintajärjestelmä työvälineenä**

Yhtenä tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli saada laadunhallintajärjestelmästä koko henkilöstön työväline. Henkilöstö oli saanut käyttäjätunnukset järjestelmään jo aiemmin ja he olivat kirjanneet järjestelmään jo poikkeamailmoituksia ja kehitysehdotuksia. Esimiehet olivat saaneet jo järjestelmän asiakirjojen ja työohjeiden päivittämisen niin pitkälle, että aloitettiin kouluttamaan henkilöstöä ohjelman käyttöön laajemmin.

Heille kerrottiin ohjelman rakenteesta, miten se oli rakennettu kolmeen osaan ja mitä kaikkia toimintoja sieltä löytyi. Henkilöstölle tärkeimpiä olivat poikkeamien kirjaaminen ja se, että he osaavat käyttää ohjelmaa oikein ja löytävät sieltä etsimänsä tiedon. Näytimme esimerkein, miten ensimmäisestä kerroksesta löytyvät koko organisaatiota koskevat asiakirjat kuten laatukäsikirja, arvot ja henkilöstöpolitiikka. Kävimme läpi pääprosessia eli asiakkaan prosessinkulun hotellissa ja siihen liittyvät työohjeet ja ohjeistukset. Näytimme miten jokaisella osastolla on kunkin prosessivaiheen alapuolella oman osaston laatikko, josta prosessin siihen vaiheeseen kuuluvat ohjeistukset liittyvät. Näytettiin ja kerrottiin myös alhaalla olevista

tukiprosesseista. Sieltä löytyvät henkilöstöä kokevat dokumentit, talouteen liittyvät asiakirjat sekä kiinteistöön liittyvät tiedot. Näitä käytiin yhdessä läpi. Tukiprosesseista löytyvät myös kaikki perehdyttämiseen liittyvä materiaali.



Kuvio 8, Kuva ohjelmasta, jossa näkyy pääprosessit ja tukiprosessit.

Kannustettiin henkilöstöä käyttämään ja tutustumaan ohjelmaan. Jokaiselle annettiin vielä mahdollisuus opetella ohjelman käyttöä henkilökohtaisesti projektipäällikön kanssa. Moni tekikin näin. Sovittiin, että laadunhallintajärjestelmä avataan päivittäin omalle työpisteelle aivan kuten, mikä muu tahansa toimintaamme ohjaava järjestelmä. Sähköinen laadunhallintajärjestelmä on yrityksen ohje- ja käsikirja. Enää ei käytetä muita, vaan kaikki tarvittava tieto ja ohjeistus haetaan ja myös löytyy sieltä.

Ohjelma on hyvin helppokäyttöinen ja henkilöstö omaksui sen käytön erittäin hyvin. Sitä on myös helppo päivittää. Esimiehille laadittiin suunnitelma ohjelman päivityksestä. Jokainen on velvollinen seuraamaan ja muokkaamaan sekä päivittämään oman osaston ohjeita ja asiakirjoja. Laatupäällikkö tekee kaksi kertaa vuodessa perusteellisen tarkistuksen koko ohjelman aineistolle. Henkilöstö velvoitettiin seuraamaan ja raportoimaan, jos järjestelmässä on vanhentunutta tietoa tai jos sieltä puuttuu jotain oleellista.

## 10.5 Viestintä laadunhallinnan tukena

Laadukkaan yrityksen viestiminen tapahtuu avoimesti, tehokkaasti ja on ennakkoon hyvin suunniteltua. On tärkeää tiedottaa oikeista asioista oikeaan aikaan ja asiallisesti. Henkilöstön on helpompi työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kun ne ovat kaikkien tiedossa. Näin kaikilla on sama päämäärä. Viestintä voi olla henkilökohtaista suoraa viestintää, sähköpostilla tai ilmoitustaululla tapahtuvaa, multimediaa hyödyntävää ja tekstiviesteilläkin tapahtuvaa. Kaikilla näillä voidaan lisätä tehokkuutta viestinnässä. (Lecklin 2006, 62.)

Laadunhallintajärjestelmän toimivuuden kannalta yksi olennainen osa on tiedonkulku. Organisaation johdon ja henkilöstön keskinäinen viestintä on tärkeää. ISO 9001 vaatimuksissa niin sisäistä- kuin ulkoista viestintää pidetään tärkeänä. Täytyy päättää, mistä, milloin, kuinka ja kuka viestii. Lisäksi kaiken informaation tulisi olla tarpeeksi selkeätä ja ymmärrettävää, jotta viestintä toimisi kunnolla. Viestintäkeinojen tulee olla myös nopeita.

Norlandia Tampere hotellissa sisäinen viestintä toteutetaan tiimi- ja henkilöstöpalavereilla. Näitä pidetään viikko- ja kuukausitasolla. Tarvittaessa niitä järjestetään useamminkin. Jokaisesta palaverista kirjoitetaan myös muistio, joka on luettavissa jälkikäteen, koska kaikki eivät aina pääse osallistumaan palavereihin. Tietoa jaetaan myös kirjallisilla tiedotteilla. Hotellin johtaja laatii kerran viikossa ja kerran kuukaudessa tiedotteen koko henkilöstölle, jossa myös kerrotaan henkilöstöön, toimintaan, talouteen ja laadunhallintaan liittyvistä asioista.

Projektipäälliköllä on vastuu laadunhallintaan liittyvien asioiden tiedottamisesta. Hän tiedottaa laadunhallintaan liittyvissä asioissa henkilöstöä projektin edetessä suunnitellun aikataulun mukaisesti. Tarvittaessa hän jakaa tietoa osastojen esimiehille ja nämä oman tiimin henkilöstölle. Toisinaan projektipäällikkö tiedottaa asioista suoraan koko henkilöstölle esimerkiksi infotilaisuuksissa. Hän pitää myös säännöllisin väliajoin TQM-päiviä, jolloin henkilöstö voi vapaasti tulla kysymään laatuun ja laadunhallintaan liittyvistä asioista tai pyytää henkilökohtaista opastusta vaikka ohjelman käytössä. Kynnys pyytää ja saada apua haluttiin pitää hyvin matala.

Sisäisen viestinnän taso on parantunut huomattavasti laatuprojektin aikana. Siihen on kiinnitetty enemmän huomiota ja siitä on tullut säännönmukaista ja järjestelmällistä. Tämä näkyy yrityksessä myös työhyvinvointina ja työn tehokkuuden lisääntymisenä. Henkilöstö tuntee saavansa paremmin ajan tasalla olevaa tietoa kuin aiemmin. Samoin tiedonkulku eri osastojen välillä on myös parantunut.

Osastojen esimiesten tiedottaminen hotellinjohtajalle laadunhallintaan liittyvissä asioissa vaati selkeyttämistä. Laadittiin suunnitelma, jossa esimiehet kerran kuukaudessa raportoivat johtajalle oman osaston poikkeamailmoitukset, asiakaspalautteet ja reklamaatiot sekä näille korjaavat- sekä ehkäisevät toimenpiteet. Samoin toimenpiteiden vaikuttavuutta tulee raportoida. Näissä raporteissa tulee olla myös seurantataulukko oman osaston kuukausittaisista tunnusluvuista. Näistä raporteista hotellinjohtajan on helppo laatia yhteenveto kuukausittain organisaation johdolle.

## **10.6 Esimiesten ja johdon rooli laadunhallinnassa**

Norlandia Care Group:lla johto on hyvin vahvasti sitoutunut laatutyöhön ja toiminnan kehittämiseen. Organisaatiotasolla on laadittu koko konsernia koskeva laatukäsikirja sekä määritelty yhteiset laatutavoitteet. Laatu kaikissa työvaiheissa on välttämätöntä Norlandian perusarvojen noudattamiseksi. Norlandialla johto kannustaa parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja teemme parhaamme saavuttaaksemme laatukäsikirjassa kerrotut laatutavoitteet. Henkilöstön kouluttautumista tuetaan tarjoamalla kaikille työntekijöille kolme palkallista koulutuspäivää vuodessa. Heidät otetaan myös mukaan päivittäiseen kehittämistyöhön HELA-projektin avulla. HELA tarkoittaa henkilöstön aloitteita, joita kerätään kuukausittain eri teemoilla. Joka kuukausi henkilöstö valitsee parhaan kehitysidean äänestämällä ja voittanut kehitysidea otetaan käytäntöön. Parhaat ideat voidaan toteuttaa myös konsernitasolla. Johto omalla esimerkillään tukee ja kannustaa laadun tekemiseen ja jatkuvaan kehittämiseen sekä tuo sen hyötyjä ja vaikuttavuutta esille jokapäiväisessä toiminnassaan.

Hotellinjohtaja ja projektipäällikkö kouluttautuivat ISO 9001 ja ISO 14001 standardien vaatimuksiin ulkopuolisen kouluttajan kanssa kerran kuukaudessa puolen vuoden ajan.

Ohjauskäynneillä oli jokaiselle kerralle oma aihe jota käsiteltiin. Teemoja olivat muun muassa laatujärjestelmän kattavuus, laatu politiikka ja laatu tavoitteet, laatu poikkeamat, johdon vastuu, riskilähtöinen lähestyminen, sisäiset auditoinnit ja mittaaminen sekä seuranta. Jokaiseen teoriaosuuteen sisältyi myös kirjallisia tehtäviä, jotka liittyivät hotellin laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen. Näin pystyttiin parhaiten hyödyntämään näiden ohjauskertojen sisältö myös tässä opinnäytetyössä. Näissä koulutuksissa läpikäytyjä asioita jaettiin ja koulutettiin yrityksen sisällä muille esimiehille. Kaikki esimiehet olivat vastuussa osastoittain laatu työn jalkauttamisesta jokapäiväiseksi toimintatavaksi.

## **11 LAATUTYÖ OSANA ARKEA**

### **11.1 Tunnusluvut ja mittaaminen**

Organisaatiolla ja hotellinjohtajalla oli ollut jo aiemmin omia tunnuslukuja, joita he ovat seuranneet toiminnan alusta lähtien. Nyt haluttiin kuitenkin määritellä jokaiselle osastolle omat sisäiset tunnusluvut, joilla voitaisiin paikallisesti seurata ja analysoida toimintaa sekä tehdä tarvittavia toiminnan muutoksia tarvittaessa hyvinkin nopeasti. Lisäksi haluttiin todentaa toimintaa henkilöstölle tunnusluvuilla ja herättää heidän mielenkiintonsa myös niiden myötä kehittämistyölle ja myös talouden seurantaan.

Tunnusluvut määriteltiin osastoittain. Kaikille tunnusluvuille asetettiin tavoitetasot. Tavoitetasoja määriteltäessä kerättiin tietoja vastaavista tunnusluvuista tilastokeskuksen raporteista ja haettiin tilastoja ja keskiarvoja Pirkanmaan alueen hotelleista sekä koko Suomen alueelta. Vastaanoton tunnusluvut ovat käyttöaste, keskihuonehinta, huonetuotto, potilaiden määrä ja työtehot. Keittiön ja salin tunnusluvuiksi kirjattiin lounas- ja aamiaismäärät, potilasmäärät, myynti/tehty työtunti ja käyttökate. Kerroshoidon tunnusluvuiksi määritettiin työtehot.

Tunnuslukujen seurannasta ja raportoinnista laadittiin suunnitelma. Esimiehet kirjaavat ja seuraavat tunnuslukuja. He myös raportoivat niistä kuukausittain hotellinjohtajalle johtoryhmän kokouksissa. Lisäksi tunnusluvut käsitellään kuukausittain osastopalaverissa henkilöstön kanssa. Esimiehien vastuulla on myös suunnitella ja panna käytäntöön tunnuslukujen perusteella tarvittavat korjaavat toimenpiteet ja muutokset. Tunnusluvut toimivat myös jatkossa välineenä toiminnan suunnittelussa.

### **11.2 Asiakaspalautteet**

Kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa tavoitteena on myös tyytyväinen asiakas. Norlandia Tampere hotellin yksi laatuavoitteista on 92 prosentin asiakastyytyväisyys. Hotellilla oli jo olemassa asiakaspalautelomake asiakkaiden saatavilla jokaisessa hotellihuoneessa. Tästä lomakkeesta tehtiin seuranta kuukausittain ja siitä laskettiin kuukausittainen prosentuaalinen tulos asiakastyytyväisyydestä. Lisäksi ravintolasalissa



on ”Olitko tyytyväinen palveluumme” Happy or Not laite. Palautteiden määrän lisäämiseksi ja monikanavaisen asiakaspalautteen mahdollistamiseksi alettiin kirjaamaan myös suulliset asiakaspalautteet ylös joka osastolla. Laadittiin suunnitelma sähköisestä asiakaspalautteiden kyselystä asiakkaille, joka toteutettaisiin neljä kertaa vuodessa eri teemoilla. Alettiin myös keräämään tietoa sähköisten varauskanavien, kuten booking.com asiakaspalautteista sekä aloitettiin mielipidekyselyt yrityksen omilla Facebook-sivuilla. Näin saatiin arvokasta asiakaspalautetta kerättyä monella eri tapaa.

### **11.3 Sisäinen auditointi**

ISO 9001- standardi vaatii yrityksen tekevän sisäisiä auditointeja säännöllisin väliajoin ja vähintään yksi sisäinen auditointi tulee olla tehtynä ennen sertifiointia. Sisäisillä auditoinneilla seurataan myös toimintaanko Norlandia Tampere hotellilla kuvastusti ja suunnitellusti, eli toteutuuko yrityksen laatu- ja politiikka. Sisäiset auditoinnit ovat tärkeä osa kokonaisvaltaista laadunhallintaa koko Norlandian konsernissa. Niissä pyritään etsimään uusia kehittämiskohteita sekä etsimään hyviä käytäntöjä mahdollisesti koko organisaatiossa toteutettavaksi. Norlandia Tampere hotellilla on konsernitasolla laadittu sisäisen auditoinnin ohje. Ohjeessa ei ole kuitenkaan kerrottu yksityiskohtaisesti, mitä auditoidaan vaan saimme itse laatia yksityiskohtaisen suunnitelman. Suunnitelman laativat hotellinjohtaja ja projektipäällikkö yhdessä.

Jokainen osasto auditointiin erikseen. Auditointi ja kirjuri oli sovittu kuhunkin auditointiin etukäteen ja auditoinnista oli tiedotettu jokaista osastoa hyvissä ajoin ennen auditointia. Auditointina toimivat hotellin esimiehet, kuitenkin niin, ettei kukaan auditoinut omaa osastoaan. Projektipäällikkö toimi jokaisessa auditoinnissa sihteerinä.

Ensimmäiseksi auditoinnin kohteeksi päätimme jokaisella osastolla ottaa ydinprosessin eli potilasvarauksen hotellissa. Tarkastelimme tätä prosessin, henkilöstön ja asiakkaan näkökulmasta. Etsimme myös kaikissa auditoinnissa jokaiselle osastolle kaksi kehittämiskohdetta esille nousseiden ideoiden joukosta sekä kirjassimme kaksi jo hyvin toimivaa asiaa prosessissa. Lopuksi kirjassimme kehittämiskohteille vastuuhenkilöt ja aikataulut sekä sovimme seuraavan auditoinnin aikataulun.

Sisäisten auditointien tekeminen oli meille kaikille yrityksessä ensimmäinen kerta. Ne olivat nimenomaan oppimisprosessi meille jokaiselle. Seuraavalla kerralla emme lähde auditoimaan näin isoja kokonaisuuksia vaan otamme jonkin pienemmän yksittäisen kohteen kultakin osastolta. Lisäksi yrityksen laatupäällikkö tulee käymään sisäisen auditoinnin koulutuksen kuluvan vuoden loppuun mennessä. Sisäisen auditoinnin suunnitelman seuraavalle vuodelle laatii hotellinjohtaja.

#### **11.4 Johdon katselmus**

Yrityksessä pidettiin ensimmäinen johdon katselmus joulukuussa 2015. Johdon katselmuksella seurataan ja varmistetaan Norlandia Tampere hotellin laadunhallintajärjestelmän toimivuutta ja tehokkuutta. Johdon katselmus sisältää laadunhallintajärjestelmän parannusmahdollisuuksien ja muutostarpeiden arvioinnin. Johdon katselmuksista vastaa Norlandia Care Group:n johto ja toteutusten seurannasta vastaa aina paikallisjohtaja. Käytännön toteutuksesta vastaavat kunkin osaston esimiehet. Katselmukset ajoitetaan vuosikellon mukaisesti niin, että niiden tuloksia voidaan hyödyntää yksikön strategisessa suunnittelussa. Katselmusryhmään kuuluvat katselmuskohteen toiminnasta vastaavat henkilöt ja laadunhallinnan koordinoinnista vastaava henkilö eli kohteen laatupäällikkö. Katselmus pidetään aina asialistan mukaan jossa käsitellään muun muassa seuraavat asiat:

- tilanne viimeisen johdon katselmuksen jälkeen
- laatujärjestelmä – ISO 9001
- poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet
- turvallisuus- ja ympäristöasiat
- riskienhallinta
- tavoitteiden saavuttaminen
- laadun mittaaminen – asiakastytyväisyys
- sisäiset auditoinnit ja niiden tulokset
- arvio resurssien riittävydestä
- muut asiat
- ulkoiset auditoinnit ja niiden tulokset.

Katselmuksista saatavat tiedot tallennetaan johdon katselmus lomakkeelle, joka tallennetaan laadunhallintajärjestelmään.

Katselmus oli johdon ensimmäinen, joten aiemmasta katselmuksesta ei ollut tuloksia eikä toteutuneita muutoksia tarkasteltavana. Johdon katselmuksessa todettiin muun muassa laatujärjestelmän päivittämisen edistyneen hyvin. Samoin poikkeamien kirjaaminen ja korjaavat toimenpiteet olivat lähteneet käyntiin suunnitellusti. Yrityksen turvallisuusasiat olivat hoidossa, olimme pitäneet viimeisen koko taloa koskevan turvallisuuskoulutuksen juuri ennen johdon katselmusta. Jokainen osasto oli myös määrittänyt tunnusluvut, joilla toimintaa seurataan. Asiakaspalautteiden kerääminen jatkui edelleen suunnitelmallisesti ja sisäiset auditoinnit oli pidetty jokaisella osastolla.

## 12 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle hyvin perusasioista laadussa ja laadunhallinnassa. Näin haluttiin sitouttaa ja osallistaa henkilöstöä laatutyöhön mahdollisimman hyvin. Edettiin systemaattisesti vaihe vaiheelta, opeteltiin uusia asioita yksi kerrallaan ja joka kerta uuden edessä kerrottiin perustellusti miksi näin tehdään. Vastuut ja valtuudet oli tärkeää määrittää jo heti projektin alkuvaiheessa. Koin sen olleen yksi tärkeimmistä asioista henkilöstön sitouttamisen kannalta. Projektipäällikön nimeäminen laatutyölle oli hyvä ratkaisu.

Laadunhallintajärjestelmä ei ole koskaan valmis, vaan sitä pitää säännöllisesti päivittää ja ylläpitää. Norlandia Tampere hotellin sähköinen laadunhallintajärjestelmä on päivitetty ja kaikki ohjeet, asiakirjat ja tallenteet järjestelmässä ovat ajan tasalla. Henkilöstöllä on kaikilla voimassaolevat käyttäjätunnukset ohjelmaan sekä jokaisella osastolla on mahdollisuus kirjautua tietokoneelle ja käyttää järjestelmää. Vastaanotossa sähköinen laadunhallintajärjestelmä avataan tietokoneelle joka aamu aivan kuten muutkin toiminnan järjestelmät. Pohjatyöt järjestelmässä ovat siis kunnossa, mikä antaa hyvät lähtökohdat jatkossa päivittää ja ylläpitää järjestelmää. Hyvin rakennettuna laadunhallintajärjestelmää voidaan jatkossa muokata yrityksen tavoitteiden ja tarpeiden mukaan ja myös kehittää itse järjestelmää.

Kaikki työntekijät osaavat etsiä ohjelmasta työohjeita, asiakirjoja sekä tallenteita. Järjestelmään on kuvattu nimenomaan prosessien ne vaiheet, joissa voisi tulla poikkeama ja henkilöstö tarvitsee lisäohjeita ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Laadunhallintajärjestelmään tallennetaan myös tiedotteet ja kokousmuistiot sekä tallenteet joita syntyy laatutyön tuloksena kuten tunnuslukujen seurantataulukot, sisäisen auditoinnin raportit ja johdon katselmuksen raportit.

Koko henkilöstö kirjaa poikkeamia järjestelmään. He ymmärtävät mikä poikkeama on ja tietävät omat velvollisuutensa poikkeamien prosessissa. Heille on myös selvää miten poikkeamia kirjaamisen jälkeen käsitellään. Esimiehet tietävät vastuunsa poikkeamien käsittelyssä ja korjaavien toimenpiteiden käytäntöön panossa sekä raportoinnissa niin henkilöstölle kuin hotellinjohtajalle. Poikkeaminen kirjaaminen ja niiden käsittely on tärkeä osa yrityksen laadunhallintaa ja jatkuvaa parantamista.

Yrityksellä on omat laatu- ja ympäristötavoitteet. Nämä ovat dokumentoituna laadunhallintajärjestelmään samoin kuin laatu- ja ympäristöpolitiikka sekä laatukäsikirja. Jokainen työntekijä tietää tavoitteet. Myös yrityksen arvot, joille koko organisaation laatutyö perustuu, ovat dokumentoituna laadunhallintajärjestelmään. Arvot eivät ole enää pelkkiä lauseita järjestelmässä vaan oikeita tekoja henkilöstön arjessa. Kaikki tuntevat oman työn ja ymmärtävät oman työnkuvan olevan osa isompaa kokonaisuutta. He ymmärtävät prosessien väliset yhteydet eri osastojen välillä eri vaiheissa asiakkaan prosessia. Kaikki osaavat ja haluavat toimia yhteisten tavoitteiden täyttämiseksi.

Johdon sitoutuminen on korostunut jokaisessa vaiheessa laadunhallintaprojektia. Heidän tehtävänsä on haastaa ja sitouttaa henkilöstö laatutyöhön, kannustaa omalla esimerkillä ja myös varmistaa, että ennalta yhdessä sovitut tavat toimia pitävät. Tässä opinnäytetyössä esimiesten rooli korostui erityisesti siinä vaiheessa, kun henkilöstö alkoi kirjaamaan havaitsemiaan ja kokemiaan poikkeamia järjestelmään. Oli tärkeää, että esimiehet miettivät poikkeamille korjaavia ja ehkäiseviä toimenpiteitä ja niitä myös toteutettiin. Tämä antoi henkilöstölle kuvan, että poikkeamien kirjaamisesta on oikeasti hyötyä ja asioita korjataan ja kehitetään.

Laadunhallintajärjestelmää rakennettiin koko ajan ISO 9001 viitekehyksen mukaan. Tämä tarkoitti tässä työssä siis paljon muutakin kuin vain laadunhallintajärjestelmän päivittämistä ja käyttöönottoa. Yritystä ja sen henkilöstöä ikään kuin valmisteltiin ulkoiseen laatuauditointiin ja ISO 9001 sertifiointiin. Teimme sisäiset auditoinnit ja johdon katselmukset, koska ISO 9001-standardi vaatii, että ne ovat tehty ennen ulkoista auditointia. Samoin rakensimme tunnusluvut ja aloimme mittaamaan ja seuraamaan toimintaa ja korjaavia toimenpiteitä sekä niiden vaikuttavuutta. Keräsimme toiminnastamme tietoa ja siitä syntyi tallenteita.

Norlandia Tampere hotellissa suoritettiin ISO 9001:2008 ja ISO 14001:2004 auditoinnit huhtikuussa 2016. Auditointi kesti kaksi päivää ja auditoinnina toimi Sven Josefsson Intertek:stä joka on kansainvälinen sertifiointeihin erikoistunut yritys. Auditointi sujui hyvin, eikä yhtään poikkeamaa löytynyt. Auditoinnista löysi muutamia kehittämiskohteita. Norlandia Care Group hakee ISO 9001 ja ISO 14001 sertifiointia organisaatiossa. Tämä tarkoittaa, että jokainen yksikkö organisaatiossa auditoidaan erikseen. Sen jälkeen, kun kaikki yksiköt ovat saaneet auditoinnit hyväksytyksi läpi, organisaatio saa

sertifikaatit. Norlandia Tampere Hotelli hoiti oman osuutensa moitteettomasti. Auditoin oli hyvin vaikuttanut laadunhallintajärjestelmästä ja koko yrityksen toiminnasta. Suuntamme laadunkehittämisessä on siis oikea, teemme oikeita asioita ja tästä on hyvä jatkaa. Tehtyjä toimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta on vielä hyvin hankala arvioida tai mitata, koska olemme niin alkuvaiheessa laadunhallinnassa.

Tulevaisuudessa on tärkeää, että laadunhallintajärjestelmän mahdollisuudet hyödynnetään. Haasteena jatkossa on varmistaa hyvä laatutyön jatkuminen. Henkilöstö täytyy pystyä pitämään motivoituneena ja sitoutuneena laatutyöhön ja jatkuvaan toiminnan kehittämiseen.

Tämän työn tekeminen oli hyvin antoisaa. Opin kokonaisvaltaisen laadunhallinnan perusteet ja mitä yritykseltä vaaditaan kansainvälisen laatustandardin saavuttamiseksi.

Koulutuspäivät ulkopuolisen laatukouluttajan kanssa olivat todella merkityksellisiä oman oppimisen kannalta. Samoin oman esimieheni tuki sekä organisaation vahva sitoutuminen laadun- ja toiminnan kehittämiseen olivat työn onnistumisen kannalta tärkeitä. Opin myös todella paljon oman organisaationi tavoitteista, strategiasta ja Norlandia Care brändin rakentamisesta Suomessa. Parasta oppimassani on se, että tämän opinnäytetyön mukana saatu osaamiseni ei ole millään lailla sidoksissa laadun kehittämiseen vain hotelli ympäristössä vaan voin hyödyntää laatujohtamisen taitojani millä tahansa alalla tulevaisuudessa. Osaamiseni on laajentunut valtavasti ja olen ymmärtänyt kokonaisvaltaisen laatujohtamisen merkityksen yrityksen toiminnassa.

Jatkossa olen kiinnostunut seuraamaan laatutyön vaikuttavuutta toiminnassamme Norlandia Tampere hotellissa. Olen myös kiinnostunut laajentamaan laadunhallinnan osaamistani uudessa ympäristössä, organisaation päiväkodeissa Suomessa.

## LÄHTEET

- Baccarini, L. 2010. A conceptual service quality map: The value of wide opened perspective.  
Luettu 14.4.2016. <http://www.dea.univr.it/documenti/Avviso/all/all278250.pdf>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Juhta – Julkisen tietohallinnon neuvottelukunta 2002. JHS Prosessien kuvaaminen.  
<http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152> Luettu 13.9.2015
- Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Lillrank, P. 2003. Laatuajattelu. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pesonen, H. 2007. Laatu. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2010. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Sandholm, L. 2000. Total Quality Management. Sweden: Studentlitteratur Lund.
- SFS-EN ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. 2015. Suomen standardoimisliitto SFS ry.
- Silen, T. 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.



