

Lehojärvi Hanna

ISS Palvelut Oy:n asiakaslähtöinen laadun kehittäminen korjaus- rakentamisessa

Insinööri (AMK)

Rakennus- ja yhdyskunta-
tekniikka

Kevät 2018



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä(t): Lehojärvi Hanna

Työn nimi: ISS Palvelut Oy:n asiakaslähtöinen laadun kehittäminen korjausrakentamisessa

Tutkintonimike: Insinööri (AMK), rakennus- ja yhdyskuntatekniikka

Asiasanat: laatu, laatujohtaminen, korjausrakentaminen, laatujärjestelmät, laatusuunnitelmat, laatuvaatimukset

Opinnäytetyössä tutkittiin, miten laatua voidaan tutkia, valvoa ja kehittää. Opinnäyte työ sai alkunsa ISS Palvelut Oy:n halusta kehittää tarjoamiensa palveluiden laatua korjausrakentamisessa. ISS Palvelut Oy on suuri yritys, joka tarjoaa siivous-, catering-, kiinteistönhoito- ja teknisiä palveluita. Korjausrakentaminen on osa teknisiä palveluita. ISS panostaa asiakastyytyväisyyteen, ja yritys haluaa parantaa asiakassuhteitaan entisestään laadullisin keinoin. Laatuun vaikuttaa moni asia ja sitä voidaan kehittää jatkuvasti. ISS panostaa laatuun, joten työssä tutkittiin, kuinka yritys voisi vielä paremmin tuottaa laadukasta palvelua asiakkailleen. Työssä käydään läpi laatu yleisellä tasolla, kerrotaan mitä laatu on. Tarkemmin käydään läpi laatuun vaikuttavia tekijöitä, ja niiden keinoja laadun hallitsemisessa. Työssä pohditaan laadukkaan johtamistavan merkitystä yrityksen toiminnassa.

Korjausrakentamisessa on omia haasteita ja erityispiirteitä. Haasteisiin on osattava varautua. Jos näihin ei varauduta, eivät laatuvaatimukset täyty. Opinnäytetyössä selitetään, mitkä asiat on huomioitava, jotta laadukas työ toteutuu ja laatuvaatimukset täyttyvät. Kun laatuun panostetaan työt helpottuvat ja asiakastyytyväisyys kasvaa. Opinnäytetyöhön liittyen suoritettiin pienimuotoinen kysely laadusta. Kyselyn tavoite oli antaa näkökulmia yrityksen laatuun johdon ja työntekijöiden puolesta. Vastausten perusteella voitiin tunnistaa kehittämiskohteita. Laatusuunnitelmat olivat yksi keino. Laatusuunnitelma on ratkaisuna useampaan ongelmakohtaan. Laatusuunnitelmilla voidaan parantaa osapuolten välistä viestintää ja ymmärrystä. Ymmärrystä voidaan parantaa myös organisaation sisäisesti keskustelemalla. Pienet muutokset voivat vaikuttaa paljon laatuun.

Abstract

Author(s): Lehojärvi Hanna

Title of the Publication: Customer-oriented Quality Development in Renovation, Case ISS Palvelut Oy

Degree Title: Bachelor of Engineering, Construction and Civil Engineering

Keywords: Quality, Total Quality Management, renovation building, quality systems, quality plan, quality requirements

The thesis investigated how quality can be studied, controlled and developed. The thesis work originated from ISS Palvelut Oy's desire to develop the quality of its services in renovation. ISS Palvelut Oy is a large company that provides cleaning, catering, property management and technical services. Renovation is part of the technical services. ISS is investing in customer satisfaction, and the company wants to improve its customer relations with even more qualitative means. Quality is influenced by many things and can be developed continuously. ISS is focusing on quality, so the work explored how to provide high-quality services for their customers. The work reviews quality in general, by explaining what quality it is. Factors affecting quality are explained in more detail, and the means of quality control are examined as well. The thesis focuses on the importance of good leadership in the company's operations.

Building renovation has its own challenges and special features. Possible challenges must be prepared for. If you do not prepare for these, the quality requirements are not met. The thesis explains the issues that need to be considered in order to achieve high-quality work and meet the quality requirements. When the quality targets are met, the work becomes easier and the customer satisfaction increases. One part of the thesis was a small survey regarding quality. The aim of the survey was to give perspectives on the quality of the company on behalf of the management and employees. Based on the responses, it was possible to identify development targets. Quality plans were one way. A Quality Plan is a solution to several problem areas – it can improve communication and understanding between the parties. Understanding can also be improved by discussing within the organization. Small changes can have a huge effect on quality.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	ISS Palvelut Oy	2
2.1	Historia.....	3
2.2	ISS Palveluiden tunnusluvut.....	5
2.3	Kiinteistön ylläpitopalvelut	6
3	Laatu.....	8
3.1	Laadun näkökulmat.....	9
3.2	Laatujohtaminen.....	11
3.3	Laatujärjestelmät.....	12
3.3.1	Laatujärjestelmien rakenne	13
3.3.2	ISO 9001	14
3.4	Työntekijöiden kokemat laatuongelmat	15
3.5	Laatusuunnitelmat.....	15
4	Korjausrakentaminen	18
4.1	Korjausrakentamisen laatu.....	18
4.2	Laadunvarmistaminen korjausrakentamisessa	20
4.3	Erytyspiirteet ja haasteet korjausrakentamisessa	21
5	Laatu asiakkaan näkökulmasta	24
6	Kyselyn tulosten tarkastelu.....	26
7	Yhteenveto.....	30
	Lähteet.....	32
	Liitteet	

1 Johdanto

Idea aiheeseen tuli ISS Palveluiden korjaus- ja kunnossapidon projektipäälliköltä. Keskustelimme hänen kanssa kehittämiskohteista, joita hän kokee korjausrakentamisessa työssään, kuinka vaikeaa on taata laadukas työ. ISS Palveluiden tekninen puoli suorittaa pääsääntöisesti pieniä korjauskohteita ja remontteja useissa eri kohteissa, mikä hankaloiittaa työn laadunvalvontaa.

Laadukas työ sanan kaikissa merkityksissä on tärkeää toimeksiantajalle. Laadukkaalla työllä voidaan luoda uusia asiakassuhteita ja saada vanhat asiakkaat palaamaan. Laadukkaalla työllä ei tarkoiteta vain käytettyjä materiaaleja vaan myös esimerkiksi itse työtä, suunnittelua ja valvontaa. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää ISS Palveluille konkreettisia ohjeita ja keinoja laadun takaamiseksi, unohtamatta kustannustehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä.

Työn laatu ja sen valvonta on nykypäivänä paljon puhuttu aihe. Kaikki pyrkivät laadukkaaseen työhön edullisesti. Pinnalla on paljon tapauksia, joissa työ on ollut edullinen, mutta laatu on ollut kaikin puolin huono, mistä on tullut vakavia seurauksia. Asiakkaat haluavat parhaan mahdollisen palvelun parhaalla mahdollisella hinnalla.

Laadusta on paljon tietoa saatavilla. Tieto on yleensä hyvin yleisellä tasolla. Jotta keinoja laadun parantamiseen löydetään, tulee kartoittaa kyseisen yrityksen tilanne. Tässä työssä tilannetta kartoitettiin kyselyllä, jonka avulla ongelmakohdat pystytään tarkentamaan ja löytää sopivat ratkaisut.

2 ISS Palvelut Oy

”Meistä tulee maailman paras palveluyritys” on kansainvälisesti toimivan ISS:n visio. ISS:llä korostetaan vision tärkeyttä, ja jokaisen työntekijän tulee tietää keitä he ovat, mihin he ovat menossa ja miksi. Haastavan vision puolesta töitä tekee lähes puoli miljoonaa työntekijää maailman laajuisesti. (ISS.)

ISS Palvelut työllisti vuonna 2017 lähes 8000 työntekijää ja oli täten yksi Suomen suurimmista yksityisen sektorin työnantajista. ISS:llä on toimintaa 74 maassa, ja Suomessa ISS Palvelut tunnetaan johtavana kiinteistö- ja toimitilapalveluyrityksenä. Asiakkaina toimivat niin yritykset kuin julkinen sektori, unohtamatta yhteisöjä ja yksityisiä henkilöitä. Toiminnan tarkoitus on luoda laadullista sekä taloudellista arvoa asiakkaiden liiketoimintaan. (ISS.)

ISS Palvelut listaa strategisiksi kulmakivikseen:

- ratkaisut, jotka tehdään asiakkaan toiveiden mukaan asiakkaan näköisiksi
- ihmisten johtamisen, niin että heidän toimenkuvansa on heille selvä ja heillä on tarvittavat taidot, motivaatio ja kyky ratkaista asiakkaan ongelmia
- ratkaisukyky paikallisesti, eli päätöksiä pystytään tekemään paikallisesti ja ongelmat ratkaisemaan paikallisesti asiakkaan lähellä
- kokonaispalveluratkaisujen edelläkävijä, jossa palveluratkaisut mitoitetaan ja yhdistetään asiakkaiden tarpeiden mukaan (ISS.)

ISS:llä on arvot, jotka ohjaavat sen toimintaa. Arvoilla kuvaavat yrityksen toimintatapoja niin asiakkaita, työkavereita kuin toimialaa kohtaa. (ISS.) ISS:n arvot esitetään taulukossa 1.

Rehellisyys	ISS:llä on tärkeää kunnioittaa asiakkaita, työkavereita sekä itse yritystä. Rehellisyydestä ei tingitä
Yrittäjäyys	ISS:n työntekijöillä on valtuudet toimia ja heidän myös odotetaan toimivan.
Vastuu	ISS kantaa vastuun tekemisistään ja välittää asiakkaita
Laatu	ISS:läisille laatu on lähellä sydäntä, jota toteutetaan ammattitaidolla lupauksien mukaisesti.

Taulukko 1 ISS:n toimintaa ohjaavat arvot (ISS.)

2.1 Historia

ISS on kansainvälisesti laajalti toimiva yritys, joka tarjoaa kiinteistö- ja toimitilapalveluita. Yritys on saanut alkunsa vartiointiliikkeenä Tanskassa vuonna 1901. Alkuvaiheissa yritys kasvoi, kun useita vartiointiliikkeitä yhdistyi. Vuonna 1934 perustettiin siivouspalveluita tarjoava Det Danske Rengørings Selskab A/S. Kyseisen tytäryhtiön avulla tie kokonaispalveluratkaisuja tarjoavaksi kiinteistöalan yritykseksi oli avoinna. Toiminta laajeni siivouspalveluiden osalta Ruotsiin 1936. Yritys asensi ensimmäisiä mekaanisia varashälytintimiä toisen maailmansodan alussa. 1940 -1941 siivousapulaiset saivat oman koulunsa. 2000 työntekijän määrän yritys saavutti vuonna 1944. Siivoustoiminta laajeni Norjaan 50-luvun alussa. ISS Norjasta kasvoi myöhemmin Norjan suurin yksityinen palvelukonserni. (ISS.)

Suomessa toiminta alkoi 1957, kun Sven Fazer, SvenErik Rosenlew ja R. Erik Serlachius perustivat Oy Siivouskeskuksen. Stockmannin toimistoa siivottaessa oli yrityksellä työn-

tekijöitä 22, mutta toiminta kasvoi nopealla tahdilla ja jo vuoden 1957 lopussa oli työntekijämäärä kolminkertaistunut. Yhtenäisiä työvaatteita alettiin pitämään 60-luvulla, kun Suomessa työntekijöitä oli liki 200. Pääkonttori asetti tavoitteekseen rationalisoinnin, järjestelmäratkaisut ja toiminnan kansainvälisyyden vuonna 1962. Samoihin aikoihin Siivouskeskus aloitti toimintansa myös Tampereella. (ISS.)

Vuonna 1969 Siivouskeskuksen nimi vaihtui Servi-Systems Oy:ksi. Servi-Systemsin henkilöstön määrä jatkoi kasvua, ja 70-luvulla ylitettiin 1500 työntekijän rajapyykki. Vuonna 1971 ISS osti osuuden Servi-Systemsisistä. Vuoteen 1973 yritys oli kasvanut suureksi kansainväliseksi konserniksi, jolloin emoyhtiön nimi muuttui. Yrityksen uusi nimi oli ISS-International Service System A/S. Norjassa aloitti vuonna 1975 ISS Catering A.S samalla kun Servi Suomessa laajensi toimintaansa tekstiilivuokraukseen. Emoyhtiö listattiin Kööpenhaminan sekä Lontoon pörssiin 1977. Suomessa Servin toiminta oli levinnyt koko maahan, ja seuraavana vuonna se kehitti järjestelmän, jolla voitiin valita oikea siisteystaso erilaisiin tiloihin. 70-luvun loppupuoliskolla ISS otti haltuun enemmistöosakkuuden Prudential Building Maintenance (ISS Inc.) yhtiöstä. Toiminta oli laajentunut jo Brasiliaan saakka, 12 Euroopan maan lisäksi. (ISS.)

1980-luvun alussa Suomessa oli yli 500 siivousalan yritystä ja kilpailu töistä oli kovaa. Servi onnistui kuitenkin säilyttämään asemansa ja työntekijöitä oli jo 5500. Yhteistyö ISS:n kanssa edisti Servin markkina-asemaa. ISS-konserni levittäytyi ympäri Yhdysvaltoja vuonna 1987. 1988-luvulla ISS teki yritysostoja useissa Euroopan maissa ja Yhdysvalloissa. Näin ollen työntekijämäärä oli jo yli 100 000. ISS jatkoi siivousalan yrityksen ostoja ja samaan aikaan Servi Systems Oy listautui Helsingin Arvopaperipörssiin. Vuonna 1992 ISS hankki loput Servi Systems Oy:n osakkeet, ja Matti Kyystönen aloitti toimitusjohtajana. ISS Yliopisto, joka perustettiin vuonna 1993, vastaa ISS:n laatujohtamisohjelmasta, palveluiden kehittämisestä sekä johtamisvalmennuksen toteutumisesta. ISS jatkaa läpi 90-luvun kasvuaan suurilla yritysostoilla maailman laajuisesti. Pelkästään vuonna 2000 ISS osti 53 yritystä. 100-vuotiaasta ISS juhlistettiin vuonna 2001. (ISS.)

ISS Suomi laajensi tarjontaansa rakennuttamispalveluihin ostamalla Projektikonsultit Oy:n. Vuonna 2003 ISS aloitti panostamaan ruokailupalveluiden sekä teknisten palveluiden kehitykseen, toiveissa näiden laajeneminen. ISS Palvelut Oy syntyi, kun ISS Suomi Oy osti Engel-yhtymän vuonna 2004. Samaisena vuonna ISS Suomi sai tunnustusta parhaana ISS-maana. Uuden strategian päämäärä oli kehittää ISS:stä kokonaispalvelurat-

kaisuja tarjoava yritys. Henkilöstöä ISS:ssä oli jo 300 000. Vuonna 2005 ISS Suomi onnistui laajentamaan palveluitansa turvallisuus- ja teknisellä puolella. Oulun Puhelin Oyj:n turvaliiketoiminta, Mestarit Yhtiö Oy, Svip Oy sekä Estera Oy olivat tärkeimpiä yritys ostoja Suomen ISS:llä vuonna 2005. Seuraavana vuonna ISS Palveluiden toimitusjohtajaksi valittiin Hans John Øiestad. ISS Palvelut lunasti paikkansa Suomen johtavana kiinteistöpalveluiden tuottajana vuonna 2007. Vaikka vuonna 2008 maailmantalouden tilanne oli heikko, onnistui ISS Palvelut kasvattamaan toimintaansa esimerkiksi teknisissä palveluissa. ISS Palveluiden uudeksi toimitusjohtajaksi valittiin Kari Virta keväällä 2008. (ISS.)

2013 ISS:n strategia alkoi painottua asiakaslähtöisemmäksi. Vuoteen 2015 mennessä ISS:n tuottamat palvelut olivat yltäneet huimiin lukemiin. ISS hoitaa 30 miljardin neliömetrin siivouksen maailman laajuisesti. Ruokapalvelut tarjoilevat asiakkaille 1,2 miljoonaa ateriaa joka päivä. ISS Palvelut tutki, mitkä ovat kiinteistö- ja toimitilapalveluiden merkittävimmät valintakriteerit, joita olivat luotettavuus, laatu, aikataulujen pitävyys, joustavuus ja palvelualltius. Samaisena vuonna yritys sai tunnustusta luotettavuudesta ja laadukkuudesta. Esimerkiksi puolustusvoimat myönsi ISS Palveluille yritysturvallisuustodistuksen ensimmäisenä Suomessa sekä kiinteistön ylläpitopalveluille myönnettiin ISO 9001 -sertifikaatti. Jukka Jäämaa aloitti toukokuussa 2015 ISS Palveluiden toimitusjohtajana. Kokonaispalveluratkaisujen kehittäminen jatkui edelleen, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota hyvin yhteen toimivia ja vaivattomasti hallittavia palvelukokonaisuuksia. Yritys pyrki parempiin asiakkuuksien hoitoon sekä keskittyi oppimiseen ja tiedon jakoon. Päämääränä oli tukea yrityksen kasvua. ISS Palveluille monikulttuurisuus on rikkaus ja jokapäiväistä. Suomessa ISS:llä työskentelee 80 eri maan kansalaista sekä vuosittain ISS Palvelut tarjoaa noin 100 kesätyöpaikkaa nuorille. Jo neljättä kertaa peräkkäin ISS sai korkeimman mahdollisen luokituksen eli viisi tähteä IAOP:n eli maailmanlaajuisen ulkoistamisen ammattilaisten etujärjestön arvioinnissa. (ISS.)

2.2 ISS Palveluiden tunnusluvut

Vuonna 2017 ISS Palveluilla oli liikevaihtoa 420 miljoonaa euroa. Viime vuosina liikevaihdon määrä on laskenut, vuonna 2015 liikevaihtoa oli 503 miljoonaa ja vuonna 2016 liikevaihtoa oli 487 miljoonaa. Vuonna 2016 liikevoittoa yritys ansaitsi 39 miljoonaa, kun taas vuonna 2017 liikevoiton määrä pieneni 35 miljoonaan. Vuonna 2015 työntekijöitä yrityksellä oli 10 173 ja vuoteen 2017 työntekijämäärä oli vähentynyt 7908:aan. Liikevaihto

työntekijää kohden kasvoi 53 tuhanteen per työntekijä vuonna 2017, kun parina aikaisempana vuonna se on ollut 49 tuhatta työntekijää kohden. 41,3 % liikevaihdosta tuli siivouspalveluista ja 40,4 % on kiinteistön ylläpitopalveluista, johon myös tekniset palvelut kuuluvat vuonna 2017. (ISS yritysraportti 2017.)

2.3 Kiinteistön ylläpitopalvelut

ISS:n kiinteistön ylläpitopalvelut tarjoavat huoltoa, korjausta ja uudishankkeita liike- ja toimistokiinteistöjen lisäksi myös teollisuuteen ja julkisille kiinteistöille. Kiinteistönhoidon tehtävä on taata kiinteistön toimivuus suorittamalla ennakkohuollot ja hoitamalla piha-alueita. Palveluiden tarkoitus on huolehtia kiinteistöstä koko sen elinkaaren ajan, ennakkohuolloista peruskorjauksiin asti. Teknisen palvelun osa-alueisiin kuuluu sähkötekniikka, kylmätekniikka, paloturvallisuus, rakennusautomaatio, LVI-tekniikka, tele- ja turvajärjestelmät. Korjausrakentamisen palveluita tarjotaan läpi koko Suomen. ISS tarjoaa asiakkailleen ja kiinteistöjen käyttäjille 24/7 tuen Palvelukeskuksen voimin. Palvelukeskus vastaanottaa palvelupyynnöt ja jakaa nämä eteenpäin asian vaatimalla tavalla. ISS:ltä löytyy myös palveluita liittyen rakennuttamiseen ja valvontaan sekä energianhallintaan. (ISS.)

ISS tarjoaa korjauspalveluita kiinteistön kunnostuksiin, korjauksiin ja muutoksiin. Palvelut suunnitellaan asiakkaan kanssa yhteistyössä ja asiakkaan toiveita ja tarpeita kuunnellen ja huomioiden. Palvelut suunnitellaan tarkasti alusta loppuun. Koska ISS:llä on toimintaa usealla tekniikan osa-alueella sekä siivouksessa, voidaan kaikki työt tehdä yhdellä sopimuksella. Palvelut voidaan suorittaa joko vuosisopimuksen puitteissa, tuntihinnalla, kustannusarvio- tai kokonaishintaurakkana, riippuen asiakkaan toiveista. Yksiköiden välinen tiivis yhteistyö on asiakkaalle suuri etu. Palvelut rakennetaan asiakkaiden tarpeiden ympärille. ISS korjausrakentamisen palveluihin kuuluu:

- peruskorjaus- ja muutostyöt toimistoihin, asuntoihin sekä liike- ja tuotantotiloihin
- purkutyöt sekä uudelleen rakennustyöt vahinkokohteisiin
- asentajat, jotka on sertifioitu kosteisiin tiloihin
- matto- ja massalattiat kosteisiin sekä kuiviin tiloihin

- piha-alueiden kunnostustyöt, esimerkiksi asfalttipaikkaukset, reunakivet, kaluste- ja aitakorjaukset. (ISS.)
- uudisrakentaminen
- peruskorjaukset, myös haastavat
- rakennustöiden valvonta (ISS.)

3 Laatu

Laatu oli tunnettu käsite jo antiikin Kreikan aikana, jolloin filosofi Aristoteles pohti käsitteen sisältöä. Aristoteles pohti laatua kahdesta eri näkökulmasta:

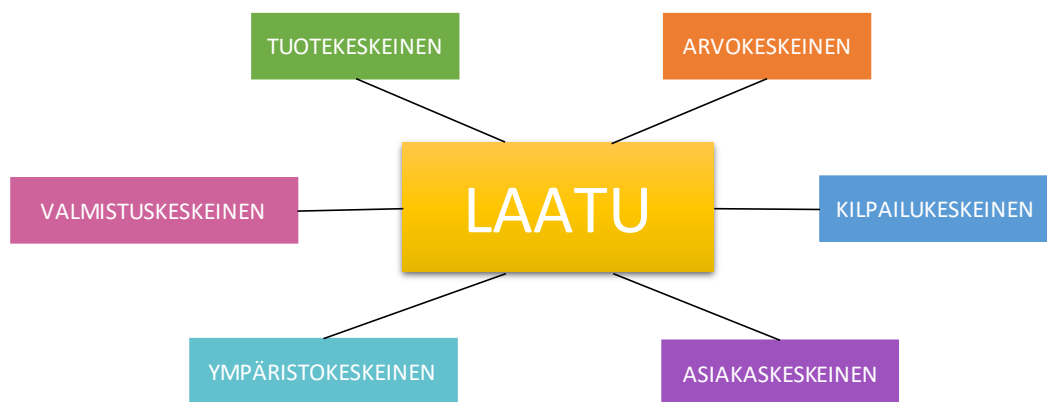
- 1) laatu osoittaa, kuinka kohde erottuu muista kohteista
- 2) koetaanko kohde hyvänä vai pahana

Tänä päivänäkin Aristoteleen pohdinnat ovat paikkansa pitäviä. Aiheena laatu on erittäin arkinen sekä filosofinen. Laatu kuvaa kohteille ominaisia piirteitä, etenkin positiivisessa mielessä. Kun tuodaan esille positiivisia asioita, liitetään se monesti laatuun. Laatu ymmärretään onnistumisena ja myönteisenä/hyväna asiana, joten siihen suhtaudutaan suotuisasti. Laatua ilmenee myös negatiivisessa sävyssä, jolloin käsite yhdistetään huolimattomuuteen ja osaamisen puutteeseen. Käsitämme laadun subjektiivisesti ja kokonaisvaltaisesti, tarkemman tarkastelun alla laatukäsitteestä löytyy useita eri näkökulmia ja käsitteitä. (Anttila & Juusela 2016.)

Käsitteen määritelmä on muuttunut ajan saatossa aikakaudelle tyypilliseen muotoon. Nykyinen määritelmä on tri Mikel J. Harryn käsialaa (Karjalainen 2006). Harry Mikel on yksi 6 Sigman kehittäjä, mikä on laatujohtamisessa käytetty työkalu. Sen mukaan virheet ovat systemaattisia ja tilastollisia. (Mikel J. Harry Ph.D 2018.) Mikel, Harry (2000) kuvailee laatua näin ”Laatu on tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä tuottaa valmistajalleen voittoa. Laatu tuo tyytyväisyyttä ja rahaa.” Harry Mikelin määritelmä on aikaisempia määritelmiä käyttökelpoisempi, koska aikaisempiin määritelmiin verrattuna uutena lisäyksenä on raha. Nykypäivänä kustannuksilla on merkittävä rooli. Määritelmään sisältyy myös sopivuus käyttöön, asiakastyytyväisyys sekä painotetusti palvelun tuonti esille. Määritelmä sisältää myös erittäin tärkeän tuottajatytytyväisyyden, koska nykyään toimintaketjut ovat pitkiä ja niissä piilee vaarana laadun kustannuksella tehty tappio. Palvelun tuottajan tärkeimpiä tehtäviä on saada tyytyväinen asiakas ja toimittaja. Laadussa ja laatuajattelussa keskeinen ideologia on asiakastytytyväisyys. Tätä varten on kehitetty laatumenetelmät. Laatumenetelmät ovat tapoja, joiden avulla asiakastytytyväisyyttä ja voittoa tavoitellaan. Ne muuttuvat ajan mukana, kuten muutkin tieteen, teknologian ja tiedon lisääntymisen myötä. (Karjalainen 2006.)

3.1 Laadun näkökulmat

Laatua voidaan tarkastella kuudesta näkökulmasta: valmistus-, tuote-, arvo-, kilpailu-, ympäristö- ja asiakaskeinen laatu. Erilaisilla näkökulmilla haetaan eri suhtautumisia laatuun. Jokaiseen laadun näkökulmaan sisältyy ongelmakohtia sekä päämääriä, joiden saavuttamiseksi laatua täytyy mitata ja kehittää jatkuvasti uusilla menetelmillä. (Kankainen & Junnonen 2001, 7.) Taulukossa 2 on esillä laadun näkökulmat.



Taulukko 2 Laadun näkökulmat (Kankainen & Junnonen 2001, 8.)

Valmistuskeskeisessä laatuajattelussa pyritään tuomaan esille työn virheettömyyttä ja yhdenmukaisuutta spesifikaatioon nähden. Valmistuskeskeistä näkökulmaa ohjaavat standardit, piirustukset, toleranssit ja työohjeet, jotka rajaavat, täyttääkö tuote/palvelu sille määrättyt laatuvaatimukset vai ei. Jotta tämä toimisi, täytyy suunnitelmien olla virheettömiä. Ongelmakohtana valmistuskeskeisessä laadussa ovat virheistä syntyvät ylimääräiset kustannukset. Hyvänä mittarina voi käyttää virheiden määrää ja virheistä aiheutuvia kuluja. Kun valmistuskeskeistä laatua pyritään parantamaan, täytyy keskittyä eritoten virheisiin. Pitää tunnistaa virheisiin johtaneet syyt, jotta tilanne voidaan korjata. Päämääräksi asetetaan nollavirhestandardi. (Kankainen & Junnonen 2001, 8.)

Tuotekeskeisessä laatuajattelussa pyritään tuomaan esille tuotteen ominaisuuksia, esimerkiksi suorituskykyä, luotettavuutta, huollettavuutta ja kestävyyttä. Suunnittelija, joka tietää eron hyvien ja huonojen ominaisuudet välillä, määrittelee tuotekeskeisen laadun.

Tuotekeskeisessä näkökulmassa haetaan vastaavuutta etukäteen sovittuihin ominaisuuksiin ja määriteltyihin tuoteominaisuuksiin. Tuotekeskeisessä laadussa on tärkeää huomioida asiakas jo suunnitteluvaiheessa, koska riskinä on kehittää tuote, joka ei ominaisuuksiltaan vastaa asiakkaan tarpeita ja tuotteen hinta nousee yli asiakkaan maksuvalmiuden. Arvokeskeistä laatuajattelua voidaan kuvata hinta-laatusuhteena, kustannus-hyötysuhteena sekä hyötyjen ja haittojen eroina. Jos tuote on kallis suhteessa sen ominaisuuksiin ja laadukkuuteen, ei tuote tällöin täytä arvokeskeistä laatua. Henkilöiden, jotka vastaavat myynnistä ja markkinoista, täytyy tarkastella laatua arvokeskeisesti. Heidän täytyy pohtia asiakkaan valintoja ja ostopäätöksiä. (Kankainen & Junnonen 2001, 8.)

Kilpailukeskeistä laatua voidaan luonnehtia lisähavaintona arvokeskeiseen laatuun, kuinka asiakas luo käsityksen tuotteesta vertailemalla sitä muihin vastavanlaisiin. Suhteellinen arvo muodostuu vertailussa laadun tekijäksi. Ympäristökeskeistä laatua tarkastellaan tuotteen kokonaisvaikutuksia yhteiskuntaan ja luontoon. Viranomaisten asettamia minimistandardeja ympäristövaatimuksille valmistuksen, käytön ja hävittämisen suhteen tulee ehdottomasti noudattaa. (Kankainen & Junnonen 2001, 8.)

Asiakaskeskeisellä laatuajattelulla tarkoitetaan, kuinka tuote täyttää asiakkaan vaatimukset. Toisin sanoen asiakaskeskeisessä laadussa tarkastellaan, kuinka tuote sopii ominaisuuksiltaan asiakkaalle. Tässä tapauksessa laatu on asiakkaan ja tuotteen välisessä suhteessa, joten tällöin se on subjektiivinen laadun määrite. Lähtökohtaisesti asiakkaalla on ongelma tai tarve, johon etsii ratkaisua ostamalla tuotteen. Asiakaskeskeisessä laatuajattelussa merkittävimmät ongelmakohtat ovat valinta ja maksaminen. Asiakkaan ostopäätös ei synny pelkästään objektiivisten ominaisuuksien ja vaikutusten perusteella. Asiakkaalla on tuotteesta tietynlaiset odotukset, jotka ovat osa realistisia ja osa ei. Laatumielikuva syntyy asiakkaan odotusten ja toteutuneen tyydytyksentarpeen välisessä vertailussa. Tuotteen hinta on tärkeä osa asiakkaan ostopäätöstä ja voi jopa rajoittaa sitä. Hintaa ei tule kuitenkaan sekoittaa tuotteen laatuominaisuuksiin, hinta vain rajaa asiakkaan tarkastelemaa joukkoa. (Kankainen & Junnonen 2001, 8-9.)

Paras mahdollinen päämäärä, johon pyritään asiakaskeskeisessä laadussa, on tilanne, jossa asiakas valitsee tuotteen yhä uudelleen ja tekee asiakkaan tyytyväiseksi ja täyttää asiakkaan laatimat ehdot. Yrityksen liikevaihtoon ja markkinaosuuteen vaikuttavat asiakkaiden valinnat, ja ne toimivat myös laatumittarina. Asiakastyytyväisyys on laatumittarina

epäluotettava, koska asiakkaiden odotukset tuotteesta vaihtelevat, eikä subjektiivinen tyytyväisyys takaa tuotteen ostoa. (Kankainen & Junnonen 2001, 9.)

Asiakkeskeiseen laatu näkökulmaan yhdistyvät laadun muut näkökulmat, näkökulmia tulee sovittaa toisiinsa. Hankaluutta yhteensovittamiseen tuo asiakas keskeisen laadun suhteellisuus, moniulotteisuus sekä sen jatkuva muuttuminen. Organisaation sisällä laadun merkitys määräytyy sen arvojen, kulttuurin ja toimintatapojen mukaan. Laadun eri näkökulmien avulla voidaan tarkastella myös organisaation laaduntuottokykyä. Jos valmistuskeskeinen laaduntuottokyky on hyvää, ovat virheelliset tuotteet ja palvelut minimissään. (Kankainen & Junnonen 2001, 9.)

Laatunäkökulmat pätevät yhtä hyvin myös palvelun laatuun. Palvelut ovat asiantuntijapalveluita, joihin sisältyvät esimerkiksi suunnittelupalvelut. Usein palveluilla on osatekijöitä ja ominaisuuksia, joilla on vaikutusta asiakkaan kokemukseen laadullisesti. Koska palvelut ovat aineettomia ja ne kulutetaan samalla, ovat asiakkaat yleensä mukana palvelun tuottamisessa ja täten asiakas vaikuttaa myös lopputulemaan. Kokonaislaatu muodostuu asiakkaan odotuksista ja koetusta laadusta. (Kankainen & Junnonen 2001, 9.)

Ollennaisin vaikutus asiakkaan kokemukseen on myös yrityksen imagolla. On mahdollista, että asiakkaalle on syntynyt yrityksestä ennakkokäsityksenä negatiivinen kuva. Ja jos asiakkaalla on negatiivinen kuva yrityksestä, mahdollisilla virheillä on voimakkaat vaikutukset asiakkaan käsitykseen palvelun laadusta. Tilanne toimii myös päinvastoin; jos asiakkaalla on positiivinen käsitys yrityksestä, on hän helpommin tyytyväinen saamaansa palveluun eivätkä pienet virheet vaikuta laatuun. Imagolla on merkittävä osa laadun kokemiselle, koska se vaikuttaa myös asiakkaan odotuksiin. (Kankainen & Junnonen 2001, 7.)

3.2 Laatujohtaminen

Jos yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä on laatu, silloin tarvitaan laatujohtamista. Yrityksen johto vastaa laadun kehittämisestä ja parantamisesta. Johdon tehtävänä on varmistaa, että koko organisaatio ymmärtää laadunparannuksen periaatteet, sekä valvoa laadunparannusprosessin toimimista käytännössä. Työntekijöille annettava palaute on tärkeä osa laadun kehitystä. Kun laadun kehittämiseen ryhdytään panostamaan, on se

pitkäaikainen prosessi, johon kuuluu monia vaiheita. Laatujohtamisen käytännöt ja periaatteet sekä niiden sisäistäminen on tärkeää. Näillä osa-alueilla tulee kehittää itseään, vaikka vastuu laadusta on koko henkilöstöllä, sillä kehittyminen koostuu pienistäkin askeleista. Laatujohtaminen nojautuu ajattelutapaan, missä painotetaan asiakkaiden mielipiteitä ja tarpeita sekä ongelmien selvittämistä ja niiden ratkaisemista. (Rakennustieto Oy 2008, 9.) Olennaiset teemat ovat laatujohtamisessa asiakaskeskeisyys, prosessien kehittäminen, kokonaisvaltainen osallistuminen sekä systeemiajattelu. Laatujohtamisessa ymmärretään, että virheiden korjaus maksaa. Toisin sanoen laadun tuottaminen kerralla tulee halvemmaksi, mikä myös osaltaan on avain pitkäikäiseen menestykseen. (Kankainen & Junnonen 2001,11.)

Työn laadukkuuden takaavat oikeanlainen laatutekniikka ja -työkalut hyvän laatujohtamisen ohessa. (Rakennustieto Oy 2008, 9). Laatutekniikalla tarkoitetaan menettelytapoja ja ratkaisumalleja, joilla ongelmat saadaan ratkottua sekä menetelmiä laadukkaan lopputuloksen takaamiseksi (Kankainen & Junnonen 2001, 10). Vuorovaikutus suunnitteluryhmän ja lopulta työn suorittavan tason kanssa on tärkeää. Työn suorittavalta osapuolelta kannattaa kysyä mielipiteitä jo suunnitteluvaiheessa ja antaa heillekin siitä vastuuta, sillä heidän käytännön osaamisestaan on hyötyä tehokkaampien työskentelytapojen laatimisessa. Laatujohtamisen perustana ovat selkeät yrityksen tavoitteet ja toimintatavat, niihin sitoutuminen ja tietenkin ymmärtäminen. Jokaisella työntekijällä yrityksen organisaatiossa pitää olla halu tuottaa laatua ja ymmärtää sen tärkeys. Henkilöstön joutuessa stressaamaan tilanteeseen ohjaavat heidän toimintaansa yrityksen todelliset arvot väitettyjen arvojen sijasta. (Rakennustieto Oy 2008, 9–10.)

Laatujohtamista yhdistetään liiketoiminnan toimintoihin yrityksen omalla tavalla. Toimiala, tuotteet/palvelut, organisaatiokulttuuri, asiakkaat sekä toimintaympäristö vaikuttavat organisaation laatujohtamisen malliin. Laatujärjestelmä toimii laatujohtamisessa avainasemassa. (Kankainen & Junnonen 2001,12.)

3.3 Laatujärjestelmät

Laatujärjestelmä sisältää organisaation yhdessä laatimat toimintamallit sekä ohjeistaa, kuinka ongelmatilanteissa toimitaan. Laatujärjestelmän sisältöä kuvaa enemmän termi toimintajärjestelmä. Tavoitteena laatujärjestelmällä on varmistaa, että tuotteet pysyvät

ominaisuuksiltaan jatkuvasti tasalaatuisina. Laatujärjestelmällä rakennetaan parempaa asiakastyytyväisyyttä luottamuksen avulla. Toimiva laatujärjestelmä saa alkunsa asiakkaiden tarpeista, unohtamatta yrityksen omia tarpeita. Yrityksen omiin tarpeisiin kuuluu ongelmien ratkaisu, oikeat työskentelytavat ja niistä tiedon levittäminen organisaatiossa. Lisäksi kannattaa hyödyntää yritykselle tarjolle tulevat mahdollisuudet. (Kankainen & Junnonen 2001,15.)

Laatujärjestelmällä mallinnetaan organisaation toimintaa ja määritellään, kuinka tapahtumat kulkevat organisaatiossa. Järjestelmän avulla saadaan negatiiviset kehityssuunnat pois suljettua ennen kuin ongelmia ehtii syntyä. Yritys voi asettaa tavoitteet laatujärjestelmään nojautuen. Tiedonkulun periaatteet ohjautuvat myös laatujärjestelmästä. Laatujärjestelmä rakentuu usean periaatteen pohjalta, joita ovat johdon määrittelemät arvot ja niihin pohjautuva laatupolitiikka, töiden organisoiminen ja kehitystyöt. Laatujärjestelmän eteenpäin vieminen on koko organisaation yhteinen asia ja todella tärkeä osa periaatteita. Jotta asiakas voi luottaa yrityksen laaduntuotto-kykyyn, pyritään organisaation parhaat toimintamallit pitämään samana. Hyvä laatujärjestelmä toimii yhdistävänä tekijänä organisaation sisällä. (Kankainen & Junnonen 2001,15–16.)

3.3.1 Laatujärjestelmien rakenne

Laatujärjestelmien rakenteissa on eroavaisuuksia eri organisaatioissa. Perinteinen laatujärjestelmä koostuu laatukäsikirjasta, menettely- ja toimintaohjeista sekä viiteaineistosta. Laatukäsikirjan tarkoituksena on kertoa johdon näkemys laadusta asiakkaille sekä oman yrityksen henkilöstölle. Käsikirjassa kuvataan myös markkinoilla menestymiseen vaikuttavat laaduntekijät. Hyvä laatukäsikirja antaa hyvän kuvan yrityksen laadukkuudesta sekä auttaa henkilöstöä ymmärtämään laadun merkitystä omassa työtehtävässään. Laatukäsikirja antaa myös ongelmatilanteissa tukea. Laatukäsikirjasta löytyy laatupolitiikka, laatujärjestelmän menettelytavat, joiden lisäksi se kertoo kunkin henkilön laatuun liittyvät vastualueet. Ylimmän johdon tehtävänä on esitellä arvot ja selventää laadun päälinjat laatupolitiikkaa apuna käyttäen. Laatupolitiikan tarkoitus on antaa toimintaohjeita tilanteisiin, joissa ei ole erillistä toimintaohjetta. Jotta laatupolitiikkaa käytettäisiin, täytyy sen olla helpposti ymmärrettävissä ja yksiselitteinen ilman ristiriitoja. Laatupolitiikka ilmenee kahdella eri tavalla; laatupolitiikka laatujohtamisessa ja laatupolitiikka toimintapolitiikan joukossa. (Kankainen & Junnonen 2001,17–18.)

Menettelyohjeet kertovat toimintaprosesseista kaiken tarpeellisen. Menettelyohjeet on tarkoitettu kaikille prosessiin osallistuville. Toimintaohjeet ja viiteaineisto kertovat tarkemmin menettelyohjeista. Viiteaineisto jaotellaan sisäiseen ja ulkoiseen viiteaineistoon. Sisäiseen viiteaineistoon sisältyvät esimerkiksi tekniset työohjeet, lomakkeet, yrityskohtaiset rekisterit ja laatutiedostot. Lomakkeita käytetään laadunvarmistamiseen ja valvontaan. Laatutiedosto on dokumentti, joka saadaan laatujärjestelmän käyttämisen seurauksena. Niiden ylläpitämisellä voidaan osoittaa, että työt suoritetaan vaatimuksien mukaisesti, jotka laatujärjestelmä on määrittänyt. Ulkoiseen viiteaineistoon kuuluvat lait, määräykset ja ammattikirjallisuus. Jokaisessa toimintaohjeessa viitataan kyseessä olevaan viiteaineistoon. (Kankainen & Junnonen 2001,18.)

Toimintaohjeet ovat avainasemassa laatujärjestelmässä. Toimintaohjeiden on tarkoitus ylläpitää suunniteltua laatua ja kehittää sitä. Hyvillä toimintaohjeilla pystytään ehkäisemään virheiden syntymistä suunnittelussa, valmistuksessa sekä palveluissa. Keskeisenä piirteenä toimintaohjeissa on valmistusprosessin vaiheet ja niiden vastuuhenkilöt. Sen täytyy kertoa työprosessit yksinkertaistettuna. Virheitä pitää pystyä tarkastelemaan asiakkaan sekä organisaatioiden näkökulmista. Tarkasti tarpeiden mukaan laaditun toimintaohjeen lisäksi voi olla myös tarkistuslista, lomake tai asiakirjamalli, jotka helpottavat työn suoritusta. Rakennusalaalla menettely- ja toimintaohjeet kuuluvat laatujärjestelmässä yhteen kokonaisuuteen. Laadun kehityksen on oltava jatkuvaa. Sen kehitys vaatii laadun ylläpitämistä, ongelmien ratkaisua, uusien ideoiden keksimistä ja niiden käytännössä hyödyntämistä. (Kankainen & Junnonen 2001,18.)

3.3.2 ISO 9001

Kansainvälisesti käytössä oleva standardi ISO 9001 antaa kriteerit laadunhallintajärjestelmille. ISO 9001 on maailmanlaajuisesti tunnetuin apuväline laadunhallintajärjestelmän luomiseen ja kehitykseen, sekä on hyvä esimerkki laatujärjestelmistä. Vuonna 2015 uudistunut ISO 9001 tähtää laatujärjestelmien suunnittelemiseen sekä kokonaisvaltaisuuden toimintaympäristön ja liiketoiminnan kannalta. Yrityksen johdolla on tärkeä rooli varmistaa laatujohtaminen. Lähtökohtana päätöksien teolle on riskit. ISO 9001 laatuhallintajärjestelmän on tarkoituksena optimoida resursseja, huomioida toimintaympäristöjä ja tukea yrityksen johtoa laadunjohtamisessa ja muissa laatuun liittyvissä asioissa. (Suomen standardisoimisliitto SFS ry) ISS Palveluille on myönnetty ISO 9001 -laatusertifikaatti

vuonna 2015 (ISS). Sertifikaatti kertoo asiakkaille yrityksen asiakaslähtöisestä ajatteluvasta ja tasaisesta laadusta (ISS).

3.4 Työntekijöiden kokemat laatuongelmat

Kesällä 2012 Rakennusteollisuus selvitti yleisimpiä syitä rakentamisen laadullisiin ongelmiin verkkohaastattelulla. Verkkohaastatteluun vastasi melkein tuhat rakennusalan ammattilaista. Suurimmaksi ongelmaksi vastaajat kokivat aikataulut. Lähtökohtaisesti hanketta valmistellaan pitkä tovi. Aloituspäätöksestä töiden aloittamiseen aikaa ei hukata vaan työt joudutaan yleensä aloittamaan hyvin nopealla aikataululla. Jo suunnitteluvaiheessa ollut kiire näkyy myös kiireenä työmaalla. Kokonaisnäkemysten puute koettiin ongelmana, joka juontaa juurensa projektimaisesta toiminnasta sekä yleistyneistä urakamalleista. Aikataulut koettiin olevan jo lähtökohtaisesti liian optimistisia eikä niihin oltu jätetty pelivaraa. Aikatauluihin vaikuttavat sääolot, jotka voivat vaikuttaa työvaiheisiin. Sekava vastuunjako aiheuttaa työmailla päänvaivaa. Lisäksi suunnittelijoiden kanssa viestinnän tulisi olla helpompaa. (Rakennusteollisuus.)

3.5 Laatusuunnitelmat

Laatusuunnitelmalla todennetaan jokaiselle asiakkaalle tuotteiden/palveluiden laadun työvaiheiden ja tuotteiden osalta. Laadun on vastattava sopimuksessa sovittua ja täten jokaiselle työmaakohteelle tehdään laatusuunnitelma erikseen sopimuksen pohjalta. Laatusuunnitelman laadintaa varten täytyy sen laatijalla olla käytössään työmaahan liittyvät asiakirjat ja tiedot. Jokaisessa laatusuunnitelmassa on otettava huomioon kohteen mahdolliset ongelmatilanteet, riskit ja ominaispiirteet. Näin pystytään varautumaan ja suunnittelemaan mahdolliset ongelmatilanteet etukäteen. Laatusuunnitelmasta selviää ajalliset ja taloudelliset suunnitelmat sekä vastuuhenkilöt. Siihen kuuluu myös tuotteen laadunvarmistuksen määrittäminen sekä hankinta- ja laadunvarmistustoimet unohtamatta turvallisuusvaatimuksia ja -tavoitteita. Kohteen työvaiheiden valvontaa suoritetaan mm. säännöllisillä kokouksilla. Laatusuunnitelma pidetään ajan tasalla, päivittäen sitä aina uusia laatuun liittyviä asioita sovittaessa. Vanhat laatusuunnitelmat korvataan uusilla päivitettyillä versioilla, joista selviää versionumerot, päivämäärät sekä niiden laatijat. Sisältö

laatusuunnitelmista jaetaan kaikille tarvitulle henkilöille. (Pussinen & Koskenvesa 1997.)

Laatusuunnitelmien sisältö kuvataan taulukossa 3.

Laatusuunnitelman sisältö	Tarkennus
Tarkoitus, päivitys ja jakelu	Tavoitteet, vastuunjako, laatuvaatimukset, organisaatio.
Kohteen tiedot	Nimi, osoite, tilavuus, pinta-ala, rakennusaika, erityispiirteet, rakennuttaja, henkilöstö ja aliurakoitsijat.
Tuotannon ajallinen suunnittelu ja ohjaus	Yleisaikataulu, rakennusaikataulu, viikkoaikataulut (sivurakoitsijat).
Tuotannon taloudellinen suunnittelu ja ohjaus	Materiaali- ja työmenekki, tuottavuusseuranta, taloudellinen suunnittelu- ja ohjaus, taloudellinen tehtäväsuunnitelma.
Riskien kartoitus	Ongelmien analysointi sekä tekniset, ajalliset ja hankintojen ongelmat.
Laadunvarmistus	Suunnitelmat, hankinnat (materiaalit ja aliurakat), tuotannon laadunvarmistustoimet ja vastuunjako.
Työturvallisuus	Tarvittavat luvat, perehdytys, käyttöönotto- ja määräaikaistarkastukset, ensiapu, työmaa-alueen suunnittelu, henkilöstötilat, sähköt ja valaistus, telineet, putoamissuojat ja nosturit
Kokouskäytäntö	Valvonta ja ohjaus, tiedonkulku, epäselvyyksien selvitys.
Kohteen luovutus	Itselleluovutus, puutteiden korjaus, valmistumisjärjestys, tarkastusajankohdat, viimeistelyohjelma, LVIS-säädöt.

Taulukko 3 Laatusuunnitelman sisältö (Pussinen & Koskenvesa 1997.)

Lähtökohtaisesti laatusuunnittelun on tarkoitus taata tehokasta laatua kerralla sopimuksen mukaisesti. Laatusuunnittelu pohjautuu yrityksen laatusuunnitelmaan ja laatujärjestelmään. Jokaiselle kohteelle tarvitaan myös oma laatujärjestelmänsä sekä työmaakohdaiset laatusuunnitelmat, joiden avulla pystytään varmistamaan jokaisen työmaan laadukkuus. Yrityksen johtotaso ylläpitää yrityskulttuuria, jolla tuetaan laadukasta tekemistä ja tähdätään parempaan asiakastyytyväisyyteen. Laatusuunnitelmia kehitetään kouluttamalla projekti- ja työmaahenkilöstöä. Heitä opetetaan laatimaan suunnitelmat, kehittämään laatua ja hyödyntämään niitä. Kohteille asetetaan johdon toimesta laatutavoitteita, joiden avulla laadun täyttymistä ja kehittymistä valvotaan. Hyvän laatusuunnittelun seurauksena virheet ja kustannukset vähenevät, osapuolten välillä on sujuvampaa tiedonkulkua, vastuunjako on selkeä ja koko työmaan asiat sekä työtehtävät sujuvat paremmin.

Jos yrityksellä on käytössä laatujärjestelmä, on laatusuunnitelmien laadinta yksinkertaisempaa, koska valmiita mallipohjia voidaan hyödyntää. Työmaalla suunnitelmia täytyy jatkuvasti päivittää ajantasaiseksi. (Pussinen & Koskenvesa 1997.)

Työmaan laatusuunnitelman laadinnasta vastaa pääurakoitsija. Laatusuunnitelman laadinta jää rakennuttajan tehtäväksi, jos kohteella ei ole pääurakoitsijaa. Hankkeen osapuolten yhteisessä laatupalaverissa käsitellään kaikkien osapuolten tiedot. Laatupalaverissa läpikäytäviä asioita ovat:

- laatuun kohdistuvat riskit ja niitä ehkäisevät toimenpiteet
- katselmukset, esim. mallirakenteet ja merkittävät työvaiheet
- laadunohjaus ja -varmistus hankinnoissa ja työvaiheissa
- laadun valvominen
- laadun varmistukseen liittyvä dokumentointi
- yhteistyö, tiedotus ja tiedonkulku

Palaverissa läpikäytyt tiedot auttavat laatusuunnitelman laadintaa. Lisäksi suunnittelijoiden on helpompi jakaa näkemyksiään paikan päällä kuin vain paperimuodossa. Palaverin sisältöön vaikuttaa korjauskohteen laajuus. Esimerkiksi jos työt kattavat vain tietyn alueen, voidaan palaverin asiat käydä läpi konkreettisemmin. (Pussinen & Koskenvesa 1997.)

4 Korjausrakentaminen

Suomessa 60–80-luvuilla valmistuneet talot ovat korjaustarpeessa. Kosteus- ja homevauriot ovat yleinen syy esimerkiksi kuntien kiinteistöjen korjaustarpeeseen. Suomessa korjausrakentamisen osuus rakentamisesta on pienempi verrattaessa muihin Pohjoismaihin. Ruotsissa korjausrakentamisen osuus on 60 % ja Tanskassa noin 70 %, kun taas Suomessa osuus on vain 50 %. Yhtenä syynä voidaan pitää kaupungistumista, joka tapahtui Suomessa myöhemmin kuin muualla. Suomessa uudisrakentamisen osuus on jo pitkän aikaa ollut suurempi kuin Ruotsissa tai Tanskassa. Korjausrakentamiseen yksi vaikuttava tekijä on rakennuskannan ikä. Myös erilaisilla tuilla ja kulttuurilla on suuri merkitys. Suomessa paljon esiintyviä asunto-osakeyhtiöitä ei ole käytössä Ruotsissa tai Tanskassa. Siellä kiinteistöt ovat suurten kiinteistönomistajien omistuksessa, jotka ylläpitävät kiinteistöjään. Prosenttiosuudet eivät ole kuitenkaan koko totuus, sillä korjausrakentamisen määrä on ollut hurjassa kasvussa Suomessa. Vuonna 2012 Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy:n tilastot kertoivat, että Suomessa käytettiin bruttokansantuotteesta lähes 6 % korjausrakentamiseen. Tämä oli eniten Euroopassa, sillä Euroopan keskiarvo oli 4 %. (Rakennusteollisuus.)

Suomessa korjausrakentamista tehdään enemmän kuin uudisrakentamista. Korjausrakentamisessa on suuria eroja verratessa uudisrakentamiseen. Yleisesti korjaushankkeet ovat pienempiä ja suunnitelmat eivät ole täysin valmiita. Korjausrakentamisen perusperiaate on, että ensin puretaan ja sitten rakennetaan uutta tilalle. Korjausrakentamisen haasteita on, että tilojen tulee useimmiten olla käytössä koko työn suorituksen ajan. Siksi asiakaspalvelu on äärimmäisen merkittävässä osassa. (Rakennusteollisuus.)

4.1 Korjausrakentamisen laatu

Korjausrakentamisen laatua voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Ihmiset ymmärtävät laadun eri tavalla. Kun laatua tarkastellaan korjausrakentamisen näkökulmasta, voidaan se jakaa neljään osa-alueeseen: suunnittelun, tuotannon, asiakkaan ja ympäristön laatuun. Nämä näkökulmat perustuvat aikaisemmin mainittuihin laadun näkökulmiin, joita on sovellettu korjausrakentamiselle sopiviksi. (Rakennustieto Oy 2010, 12.)

Suunnittelun laadulla käsitetään sekä suunnitelmien että korjaustoimien laatua. Korjaustoimien laatuun vaikuttaa hyvä rakennustapa, viranomaisvaatimukset sekä asiakkaan tarpeet ja toiveet. Suunnitelmat ovat laadukkaita, kun ne ovat toteutettavissa, tarkkoja eikä niissä ole ristiriitoja. Laadukkaissa suunnitelmissa korjaustoimenpiteet vastaavat kohteen kuntoa. Korjauksessa huomioidaan kohteen elinkaari sekä korjauksen jälkeinen käyttötarkoitus. Kun korjaustöitä suunnitellaan, on lähtökohtana parantaa rakennuksen toimivuutta. Korjausrakentamisessa korjaustöiden lomassa korjataan vanhoja rakenteita vaurioittaneet tekijät. Kuntoarviot ja -tutkimukset toimivat korjaussuunnitelmien lähtökohtana. Myös ylikorjaaminen on mahdollista ja sitä tulee välttää. Esimerkkinä, jos rakennuksessa on pari huonokuntoista ikkunaa, ei kaikkia kannata vaihdattaa. (Rakennustieto Oy 2010, 12.)

Tuotannon laatuun sisältyy hyvin suunniteltu aikataulu ja kustannustavoitteet. Työt suoritetaan työturvallisuutta ja hyvää rakennustapaa noudattaen. Olosuhteisiin oikeanlaisen työskentelymenetelmän ja sopivien materiaalien valinta on laadulle tärkeää. Laadukasta työtä syntyy helpommin, kun työtä ei keskeytetä. Tuotannon laatu rakentuu turvallisuuden ympärille. Työmaalla turvallisuudella tarkoitetaan niin työntekijöiden, kohteen käyttäjien ja sen vaikutuspiirissä olevien turvallisuutta. Ympäristön turvallisuudella on merkittävä osa turvallisuutta. Laadukkaalla tuotannolla pyritään asiakaskeskeiseen laatuun, millä tarkoitetaan hyvän lopputuloksen lisäksi yhteistyötä osapuolien välillä. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi tiedottamista työmaan kulusta. Jos asiakas kokee olevansa osana vaikuttamassa lisä- ja muutostöihin, kokee hän laadun parempana. (Rakennustieto Oy 2010, 12.)

Ympäristökeskeisellä laadulla tarkoitetaan toimia, joilla pyritään täyttämään yhteiskunnan ja toimintaympäristön vaatimuksia ja odotuksia korjaushankkeille. Näitä huomioidaan esimerkiksi arvotarkennusten, tuotantolaitosten, alue- ja ympäristörakentamisen korjauksissa. Ympäristökeskeiseen laatuun lasketaan mukaan myös korjausrakentamisen toiminta, joilla on päämääränä parantaa henkistä ja fyysistä hyvinvointia yhteiskunnassa tai toimintaympäristössä. Esimerkkinä tästä on vanhojen teollisuusrakennusten korjaaminen asuinkiinteistöiksi tai muuhun yhteiskäyttöön. (Rakennustieto Oy 2010, 12.)

Tekninen ja visuaalinen laatu on helpommin mitattavissa kuin toiminnan laatu korjaushankkeissa. Hyvä ja laadukas lopputulos on suunnitelma-asiakirjojen, suunnitelmaratkaisujen ja laatuvaatimusten mukainen. Laatuvaatimusten tulee olla helposti ymmärrettäviä eikä niissä saa olla ristiriitoja. Työmenetelmät suunnitellaan niin, että laatuvaatimukset

toteutuvat. Näkökulmasta riippuen korjaustöiden laatua voidaan mitata työn laatupoikkeamien ja –virheiden avulla, korjaustoimien määrällä, asiakastyytyväisyydellä, lopputarkastuksessa ilmenneiden virheiden määrällä, takuukustannusseurannalla, laatumittareilla sekä työturvallisuuden TR-mittauksilla. Ympäristön ja työmaan siisteyttä mitataan YTR-mittauksilla. (Rakennustieto Oy 2010, 12.)

4.2 Laadunvarmistaminen korjausrakentamisessa

Rakennuslupapiirustuksissa, joihin kuuluu asema-, pohja-, leikkaus- ja julkisivupiirustukset sekä työpiirustuksissa, joihin kuuluu esimerkiksi mitta-, rakenne- ja detaljipiirustukset, kerrotaan kohteen korjaustoimenpiteet ja lopputuleman, yhdessä rakennusselostuksen, työselostuksen sekä tilaluetteloiden ja -korttien kanssa. Laatuvaatimukset ja työn laajuus kerrotaan rakennusselostuksessa ja toimenpiteiden avulla esitetään purku- ja kunnostustyöt. Työt, jotka rinnastetaan uudisrakentamiseen, kuvataan lopputuloksen avulla. Toimenpide- ja tuoterakenteissa rajataan työt rakennusosittain. Sijainnit toimenpiteille löytyy joko piirustuksista tai tilakorteista. Työohjeet löytyvät työselostuksesta ja tilakortit ovat saatavissa tilaluettelosta. Tilakorteissa kerrotaan tilatyypeittäin korjaustoimenpiteet ja laatumääritykset. Piirustuksissa on nähtävillä rakenteiden ja järjestelmien toimenpiteisiin liittyvät sijainnit ja määrät. (Rakennustieto Oy 2010, 13.)

Purkupiirustuksissa näytetään poistettavat rakenteet sekä ohjeistetaan väliaikaisten tuentojen sijainnit. Purkukohteesta laaditaan purkus suunnitelma, jos kohteen lähellä on muita rakennuksia, jos kohde on suuri tai haastava tai jos kohteen purkutyössä on käytettävä räjähteitä. Purkus suunnitelman laatii purku-urakoitsija. Purkutyösuunnitelma tulee tehdä aina, jos kohteessa on asbestipurkutyötä. Purkutyösuunnitelmassa ilmenee purettavat rakenteet ja kerrotaan purkutöiden järjestys. Purkus suunnitelmassa kerrotaan, kuinka paljon purkujätettä syntyy ja miten sen kierrätys hoidetaan. Näiden lisäksi purkutyöselostuksessa ilmoitetaan suojauksesta, palavereista liittyen purkuun sekä katselmukset ja tarkastukset. Korjausrakentamiselle on ominaista, että laatuun vaikuttavat asiat, esimerkiksi työmaan toiminta tarkentuu vasta hankkeen edetessä. Laadun varmistamiseksi säännölliset työmaakokoukset ovat tärkeässä roolissa. (Rakennustieto Oy 2010, 13.)

Suunnitelma-asiakirjoista ovat löydettävissä rakennusosiin ja teknisiin pintoihin kohdistetut laatuvaatimukset korjausrakentamisessa. RYL eli Rakennustöiden yleiset laatuvaatimukset ohjaavat laatuvaatimuksia uudisrakentamisessa. Sitä voidaan lisäksi soveltaa myös korjausrakentamisessa. Uudisrakentamisen laatuvaatimuksia ei kuitenkaan voida soveltaa, jos kyseessä on kulttuurihistoriallisesti merkittävä kohde. Tällöin kunnioitetaan kohteen historiaa ja materiaalit sekä korjaustoimenpiteet valitaan sen mukaan, jolloin ne eivät täytä uudisrakentamisessa vaadittuja kriteereitä. (Rakennustieto Oy 2010, 13.)

Laatuvaatimusten taso nousee, jos vanhat rakenteet puretaan kokonaan. Tässä tapauksessa pintamateriaalien ja pintakäsittelyn täytyy täyttää RYL:n asettamat laatuvaatimukset. Hyvänä esimerkkinä on kylpyhuoneremontissa seinäpintojen epätasaisuuksien oikaisu, joka on normaali työn vaihe, jossa laatu- ja tasaisuusvaatimukset voidaan asettaa uudisrakentamisen kanssa samalle tasolle. Haasteena voi ilmetä korjaukseen valitun menetelmän ja laadun tavoitteiden ristiriita. Se voidaan välttää oikeanlaisella suunnitelmalla, joka tähtää haluttuun laadun tasoon. (Rakennustieto Oy 2010, 13.)

4.3 Erityispiirteet ja haasteet korjausrakentamisessa

Korjausrakentamisessa tuotannon ja lopputuloksen laadun määrittely ei välttämättä ole yksinkertaista. Suurimpia eroja korjaus- ja uudisrakentamisessa ovat toimintatavat. Usein korjaustöiden ollessa käynnissä rakennus on käytössä, toisin kuin uudisrakentamisessa. Haasteeksi tässä muodostuu taata turvallisuus kaikille käyttäjille, häiriötekijöiden minimoiminen sekä töiden nopea suoritus. Korjaustöiden käynnissä ollessa on varmistettava riittävä pölyntorjunta, turvallinen liikkuminen sallituilla alueilla sekä muiden pintojen suojaaminen. Korjausrakentamisessa on aina varauduttava yllätyksiin, etenkin purkuvaiheessa. Kuitenkin hyvillä suunnitelmilla voidaan varautua mahdollisiin yllätyksiin. Yllättäviin muutoksiin täytyy varautua myös aikataulujen ja budjetin osalta. Purku- ja korjaussuunnitelmia pitää päivittää purkutöiden edetessä nykytilannetta vastaavaksi. (Rakennustieto Oy 2010, 19–21.)

Aluesuunnittelussa täytyy huomioida rakennusmateriaalien sekä purkujätteiden siirtäminen tontilla. Lisäksi usein varastotilat ovat rajallisia, joten rakennusmateriaalien saapumisen aikataulut on tärkeää, jotta ne eivät jäisi esteeksi tontille. Korjausrakentamisessa

usein nosto- ja siirtolaitteiden käyttö on mahdotonta. Tavaroita joudutaan silloin kantamaan käsin, joka on aikaa vievää. Kantamiseen on varattava tarpeeksi resursseja ja aikaa jo suunnitteluvaiheessa. Aluesuunnitelman pitää olla kaikkien nähtävillä ja ajan tasalla. (Rakennustieto Oy 2010, 20–21.)

Jopa 50 % korjaushankkeen kuluista menee talotekniikkaan. Korjaushankkeen talotekniikka vaatii huolelliset suunnitelmat, jotta talotekniikkaan liittyvät ominaisuudet saadaan sovitettua yhteen rakennustöiden kanssa. Talotekniikan työt ovat haastavia niin aikataullisesti kuin laadullisesti. Näiden lisäksi talotekniikan ohjaukset ovat iso haaste. Talotekniikan laatuksiteereinä voidaan pitää työn jälkeä ja suunnitelmien mukaista toteutusta. (Rakennustieto Oy 2010, 21.)

Tiedottaminen rakennushankkeissa jää usein taka-alalle. Suuri vaikuttaja asiakkaan tyytyväisyyteen on juuri tiedottamisella etenkin korjauskohteissa, asiakas haluaa olla ajan tasalla työmaalla tapahtuvista asioista. Myös asiakkaan toiveiden huomioinnilla on merkittävä rooli. Käyttäjien riittävä tiedottaminen on yhtä tärkeää. Esimerkiksi meluhaitoista tulee aina tiedottaa etukäteen ja kertoa, miten työt vaikuttavat tilojen käyttöön, jotta käyttäjät voisivat varautua. Yksinkertaisesti ajateltuna asiakas, jota tiedotetaan riittävän paljon, on tyytyväinen. Tiedottaminen on kaikkien yhteinen asia, niin urakoitsijan, tilaajan kuin käyttäjienkin. Tiedottamisessa voidaan käyttää useita eri kanavia apuna. (Rakennustieto Oy 2010, 21.)

Korjaushankkeet yleensä sisältävät mahdollisuuden lisä- ja muutostöihin, käyttäjäkohtaisten muutoksien sekä rakenteiden kunnon vaihtelun vuoksi. Lisä- ja muutostyöt aiheuttavat helposti ongelmatilanteita työmaan osapuolten välille. Nämä ongelmat voidaan ennaltaehkäistä sopimalla mahdollisista lisätöistä etukäteen mahdollisimman tarkasti. Hyvin suunniteltu ja laadukas korjaushanke antaa asukkaille/käyttäjille valmiiksi rajatut selkeät vaihtoehdot lisä- ja muutostöiden toteutuksista. Nämä työt on otettava huomioon aikatauluissa jo suunnitteluvaiheessa ja on selvästi tuotava esiin töistä koituvat lisäkulut. (Rakennustieto Oy 2010, 21.)

Laadukkaasti suoritettu työ suoritetaan aina noudattaen työturvallisuutta. Työturvallisuus on olennainen osa laatua ja sitä ei sovi unohtaa. Työturvallisuus on erittäin merkittävä asia jokaisella työmaalla. Korjausrakentamisessa työturvallisuus on otettava huomioon jo suunnitelmia laadittaessa työntekijöiden, käyttäjien sekä lain vaatimuksien osalta. Erityis- huomiota tarvitsevat purkutytöt, nostot ja putoamissuojat. Paloturvallisuus vaatii tarkoin

laadittuja suunnitelmia, harkintaa työmenetelmien valinnassa sekä poistumis- ja pelastusteiden sijoittelua. Työmaalla tulee jatkuvasti olla käytössä poistumis- ja pelastustiet. Jos pysyvät poistumis- ja pelastustiet joudutaan tukkimaan, pitää niille olla vaihtoehtoinen ratkaisu. (Rakennustieto Oy 2010, 24.)

Korjauskohteiden työnaikainen paloturvallisuus edellyttää tarkkaa suunnittelua, työmenetelmien valintaa, poistumis- ja pelastusteiden suunnittelua ja järjestämistä. Korjaustyö saattaa tilapäisesti estää pysyvien poistumisteiden käyttämisen, mikä aiheuttaa erityisjärjestelyjä varsinkin käytössä olevissa korjauskohteissa. Poistumisteiden ja pelastusteiden tulee olla avoinna koko työmaan ajan. Poistumis- ja pelastustiet merkitään näkyvin merkinnöin työmaan sisätiloihin ja ulkoalueelle. Purku- ja korjaustyöt pyritään tekemään kipinättömillä menetelmillä ja tulityöt vakituisilla tulityöpaikoilla, mutta usein korjauskohteissa tämä ei ole mahdollista. Tällöin työt tehdään työmaan tulitöiden valvontasuunnitelman ja työkohtaisen tulityöluvan mukaisesti. Tulitöitä saavat tehdä ainoastaan henkilöt, joilla on voimassa oleva tulityökortti. Erityisiä vaaratilanteita työmaalla aiheuttavat mm. katto- ja yläpohjakorjaukset, joissa vanhat ullakkorakenteet ja eristeet voivat syttyä pienestäkin kipinästä tai liekkikosketuksesta. Vaaratilanteita aiheuttavat myös vesijohtojen asennustyössä käytetty kaasuliekki ja teräsosien katkaiseminen kulmahiomakoneella sisätiloissa. Korjaustyömaan palontorjuntakaluston muodostaa yleensä riittävä määrä jauhesammuttimia, käyttövalmiit palopostit ja tulitöiden alkusammutuskalustot. Historiallisesti tai muuten merkittävässä korjauskohteissa rakennuttajalla on yleensä vielä erityisvaatimuksia kohteen palontorjunnan järjestämiseen. Esimerkiksi automaattiset palohälyttimet, vartiointiliikkeeseen tai palolaitokselle yhdistyvät palohälyttimet. (Rakennustieto Oy 2010, 24.)

5 Laatu asiakkaan näkökulmasta

Korkea asiakastyytyväisyys antaa hyvän käsityksen yrityksen korkeasta laadusta. Sen vuoksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja sen seuraaminen on tärkeää. Niillä pyritään ymmärtämään asiakasta ja heidän tarpeitaan. Asiakassuhteista pystytään huolehtimaan näin paremmin keskittymällä asiakkaiden näkökulmiin. Rakentamisessa on tärkeää, että urakoitsija ohjaa asiakasta toteutettaviin valintoihin ja sulkee tarvittaessa pois ideat jotka eivät ole rakennuksen ja asiakkaan edun mukaisia. Kun asiakas on tyytyväinen, hän suhtautuu uskollisesti yrityksen tuottamiin palveluihin, käyttää niitä useammin ja jakaa positii- vista kokemustaan muille mahdollisille asiakkaille. Vakiintunut asiakaskunta tuo yritykselle taloudellista turvaa säännöllisillä kassavirroilla. He mielellään maksavat laaduk- kaasta ja hyväksi todetusta palvelusta, vaikka hintoja korotettaisiin. (Kärnä & Junnonen.)

Asiakastyytyväisyyden parantamisella voidaan parhaimmillaan saada uusia yhteistyö- kumppaneita. Rakennusalalla on haastavaa saada asiakasuskollisuutta projektien kerta- luonteisuuden takia. Täytyy muistaa, että asiakasuskollisuus ei anna kokonaiskuvaa asia- kastyytyväisyydestä. Urakoitsijalta vaaditaan hyvää asiakkuudenhallinnan toimintamallia. Toimintamallin avulla asiakkaan tarpeita voidaan täyttää paremmin, jotta päästään halut- tuun lopputulokseen. Rakentaminen yhteistyössä asiakkaan kanssa vaatii hyvää kommu- nikointia osapuolten välillä, koska lopputulos riippuu myös asiakkaan toimista. (Kärnä & Junnonen.)

Asiakastyytyväisyyttä pystytään tutkimaan joko asiakkaan kokonaistyytyväisyytenä tai yk- sittäisen toiminnan avulla, jossa tyytyväisyyttä tarkastellaan tietyn yksittäisen tapahtuman pohjalta. Tyytymättömyys yksittäiseen toimintaan tai palveluun ei tarkoita, että kokonais- tyytyväisyys asiakkaalla olisi kuitenkaan negatiivinen tai päinvastoin. Asiakas on tyytyväi- nen, kun palvelu ja sen laatu vastaavat sovittua tai ylittävät odotukset. Asiakkaan odotuk- siin vaikuttavat:

- aikaisempi kokemus palvelusta
- kilpailijoilta saadut kokemukset
- lupaukset
- suositukset/moitteet

- asiakkaan panostus

Asiakastyytyväisyys arvioidaan seuraavilla tavoilla:

- 1) laadun vertaaminen todellisuuteen eli odotuksien ja tavoitteiden täytyminen
- 2) rakennusaikana syntyneillä kokemuksilla
- 3) todellisuudella ja kokemusmaailmanvälisillä tekijöillä

Asiakastyytyväisyys koostuu eri vaiheiden kokemuksista, joka kasautuu lopuksi yhdeksi kokonaisuudeksi. Asiakkaalle työvaiheilla on erilainen painoarvo, joten asiakkaan tärkeysjärjestys on erilainen. Asiakkaan odotukset/tarpeet voivat muuttua hankkeen aikana, sillä rakennusprojektit kestävät helposti pitkänkin aikaa. Myös asiakkaan tyytyväisyys voi muuttua pitkän projektin aikana. (Kärnä & Junnonen.)

6 Kyselyn tulosten tarkastelu

Kyselyyn vastasi ISS:n korjaus- ja kunnossapidon projektipäällikkö ja yksi työntekijöistä. Kysely kysyttiin myös toiselta työntekijältä, joka jätti vastaamatta. Kyselyn tuloksia ei voida pitää kovin luotettavina, koska otanta oli niin pieni. ISS Palvelut Oy:n Kajaanin korjausrakentamisen yksikkö ei ole suuri. Yksikössä on työntekijöitä muutama ja työnjohdossa on vain yksi. Kyselyllä saatiin haluttua näkökulmaa asiaan. Tarkoituksena oli löytää itse työntekijöiden ja työnjohdon kokemuksia. Kysely löytyy liitteestä 1. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, millainen käsitys heillä on laadusta ja miten siihen suhtaudutaan. Kysely päätettiin suorittaa sähköpostilla, jotta vastaajien on helppo vastata omin sanoin. Tällöin vastauksia ei rajoita valmiit vastausvaihtoehdot. Kyselyllä haluttiin selvittää tarkempaa tietoa ISS:n käyttämisestä laatu järjestelmistä. Isona yrityksenä ISS panostaa laatuun, mutta tässä tapauksessa haluttiin saada tarkempaa tietoa Kajaanin teknisten palveluiden kokemuksista. Kyselystä käy myös hyvin ilmi, jos yrityksen johdolla ja työntekijätasolla on erimielisyyksiä laadun suhteen. On tärkeää, että koko organisaatio on samalla tasolla ja kaikki ymmärtää laadun merkityksen kaikkien kannalta.

Työntekijöillä on tiedossa yrityksen käyttämät yleiset laatu järjestelmät. Työntekijöille laatu järjestelmät ovat tuttuja koulutusten kautta. Työnjohdon mukaan ISS:llä on virallinen laatu järjestelmä, mutta paikallisella tasolla eivät ole laatu järjestelmät käytössä. Laatu kuitenkin seurataan jatkuvasti. Laatu järjestelmät ovat koko yrityksen yhteisiä. Tätä järjestelmää on hankala sovittaa paikallisella tasolla sopivaksi. Kuitenkin laadun merkitys kasvaa jatkuvasti. Laatu pyritään parantamaan, ja se on tärkein päämäärä mihin ISS toiminnallaan tähtää. Valmiiksi hyvää laatu halutaan kehittää vielä. Tämä vastaus kertoo, että ISS on onnistunut tuomaan laadun tärkeyden myös työntekijätasolle selväksi, joten laatu ohjaa myös työntekijöiden toimintaa. Matka maailman parhaaksi palvelualan yritykseksi lähtee nimenomaan laadusta. Työnjohto painottaa myös laadun merkitystä.

Työntekijäpuoli koki kehityskohteeksi laadun tuottamisessa erimielisyydet. He ovat ristiriitaisessa tilanteessa, kun heidän täytyy tehdä laadukasta työtä nopeasti ja kustannustehokkaasti. Työnjohto mainitsee kehityskohteiksi näkemuserot, joka viittaa työntekijän kanssa samaan. Näkemuserojen välttämiseksi hyvänä vaihtoehtona voi olla ensin pala- veri työntekijän kanssa missä voidaan yhdessä keskustella työnsuorituksesta ja siinä käytettävistä menetelmistä. Molemmilla osapuolilla on tietotaitoa, joten keskustelemalla ja

kuuntelemalla voidaan löytää paras mahdollinen ratkaisu. Lisäksi tämä voi olla myös yrityksen kannalta kustannustehokas.

Myös asiakkaan kanssa avoin keskusteluyhteys on usein vaikeaa, joten palaverissa sovitut menetelmät on hyvä käydä asiakkaan kanssa läpi. Palaverin avulla asiakaskin ymmärtää valitut menetelmät ja voi ilmaista mielipiteensä. Silloin asiakaskin kokee tullessa kuulluksi. Laatusuunnitelma olisi hyvä tehdä jokaiselle työlle. Laatusuunnitelman tekemisellä asiakkaan näkemykset ja odotukset tulevat hyvin esille. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä osaa tuoda esille omia toiveitaan, joten työnjohdon sekä työntekijöiden on osattava myös kysyä asiakkaan näkemystä. Asiakas voi laatusuunnitelman pohjalta realisoida odotuksiaan työn suhteen. Näin voidaan välttää asiakkaille syntyviä negatiivisia kokemuksia.

ISS:llä henkilöstöä koulutetaan jatkuvasti laatuun ja asiakaspalveluun liittyen. Koko henkilöstölle on painotettu laadun merkitystä palveluissa. Työnjohto pitää säännöllisesti omalle tiimille palavereita, jossa myös laatua käsitellään ja käydään läpi erityisiä tilanteita ja muutoksia. Työntekijät pidetään ajan tasalla. Palavereilla ja koulutuksilla päästään varmasti haluttuun lopputulokseen laadun ymmärtämisestä. Palavereissa tulisi kysyä aina työntekijältä hänen näkemyksensä tuottamastaan laadusta, ja miten hän voisi sitä henkilökohtaisesti parantaa. Näin saadaan työntekijätkin miettimään laadukasta palvelua omalta osaltaan.

Työn laadusta eivät asiakkaat reklamoi. Työntekijä näkee kehityskohtana asiakkaan näkökulmasta työntekijän asenteen ja kiireen. Työn välinpitämätön asenne voi antaa huonoa kuvaa yrityksestä. Myös asiakkaat joutuvat kärsimään kiireestä. Yrityksen puolesta positiivinen ongelma voi aiheuttaa asiakkaassa huonoja kokemuksia. Yrityksen on aikataulutettava työt niin, ettei työntekijät stressaannu kiireestä. Liian tiukat aikataulut ovat usein suuri ongelma rakentamisessa. Kiireellisyys ei saa näkyä asiakkaalle. Kiireellä hoideutuissa töissä on vaarana, että asiakkaalle jää käsitys hutiloidusta työstä. Liika kiire aiheuttaa työntekijöissä stressiä, joka liiallisena voi johtaa sairauslomalle, joka taas aiheuttaa kiirettä muille työntekijöille. Tästä syntyy helposti oravanpyörä, josta on vaikea päästä pois. Tämän kaltaiset ongelmat voivat vaikuttavat täten myös asiakkaisiin ja työt viivästyvät ja laatu kärsii. Hyvällä aikataulutuksella, suunnitelmilla ja riittävällä henkilöstömäärällä voidaan ennaltaehkäistä suuria ongelmia.

Positiivista palautetta saadaan eniten työn jäljestä ja hyvästä kokonaisuudesta. Asiakkaat arvostavat myös yrityksen joustavuutta. Laadukas lopputulos on aina tärkeä ja loppupeleissä, jos asiakas on tyytyväinen siihen, jää hänelle hyvä kokemus yrityksestä. Asiakkaat levittävät kokemuksiaan eteenpäin, niin hyvässä kuin pahassa.

Laatu kehitetään palavereiden perusteella sekä koulutuksilla, joilla pyritään kehittämään laatua työntekijätasolta, kuten myös yrityksen johtoa laatujohtamisen osalta. Vaikka yrityksen laatu on hyvää, tulee sitä jatkuvasti kehittää. Laatu ei ole koskaan täydellinen tai ”valmis”.

Työn laatua seurataan teettämällä asiakkaille kyselyitä tyytyväisyydestä. Työntekijöille järjestetään vuosittain Our People Survey-kysely, jossa kysytään heidän tyytyväisyyttään. Kyselyssä selvitetään heidän mielipiteitä asioihin. Kysely on todella laaja ja antaa työntekijöille mahdollisuuden tuoda esiin mielipiteensä. Työntekijät saavat vastata kyselyyn nimettömänä. Kysely tuo esille kehityskohtia, joita ei välttämättä muuten havaittaisi. Näin ollen ongelmiin voidaan reagoida oikealla tavalla. Työn laatua seurataan työnjohdon pistokäynneillä työmailla. Työntekijöillä on työnjohdon tuki jatkuvasti puhelun soiton päässä.

Palveluiden sisältö määräytyy pitkälti asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden pohjalta. Asiakkaan toiveet pyritään ylittämään sekä asiakas halutaan yllättää positiivisesti. Palvelut rakentuvat jokaiselle asiakassuhteelle sopiviksi. Asiakkailla on erilaiset tarpeet ja niihin pyritään vastaamaan. ISS:llä etuna on palveluiden monimuotoisuus. ISS:llä on Kajaanissa kiinteistöhoitoa, siivouspalveluita ja teknisiä palveluita, johon kuuluu korjausrakentaminen sekä LVI. Näiden yhteistyöllä on merkittävä etu. ISS pystyy tarjoamaan kattavia kokonaispalveluita asiakkailleen. Yksiköiden yhteistyötä tulisi korostaa vielä enemmän. Kiinteistöhoitoon ja teknisten palveluiden yhteistyö voi tuoda molemmille yksiköille lisää asiakkaita.

Tulosten perusteella voidaan huomata, että työnjohdon ja työntekijän näkemykset eivät eroa suuresti toisistaan. Laadun tärkeys ymmärretään molemmilla tahoilla. Lähtökohtaisesti ISS:llä on laatuasiat kunnossa. Kuitenkin pieniä kehityksen kohteita löytyy aina. Moneen ratkaisuna toimisi asiakkaan kanssa yhteistyössä laadittu laatusuunnitelma. Vaikka työkohteet ovat pääsääntöisesti pienempiä, voisi laatusuunnitelmia soveltaa niihin. Valmiilla pohjilla on laatusuunnitelmat helppo toteuttaa. Sisällöllisesti voisi olla kaksi vaihtoehtoa: suppea ja laaja. Näiden väliltä voitaisiin valita kohteeseen sopivampi vaihtoehto. Laatusuunnitelma kertoo kaikille osapuolille mitä työltä odotetaan, jolloin epäselvyyksiltä

voidaan välttyä. Kun kyseessä on pienempi vain muutaman päivän työ ei liian laaja laatusuunnitelma ole kenenkään etu. Taulukon 3 mukaan voidaan suppeasta jättää pois esimerkiksi rakennusaikataulut, taloudellinen tehtäväsuunnitelma, tuotannon laadunvarmistustoimet, henkilöstötilat sekä itselleluovutus. Ongelmien analysointi voi olla suppeampi. Kohteen tiedoista vain oleellimmat suppeaan laatusuunnitelmaan. Eikä erillisiä tuottavuusseurantoja kannata pieneen kohteeseen tehdä. Laajemmassa vaihtoehdossa tulisi olla lähes kaikki taulukon 3 mukaan. Laatusuunnitelman avulla työntekijän on helppo aloittaa työ, koska päämäärä on selkeä.

Laadussa täytyy myös korostaa työntekijöiden panosta. Positiivinen palaute on suuri kannustin työntekijöille, ja auttaa heitä jaksamaan stressaavimmissakin tilanteissa. Työntekijöiden ja työnjohdon välisen keskusteluyhteyden on oltava hyvä. Kuten laatujohtamisessa aikaisemmin mainittiin, työntekijöitä tulee kannustaa tuomaan omia ideoitaan esille, koska siitä voi olla koko organisaatiolle hyötyä, esimerkiksi kustannusten osalta. Kustannustehokkuus on yrityksen etu. Motivoitunut työntekijä keskittyy työhön paremmin, jolloin virheiden määrä vähenee, ja saadaan aikaan laadukasta palvelua asiakkaille.

Vastauksien samankaltaisuus kertoi, että laatua arvostetaan. Työnjohdolla ja työntekijöillä on selvästi yhtenevä näkemys, jonka avulla on hyvä lähteä kehittämään palvelun laatua entisestään. Kehitystyö tehdään yhdessä ja se lähtee liikkeelle jokaisesta. Vaikka suuriin muutoksiin ei ole tarvetta, on heillä halu parantaa. Laadukas palvelu tekee myös heidän työstä entistä helpompaa. Yhteinen päämäärä organisaatiossa on tärkeä.

7 Yhteenveto

Laatu kasvattaa merkitystään yhteiskunnassa. Ihmiset haluavat aina vain parempaa vastinetta rahoilleen ja toiveilleen. Tämä tuo haasteensa, sillä kaikilla on erilaiset odotukset. Kilpailu töistä on kovaa ja laatuun on panostettava. Laatuun itsessään vaikutta lukematon määrä pieniäkin asioita, lähtökohtaisesti laatu lähtee työntekijöistä. Ammattitaitoiset ja työlleen omistautuneet työntekijät antavat ensisijaisen käsityksen yrityksestä asiakkaille. Tämän takia laatua painotetaan yrityksissä yhä enemmän.

Opinnäytetyössä lähdettiin selvittämään laatua ja sen merkitystä, etenkin korjausrakentamisen kannalta. Tarkoituksena oli löytää ISS Palvelut Oy:lle keinoja, joiden avulla he voisivat parantaa tarjoamiensa palveluita. ISS on yrityksenä onnistunut tarjoamaan hyviä palveluita, mikä näkyy toiminnan laajuudessa. Asiakastyytyväisyyttä haluttiin parantaa ennestään. ISS:llä on käytössä laatujärjestelmiä, mutta paikallisesti eivät järjestelmät ole niin tuttuja. Jotta tavoitteisiin päästiin, täytyi ensin tutkia laatua kattavasti teorian pohjalta, mitä laatu on ja mikä siihen vaikuttaa. Myös ISS Palvelut Oy:n toiminta pitää olla hyvin tiedossa, jotta ymmärtää kuinka organisaatio toimii. Tällöin voidaan pohtia ISS:n kannalta sopivimmat vaihtoehdot.

Laatua käydään yleisellä tasolla läpi, joiden lisäksi selitetään laadun näkökulmia ja niiden sisältöä sekä vaikutuksia. Laatujohtamisen merkitys nousee esiin useampaan otteeseen. Sen tärkeyttä ja keinoja käsitellään paljon. Yrityksillä on usein käytössä omat laatujärjestelmänsä, jotka ohjaavat yrityksen ja sen työntekijöiden toimintaa. Monet vaikeat päätökset pohjautuvat laatujärjestelmään. Hyvät laatujärjestelmät sisältävät tiettyjä osa-alueita ja piirteitä, jotka tekevät siitä toimivan kokonaisuuden. Yleisellä tasolla käytiin läpi opinnäytetyön kannalta merkittävät kohdat ja rajattiin ylimääräiset asiat pois. Laatu on aihe, josta riittää materiaalia, kun vain jaksaa etsiä.

Korjausrakentamisessa on paljon lisähaasteita verrattaessa perinteiseen uudisrakentamiseen. Korjausrakentamisen erityishaasteet käydään läpi opinnäytetyössä, jotta niihin osataan varautua. Laadulla pyritään parantamaan palveluita, joten asiakkaan näkökulmat on huomioitava. Huomioimalla ne yritys voi räätälöidä palveluitaan sopiviksi.

Tarkoituksena oli antaa ISS:lle konkreettisia keinoja palveluiden laadun parantamiseksi. Kyselyn avulla oli hyvä saada selville ongelmakohtia, joita voitaisiin parantaa ja millä keinoin. Kyselyn pohjalta oli helppoa pohtia ja löytää vaihtoehtoja laadun kehittämiseksi työntekijöiden sekä työnjohdon näkökulmasta. Hyvä lähtökohta laadun parantamiselle on laatusuunnitelma, joka räätälöidään kohteelle sopivaksi. Laatusuunnitelma pienelle kohteelle voi olla suppeampi. Opinnäytetyössä on todettu laadun lähtevän työntekijöistä, ja heidän tahdosta tuottaa laatua. Kun työntekijällä on motivaatiota, paranee työn laatu sen myötä. Positiivinen palaute yhdessä hyvän keskustelun ja rakentavan kritiikin kanssa on avainasemassa. Panostamalla laatujohtamiseen saadaan pienillä muutoksilla aikaan suuriakin asioita.

Onnistuin tavoitteissani hyvin ja laadun ymmärtäminen on aina eduksi tulevilla urallani. Laadun merkityksen ymmärtäminen on hyvä lähtökohta. Kyky ymmärtää, miten laatua voidaan kehittää ja tutkia, on hyvä pohja työelämässä. Laatua arvostetaan jatkuvasti enemmän ja siihen on alettu sen myötä panostamaan lisää.

Lähteet

- Anttila, J., & Juusila, K. (2016). Suomen standardisoimisliitto SFS ry. Retrieved from https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli (luettu 5.3.2018)
- Iss. (a). Retrieved from <https://www.fi.issworld.com/media-news/news/2015/08/14/iso9001-sertifikaatti> (luettu 2.4.2018)
- Iss. (b). Retrieved from <https://www.fi.issworld.com/fi-FI/media-news/news/2015/06/25/kiinteiston-yllapitopalveluiden-iso-9001-laatusertifikaatti> (luettu 2.4.2018)
- Iss. (c). Retrieved from <https://www.fi.issworld.com/iss-palvelut-yrityksena-about/iss-palveluiden-esittely/historia> (luettu 21.3.2018)
- Iss. (d). Retrieved from <https://www.fi.issworld.com/iss-palvelut-yrityksena-about/strategia/Visionio> (luettu 21.3.2018)
- Iss. (e). Retrieved from <https://www.fi.issworld.com/palvelumme-service/kiinteiston-yllapitopalvelut> (luettu 22.3.2018)
- Iss. (f). Retrieved from <https://www.fi.issworld.com/palvelumme-service/kiinteistopalvelut/Palveluvalikoimamme/kiinteiston-yllapitopalvelut/Kiinteistokorjaus> (luettu 23.3.2018)
- ISS yritysraportti 2017. Retrieved from <https://www.issyritysvastuuraportti.fi/vastuullinen-kumppani.html> (luettu 23.3.2018)
- Kankainen, J., & Junnonen, J. (2001). *Laatuajattelu ja rakennustyömaan laatutoiminnot*
- Karjalainen, E. (2006). Quality knowhow karjalainen oy. Retrieved from <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/mitae-laatu-tarkoittaa-ja-kuinkauttu-taemaen-paeivaen-laatuun-on/> (luettu 5.3.2018)

- Kärnä, S., & Junnonen, J. Asiakastyytyväisyys rakentamisessa. Retrieved from <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK050704.pdf> (luettu 31.3.2018)
- Kiviniemi, M. (1997). *Korjaushankkeen laatusuunnitelmat*
- Mikel J. Harry Ph.D. (2018). Retrieved from <http://www.mikeljharry.com/milestones.php> (luettu 18.4.2018)
- Pussinen, T., & Koskenvesa, A. (1997). RATU- työmaan laatusuunnitelma. Retrieved from <https://www.rakennustieto.fi/bin/get/id/5guoZSZP2%3A%2447%24R1180%2446%24pdf.0.0.5gunJ4yOi%3A%2447%24handlers%2447%24net%2447%24statistics%2495%24download%2495%24pdf%2446%24stato.5gv06pzjY%3AC1-RTU2916/R1180.pdf> (luettu 30.3.2018)
- Rakennusteollisuus. (a). Rakennusteollisuus. Retrieved from <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Korjausrakentaminen1/Korjauskohteet-ja-kustannukset/> (luettu 26.3.2018)
- Rakennusteollisuus. (b). Rakennusteollisuus. Retrieved from <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Korjausrakentaminen1/Rakennuskanta/> (luettu 25.3.2018)
- Rakennusteollisuus. (c). Rakennusteollisuus. Retrieved from <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Laatu/Laatuongelmien-syita/> (luettu 14.3.2018)
- Rakennustieto Oy. (2008). *Rakennustöiden laatu 2009*
- Rakennustieto Oy. (2010). *Korjaustöiden laatu 2011*
- Suomen standardisoimisliitto SFS ry; Retrieved from https://www.sfs.fi/fi-les/8087/9001-hyodyt_web.pdf (luettu 2.4.2018)

Liitteet

Kysely suoritettiin sähköpostilla.

1. Onko ISS Palveluilla käytössään laatu-järjestelmää/toimintamallia, jos on niin mitkä ovat sen pääpiirteet?
2. Kuinka suuri merkitys laadulla on ISS Palveluiden toiminnassa?
3. Mitkä ovat ongelmakohtia laadun tuottamisessa, esim. töiden toteutuksessa? Työnjohdon ja työntekijöiden näkökulmasta.
4. Miten ISS:llä varmistetaan, että työntekijät ja koko organisaatio ymmärtävät laadun tärkeyden?
5. Jos laatua ajatellaan asiakkaan näkökulmasta, mitkä ovat ongelmakohdat?
6. Millä osa-alueelta tulee eniten positiivista palautetta?
7. Millä tavoin yritys kehittää laatuaan?
8. Miten laadun toteumista seurataan/valvotaan?
9. Miten asiakkaiden tarpeet ja odotukset vaikuttavat palveluiden tuottamiseen/kehittämiseen?