

KIINAN KULTTUURIN MERKITYS LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSSA

FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd.

Sanna-Kaisa Tuominen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011

Hyvinvointiteknologia
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) TUOMINEN, Sanna-Kaisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 24.05.2011
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi KIINAN KULTTUURIN MERKITYS LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖNOTOSSA		
Koulutusohjelma Hyvinvointiteknologia		
Työn ohjaaja(t) PEURANEN, Harri		
Toimeksiantaja(t) FluidHouse Oy VEPSÄLÄINEN, Lauri		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön ja laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektin toimeksiantaja FluidHouse Oy on automaation, hydrauliiikan ja öljyvoitelun järjestelmärentaja, joka tarjoaa älykkäitä ja ympäristöystävällisiä automaattoratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin perustuen.</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin Kiinan kulttuurin merkitystä suomalaisen yrityksen laajentaessa laadunhallintajärjestelmän sen kiinalaiseen tytäryhtiöön. Opinnäytetyön tavoitteena on käsitellä suomalaisen ja suomalaisomistuksessa olevien kiinalaisten yritysten eroavaisuuksia ja tutkia laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton haasteita. Tutkimus toteutettiin tekemällä ensimmäiseksi FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd:n ja FluidHouse Oy:n työntekijöille laatuajattelua käsittelevä kysely. Kyselyn jälkeen haastateltiin suomalaisia ja kiinalaisia laatuapäälliköitä, jotka ovat osallistuneet laadunhallintajärjestelmän käyttöönottovaiheeseen. Lisäksi opinnäytetyön tekijä havainnoi kiinalaisia työntekijöitä työssään viiden viikon ajan Kiinassa.</p> <p>Tutkimustuloksista selviää, että molemmissa maissa, Suomessa ja Kiinassa uusien toimintatapojen käyttöönotto on haastavinta. Varsinkin Kiinassa, jossa henkilöstö ei ole valmis tekemään lisätoita ilman rahallista hyötyä. Eroavuuksia näiden maiden välillä on henkilöstön sitouttamisessa, toimintojen toteutuksessa ja valvomisessa, palkitsemisjärjestelmissä sekä viestimistavoissa. ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä ei ole tunnettu kiinalaisten työntekijöiden keskuudessa eikä laatu terminä ja käytäntönä ole juurtunut yritysten sisälle yhtä syvästi kuin Suomessa. Yrityksen tarvitsee seurata tuotannon toteutumista ja panostaa laaduntarkkailijoihin ylläpitääkseen länsimaalaisen hyväksyttävän laadun.</p> <p>Tutkimustuloksena syntyneitä Kiinan laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton toimintamallia ja laatuopetussisältöä on mahdollista hyödyntää myös muiden yritysten laadunhallintajärjestelmien käyttöönotossa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Laatu, ISO 9001, laadunhallintajärjestelmä, käyttöönotto, Kiinan kulttuuri		
Muut tiedot		



Author(s) TUOMINEN, Sanna-Kaisa	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 24052011
	Pages 60	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title CHINESE CULTURE'S ROLE IN IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM		
Degree Programme Wellness technology		
Tutor(s) PEURANEN, Harri		
Assigned by FluidHouse Ltd VEPSÄLÄINEN, Lauri		
Abstract <p>Bachelor's thesis and quality management systems implementation project was made for FluidHouse Ltd. FluidHouse Ltd is builder of automation, hydraulic and oil lubrication systems who offers a smart and environmental friendly automation solutions based on customer needs.</p> <p>In the bachelor's thesis was investigated the role of Chinese culture to Finnish company which is expanding the use of quality management system to Chinese subsidiary. The aim of the bachelor's thesis was to deal Finnish and Finnish owned Chinese companies differences and investigate the quality management systems implementation challenges. The research was conducted first by doing to FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd's personnel quality thinking questionnaire. After the survey quality managers who have participated in implementation of the quality management system were interviewed. In addition, the author observed Chinese employees in their work for five weeks in China.</p> <p>The research results shows that in both countries in Finland and in China the implementation of new operation actions is most challenging. Especially in China where personnel is not ready to do more work without financial gain. Disparities between these countries are the commitment of employees, activities, implementation and monitoring, rewarding and communicating. ISO 9001 quality management system is not well known among Chinese employees. Quality in term and in practice is not rooted so deeply in the Chinese companies as in Finland. The company needs to monitor the implementation of production and invest in the quality of observers in order to maintain an acceptable quality of Westerners.</p> <p>Other companies can take advantages from the results of research. The quality management systems implementation operation model and quality educational content is example how to deal implementation when company is implementing quality management system to subsidiary.</p>		
Keywords Quality, ISO 9001, Quality Management System, Implementation, Chinese Culture		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 SUOMALAISEN TOIMINTAMALLIN VIEMINEN KIINAAN	3
1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	3
1.2 Yritysesittely	4
2 LAATU OSANA YRITYKSEN TOIMINTAA	5
2.1 Laatu käsitteenä	6
2.2 Laadun merkitys	7
2.3 ISO 9000-standardisarja	8
3 VIESTIMINEN KIINALAISTEN KANSSA	10
3.1 Tiedon siirtyminen	10
3.2 Tulkin käyttö	11
3.3 Puhutun ymmärtäminen	12
4 KIINALAINEN TYÖKULTTUURI	13
4.1 Kiinalainen laatu	16
5 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO	18
5.1 Henkilöstön laatutietoisuus.....	19
5.2 Henkilöstön kouluttaminen.....	20
5.3 Henkilöstön sitouttaminen.....	22
5.4 Palautteen antaminen ja palkitseminen	24
5.5 Muutosvastarinta	24
6 KULTTUURIN MERKITYS KÄYTTÖÖNOTOSSA	25
6.1 Tutkimuksen toteuttaminen.....	25
6.2 Tutkimustulokset	26
6.3 Tulosten arviointi.....	42
7 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	44
7.1 Koulutuksen sisältö Kiinassa	48
7.2 Käyttöönoton toimintamalli Kiinassa	50
LÄHTEET	54
LIITTEET	57
Liite 1. Yritysten haastattelupohja laadunhallintajärjestelmän käyttöönotosta	57
Liite 2. Laatutietoisuus kyselypohja: Suomi	58
Liite 3. Laatutietoisuus kyselypohja: Englanti	59
Liite 3. Laatutietoisuus kyselypohja: Kiina	60

KUVIOT

KUVIO 1. Laadun merkitys.....	8
KUVIO 2. ISO 9000 -standardin pääasiakirjat.....	9
KUVIO 3. Kiinalaisen ja länsimaisen stereotyyppisten organisaatioiden erot	15
KUVIO 4. Suomalaisen ja kiinalaisen ajattelutavat	18
KUVIO 5. Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät	19
KUVIO 6. Laatukoulutus henkilöstöryhmäkohtaisesti.....	21
KUVIO 7. Suomalaisten ja kiinalaisten työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	23
KUVIO 8. Suomalaisen ja kiinalaisen erot	46
KUVIO 9. Kiinalaisten laatukoulutus henkilöryhmittäin.....	50
KUVIO 10. Käyttönoton toimintamalli Kiinassa	52

1 SUOMALAISEN TOIMINTAMALLIN VIEMINEN KIINAAN

Suomen keskeinen kauppakumppani Aasiassa on Kiina, josta ennustetaan tulevan maailman suurin kansantalous vuoteen 2020 mennessä. Suomalaisia yrityksiä Kiinassa on noin 260 ja niiden määrä lisääntyy vuosittain noin kymmenellä uudella yrityksellä. Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen Cematin mukaan suomalaisinvestointien määrä lisääntyy tulevaisuudessa. (Pietarinen 2010, 9; Raunio 2011, 11.) FluidHouse Oy:n toimitusjohtaja Kyllösen (2011) mukaan yritykset laajentavat toimintaansa Kiinaan, sillä se on olennainen tekijä kilpailtaessa globaaleista asiakkaista. Tänä päivänä asiakkaiden trendinä on, ettei suuria ja raskaita tuotteita kuljeteta enää pitkiä matkoja. (Mt.)

Kilpailu on kovaa Kiinassa, vaikka kyseenalainen laatutaso ja hidas palvelu antaisivatkin toisenlaisen kuvan. Halvat kiinalaiset tuotteet, jotka jollakin tavalla toimivat, ovat hintatietoisien asiakkaiden mieleen (Pukkila 2000, 63). Raunio (2011) artikkelissa ABB:n toimitusjohtaja Tauno Heinola kuitenkin toteaa, että kiinalaisten laatutaso ja osaaminen on parantunut vuosien myötä, jonka vuoksi Kiinan markkinoilla länsimaalaiset yritykset ovat yhä ahtaammalla. Länsimaalaiset yritykset ovat lisänneet mahdollisuuksiaan kilpailussa viemällä laadunhallintajärjestelmiään Kiinaan tarjotakseen länsimaalaista laatua globaaleille asiakkaille.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön aihe muotoutui FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd:n laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektista. Projektin aikana tutustutaan Kiinan kulttuuriin ja tutkitaan eroavaisuuksia suomalaisen yrityksen ja Kiinassa olevien länsimaalaisten yritysten välillä, jotta pystytään löytämään yhteinen ”punainen lanka” emoyhtiön ja tytäryhtiön toimintatavoissa. Opinnäytetyön tavoitteena on käsitellä kiinalaisten ja suomalaisten eroavaisuuksia ja tutkia laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton haasteita haastattelujen, kyselyn sekä havainnoinnin avulla. Näitä tuloksia analysoimalla luodaan Kiinan kulttuurille sopiva käyttöönottomalli, jota muutkin yritykset voivat hyödyntää heidän laadunhallintajärjestelmänsä viemisessä Kiinaan.

Opinnäytetyö on rajattu ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoon, sillä yleensä yritykset ottavat ensimmäisenä tämän järjestelmän käyttöön. Vasta laadunhallintajärjestelmän juurruttamisen jälkeen yritykset alkavat lisätä muita järjestelmiä toimintaansa kuten ISO 14001 ja OHSAS 18001. Yritykselle on tärkeitä toimia ja tuottaa tuotteita asiakkaan vaatimuksien mukaisesti, minkä vuoksi laadunhallintajärjestelmä otetaan yleensä ensimmäisenä käyttöön. Jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, yrityksen on vaikea jatkaa toimintaansa. Laadunhallintajärjestelmien, ympäristöjärjestelmien sekä työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmien avulla yritykset pystyvät osoittamaan asiakkaille oman panostuksensa laatu- ja ympäristöasioiden jatkuvasta huolehtimisesta sekä henkilöstön turvallisuuden tärkeydestä. Monien suurempien asiakkaiden vaatimuksena onkin solmiessa sopimuksia, että toimittajalla on tietyt järjestelmät käytössä. Tämä on kannustanut pienempiäkin yrityksiä antamaan lisäpanostuksen ympäristö- ja turvallisuusasioihin pysyäkseen asiakaskilpailussa mukana.

1.2 Yritysesittely

FH-Group koostuu FluidHouse Oy emoyhtiöstä ja kahdesta tytäryhtiöstä, Prodatec Oy:stä ja FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd:stä, jotka työllistävät konsernitasolla noin 70 henkilöä. FluidHouse Oy on automaation, hydrauliiikan ja öljyvoitelun järjestelmäraakentaja, joka tarjoaa älykkäitä ja ympäristöystävällisiä automaattioratkaisuja perustuen asiakkaiden tarpeisiin. (Keto-Tokoi 2011.)

FluidHouse Oy on aloittanut toimintansa vuonna 2005 Jyväskylässä ostamalla Metsoilta Savelan automaatiovalmistusliiketoiminnan. Osaamisalaansa yritys laajensi vuonna 2007 ostamalla Prodatec Oy:n, joka tarjoaa ohjaustekniikan, ohjelmistoteknologian ja simuloinnin ratkaisuja. Vuonna 2008 FluidHouse Oy lähti asiakkaan innoittamana perustamalla Kiinaan valmistusyksikön. (Keto-Tokoi 2011; Kyllönen 2009, 26.) Kiinassa toimiessaan FluidHouse Oy pyrkii hyödyntämään Kiinan matalaa kustannustasoa ja näin parantamaan kilpailukykyään myös Suomen markkinoilla. Monikansalliset yritykset, jotka haluavat laadukasta länsimaalaista palvelua ovat pääosin FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd. asiakkaita. Esikokoonpanoja ja materiaalikokonaisuuksia menee myös eurooppalaisille markkinoille. (Kyllönen 2009, 26.) FluidHouse

Oy:n asiakkaita on mm. paperi-, prosessi-, metalli-, puunjalostus-, energia- ja telakka-teollisuudessa sekä offshore- sektorilla toimivat yritykset ja kone- sekä laitevalmistajat. (Älykkäitä ja ympäristöystävällisiä fluidijärjestelmiä 2010, 1 - 4).

2 LAATU OSANA YRITYKSEN TOIMINTAA

Yrityksissä on kasvavassa määrin alettu johdonmukaisesti seuraamaan yrityksen suorituskykyä ja tuottavuutta, joiden tilalla on aikaisemmin mitattu kannattavuutta talouslukujen avulla. Suorituskyvyn sekä tuottavuuden seuraamisen kehitystä tukee yrityksien toimintaympäristön laajentuminen globaaliksi, sidosryhmien tiukentuneet vaatimukset, kilpailun koventuminen ja yrityksien sisäisen laatutietoisuuden lisääntyminen. Yrityksellä tulee olla ajantasaista, mitatulle tiedolle perustuvaa päätöksentekokykyä ja tehokkaita sisäisiä prosesseja, jotta saavutetaan nopeasti muuttuvaan kilpailutilanteeseen tarvittava joustavuus ja sopeutuvuus. (Veini 2010.)

Yrityksen ei tulisi tehdä asioita vain kertoakseen asiakkailleen, että heillä on käytössä jokin järjestelmä. Yrityksen tulee miettiä kokonaisuuden kannalta seuraavia kysymyksiä:

- Mitä hyötyä yritys ja sen henkilöstö saa siitä?
- Miten hyödyt saadaan esille?
- Miten niistä viestitään?
- Miten saatua hyötyä mitataan?
- Miten tavoitteiden saavuttaminen varmistetaan?

Toiminnan tehokas muutos edellyttää, että asiat saadaan perusteltua henkilökohtaisen hyödyn kautta koko henkilöstölle. Toiminnan kehittäminen on haasteellista, jollei ole monipuolista, suunnitelmallista ja vastaanottajalähtöistä viestintää sekä selkeää johtamisjärjestelmää. (Mt.)

2.1 Laatu käsitteenä

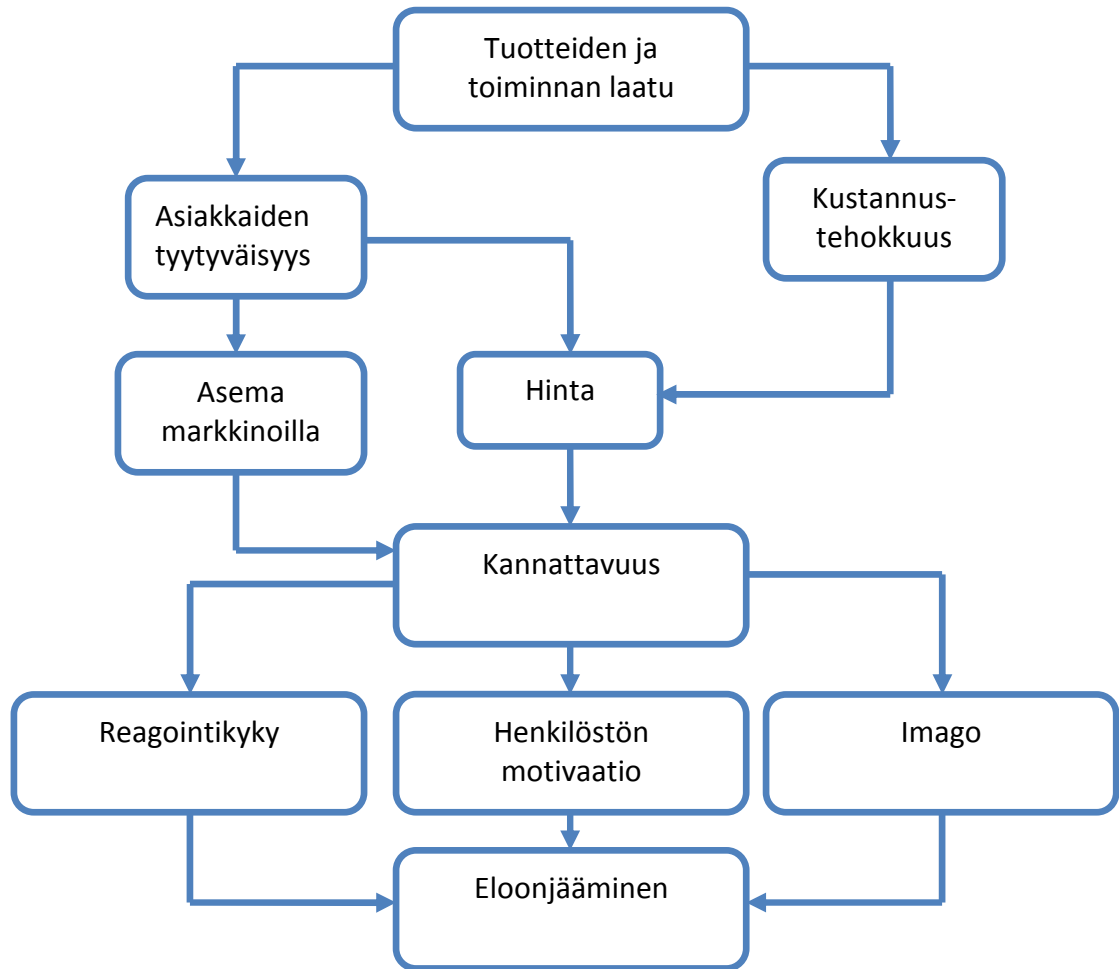
Laatu käsitteelle on vaikea antaa yhtä ainoaa kattavaa määritelmää, sillä se on käsitteenä hyvin laaja. Laatu voidaan kuitenkin määritellä monella eri tavalla riippuen tarkastelunäkökulmasta. Laatua tarkastellaan ennen kaikkea nykyaikaisessa laatuajattelussa asiakkaan näkökulmasta, kuinka tuote pystyy tuottamaan asiakastytyvyyttä. Tuotelaatu voi olla tavaraa tai palvelua ja sen laatu on hyvää, kun asiakkaan kokemukset tuotteesta vastaavat hänen tarpeita ja odotuksia. Laatua on tärkeää tarkastella asiakaskohtaisesti tai asiakasryhmäkohtaisesti, sillä asiakkaan oma henkilökohtainen arvio vaikuttaa asiakastytyvyyteen. Toiselle asiakkaalle tuotteen laatu voi olla hyvä, kun taas toiselle se voi olla huono. Tuotelaadun lisäksi on otettu käyttöön myös toinen käsite, toiminnan laatu. Toiminnan laadussa tavoitteena on työkennellä tehokkaasti ja tehdä kaikki kerralla oikein. Huomiota kiinnitetään yksittäisiin työvaiheisiin ja prosesseihin, sillä turha työ tarkoittaa huonoa toiminnan laatua, jolloin yritys menettää aikaa ja rahaa. Tuotelaatu ja toiminnan laatu ovat liitoksissa toisiinsa, sillä toiminnan laadusta seuraa tuotteen laatu. (Palvelevan yrityksen laatu-työkirja 2001, 16.)

Teollisuustalouden professori Paul Lillrank määrittelee Lecklin (2006) teoksessa laadulle kuusi erilaista näkökulmaa: valmistuslaatu, tuotelaatu, arvolaatu, kilpailulaatu, asiakaslaatu ja ympäristölaatu. Valmistuslaatu on kehitetty tuotantoprosessi, jossa tuotteet syntyvät heti ensimmäisellä kerralla virheettöminä. Tuotelaatu korostaa asiakkaiden tarpeiden huomioimista suunnitteluprosessissa liittyen näin asiakaslaatuun. Arvolaadussa keskitytään kustannus-hyötysuhteeseen, jossa korkein laatu on tuotteella, joka antaa parhaan arvon sijoitetulle pääomalle. Kilpailulaadussa tarkastellaan kilpailijoiden toimintaa, sillä yrityksen laatu on riittävää, kun se on tasoissa kilpailijoiden kanssa. Ympäristölaadussa mitataan tuotteen elinkaaren aikaisia vaikutuksia yhteiskunnan ja ympäristön kannalta. Asiakaslaatu on kuitenkin tärkein, sillä se ei korosta vain yhtä laadun osaa, vaan pakottaa sovittamaan laadun eri ulottuvuuksia yhteen. (Mts. 20.)

2.2 Laadun merkitys

Yrityksen kannattaa pyrkiä laadukkaaseen toimintaan ja laadukkaisiin tuotteisiin menestyäkseen. Yrityksen sisällä hyvä laatu merkitsee alhaisia laatukustannuksia ja sitä, että tuotteet tehdään heti ensimmäisellä kerralla oikein. Käytännössä laatukustannukset tarkoittavat koneiden ja laitteiden korkeampaa käyttöastetta, materiaalien ja valmiiden tuotteiden pienempää hukkaprosenttia sekä työn parempaa tuottavuutta. (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 18.)

Lecklinin (2006) mukaan huono palvelu ja epäonnistuneet tuotteet vaikuttavat suoraan asiakastyytyväisyyteen ja kustannustehokkuuteen vaarantaen yrityksen markkina-aseman. Asiakkaiden vaatimukset ja odotukset täyttävä laatu vaikuttaa ostokäyttäytymiseen ja positiivisen viestin välittämiseen potentiaalisille asiakkaille. Toisaalta yrityksellä on myös enemmän vapautta hinnoittelussa, millä on vaikutus katteiden suuruuteen. Yrityksen kannattavuutta parantavat sisäiset toimintatavat ja markkina-vaikutukset. Näiden ominaisuuksien ansiosta yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa pitkäjänteisessä toiminnassa tavoitteitaan, joita on mm. kilpailuedun saavuttaminen tietyillä markkinoilla, yrityksen imagon kohottaminen, joustavuus muutosten läpiviemisessä, osallistuva ja motivoitunut henkilöstö sekä tunnettavuus hyvänä työnantajana ja yhteiskunnan jäsenenä. Laatu kuitenkin merkitsee pitkällä tähtäimellä yrityksen toiminnan jatkuvuutta ja työpaikkojen säilymistä (Ks. kuvio 1.) (Mts. 24 – 25.)

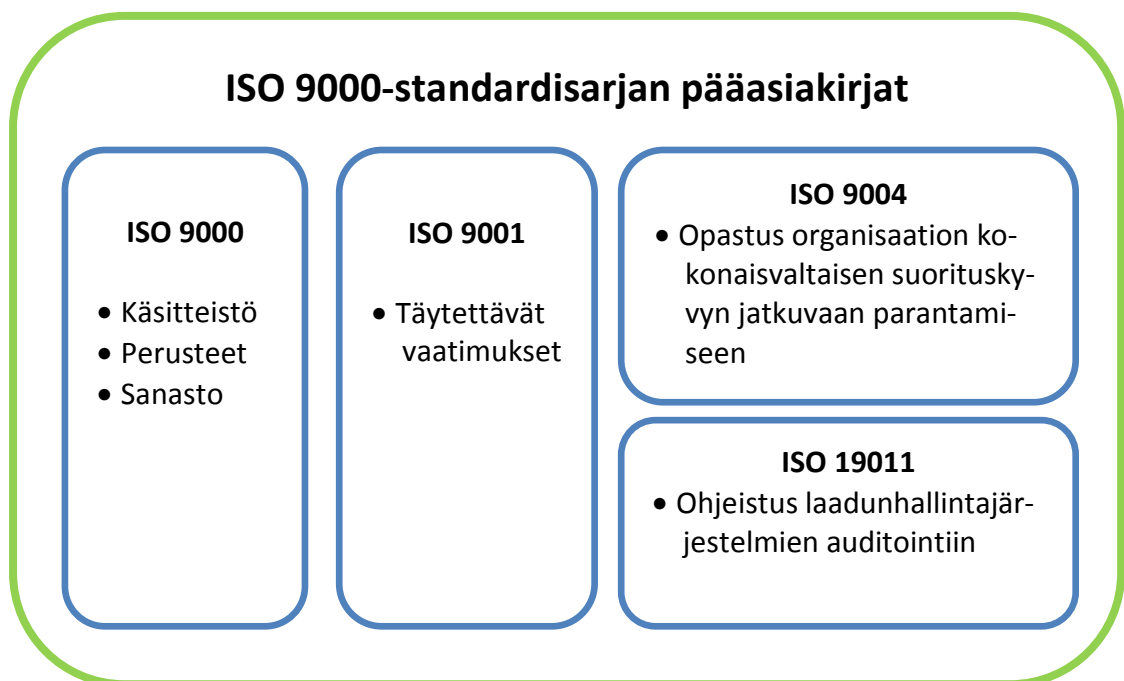


KUVIO 1. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25).

2.3 ISO 9000-standardisarja

International Organization for Standardization on kansallisten standardisoimisjärjestöjen liitto. International Organization for Standardization standardisoimiskomitea ISO TC 176 tehtävänä on ylläpitää ISO -standardijärjestelmää. Jäseniä liitolla on 160 maasta, joista yksi on Kiina. (About ISO 2011; ISO members 2011.) Suomen standardisoimisliitto SFS on standardisoinnin keskusjärjestö, joka edustaa Suomessa ISO:a ja Kiinassa standardisoinnin keskusjärjestö SAC edustaa ISO:a paikallisesti. Standardisoimisliittojen tehtävänä on laatia, vahvistaa ja julkaista paikallisia standardeja sekä standardien käytön edistäminen ja standardointia tukeva toiminta. (China (SAC) 2011; Standardisoimisliiton tehtävät 2011.)

Vuonna 1987 julkaistiin ensimmäisen kerran maailmalla tunnettu standardi ISO 9000-sarja, joka koostuu ISO 9000-, ISO 9001-, ISO 9004- ja ISO 19011- asiakirjoista (ks. kuvio 2.) (ISO 9001 pk-yrityksille, 18.) ISO 9000- standardisarjan tarkoituksena on antaa yhteisesti sovitut menettelytavat ja toimintaohjeet yrityksille. Nykyisessä päivitetystä versiossa laadunhallinnan periaatteina organisaation toiminnan kehittämiseksi ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, järjestelmällinen johtamistapa, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksen teko ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa. (Moisio, J., Ritola, O. 2001, 7, 20 – 22.)



KUVIO 2. ISO 9000 -standardin pääasiakirjat (ISO 9001 pk-yrityksille, 18).

Laadunhallintajärjestelmällä on positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan, jollei yritys tee siitä liian raskasta ylläpitää. Laadunhallintajärjestelmän prosessikuvausten ja ohjeiden ansiosta mm. liiketoiminnan tehokkuus ja tuottavuus parantuvat, jolloin pystytään keskittymään liiketoiminnan tavoitteisiin ja asiakkaiden odotuksiin. Sen avulla myös asiakkaiden vaatimukset ja odotukset pystytään toteuttamaan, haluttu laatu saavutetaan jatkuvasti, uusien markkina-alueiden valtaaminen on mahdollista

ja päästään samaan kilpailuasetelmaan suuryritysten kanssa. Laadunhallintajärjestelmä ei yksinään johda prosessien tai tuotelaadun paranemiseen mutta sen avulla yritys voi ottaa toiminnan tavoitteisiin järjestelmällisen lähestymistavan. Yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen sekä yksityisellä että julkisella sektorilla heidän edellyttämää luotettavuutta tehokkaan laadunhallintajärjestelmän avulla. (ISO 9001 pk-yrityksille, 19.)

3 VIESTIMINEN KIINALAISTEN KANSSA

Kiinassa kuvataan olevan ”high-context”-kulttuuri, jossa on omanlaiset symboliikat ilmaisulle, tavoille, asioille ja esineille. Kiinalaisen symboliikan perusteet on hyvä hallita ajattelutavan ja viestien ymmärtämisen parantamiseksi. Kiinassa vain pieni osa viestistä ilmaistaan kielellisesti ja suurin osa tulee tulkita henkilöstä, hänen käyttäytymisestään ja muista vihjeistä. (Pietarinen 2010, 49.)

Salo Leen (2011) mukaan kiinalaisten kanssakäyminen on varautunutta, hiljaista mutta myös meluisaa, epäsuoraa, kohteliasta ja hymyilevää. He myös pelkäävät kasvojen menetystä ja ovat verkostoituneita (kiinalaisittain: guanxi).

3.1 Tiedon siirtyminen

Pukkilan (2002) mukaan tieto on arvokasta kiinalaiselle, sillä tieto tuo rahaa lisäen arvostusta ja uusia suhteita. Tietoa jaetaan säästeliäästi, joten ulkopuoliselle, varsinkin ulkomaalaiselle, tiedon saaminen vaatii työtä ja luottamusasemaan pääsyä. Organisaation sisällä tieto ei välity avoimesti, joka tulee huomioida valittaessa koulutukseen pääseviä työntekijöitä. Maailmalla saatu tieto voi jäädä koulutettavien pöytälaatikoihin. (Mts. 37; 87.) Tieto ei myöskään siirry osastojen välillä Humalajoen (2011) mukaan ryhmäsidonnaisuuden vuoksi. Tämän tavan muuttaminen keskustelemaan työyhteisöön vie aikaa mutta on mahdollista saavuttaa usean ohjeistamiskerran jälkeen. (Mt.) Monen kiinalaisen tiedonjano on suuri, joten yrityksen tulee etukäteen miettiä kuinka paljon tietoa voi jakaa yhdellä kerralla, jottei tieto siirry seuraavaan

yritykseen työntekijän mukana. Tietomäärän ollessa liian suuri kiinalainen voi myös lukkiutua ja voi olla ettei mikään asia edisty enää tämän jälkeen, vaan asian purkamisen tulee aloittaa uudelleen pienissä osissa.

Kiinalaisten yritysten pääasiallinen kaupankäynnin kieli on englanti. Puutteellisen kielitaidon takia kommunikaatio tapahtuu tulkkien ja kääntäjien välityksellä. Tulkki- en ja kääntäjien käyttö perustuu osittain siihen, etteivät kiinalaiset halua menettää kasvojaan virheiden sattuessa. Toisaalta kiinalaiset saavat enemmän aikaa miettiä kuullessaan vastapuolen puheet kahteen kertaan. Kiinan kouluissa englanti on nyky- ään ensimmäinen vieraskieli, jota aletaan opiskella. Tämän vuoksi nuoret osaavat jonkin verran kieltä ja oppimista edistää ulkomaalaisten lisääntyvä määrä suurissa kaupungeissa. Silti työntekijöistä, jotka hallitsevat englanninkielen on Kiinassa valtava pula ulkomaalaisten yritysten, kansainvälisen kaupan ja matkailun lisääntyessä. (Kauhanen 1999, 179 - 180.) Kieliongelman vuoksi länsimaalaisen yrityksen tulee valmistautua keskustelemaan asioista oman henkilöstön kanssa myös sähköisesti esimerkiksi sähköpostin tai skype:n välityksellä kirjallisessa muodossa, jolloin tiedon mo- lemmin puoleinen ymmärtäminen tapahtuu paremmin kuin puhuttua kieltä käytet- täessä.

3.2 Tulkin käyttö

Kauhasen (1999) mukaan kiinankielen tulkkaamiseen ja kääntämiseen liittyy paljon ongelmia, joita kieltä osaamaton ei tule ajatelleeksi. Tulkkauksen suurin haaste on kiinankielen kääntäminen, jossa onnistuakseen kääntäjän tulisi olla täysin kaksikieli- nen, kaksikulttuurinen ja ymmärtää erittäin hyvin kyseessä oleva aihealue. Suuria erehdyksiä ja väärinymmärryksiä tapahtuu, jos kulttuurien välinen viestintä käänne- tään mekaanisesti. Tämän vuoksi tulkkaajan tulisi tulkita myös kielten välisiä nyansse- ja, joita esiintyy keskusteluissa. Englannin- ja kiinankielinen tapa ilmaista asioita on hyvin erilainen. Perinteisesti kiinankieltä on käytetty tunnetilojen ilmaisemisessa. Asioita ei sanota suoraan, vaan käytetään erilaisia kiertoilmauksia. (Mts. 181.) Pääs- täkseen hyvään lopputulokseen yrityksen tulee suhtautua kieliongelmaan vakavasti ja varata riittävästi aikaa, resursseja ja toistoja, jotta saavutetaan halutut tavoitteet.

Pietarinen (2010) neuvoo tulkin valinnassa varmistamaan, että tulkillla on riittävä tieto asiasta ja sanavarasto alalta. Tulkkajaajan työtä voi helpottaa laatimalla etukäteen perusteellinen materiaali perehdyttäväksi ja valmistelemalla hänet ennen tapahtumaa. Lopputuloksen kannalta on tärkeää vaatia tulkkia kääntämään kaikki lauseet. Tapahtuman jälkeen tulkkia kannattaa pyytää kertomaan hänen näkemyksensä esimerkiksi piiloviesteistä ja ilmapiiristä. (Mts. 36.) Keskustelu tulee suunnata aina kohderyhmälle eikä tulkille. Viestin perille menon vuoksi puheen on oltava yksinkertaista sekä käytettävän kielen yksinkertaista ja selkeää yleiskieltä. Tulkin voi olla tyyppilliseen kiinalaiseen tapaan vaikea myöntää, ettei ymmärrä tekstiä tai osaa kääntää sitä. Tämän vuoksi on hyvä puhua pari lausetta kerrallaan ja tarkkailla kuinka pitkä tulkin käännös on. Puhujan puhuessa liian pitkään voi olla varma, että osa tekstistä jää kääntämättä ja kohderyhmä kuulee vain osan tai tiivistelmän puheesta. Jos käännösvirheitä huomataan tulkin puheesta, korjaukset tehtävä ehdottoman hienotunteisesti, ettei tulkki menetä kasvojaan. Hyvän lopputuloksen kannalta tulisi vielä varmistaa hienovaraisesti ja ystävällisesti, että kohderyhmä on ymmärtänyt asian oikein ja toistaa samat asiat hieman eri sanoin vielä pariin kertaan. Tarkentavia kysymyksiä kannattaa esittää, jollei ymmärrä vastapuolen puheenvuoroja. (Kauppinen 1999, 180 - 182.)

3.3 Puhutun ymmärtäminen

Pietarinen (2010) kertoo teoksessaan, että kiinalaisten mielestä on epäkohteliasta sanoa suoraan ei-sana ja se voi johtaa epämieliseen tilanteeseen kuten kasvojen menettämiseen. Suoran kieltäytymisen tilalla käytetään yleensä kiertoilmaista kuten ”se on hieman hankalaa” tai ”harkitsen asiaa”, jotka tulkitaan kieltäytymiseksi. Kiinalainen voi ilmaista ”kyllä”-sanan monella tavalla kuten sanomalla dui (kyllä), shi (on) tai hao (hyvä), joka ei välttämättä tarkoita samaa asiaa kuin länsimaissa. Asia ei ole sovittu tai edes välttämättä täysin ymmärretty jos kiinalainen vastaa englanniksi ”yes”. Yes -ilmaisulla kiinalainen käytännössä voi tarkoittaa vain ”kuulen mitä puhut” eikä nyökkäilykään tarkoita, että vastapuoli olisi ymmärtänyt käsiteltävän asian. (Mts. 33 - 34.) ”Yes” vastaaminen ymmärtämättä asiaa näkyy vielä tänä päivänä työkult-

tuurissa. Vaikka kiinalainen näyttäisi ymmärtävän ja tekevän asioita halutulla tavalla voi seuraavana päivänä olla asiat päinvastaisessa tilassa. Työn tarkkailua tulee jatkaa mukamas ymmärtämisen jälkeen vielä pitkään, jotta saavutetaan yrityksen asettamat tavoitteet.

4 KIINALAINEN TYÖKULTTUURI

Kiinalainen yhteiskunta ja koulutusjärjestelmä ei kannusta kiinalaisia yksilölliseen pohdiskeluun, oma-aloitteisuuteen tai luovuuteen, mikä näkyy vahvasti työelämässä. Länsimaiden arvostaessa luovuutta ja yksilöllisyyttä, Kiinassa sitä paheksutaan ja nähdään oman edun tavoitteluksi. Suomalaisten halutessa tehdä työt omin neuvoin, kiinalainen odottaa saavansa tarkat käskyt ja ohjeistukset esimieheltään. Johtajaa pidetään heikkona johtajana, jollei hän jostain syystä anna tarkkoja ohjeita työntekijöille. (Pietarinen 2010, 70; Kiinalainen kaipaa patruunaa 2007; Kauhanen 1999, 185.) Humalajoen (2011) mukaan kiinalainen työntekijä osaa tehdä työnsä, mutta tehokkuus on eriasia. Kiinalaisen mielestä jokaiselle tehtävälle tulisi olla erikseen omat henkilöt monipuolisten tehtävien sijasta. Motivaatiota ei ole monen asian hoitamiseen, jollei siitä saa rahallista hyötyä.

Kiinalainen kaipaa patruunaa (2007) artikkelin mukaan kiinalaiset työntekijät ovat yleensä ripeitä sekä ahkeria ja tekevät kiireelliset työt loppuun kelloon katsomatta myös iltaisin tai viikonloppuisin. Kiinassa ei ole yhtä suurta vapaa-ajan ja työajan erottelua kuin länsimaissa. Humalajoki (2011) kertoo yrityksen haasteista kun uusi sukupolvi on siirtynyt työelämään. Vanhempien ja isovanhempien hemmotellut pikku ”prinsessat” ja ”prinssit” eivät ole tottuneet tekemään asioita itse, jonka vuosi yrityksen täytyy tehdä selväksi heti ensimmäisenä asiana uudelle työntekijälle, että töissä tehdään töitä eikä kukaan muu tee niitä sinun puolestasi. Osa oppii huolehtimaan omista työtehtävistä ja osa ei.

Kiinalaiset suhtautuvat yleensä länsimaalaiseen johtajaan positiivisesti vaikkakin suhteiden luominen ja perustan rakentaminen kestää pitkään. Vaikeinta länsimaalaisella

johtajalle on kuitenkin ohjeistaa itsestäänselvydet, saada ongelmatilanteissa asioiden todellinen tila ja kiinalaisten oma-aloitteisuuden puute, sillä lisäohjeita ei kysytäkään vaikka pitäisi. Johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen Kiinassa tulee varata kaksi kertaa enemmän aikaa kuin mitä yleensä suunnitellaan käytettävän. Länsimaalaisen johtajan tulee varautua Kiinassa pitkiin työpäiviin, tekemään päätöksiä nopeasti ja päättäväisesti, sillä suomalainen päätöksentekoprosessi on kiinalaisten mielestä hidasta. Kiinassa investoidaan kun Suomessa vielä suunnitellaan. Tämä johtuu siitä, että Suomessa lama on tehnyt suomalaiset varovaisiksi kun taas Kiinassa nykyiset johtajat eivät ole kokeneet lamaa 30 vuoteen. (Kiinalainen kaipaa patruunaa 2007; Kauhanen 1999, 51; Raunio 2011, 2.)

Kiinalaiset vaihtavat työpaikkaansa usein verrattuna Suomeen, jossa työvoiman vaihtuvuusprosentti on 7 % kun Kiinan kasvukeskuksissa vaihtuvuusprosentti voi olla jopa 25 % (Kiinalainen kaipaa patruunaa 2007). Tähän lukuun vaikuttaa se, että Kiinassa työntekijän voi irtisanoa yhden päivän aikana, jonka vuoksi kiinalaisen työntekijän sitoutuminen yritykseen ei ole yhtä luja kuin Suomessa. Xia (2011) kertoo, että jos toisesta työpaikasta tarjotaan parempaa palkkaa, kiinalainen tuotannon työntekijä vaihtaa työpaikkaa saadakseen perheelleen paremman toimeentulon. Toimihenkilöt eivät vaihda työpaikkaansa samoilla perusteilla kuin tuotannon työntekijät. Heille rahaakin tärkeämmälle sijalle nousee yrityksen tarjoamat kehitysmahdollisuudet. (Mt.)

Kulttuuriin kuuluu, että kiinalainen tavoittelee ensisijaisesti omia etuja ja sitten perheensä sekä sukunsa etuja ja vasta sitten yrityksen etuja. Tässäkin suhteen kiinalainen on ensisijaisesti lojaali ryhmälleen sekä esimiehelleen ja vasta tämän jälkeen yritykselle. Esimiehen vaihtaessa työpaikkaa voi mukaan lähteä muitakin työntekijöitä yrityksestä. Henkilöstöjohdon haastavana tehtävänä onkin saada kiinalainen työntekijä vakuuttuneeksi, että juuri tämä yritys takaa hänelle kultaisen tulevaisuuden. (Pietarinen 2011, 70.)

Näitä ja edellä mainittuja kulttuurisia eroavaisuuksia kiinalaisten ja suomalaisten välillä tulee huomioida Kiinassa työskennellessä (Ks. kuvio 8.), jotta yhteistyö on mahdollista aloittaa sujuvasti. Kiinalaiselle verkostoituminen on suuressa roolissa asioi-

den etenemiseksi. Kiinalaisilla on vahva luottamus, että molempien osapuolien edut ovat pitkällä tähtäimellä yhteiset, jolloin molempien kannattaa auttaa toistaan (Kerminen 2007). Tiedon siirtämisessä hierarkiarakenne tulee ottaa huomioon, sillä tieto siirtyy Kiinassa aina ylhäältä alaspäin. Humalajoen (2011) mukaan ohjeistaminen tulee tapahtua siten, että oman ryhmän lähin esimies antaa ohjeistuksen kuinka tulee menetellä ja esimiehen esimies seuraa sivusta, että asia tulee oikein ymmärretyksi. Jos liian korkea johtaja antaa ohjeita arkitoiminnoille, menettää lähin esimies vaikutusvaltansa työntekijöihinsä.

	KIINA	LÄNSIMAAT
Suuntautuminen	Yhteisöllinen	Yksilöllinen
Kommunikointi	Muodollinen	Epävirallinen
Sosiaalinen rakenne	Hierarkkinen	Asema ansaittu
Liiketoiminnan vuorovaikutukset	Epäsuora	Suora
Työskentely	Yhteistyötä tekevä	Kilpaileva
Aikakäsitys	Joustava	Lineaarinen
Tietämys	Kenet sinä tiedät?	Mitä sinä tiedät?
Yrityksen motiivit	Tuotannon maksimointi	Tuoton maksimointi

KUVIO 3. Kiinalaisen ja länsimaisen stereotyyppisten organisaatioiden erot (Ks. alkuperäinen kuvio: Alon 2003, 245).

4.1 Kiinalainen laatu

Laadunhallinnalla on pitkä historia Kiinassa. Vuonna 1992 ensimmäinen ISO 9000 sertifikaatti myönnettiin kiinalaiselle yritykselle, jonka jälkeen ISO 9000 -sarjan akkreditointi otettiin vähitellen käyttöön koko maassa. Vuosien 1993 - 1999 välillä laatusertifikaattien määrä kasvoi. Sertifikaateista huolimatta lukuisat ongelmat eivät silti hävinneet. Osa sertifiointilaitoksista oli tarkastanut yritysten laatujärjestelmiä huonosti ja osa rekisteröidyistä yrityksistä ei ollut todentanut yritysten laatujärjestelmiä tarpeeksi tehokkaasti. Tämän seurauksena tuotteiden laatu näissä yrityksissä ei parantunut ja laatusertifikaatin saaminen oli heille pelkästään muodollisuus, ilman minikäänlaista länsimaalaista sitoutumista laatuun. On selvää, että laadun toteutus Kiinassa ei ole täydellistä ja se voidaan mieltää epätasaiseksi. Länsimaalaistaustaisissa yrityksissä laadun kanssa on onnistuttu ja sen henkilöstö on pystytty sopeuttamaan muutoksiin. (Alon 2003, 229.)

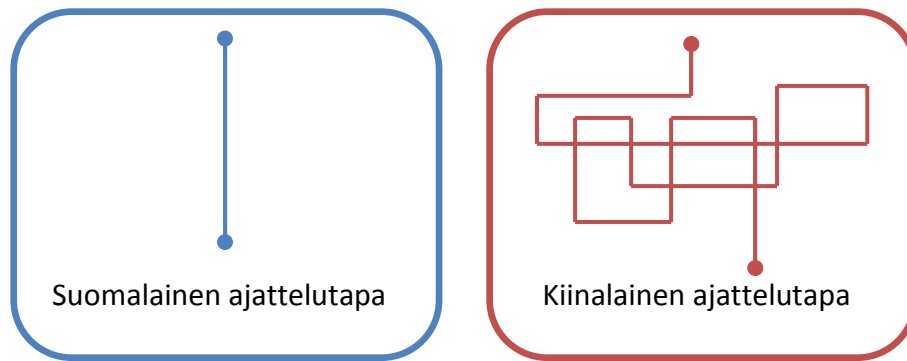
Kauhanen (1999) kertoo, että kiinalaiset eivät tee ehdotuksia työmenetelmien kehittämiseksi, sillä he pelkäävät kasvojensa menetystä. He eivät muutenkaan puutu toisten asioihin, sillä jonkun toisen kasvojen menetys on vaarassa. Perinteisessä kiinalaisessa yrityksessä poikkeavasta käytöksestä on enemmän jaettu rangaistuksia kuin palkittu kehittävästä suorituksesta. Ongelmat tuotteiden laadussa ja toimitusten aikatauluissa perustuvat siihen ettei havaituista epäkohdista kerrota kenellekään vaan odotetaan, että esimies huomaa vian ja jakaa toimintaohjeet. (Mts. 195 - 196.)

Kiinalaisen työntekijän käsitys laadusta on eri kuin länsimaalaisella, sillä kiinalaisessa tuotannossa perinteisesti määrä menee laadun edelle eikä työntekijä välttämättä osaa tai välitä tarkkailla oman työnsä laatua (Pukkila 2002, 86). Työnteko onkin länsimaalaisten tehtäväorientumisen sijasta suhdeorientoitunutta, jonka vuoksi hyvin tehty työ ei ole suoritusarvoin määriteltävä suure vaan laajempi käsitys perustuen lojaalisuuteen ja rehellisyyteen (Pukkila 2002, 86). Liun (2011) kertoma sananlasku kuvastaa kiinalaisten laatuajattelua ”Ei ole väliä onko kissa musta vai valkoinen. Jos kissa nappaa hiiren, se on hyvä kissa”. Lopputuloksen laadulla ei ole suurta merkitystä tuotteen toimiessa edes tyydyttävästi. Asiakkaalle ei kerrota, jollei tiettyä tehtävää pystytä suorittamaan asiakkaan vaatimuksien mukaan, vaan se pyritään ratkaise-

maan toisenlaisella tavalla. Tämä pyritään tekemään niin, ettei asiakas sitä huomaisi. Yritykset, jotka ovat panostaneet laadun tarkkailijoihin, ovat saavuttaneet hyviä tuloksia tuotteiden laadussa. Työntekijällä on paine tehdä laadukkaita tuotteita työpaikkansa säilyvyyden takia ja tämän vuoksi on myös työntekijöitä saatu kertomaan poikkeamista. Jos he eivät kerro poikkeamasta esimiehelleen, laaduntarkkailijat kertovat. Toisaalta on myös työntekijöitä, jotka eivät välitä oman työnsä laadusta eikä ota vastuuta lopputuloksesta, sillä työpaikan varmuudesta huomiselle ei ole takuita.

Kauhasen (1999) mukaan ulkomaalaiset yritykset ovat panostaneet laatuun laadunhallintajärjestelmien sekä henkilöstön koulutuksien avulla ja saaneet hyviä tuloksia. Laatuhaikari on Kiinassa edelleen suuri mutta tuotteiden laatutaso on kohentunut viimeaikoina parempaan suuntaan. Vaikka laatutaso on kehittynyt, eroavat silti kiinalaisen ja länsimaalaisen käsitys hyväksyttävästä laadusta. (Mts. 195; 232.) Tuotteet, jotka on valmistettu Kiinassa, joutuvat tiukkaan tarkastukseen. Paikallisten keskuudessa Made in China -tarralla on huono maine, jonka vuoksi kiinalaisen asiakkaan laatuvaatimus tuotteelta on suurempi kuin esimerkiksi Suomessa valmistetulla tuotteella. Laatuvaatimuksien täyttäminen vaatii resursseja, jotta laatu säilyy länsimaalaisten yritysten tasolla. Varsinkin alihankkijoiden toimintaa tulee valvoa ja ohjeistaa tarkasti. (Lehtinen 2007.) Perussäännöt esimiestyölle on vaadi, valvo ja valmenna, jotta tuotteiden laatu säilyy halutulla tasolla (Kiinalainen kaipaa patruunaa 2007).

Pietarinen (2010) kertoo suomalaisen ja kiinalaisen ajattelutavan erona on se, että suomalainen ajattelee asiat peräkkäisinä, suunniteltuina tapahtumasarjoina kun taas kiinalainen ajattelee asiat enemmän ristikkäisinä, rinnakkaisina ja päällekkäisinä. (Ks. kuvio 3.) Kiinassa tehtävät eivät aina etene loogisessa aikajärjestyksessä, sillä kiinalainen logiikka ei ole kausaalista eli se ei perustu syy-seuraussuhteeseen eikä aikakäsitys etene lineaarisesti vaan syklisesti. Tehtävät voivat joskus myöhästyä loogisen aikajärjestyksen ja logiikan puuttumisen vuoksi. (Mts. 51.)

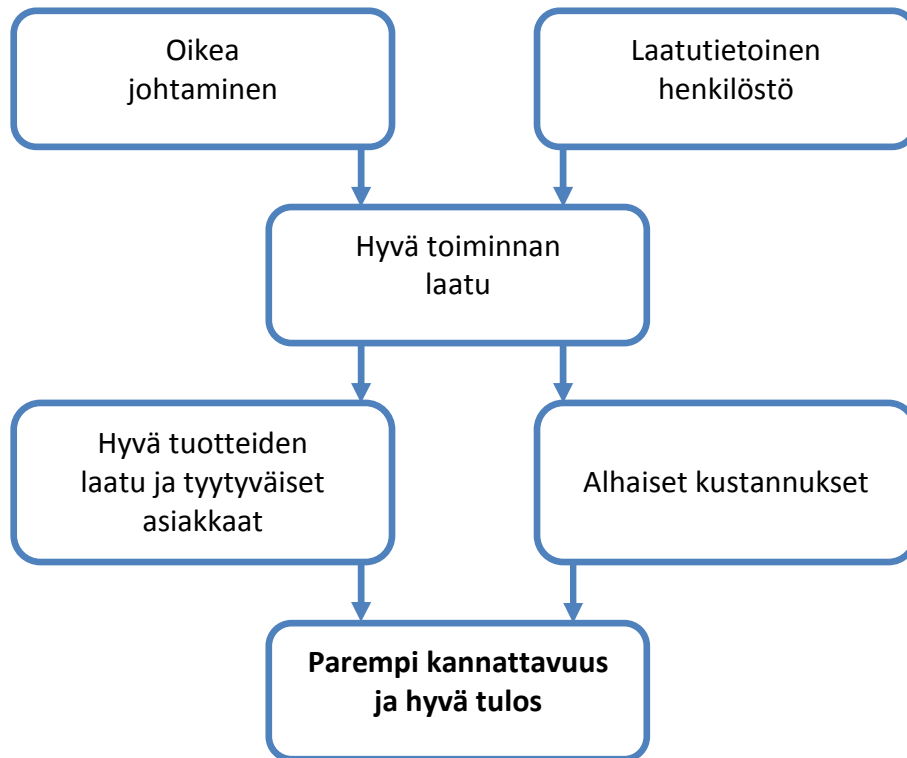


KUVIO 4. Suomalaisen ja kiinalaisen ajattelutavat (Gu 2010, 12).

Suomalaisen kohdatessa ongelman hän selvittää ongelman, jonka jälkeen asia on käsitelty. Kiinalaisen kohdatessa ongelman hän kiertää sen, jottei siihen tarvitse puuttua. Jos kiinalaisia on useampi he saattavat jopa pyöriä jonkin aikaa ongelman ympärillä mutta jatkavat tämän jälkeen matkaa ratkaisematta sitä. (Humalajoki 2011; Hiltunen 2011.)

5 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Parantaakseen kannattavuutta yrityksen tulee johtaa henkilöstöä yhteisiin tavoitteisiin ja panostaa henkilöstön laatutietoisuuteen, jotta kaikki osaavat toimia halutulla tavalla laadun parissa. Johtajan tehtävänä on asettaa tavoitteet, laittaa asiat toimimaan, motivoida henkilöstö, muokata toimintaa ja ohjata sitä ulkopuolisena voimana. Johdon näkemyksien ja johtamistaitojen ansiosta yritys menestyy. Kannattavuuteen vaikuttaa hyvä toiminnan laatu alentamalla kustannuksia ja parantamalla asiakastytyväisyyttä. (Ks. kuvio 4.) (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 6; Kettunen 1997, 365; 397). Laadunhallintajärjestelmän käyttöönottovaiheessa ja järjestelmää kehittäessä henkilöstölle tulee pitää tarvittavia koulutuksia ja motivoida henkilöstöä saavuttamaan työssään tavoitteet.



KUVIO 5. Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät (ks. alkuperäinen kuvio: Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 6).

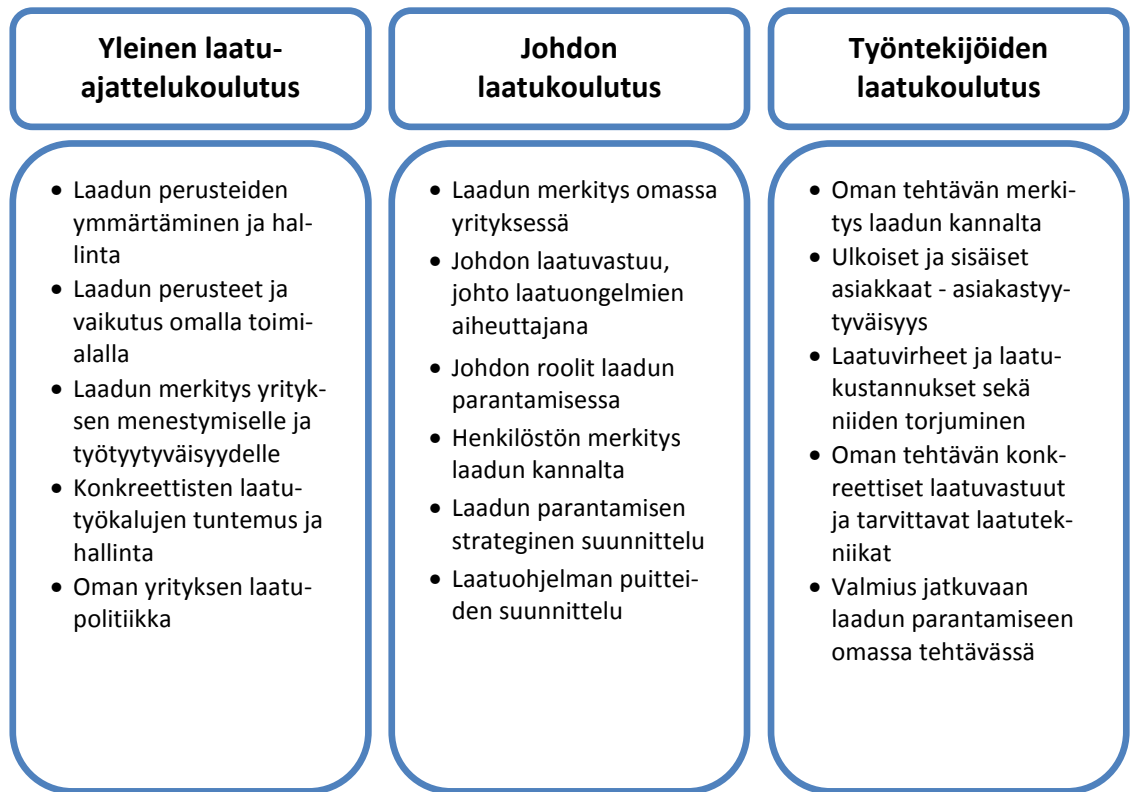
5.1 Henkilöstön laatutietoisuus

Yrityksen hyvään laadun tuottamiseen vaikuttavat voimakkaasti henkilöstön laatutietoisuus ja laatuajattelu, jotka kehittyvät pitkällä aikavälillä. Yrityksen suhtautuminen laatuun vaikuttaa henkilöstön laatutietoisuuteen sekä siihen, kuinka paljon laadun kehittämiseen on panostettu. Henkilöstö ei pyri aktiivisesti virhemäärien pienentämiseen, jos he ovat tottuneet pitämään jotakin tiettyä virhemäärää sopivana ja hyväksyttävänä. Laatutietoisuutta on mahdollista parantaa viestittämällä henkilöstölle positiivista suhtautumista laatuun ja pitämällä sopivia koulutuksia. (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 85). Ihmiset ovat yksilöitä ja jokaisella henkilöllä on oma käsitys hyvästä laadusta. Kouluttamalla ja ohjeistamalla haluttuun lopputulokseen on mahdollista tuottaa tasalaatuisia tuotteita.

5.2 Henkilöstön kouluttaminen

Laatukoulutus on tärkeä vaihe, jotta yrityksen on mahdollista edesauttaa laadun parantamista. Koulutus voidaan jakaa yleiseen laatuajattelukoulutukseen koko henkilöstölle ja eri henkilöstöryhmien erityiskoulutuksiin. Henkilöstön laatuajattelu toimii perustana, jonka päälle laatukoulutus ja koko laatutoiminta voidaan rakentaa. Laatukoulutuksen suunnittelussa tulee huomioida kohderyhmän tarpeet, työtehtävät ja koulutustaso. (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 91).

Kaikille työntekijöille tulee kertoa laadun yleiset perusteet yrityksessä, oman tehtävän merkitys laadun kannalta ja vastuu oman työn laadusta. Johdolle tulee korostaa johdon laatukoulutuksessa omien tehtävien ja toimintojen laatua sekä johdon merkitystä koko laatutoiminnan vetäjänä ja esikuvana. (Ks. kuvio 5) Laatukoulutuksen esimerkkien olisi hyvä olla jokapäiväisestä työympäristöstä tuttuja. (Mts. 91.) Kiinalaisten koulutuksen onnistumisen kannalta on hyvä, että yhdessä työskentelevät ihmiset olisivat koulutuksessa yhtä aikaa ryhmäsidonnaisuuden vuoksi. Jotta kiinalainen ymmärtää asian, vaaditaan useita toistoja ja perinteisen ajattelumallin muutosta. Länsimaalainen voi omalla esimerkillään kehittää yrityksen toimintaa ja vähentää kiinalaisten pelkoa virheistä rankaisemisesta. (Kauhanen 1999, 196) Marsh (1995) kertoo suurimman esteen laadun parantamiselle olevan pelko, sillä pelokkaassa ympäristössä ei oteta riskejä eikä keksitä ratkaisuja ongelmatilanteisiin. Virheet voivat olla arvokkaita oppimisen kannalta kuhan vain niitä sallitaan. (Mts. 6.)



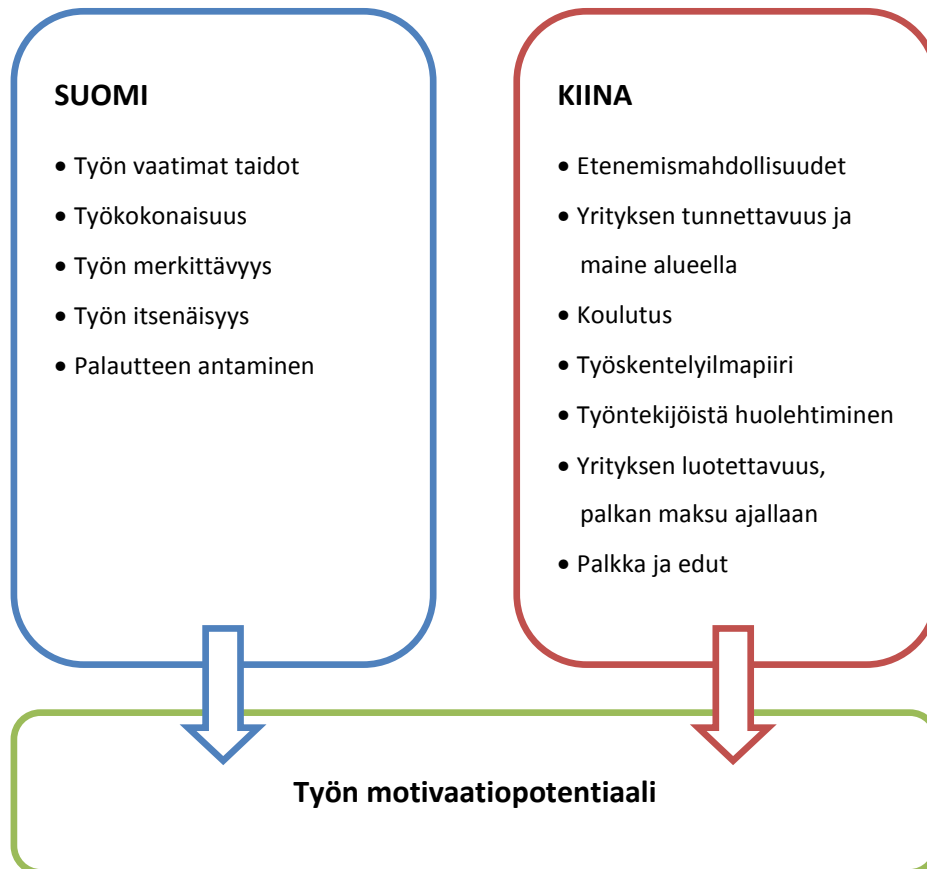
KUVIO 6. Laatu-koulutus henkilöstöryhmäkohtaisesti (Palvelevan yrityksen laatu-työkirja 2001, 91).

Organisaatiolle on suuri haaste kouluttaa kiinalaisia työntekijöitä länsimaalaisille tavoille mutta yrityksen menestyksen kannalta se on välttämätöntä. Koulutuksen avulla pyritään opettamaan henkilöstöä pois tiukasti sisäistetystä kiinalaisesta työ- kulttuurista sekä kannustamaan oma-aloitteellisuuteen. Kiinalaiset opiskelijat eivät käy opiskelujensa ohella töissä, jonka vuoksi heillä ei ole työkokemusta ja ajatusta miten työ- elämässä tulisi toimia tai minkälaiset ovat työelämän pelisäännöt. Kuitenkin he oppivat kiinalaisen tavan toimia työelämässä kotoaan tai koulustaan, jonka vuoksi hekin tarvitsevat koulutusta heti valmistuttuaan. Koulutus on aloitettava perusasioista, kuten organisaatiossa viestimisestä, vastuusta omaan työhön liittyen ja hyvän laadun merkityksestä työpaikkojen säilymiselle. (Kauhanen 1999, 308; Pietarinen 2010, 71).

5.3 Henkilöstön sitouttaminen

Sitoutuminen tarkoittaa henkilön oma-aloitteista toimintaa muutoksen aikaansaamiseksi. Sitoutumiseen vaikuttavat muutoksen tiedostaminen, ymmärtäminen ja hyväksyminen. Yleensä järjestetään tiedotustilaisuuksia ja koulutuksia henkilöstölle muutoksien aikaansaamiseksi, mutta pelkkä tieto ei kuitenkaan saa aikaiseksi kovin vahvaa sitoutumista. Henkilön kanssa voidaan alkaa keskustella mitä muutoksen aikaansaaminen vaatii sen jälkeen kun henkilö on ymmärtänyt muutoksen merkityksen, tarkoituksen tai välttämättömyyden. Tällöin henkilön toiminta on passiivista, mutta ymmärtäessä miten muutos vaikuttaa omaan elämään, henkilö alkaa punnita muutoksen hyötyjä ja haittoja. Tuloksena henkilö alkaa toimia aktiivisesti muutosta vastaan tai sen puolesta. Sitoutumista ei tapahdu ilman osallistumista. Osallistumisessa henkilöstä tulee muutoksen tekijä (subjekti) muutoksen kohteena (objekti) olemisen sijaan. Paras vaihtoehto olisi, jos henkilön olisi mahdollista osallistua kaikkiin muutoksen vaiheisiin: muutostarpeen tunnistamiseen, sen merkityksen toteamiseen, ratkaisuvaihtoehtojen ideointiin ja valintaan, kokeiluun, arviointiin sekä lopulta saavutusten juhlimiseen. (Laamanen 2003, 260 - 262)

Sitouttaakseen henkilöstön heidän työtehtäviinsä on tärkeää motivoida heitä ja etsiä keinoja hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden parantamiseen. Samalla tulisi kehittää palautteen antamista ja palkitsemista siten, että ne laadun kehittämisen kannalta ohjaavat henkilöstön toimintaa oikeaan suuntaan. (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 84). Motivaatiopotentiali, eli työtehtävän kyky synnyttää motivaatiota riippuu eri tekijöistä eri kulttuureissa (Ks. kuvio 6). Kulttuurien lisäksi myös työntekijällä itsellään on keskeinen rooli motivaation synnyttämisessä. Kehittäessä työtehtäviä on huomioitava mihin suuntaan työntekijä tahtoo työtään kehitettävän, sillä toiset tahtovat monipuolisia ja haastavia työtehtäviä kun taas toiset eivät koe sitä motivoivana. (Mts. 101.)



KUVIO 7. Suomalaisten ja kiinalaisten työmotivaatioon vaikuttavat tekijät (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 101; Pietarinen 2009).

Työpaikan ilmapiiriä ja yhteishenkeä kehittämällä voidaan parantaa työn tuottavuutta ja henkilöstön työmotivaatiota, joka heijastuu työn laatuun. (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 99). Työilmapiiriin ja avoimuuteen tärkeitä vaikuttavia tekijöitä suomalaisten mielestä ovat kiinnostava- ja vastuullinen työ, mukavat työkaverit, ihmisten tapaaminen, mahdollisuus oma-aloitteisuuteen, avoin tiedon kulku ja tunne saada jotain aikaan. (Moisio, J., Ritola, J. 2001, 64). Kiinalaiset arvostavat yrityksen sosiaaliturvan lisäksi antamia etuja. Tarjoamalla esimerkiksi lounaan, harrastusmahdollisuuden tai yhteisen tapahtuman, työnantaja vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen ja töissä pysyvyyteen. Johto vaikuttaa myös omalla sitoutumisellaan henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja omalla esimerkillä sekä vuorovaikutuksella voi lisätä henkilöstön sitoutumista. (Kauhanen 1999, 305.) Ensisijaisen tärkeätä kiinalai-

selle työntekijälle on yrityksen suomat kehitysmahdollisuudet, joka tietyissä tilanteissa sijoittuu jopa korkeammalle sijalle kuin palkan suuruus.

5.4 Palautteen antaminen ja palkitseminen

Henkilöstölle tulee antaa Pukkilan (2002) mukaan riittävästi palautetta heidän työnsä laadusta ja heidän edistymisestä laadun parissa, jotta voidaan puhua jatkuvasta laadunparantamisesta. Antamalla palautetta varmistetaan, että henkilöstön mielenkiinto ja motivaatio laadun parantamiseen säilyy myös pitkällä aikavälillä. Palautteen antamisen menettelytavat kannattaa suunnitella henkilöstöryhmäkohtaisesti, sillä eri työtehtävissä työskentelevät henkilöt tarvitsevat työstään erilaista palautetta. Palaute tulisi tulla esimiesten lisäksi myös työkavereilta ja sisäisiltä tai ulkoisilta asiakkailta. Kiinassa työtä arvioidaan yksilösuoritusten sijaan ryhmäsuorituksina. Työntekijälle annettava henkilökohtainen palaute tulee esimiehen toimesta antaa kahden kesken, sillä julkisesta kurinpalautuksessa seuraa kasvojen menetys eikä yhteistyö ole enää tämän jälkeen mahdollista. Kehujen antaminen julkisesti aiheuttaa työntekijälle helposti tunteen, että hän on pettänyt oman ryhmän. (Mts. 86.)

Laadun parantamisen toisena osatekijänä on palkitseminen palautteen lisäksi. Palkitsemalla sopivalla tavalla voidaan korostaa laadun merkitystä ja ylläpitää henkilöstön motivaatiota jatkuvassa parantamisessa. Laatuongelmia voi ilmetä jos palkitseminen perustuu liian yksipuolisesti pelkästään määrällisiin tavoitteisiin tai yksipuolisesti lyhyen aikavälin taloudelliseen tulokseen. Työntekijöitä voi palkita laadun parantumisesta tai asetettujen laatutavoitteiden saavuttamisesta (Palvelevan yrityksen laatu-työkirja 2001, 103).

5.5 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta syntyy Laamasen (2003) mukaan silloin, kun ihmiset pelkäävät tuntematonta, tuntevat turvattomuutta, kasvojen ja oman aseman menetystä, pätemättömyyttä ja turhautumista. Alkuvaiheen vastustus tulee tunteesta eikä siihen voi vaikuttaa järkisyillä. Muutoksen merkitystä kannattaa korostaa muutoksen alkuvaihees-

sa. Muutoksen sulatteluun ihmiset tarvitsevat aikaa, joten tällöin on hyvä työskennellä kannattajien kanssa. Ihmisiä voi auttaa muutoksen sulattelemisessa laittamalla heidät analysoimaan muutosta omalta kannaltaan mahdollisimman monipuolisesti. Kun ihmiset ovat ymmärtäneet muutoksen välttämättömyyden ja sen tuomat mahdollisuudet aletaan testata ja hankkia kokemuksia muutoksesta. Muutosta maastoutetaan hankkimalla uutta osaamista ja juurruttaminen tapahtuu seurannan, palkitsemisen ja korvaavien toimenpiteiden avulla. Kehittääkseen toimintaa yritys pyrkii jatkuvasti parantamaan toimintaansa arvioimalla ja oppimalla eri tilanteista. (Mts. 270 - 272.)

6 KULTTUURIN MERKITYS KÄYTTÖÖNOTOSSA

Tutkimuksen tarkoituksena on havaita suomalaisen ja kiinalaisen yritysten eroavaisuudet laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa ja laatuajattelussa sekä toimia suomalaisille yrityksille apuna, jotka miettivät mitä asioita tulee huomioida Kiinan yksikön laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa.

6.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus on toteutettu haastattelujen, kyselyn ja havainnoinnin avulla. Tutkimuksessa haastatellaan Suomessa FluidHouse Oy:n toimitiloissa Prodatec Oy:n laaturapäällikköä ja FluidHouse Oy:n laaturapäällikköä (Liite 1). Molemmat laaturapäälliköt ovat olleet mukana yritysten laadunhallintajärjestelmien käyttöönotossa. Tutkimuksen aikana haastatellaan myös Metso (Shanghai) Co., Ltd:n toimitiloissa yrityksen laaturapäällikköä ja Elcoflex Co., Ltd:n laaturapäällikköä Suzhoussa. Haastatteleamalla Kiinassa toimivia länsimaalaisten yritysten henkilöitä saadaan tutkimukselle myös kokemuksellista tietoa Kiinan laadunhallintajärjestelmien käyttöönotoista. Haastattelukysymyksien avulla pyritään saamaan tietoa yritysten laadunhallintajärjestelmien hyödyistä sekä haasteista sekä löytää laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton helpot ja haasteelliset vaiheet, joihin tulee kiinnittää erityisen suurta huomiota. Myös henkilöstön sitouttamiseen liittyen on kysymyksiä, sillä henkilöstön sitouttaminen on eri-

tyisen tärkeää laadunhallintajärjestelmän toimivuuden kannalta. Suomessa haastattelukysymysten esittämiseen ja vastaamiseen aikaa kului ½ tuntia yhtä laatupäällikköä kohden. Kiinassa molemmissa haastateltavissa yrityksissä aikaa kului 2 tuntia. Haastattelukysymysten lisäksi yritysvierailun aikana keskusteltiin myös kiinalaisen työntekijän laatuajattelu tavasta, työn motivoivista tekijöistä ja työntekijän sitoutumisesta yritykseen.

FluidHouse Oy:n ja FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd:n työntekijöille on tehty ennen laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoa laatutietoisuuskysely (Liite 2), johon työntekijä vastaa annetun numeroskaalan mukaisesti oman näkemyksensä väittämästä. Kiinaan kysely lähetetään sähköpostitse käännettäväksi, jonka jälkeen kyselylomakkeet jaetaan täytettäväksi. Henkilöstö vastaa viikon aikana kyselyyn, jonka jälkeen täytetyt lomakkeet lähetetään sähköpostitse Suomeen. Kiinassa kyselyyn vastaa yhdeksän henkilöä. Suomessa kysely suoritetaan yhden päivän aikana vastaavanlaiselle henkilöstöryhmälle kuin Kiinan yksikössä. Suomessa kyselyyn vastaa 11 henkilöä. Tuloksia analysoidaan Excel taulukoita hyödyntäen, jotta eroavaisuudet on helposti huomattavissa. Kyselyn avulla on saatu henkilöstön ajatus siitä, mitä laatu heidän mielestään tarkoittaa ja laadun ajatteluero suomalaisen ja kiinalaisen työntekijän välillä. Kiinalaisten laatutietoisuuskyselyn tuloksia hyödynnetään myös koulutusmateriaalia laadittaessa.

Kiinalaisten työntekijöiden havainnointi on tapahtunut viiden viikon aikana työskentelemällä FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd:ssä, jossa laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on käynnissä. Haastattelujen ja kyselyjen tuloksia sekä tekijän havainnointeja Kiinan toiminnoista vertaillaan keskenään ja pyritään löytämään eroavaisuudet Suomen ja Kiinan välillä.

6.2 Tutkimustulokset

Haastattelut

Suomalaiset haastatellut henkilöt kokevat laadunhallintajärjestelmän hyödylliseksi asiakaskilpailussa ja kokevat järjestelmän selkeyttäneen yrityksen sisäisiä toimintoja.

Kaikkien tietäessä kuinka tulee toimia ja järjestelmän pakottaessa yritystä kehittymään, on työskentely tehokasta yrityksen sisällä. Kiinassa myös yritykset kokevat, että laadunhallintajärjestelmä antaa heidän yrityksistä ammattimaisen, kansainvälisen, tehokkaan sekä vakaan kuvan asiakkailleen. Pienempi yritys Kiinassa myös kokee, että se on saanut järjestelmästä hyötyä prosessien potentiaalisten riskien pienentämiseen.

Haastavaa laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa Suomessa koettiin olevan yhteisten toimintatapojen sisäistäminen ja toimintojen valvominen. Sisäisten virheiden tiedon kerääminen on ollut vaikeaa, sillä virheen korjaaminen vie vähemmän aikaa kun virheen kirjaaminen järjestelmään eikä omaa virhettä välttämättä haluta kertoa toisille. Henkilöstön toimintatapojen muuttaminen on vaikeaa kun taas uusien asioiden laatiminen on helppoa, jolloin toimintatapaa ei ole vielä muodostunut. Toisen suomalaisen yrityksen laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto tapahtui helposti, sillä emoyritykseltä saatiin materiaalia sekä erilaisia pohjia avuksi ja konsultti oli apuna selventämässä, millä tasolla laadunhallintajärjestelmän dokumentointi tulee laatia. Kiinassa ohjeiden kirjoittaminen ja standardin sisällön omaksuminen on ollut käyttöönotossa kaikkein helpoin vaihe. Haasteellisinta on ollut tiedostaa, onko kirjatut asiat ollut juuri sitä mitä yrityksessä halutaan seurata ja mennäänkö ohjeiden avulla oikeaan suuntaan tai onko ohjeista hyötyä henkilöstölle. Toisessa kiinalaisessa yrityksessä koettiin suomalaisten yritysten tavoin haasteelliseksi toimintojen vieminen käytäntöön.

Suomessa henkilöstölle annetaan eri palavereissa palautetta työstä eikä erillistä palkitsemisjärjestelmää ole otettu käyttöön. Henkilöstöä on sitoutettu laadunhallintajärjestelmään myös osallistuttamalla henkilöitä jo järjestelmän laatimisvaiheessa, jotta henkilöstö saa vaikutusmahdollisuuden. Koulutusta Suomessa on annettu kaksi kertaa konsultin sekä laatupäälliköiden toimesta tai ainoastaan laatupäällikön toimesta. Koulutuksessa on käyty läpi laadunhallintajärjestelmän rakennetta, auditoinnin tarkoitusta, rutiineja sekä painotettu asioita, joihin tulee sillä hetkellä erityisesti panostaa. Toisessa yrityksessä kertauskoulutuksien sijasta henkilöstöä tiedotetaan muutoksista ja poikkeamista erilaisissa palavereissa, jolloin puutteellisiin asioihin pystytään reagoimaan nopeasti. Yrityksessä henkilöstön palaute laadunhallintajärjestel-

mästä on ollut neutraalia, sillä henkilöstö tietää minkä takia laatuun liittyviä asioita tehdään ja mitä aktiviteeteilla tavoitellaan. Toisessa suomalaisessa yrityksessä laadunhallintajärjestelmä on otettu vastaan positiivisesti, sillä toiminnasta on tullut selkeämpää ja henkilöstöllä on tunne, että kehitysideoita on helpompi viedä eteenpäin.

Isoimmissa yrityksissä Kiinassa henkilöstöä sitoutetaan osittain palkkioiden avulla kun taas pienissä yrityksissä tämä ei ole mahdollista. Työntekijät on tällöin saatu toimimaan halutulla tavalla asettamalla lisää painetta heille. Yrityksissä ei aina anneta työntekijöille laatukoulutusta eikä heillä ole tietoa, että asioita tehdään juuri ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän vuoksi. Osalle toimihenkilöistä annetaan laatukoulusta laatuyksikön toimesta, mutta monikaan ei ole kiinnostunut järjestelmästä tai antamaan lisäpanostusta asian eteen, jollei tiedossa ole rahallista hyötyä. Kiinalaisten mielestä jokaiselle tehtävälle tulisi olla oma työntekijä eikä toisten tulisi puuttua toisten osastojen asioihin. Toisessa yrityksessä henkilöstölle on annettu yleistä laatukoulusta sekä auditointiin liittyvää koulutusta, jotta työntekijät osasivat suhtautua auditointiin positiivisesti kun sen tarkoitus ja tavoitteet on selvillä. Koulutus tapahtuu ensin ylemmille toimihenkilöille, jonka jälkeen tieto siirretään työntekijöille.

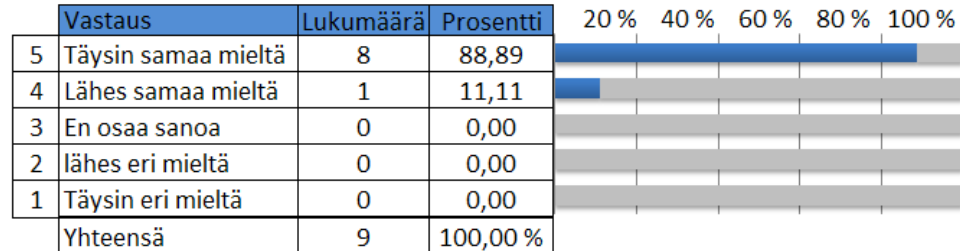
Suomalaiset uskovat, että Kiinassa on haastavaa rutiinien vieminen käytäntöön, auditointien tekeminen ja todenmukaisen tiedon kirjaaminen. Haasteena molemmille suomalaisille yrityksille on tullut laadunhallintajärjestelmän ylläpitoon liittyen ajankäyttö, sillä dokumenttien ylläpito ja päivittäminen vie paljon aikaa muiden töiden ohella. Kiinassa laadunhallintajärjestelmän ylläpidon haasteet liittyvät seurantaan ja sisäisiin auditointeihin, sillä osastojen johdon tulisi myös vastata laatutyöstä. Motiivipuutteen takia heitä ei kuitenkaan kiinnosta laadunhallintajärjestelmään liittyvät tehtävät. Kiinalainen laatupäällikkö painottaa haastattelun aikana sitä, että johdon tulee olla myös sitoutunut laadunhallintajärjestelmään, jotta asioita pystytään toteuttamaan.

Kysely

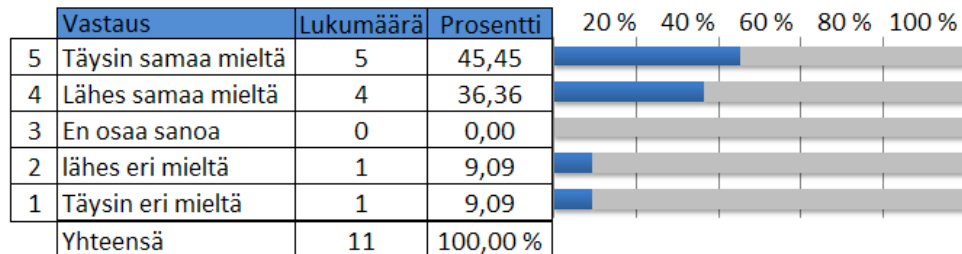
Seuraavassa osiossa on käsitelty Kiinalaisten ja Suomalaisten laatutietoisuuskyselyn (Ks. liite 2.) tulokset.

Väittämä 1. Laadulla on suuri merkitys yrityksemme tuotteissa

Kiina



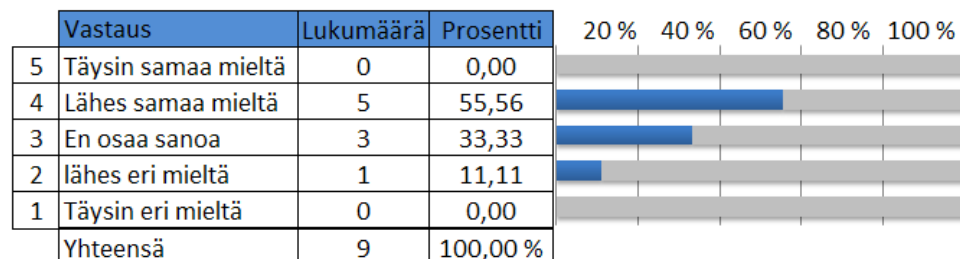
Suomi



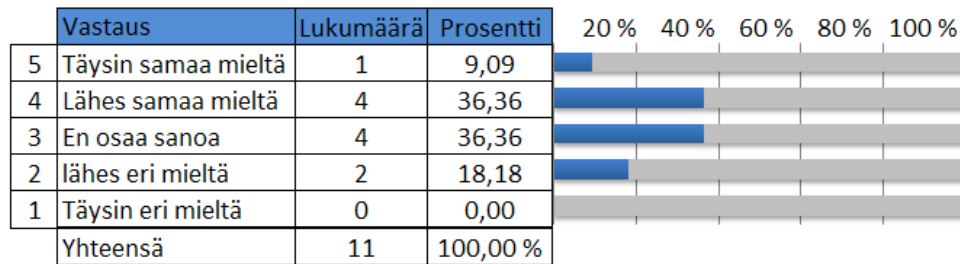
Molempien yritysten henkilöstöt ovat huomanneet laadun merkityksen yrityksissä. Suomessa osa henkilöstöstä kokee laadun merkityksen hävinneen kun komponentteja on alettu tilata Euroopan ulkopuolelta halvemmalla hinnalla, vaikkei laatutaso yltäisikään heti entisen tavarantoimittajan tasolle.

Väittämä 2. Tuotteidemme laatu on riittävän hyvä

Kiina



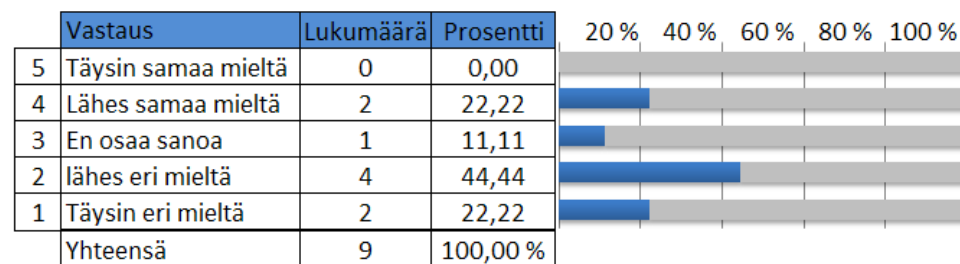
Suomi



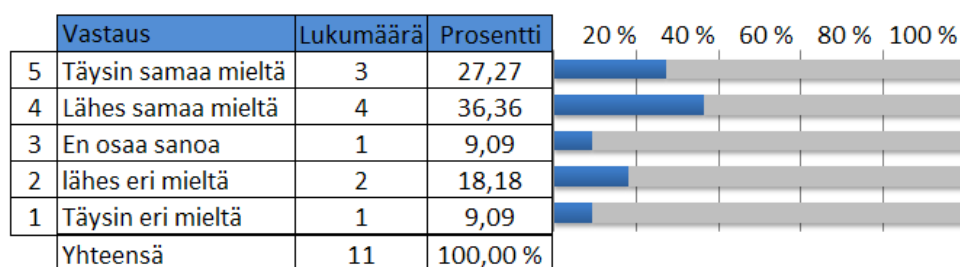
Suurin osa vastaajista vastasi olevan lähes samaa mieltä väitteen kanssa kokien tuotteiden laadun olevan riittävän hyvä.

Väittämä 3. Edullinen hinta on asiakkaille laatua tärkeämpi

Kiina



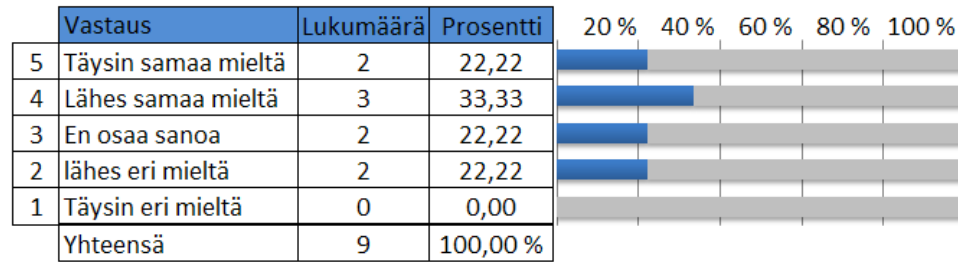
Suomi



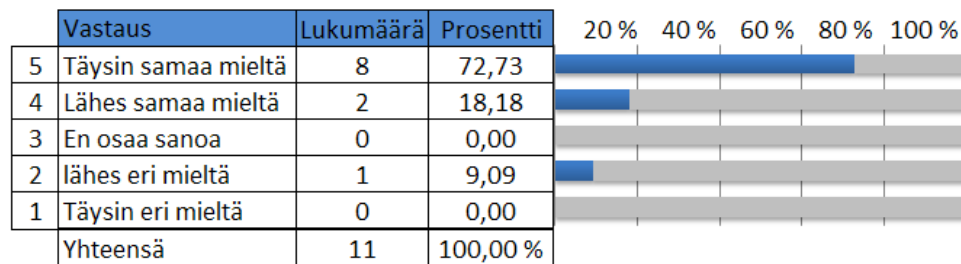
Aiemman tutkimuksen mukaan kiinalaiset panostavat määrään laadun sijasta, jonka avulla hinnat saadaan edullisiksi. Tuloksien mukaan kiinalaiset kuitenkin ajattelevat, että asiakas kokee tuotteen laadun edullista hintaa tärkeämmäksi. Suomessa suurin osa henkilöstöstä ajattelee kuitenkin toisin. Tämä voi johtua siitä, että yrityksessä pyritään jatkuvasti löytämään säästöjä pysyäkseen asiakkaan hintakilpailussa mukana.

Väittämä 4. Laatu tarkoittaa, että kaikki tehdään kerralla oikein

Kiina



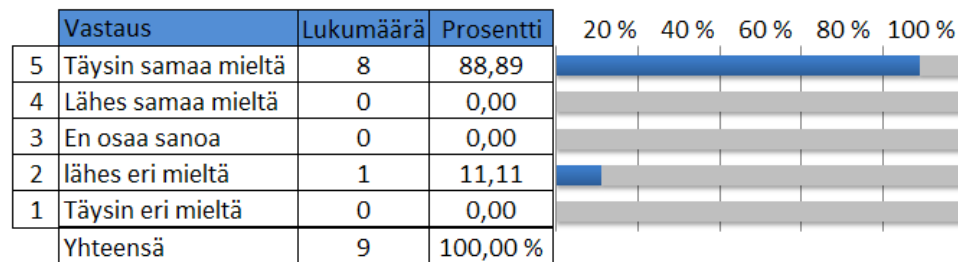
Suomi



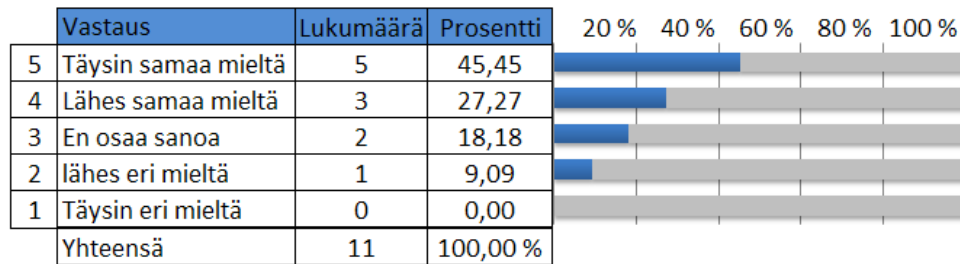
Havainnoinnin tuloksena voidaan todeta, ettei Kiinassa laatua osata ajatella muuna kuin tuotteen virheettömyytenä. Vastautuloksissakin on enemmän hajontaa kuin suomalaisten vastauksissa. Osan Kiinan henkilöstöstä on vaikea ymmärtää, että myös tehokkaasti työskenteleminen kerralla oikein on laatua, jolloin työntekijöiden ei tarvitse tehdä ylimääräistä työtä. Yritys säästää aikaa ja rahaa.

Väittämä 5. Hyvä laatu parantaa kannattavuutta

Kiina



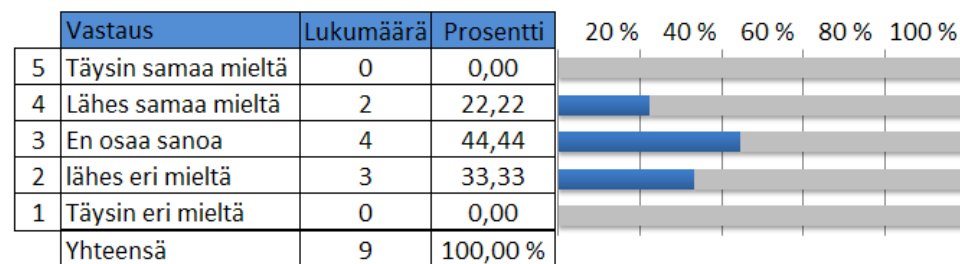
Suomi



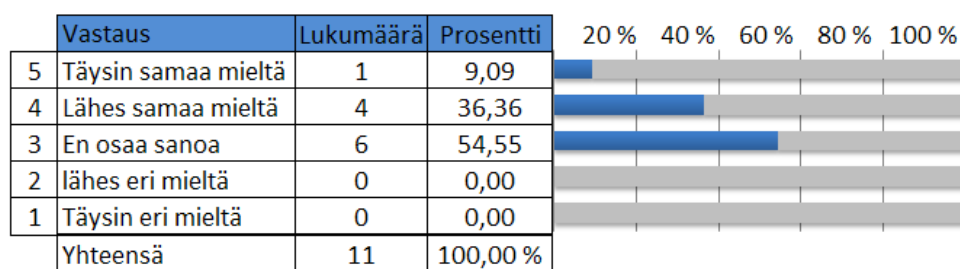
Molemmat ovat pääosin samaa mieltä siitä, että hyvä laatu parantaa kannattavuutta.

Väittämä 6. Monet laatuongelmamme johtuvat tavarantoimittajista

Kiina



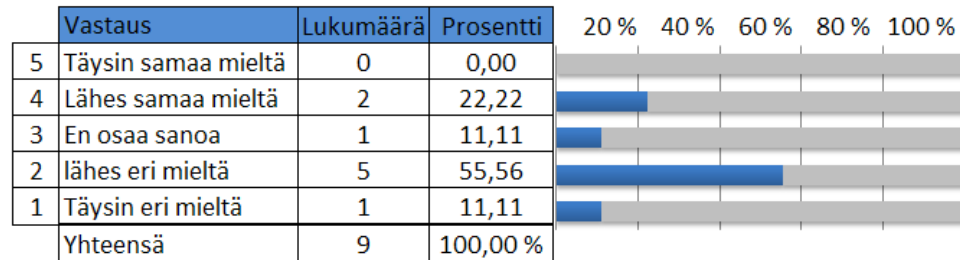
Suomi



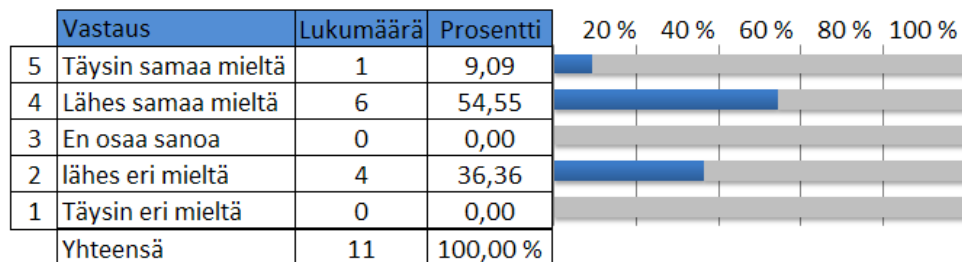
Suomessa henkilöstö, joka osaa arvioida väitettä kokevat, että monet laatuongelmat johtuvat tavarantoimittajista. Kiinassa ei koeta laatuongelmien johtuvan tavarantoimittajista. Kiinalaisten vastaustulos voi johtua siitä, ettei yrityksessä aiemmin ole kirjattu laatuongelmia.

Väittämä 7. Laatu on hyvää, jos asiakkaat eivät valita

Kiina



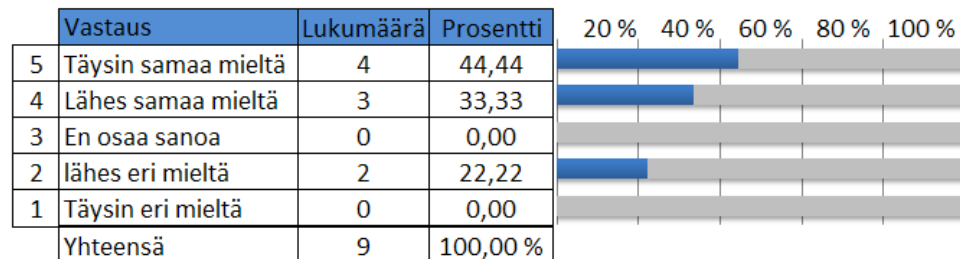
Suomi



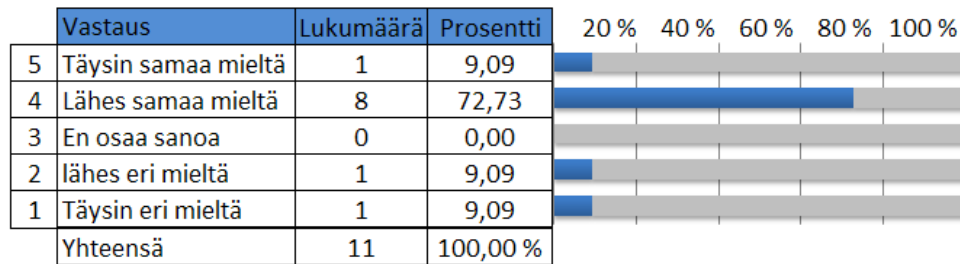
Tulosten perusteella kiinalaiset eivät luota oman työnsä laatuun ja kokevat siinä olevan parantamisen varaa. Suomalaiset uskovat tuotteidensa täyttävän asiakkaan vaatimukset, jollei asiakas siitä valita. Osa suomalaisista kokee kuitenkin kiinalaisten tavoin laadussa olevan parantamisen varaa.

Väittämä 8. Laadun parantaminen edellyttää tarkastusten lisäämistä

Kiina



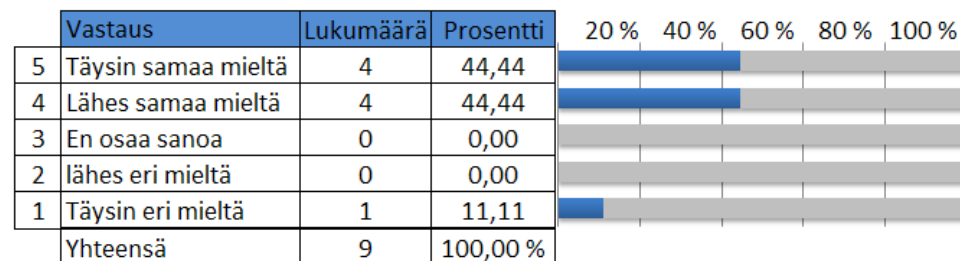
Suomi



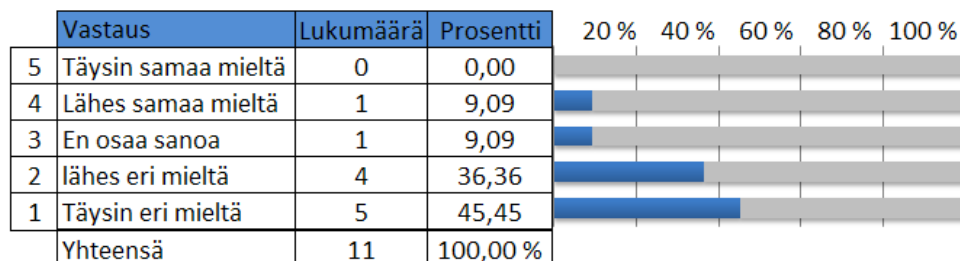
Tarkastamisen avulla pystytään havainnoimaan virheitä, joita ei ilman tarkastuspöytäkirjaa olisi tullut välttämättä tarkastettua. Asiakkaalle päin laatu on hyvää kun virheelliset tuotteet saadaan ennen asiakkaalle toimitusta korjattua. Kiinalaisten mielestä laadun parantaminen edellyttää tarkastusten lisäämistä. Suomalaiset ovat asiasta lähes samaa mieltä.

Väittämä 9. Laadun kehittäminen on ohimenevä muoti-ilmiö

Kiina



Suomi

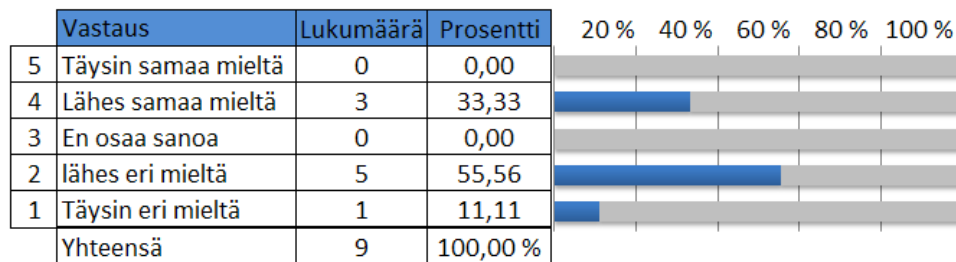


Kiinan henkilöstö kokee laadun kehittämisen olevan ohimenevä muoti-ilmiö, kun taas Suomessa se koetaan olevan kiinteä osa toimintaa. Kiinan kanta perustuu mahdoli-

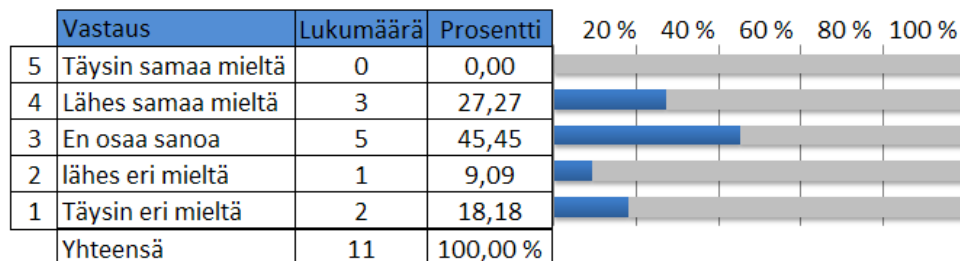
sesti siihen, että asiat ovat yleensä vain hetken ajan pinnalla, jonka jälkeen tulee kieltä hallitukselta, tai uusia asioita, joita aletaan seurata. Laatu terminä ja käytäntönä ei ole juurtunut yrityksiin sisälle yhtä syvästi kuin Suomessa.

Väittämä 10. Laadun kehittäminen on kallista

Kiina



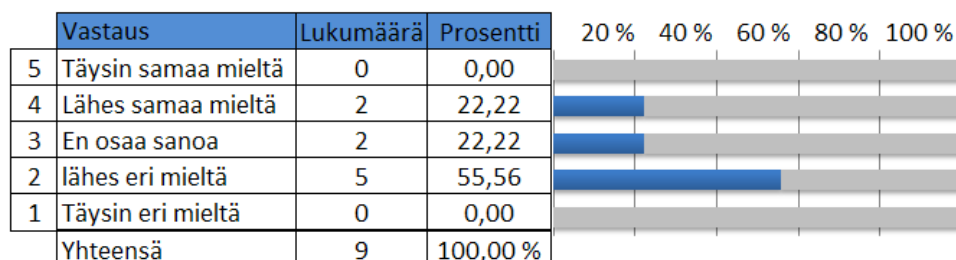
Suomi



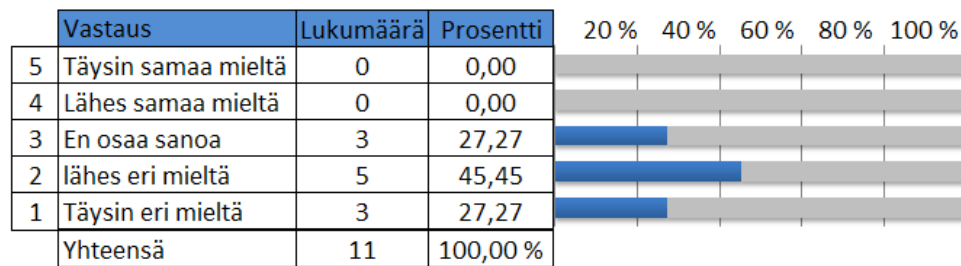
Kiinalaiset ovat sitä mieltä, että laadun kehittäminen ei ole kallista. Suomalaiset eivät osaa sanoa onko asia näin ja osa on sitä mieltä, että laadun kehittäminen on kallista.

Väittämä 11. Asiakkaat valittavat usein turhasta

Kiina



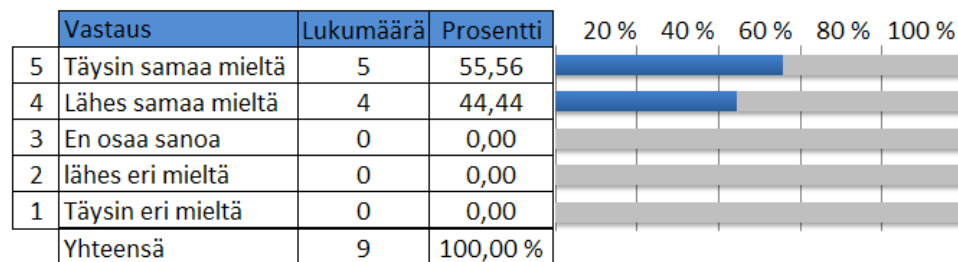
Suomi



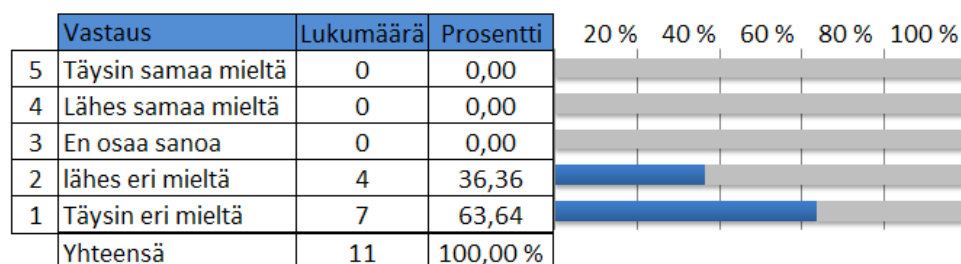
Suurin osa henkilöstöstä Kiinassa ajattelevat ettei asiakas valita turhasta, mutta osa henkilöstöstä kuitenkin epäilee asiakkaan valituksen totuudenmukaisuutta. Suomes-
sa enemmistö ajattelee, ettei asiakas valita turhasta.

Väittäjä 12. Menestyvän yrityksen ei kannata panostaa laatuun

Kiina



Suomi

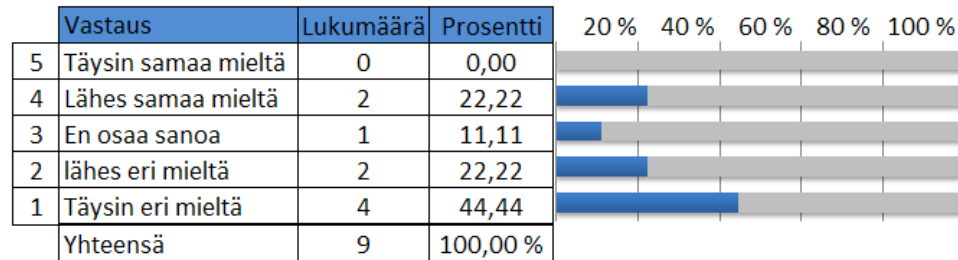


Laatuajattelu eroaa Kiinassa länsimaalaisesta laatuajattelusta siten että kiinalaisten mielestä menestyvän yrityksen ei kannata panostaa laatuun. Kiinassa ei ole sisäistet-
ty ajatusta, että yrityksen tulee jatkuvasti kehittää itseään ja tuotteidensa laatua,

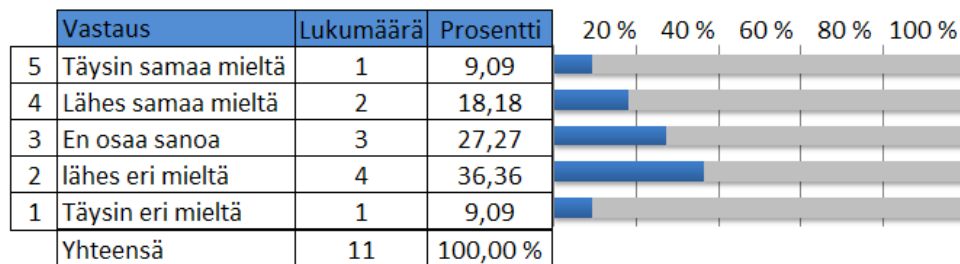
jotta yritys pystyy säilyttämään nykyisen asemansa markkinoilla kilpailevia yrityksiä vastaan. Suomalaisen mielestä menestyvän yrityksen tulee panostaa laatuun.

Väittämä 13. Yrityksessämme on ollut riittävästi laatukoulutusta

Kiina



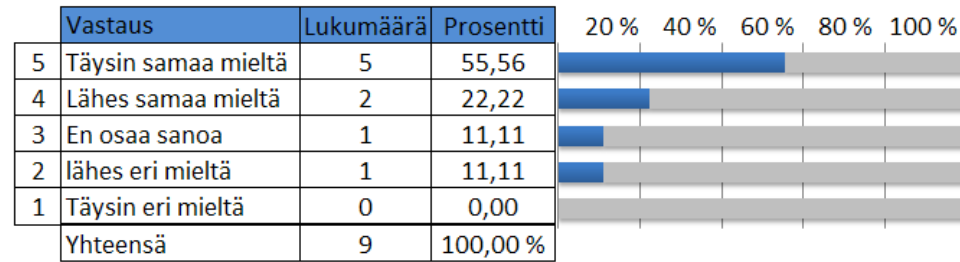
Suomi



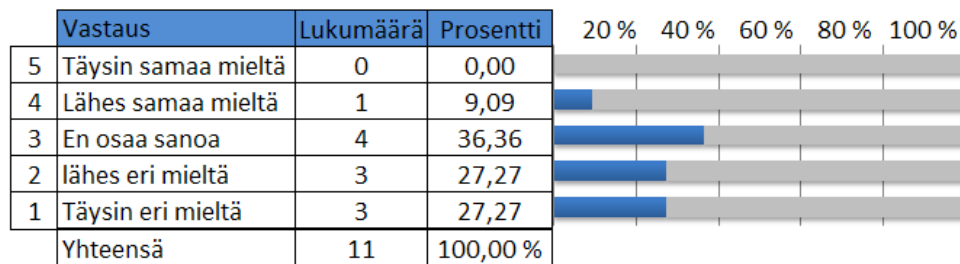
Kiinassa henkilöstölle ei ole annettu riittävästi laatukoulutusta johtuen siitä, että kyselyn aikana laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto ja laatuajattelun vieminen yritykseen oli vasta alkamassa. Suomessa laatukoulutusta kaivattaisiin lisää, mutta vastauksissa on hajontaa myös muihin vaihtoehtoihin.

Väittämä 14. Laatu tarkoittaa hienoja tuotteita

Kiina



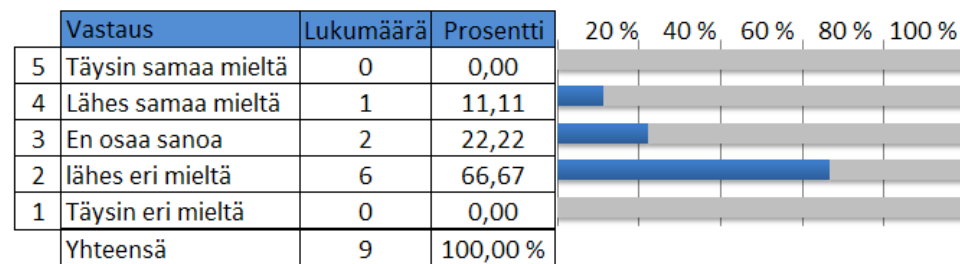
Suomi



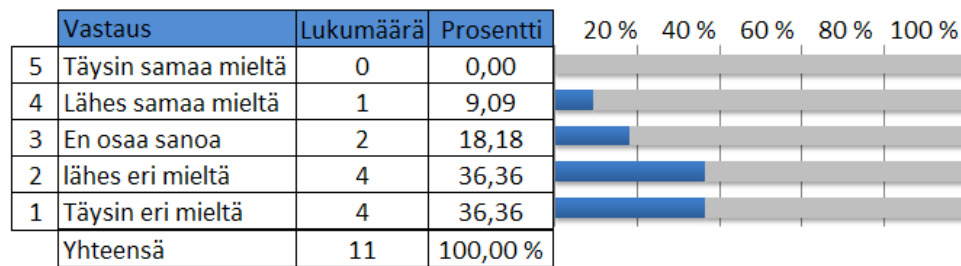
Kiinalaiset ajattelevat laadun tarkoittavan hienoja tuotteita kun taas Suomessa ei osata vastata väittämään tai koetaan, ettei tuotteiden tarvitse olla erityisen hienoja tai erikoisia.

Väittämä 15. Laatu on insinöörien asia

Kiina



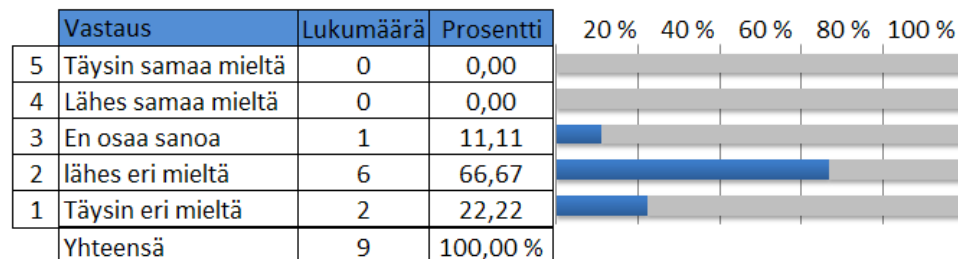
Suomi



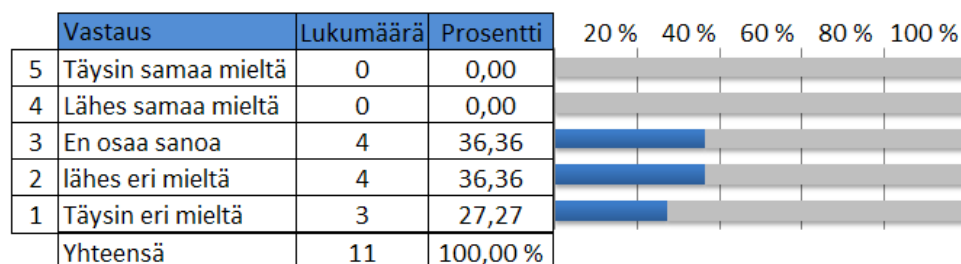
Kiinalaiset kokevat laadun olevan hieman enemmän insinöörien asia, kun taas suomessa laatua ei luokitella vain insinöörien asiaksi.

Väittämä 16. Kustannusten pienentäminen on laatua tärkeämpää

Kiina



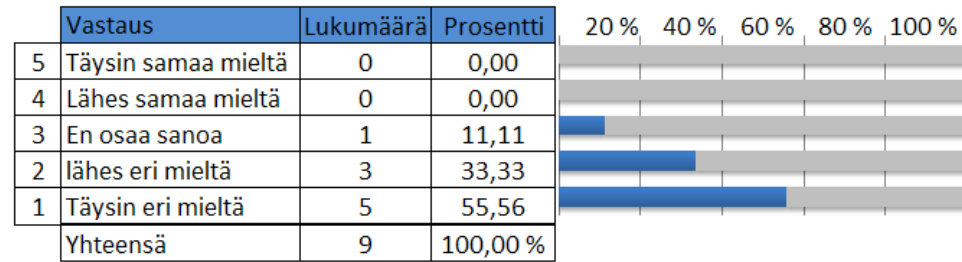
Suomi



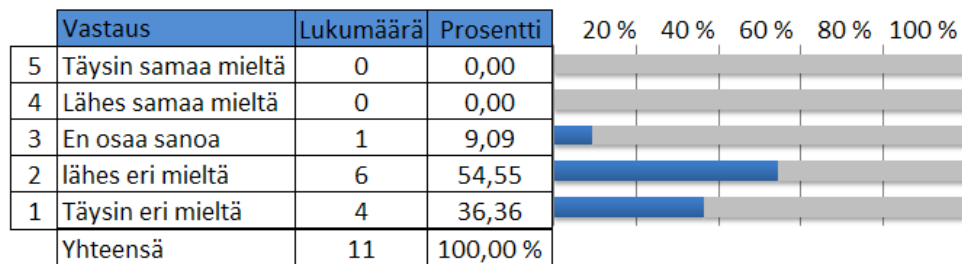
Molempien yritysten henkilöstöt ajattelevat laadun olevan tärkeämpää kuin kustannusten pienentäminen.

Väittämä 17. Yrityksessämme ei laatua voi enää paljon parantaa

Kiina



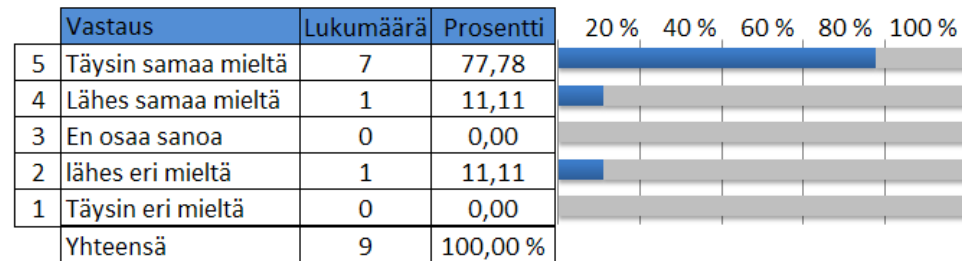
Suomi



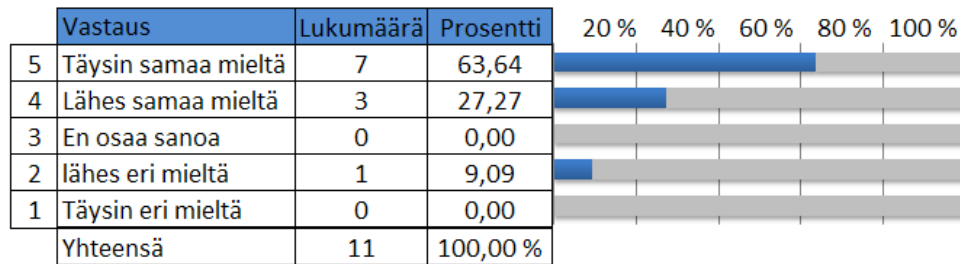
Kiinassa ja Suomessa henkilöt ovat huomanneet yrityksissä olevan mahdollista parantaa laatua. Tämä ei ainoastaan perustu siihen, että yrityksessä olisi epäkohtia vaan henkilöstö on myös ymmärtänyt jatkuvan parantamisen periaatteen.

Väittämä 18. Jokainen työntekijä on vastuussa laadusta

Kiina



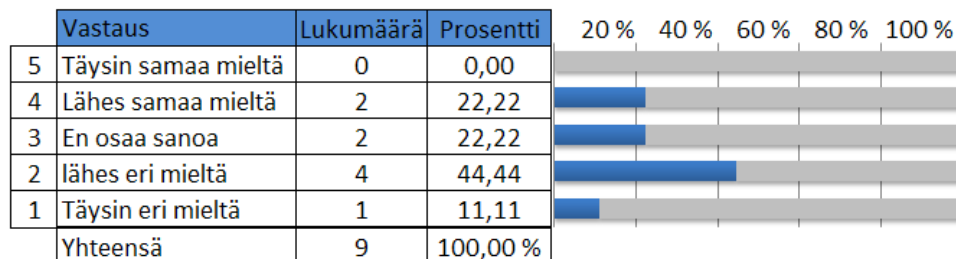
Suomi



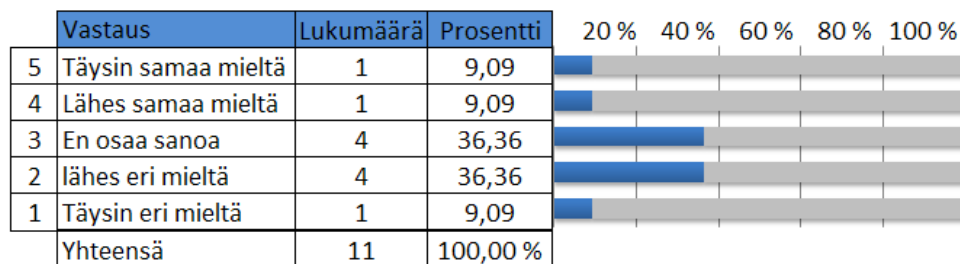
Kiinalaiset ja suomalaiset työntekijät ovat ymmärtäneet, että jokainen työntekijä on vastuussa laadusta, eikä se ole vain ylempien toimihenkilöiden tehtävä.

Väittämä 19. Yrityksemme johto ei ole kovin kiinnostunut laadusta

Kiina



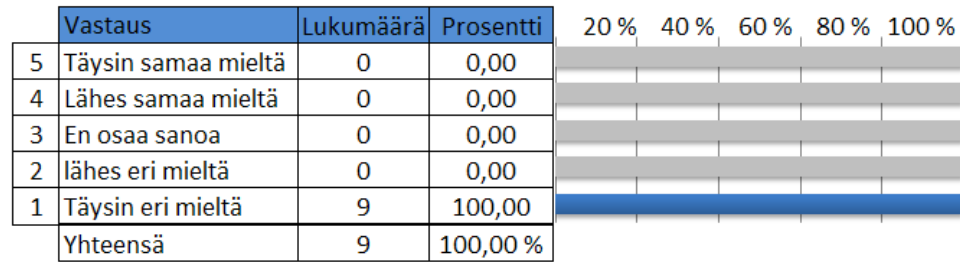
Suomi



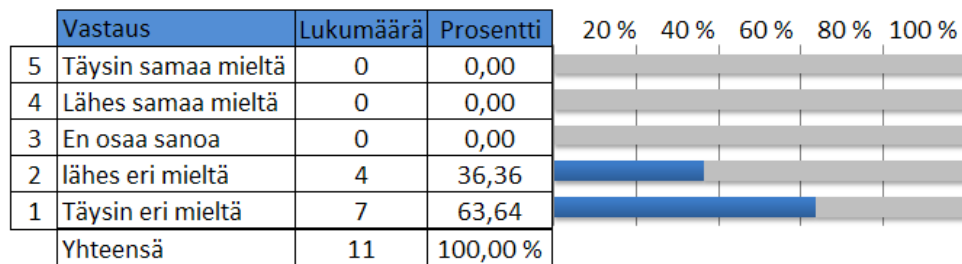
Molempien yritysten vastaustuloksissa on hajontaa. Suurin osa kiinalaisista ja suomalaisista vastaajista ovat osittain eri mieltä väitteestä. He kuitenkin kokevat johdon olevan kiinnostunut laadusta.

Väittämä 20. Tarkastaminen on turhaa työtä

Kiina



Suomi



Tarkastaminen ei ole henkilöstön mielestä turhaa työtä, mutta Kiinassa tarkastuskäytäntö ei ole hallinnassa, eikä vaativissa tarkastuksissa tarkastajilla ole riittävää osaamista poikkeamien huomaamiseen. Suomalaiset ovat samaa mieltä tarkastamisen tärkeydestä. Vastaajat, jotka ovat vastanneet ”lähes eri mieltä” kysymykseen tarkastamisen tärkeydestä perustuu Suomessa tehtävien tarkastuksien Kiinaa korkeampaan määrään. Lisäksi Suomessa voidaan olettaa toimittajien tuotteiden laadun olevan hyvää ja tästä syystä tarkastamisaktiivisuudessa on raja, jonka jälkeen tarkastaminen ei enää tuota vastaavaa hyötyä.

6.3 Tulosten arviointi

Haastattelujen avulla saatiin kokemuksellista tietoa laadunhallintajärjestelmien käyttöönottoon liittyvistä eroista suomalaisten ja suomalaisten omistamien kiinalaisten yritysten välillä, sekä tietoa kuinka henkilöstö on sitoutettu noudattamaan laadunhallintajärjestelmän toimintaohjeita. Kyselyn avulla saatiin käsitys suomalaisen ja kiinalaisen työntekijän laatuajattelueroista.

Haastattelutuloksiin mahdollisen virhemarginaalin voi aiheuttaa mahdolliset väärinymmärrykset kielen takia. Haastattelut on tehty englanninkielellä haastattelijan ollessa suomen- ja vastaajien kiinankielisiä. Havainnoinnin tuloksiin vaikuttaa myös tekijän ikä, sillä nuoren iän ansiosta kiinalaiset kertoivat ja kyselivät avoimesti asioista. Johtohenkilön tullessa paikalle, keskustelu ei ollut enää avointa, eikä kysymyksiä haluttu enää esittää, jottei johtajalle tule kuva ettei kyseessä oleva henkilö ole ymmärtänyt asiaa.

Laatutietoisuuskyselyssä selvisi eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä kiinalaisten ja suomalaisten välillä. Suurimpia eroavaisuuksia vastauksissa oli liittyen väittämiin onko asiakkaalle laatu tärkeämpää kuin edullinen hinta, tarkoittaako laatu hienoja tuotteita, edellyttääkö laadun parantaminen tarkastusten lisäämistä, tarkoittaako laatu, että asiat tehdään kerralla oikein ja tarvitseeko menestyvän yrityksen panostaa laatuun. Kiinalaisten työntekijöiden laatutietoisuuskyselyn tulokset ovat vain hyvin pienen otannan mielipiteitä. Yleistyksiä ei voi tehdä miljoonien ihmisten kaupungissa. Suurimpia virheitä on tullut kun kysely on käännetty englanniksi ja siitä vielä kiinaksi. Tämän vuoksi kysymyksien sisällöt voivat olla mahdollisesti muuttuneet, eikä kysymystä välttämättä ole edes ymmärretty samalla tavalla kuin se on tarkoitettu alun perin. Tuloksiin vaikuttaa myös se, että kiinalaiset työntekijät ovat työskennelleet jo useamman vuoden suomalaisessa yrityksessä, jossa on jo ennen laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoa pyritty viemään länsimaalaista laatuajattelua. Myös se, että kysely jaettiin ja kerättiin johdon toimesta eikä ulkopuolisen henkilön, voi vaikuttaa siihen etteivät kiinalaiset ole uskaltaneet vastata totuudenmukaisesti. Suomalaiset ovat kriittisempiä työstään kuin kiinalaiset, joka voi omalta osaltaan vaikuttaa heidän vastaustuloksiinsa. Kyselyn tulokset olisivat olleet todenmukaisempia jos kyselyn suorittavia yrityksiä olisi ollut enemmän. Vastaukset olisivat olleet paremmin verrattavissa FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd yritykseen, jos Suomessa olisi tehty lisäksi kysely yritykselle, jossa laadunhallintajärjestelmä ei ole käytössä.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd:n seuraavien vaiheiden kuten ympäristöjärjestelmän jalkauttamisessa ja henkilöt, jotka matkustavat Kiinaan voivat etukäteen tutustua kiinalaiseen työkuulttuuriin. Myös muut

yritykset voivat hyödyntää laadunhallintajärjestelmän käyttöönottomallia laajentaessaan järjestelmiään Kiinaan.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Sertifioitu 9001 -laadunhallintajärjestelmä avaa uusia mahdollisuuksia yrityksille kilpailtaessa asiakkaista. Järjestelmän avulla yritykset antavat toiminnastaan asiakkailleen asiantuntevan kuvan toiminnastaan samalla viestittäen yrityksen halua kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa. Laadunhallintajärjestelmän dokumenttien luominen vie aikaa ja toimintatapojen vieminen käytäntöön ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii yritykseltä aikaa ja resursseja riittävästi. Yrityksen tulee pysähtyä miettimään ryhmässä miten yrityksessä toimitaan tällä hetkellä, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja mihin suuntaa yritys haluaa kehittää omaa toimintaansa. Kaikkien tulee hyväksyä yhteiset linjaukset ja tavoitteet, jonka jälkeen jokainen voi omalta osaltaan lähteä viemään asioita eteenpäin.

Tutkimustuloksista pystytään toteamaan, että molemmissa maissa, Suomessa ja Kiinassa uusien toimintatapojen käyttöönotto on haastavinta. Vanhoista toimintatavoista eroon pääseminen vie aikaa ja uuden vieminen käytäntöön varsinkin Kiinassa vaatii useita ohjeistuskertoja. Eroavaisuuksia näiden maiden välillä on henkilöstön sitouttamisessa, toimintojen toteutuksessa sekä valvomisessa, palkitsemisjärjestelmissä ja viestimisessä (ks. kuvio 8).

Suomessa henkilöstö sitoutetaan yritykseen antamalla mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, tarjoamalla viihtyisä ja turvallinen työympäristö. Kiinassa toimihenkilötasoiset henkilöt sitoutetaan yritykseen kehitysmahdollisuuksien avulla. Työntekijät toimivat yrityksessä halutulla tavalla, sillä heidän työnsä jatkuvuudesta ei ole varmuutta. Näin ollen he osittain jopa työskentelevät paineenalaisina peläten virhettä ja elantonsa menetystä. Toisena vaihtoehtona on, etteivät he välitä ollenkaan työnsä tuloksista, sillä työpaikka vaihtuu kuitenkin tulevaisuudessa. Suomessa työskennellään itsenäisesti ja kohdataan ongelmat ratkaisten ne, kun taas Kiinassa kuten Kiina-

lainen kaipaa patruunaa (2007) artikkelissa todetaan, tämä koetaan omien etujen tavoitteluksi, jota paheksutaan. Ongelmiin ei puututa vaan ne kierretään kaukaa, kiinalaiselle kasvojenmenetyksenpelko on konkreettinen uhka. Tämän vuoksi Kiinassa laadunvalvontaan tulee panostaa erityisen paljon. Pukkilan (2002) mukaan kaikki kiinalaiset eivät osaa tai eivät ole kiinnostuneita työnsä laadusta. Tämän vuoksi laatu-tarkastajia tulee olla useita jokaisessa työvaiheessa. Kiinalaisten kanssa työskennellessä tulee myös muistaa, että länsimaalaisen ja kiinalaisen laatu-arvot ovat hyvin erilaiset. Kiinalaiset kyllä suorittavat työnsä, mutta haluttuun lopputulokseen pääseminen edellyttää Kiinalainen kaipaa patruunaa (2007) artikkelin mukaan tarkkoja, suomalaisen mielestä jopa liiankin tarkkoja ohjeita. Jollei ohjeita ole, työntekijä lopettaa työn tekemisen, tai jos esimies pitkän ajan kuluttua ei vielääkään huomaa työn seisahtumista, alkaa työntekijä soveltaa työhönsä omia näkemyksiään. Oma-aloitteellisuuteen kyllä kannustetaan, mutta tällaisissa tilanteissa yllättävät ratkaisut eivät ole yritykselle hyväksi, kun yritys haluaa kaikista tuotteista samanlaisia.

Kiinalaisten mielestä jokaisella tehtävällä tulisi olla oma työntekijä, eikä yhden ihmisen tulisi tehdä montaa asiaa kuten Suomessa. Tämän ajatusmaailman vuoksi kiinalaiset eivät ole motivoituneita työskentelemään laadunhallintajärjestelmän parissa, jollei siitä ole heille rahallista hyötyä. Isoimmassa yrityksissä työntekijät saavat pienen lisäedun kun haluttuja laatu-tuloksia saavutetaan, mutta pienemmissä yrityksissä tämä ei ole mahdollista. Heidän on vain pakko tehdä asioita säilyttääkseen työpaikkansa. Suomessa yrityksillä ei ole yleensä laatuun liittyviä erillisiä palkitsemisjärjestelmiä käytössä. Yrityksien on vaikea määritellä palkittavia laatumittareita ilman, että se ei ohjaisi työntekijää tavoittelemaan pelkästään omaa hyötyä. Suurimpia eroja näiden kahden maan välillä on viestimistavoissa. Kuten Pukkila (2002) kertoo, kiinalaisille tieto on valtaa, jota ei jaeta vapaaehtoisesti. Tämä eroaa Suomen toimintatavasta, sillä tietoa pyritään jakamaan yrityksen sekä henkilöstön toiminnan vuoksi. Moni kiinalainen ei edes tiedä minkä takia asioita tehdään, mitä laatu on ja miten se vaikuttaa oman työpaikkansa säilyvyyteen.

	SUOMI	KIINA
Sitouttaminen	Itsenäisen työskentelyn sekä viihtyisän ja turvallisen työympäristön avulla	Kehitysmahdollisuuksien ja rahan avulla
Ongelman ratkaisu	Ratkaistaan	Kierretään
Laadunvalvonta	Työntekijät tarkkailevat työtään	Tarvitaan erillisiä laadun tarkkailijoita
Ohjeistaminen	Suullisesti tai kirjalliset ohjeet	Tarkat kirjalliset ohjeet
Toiminta	Oma-aloitteista	Esimies käskee
Työtehtävät	Monipuoliset	Yksipuoliset
Tieto	Pyritään jakamaan	Tietoa on valtaa, jota ei jaeta helposti
Vastaaminen	Suora	Epäsuora

KUVIO 8. Suomalaisen ja kiinalaisen erot

Laatutietoisuuskyselyssä selvisi eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä kiinalaisten ja suomalaisten välillä. Kiinalaisten kokiessa laadun olevan asiakkaalle tärkeämpää kuin edullinen hinta, suomalaiset ajattelevat edullisen hinnan olevan laatua tärkeämpää. Tämä johtuu siitä, että Suomessa laatutaso on parempi kuin Kiinassa, joten tapa, jolla yritys voi pysyä asiakkaan hintakilpailussa mukana kansainvälisillä markkinoilla, on löytää säästöjä komponenteissa ja toiminnassa, pitäen kuitenkin entinen laatu tuotteissa.

Kiinalaiset ja suomalaiset ajattelevat eritavalla laatumääritelmän tuotteista. Kiinalaiset ajattelevat laadun tarkoittavan hienoja tuotteita kun taas suomalaiset eivät koe laadun tarkoittavan sitä. Suomessa laatu tarkoittaa prosessikuvausten mukaisesti toimimista, kerralla oikein ja asiakkaan vaatimusten mukaisesti valmistettuja tuotteita, jotka on hyvistä materiaaleista tehty ilman ylimääräisiä erikoisuuksia. Kiinassa laadukkaiden tuotteiden saaminen ei ole itsestäänselvyys. Yksi hinta, yksi laatu. Tämän vuoksi työntekijät ajattelevat kiinalaisten asiakkaiden kokevan laadun edullista hintaa tärkeämmäksi. Koska kiinalaiset asiakkaat eivät voi pitää laatua perusolettamuksena kuten Suomessa, on henkilöstö Kiinassa sitä mieltä, ettei laatu ole välttämättä hyvää vaikkei asiakas valittaisikaan. Kiinalaisten mielestä laadun parantaminen edellyttää tarkastusten lisäämistä, sillä kiinalaiset työntekijät eivät välitä tai osaa tarkkailla oman työnsä laatua. Suomessa tarkastusten lisääminen on tiettyyn pisteeseen asti hyödyllistä ja kannattavaa. Suomalaiset työntekijät osaavat itse määritellä onko tuotteen laatu hyvä vai ei ja voivat pitää perusolettamuksena, että toimittajilta tulevien komponenttien ja tuotteiden laatu on hyvää.

Kiinalaisten mielestä laatu ei tarkoita sitä että kaikki tehdään kerralla oikein. He ajattelevat, ettei asioita voi tehdä kerralla oikein esimerkiksi silloin kun asiakas haluaa tehdä muutoksen tilausvahvistuksen jälkeen. Suomalaiset ajattelevat tämän eri tavalla, johtuen laadunhallintajärjestelmän toimintamallista tai pelkästään ajattelutavan erosta. Asiat voidaan asiakkaan tekemän muutoksen jälkeenkin tehdä kerralla oikein kun yrityksen prosessikuvauksissa on kuvattu kuinka toimia tällaisessa tilanteessa. Kiinalainen henkilöstö myös ajattelee, ettei menestyvän yrityksen tarvitse panostaa laatuun. Jos yritys menestyy ja asiakkaita riittää ei kiinalaisten mielestä yrityksen tarvitse enää panostaa laatuun. Suomessa on kuitenkin ymmärretty, että laatuun tulee jatkuvasti panostaa. Kilpailu on kovaa yrityksiä välillä ja ilman jatkuvaa laadun tarkkailua ja kehitystä yrityksen ei ole mahdollista säilyttää asemaansa markkinoilla.

Laadunhallintajärjestelmän asioiden edistymisen vuoksi Kiinassa paikan päällä tulee olla aktiivinen henkilö, joka ohjeistaa ja muistuttaa tehtävistä asioista. Erittäin tärkeää on myös johdon sitoutuminen laadunhallintajärjestelmään. Lisäksi tarvitaan Kiina-asiantuntija, joka puhuu sekä englantia että kiinaa ja osaa tulkita kiinalaista

kulttuuria. Suomalaiselle työskenteleminen kiinalaisen kanssa on haastavaa, sillä kukaan ei tiedä mitä kiinalainen oikeasti ajattelee asiasta ja suorien vastauksien sijaan tulee kierteleviä vastauksia. Lisäksi kiinalaisen laatuajattelu ei ole samanlaista kuin suomalaisella. Kiinalainen kaipaa patruunaa (2007) artikkelissa kerrottiin, että kiinalaiset ovat ripeitä työssään ja näin usein kyllä onkin. Useasti kuitenkin ennen työn aloittamista voi kuulla, ettei tehtävän hoitaminen ole hänen tehtävänsä tai ”minä en ymmärrä”-lauseen. Monesti tämä pitääkin paikkansa, ettei työntekijä ymmärrä asiaa ja ohjeistusta tulee tällöin antaa lisää, mutta joskus kiinalainen yrittää välttää työn tekemisen piiloutumalla ymmärtämättömyyden taakse. Kiinan kulttuurin vuoksi kiinalaiset on vaikea saada raportoimaan omia ja toisen tekemiä virheitä, sillä he pelkäävät omien tai toisen kasvojen menetystä. Tämä Kauhasen (1999) lause pitää kyllä paikkansa mutta pientä muutosta on kuitenkin tapahtunut ja työntekijöitä on saatu raportoimaan poikkeamia.

Kiinassa ISO 9001 ei ole yhtä tunnettu kuin Suomessa. Asioita tulee viedä pienin askelein eteenpäin välttääkseen kaaoksen. Kiinaan tulee lähteä avoimin mielin ja varata tarpeeksi aikaa, sillä kiinalaisten kanssa työskenteleminen helpottuu suuresti kun osapuolet oppivat tuntemaan toisensa. Kiinalaisille on ominaista, ettei toiseen ihmiseen voi ottaa yhteyttä, jollei kyseistä henkilöä ole tavannut aikaisemmin. Ei edes silloin kun työntekijät työskentelevät samassa yrityksessä. Tämän vuoksi on tärkeää, että projektin alkuvaiheessa projektin vetäjä tai yhteyshenkilö käy Kiinassa, jotta työskentelyä voi jatkaa eri maissa.

7.1 Koulutuksen sisältö Kiinassa

Työskentelemällä kiinalaisten kanssa ja seuraamalla heidän toimintaansa, tuli tarve muokata ja tarkentaa laadunhallintajärjestelmää ja koulutusaiheita kiinalaiselle kulttuurille sopivaksi. Laatukoulutuksien sisällön aiheita tarkennettiin, sillä kiinalaisella työntekijällä ei ole vastaavanlaista laatuajattelua tai tietoa laadunhallintajärjestelmästä kuin suomalaisella. (Ks. kuvio 10.) Kuten Alon (2003) sanoo ”Ajattele globaalisti, toimi paikallisesti mutta asianmukaisesti.”

Henkilöstön tulee saada asianmukaista koulusta laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektin aikana, jotta järjestelmän tuomia mahdollisuuksia on mahdollista hyödyntää. Kiinassa ISO 9001 -standardi ei ole tunnettu, jonka vuoksi koulutuksen sisältöä tulee järjestelmän taustatietojenkin osalta tarkentaa. Johdon laatukoulutus tulisi pitää ensimmäisenä, sillä laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektin etenemisen kannalta on erityisen tärkeää saada johto tavoittelemaan yhdessä yhteisesti sovittuja tavoitteita. Myös johdon positiivisella esimerkillä on erityisen suuri merkitys henkilöstön motivoimisessa ja sitouttamisessa. Jos johdolle tuleva laadunhallintajärjestelmän tarkoitus ja merkitys eivät ole selvillä voi kiinalaisten arvostaman johtajan vastarinta vaikuttaa koko projektiin negatiivisesti.

Yleisessä laatukoulutuksessa tulee kertoa laadun merkityksestä yritykselle ja työntekijälle, ISO 9001 -standardin perusajatuksista, prosessimallista, vaatimuksista, yrityksen tavoitteista sekä käytettävistä laatutyökaluista. Kiinalaisen ajattelutavan vuoksi syy-seuraukseen perustuvia laatutyökaluja ei voi käyttää, sillä Pietarisen (2010) mukaan kiinalaisen logiikka ei ole kausaalista.

Työntekijöiden laatukoulutuksessa tulee korostaa oma-aloitteellisuuden ja kommunikoinnin tärkeydestä, jotka ovat yleensä suuria haasteita yrityksille. Kiinalainen nimittäin paheksuu oma-aloitteellisuutta ja tieto on hänelle valtaa, jota hän ei ole valmis jakamaan vapaaehtoisesti. Henkilöstölle tulee kertoa kuinka heidän työnsä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja kuinka taas asiakastyytyväisyys vaikuttaa heidän töihinsä, jotta laadun merkitys tulee oman työpaikan säilymiselle selväksi. Henkilöstölle tulee antaa konkreettisia esimerkkejä kuinka tehtävät tulee suorittaa, mitä vastuita työntekijällä on ja kuinka laatuvirheisiin tulee reagoida. Kiinalaiset kokevat auditoinnit kiusallisiksi ja työntekijää arvosteleviksi tilanteiksi. Tämän vuoksi on tärkeää auditointien sujuvuuden vuoksi kertoa työntekijälle auditoinnin tarkoitus ja merkitys laadunhallintajärjestelmän kannalta. Kiinalaiset yleensä kiertävät ongelmat ratkaisematta niitä. Tämän vuoksi on tärkeää ohjeistaa jatkuvaan laadun parantamiseen, jotta juuri syyt selvitetään ja virheistä opitaan, ettei samoja virheitä tapahdu enää tulevaisuudessa.



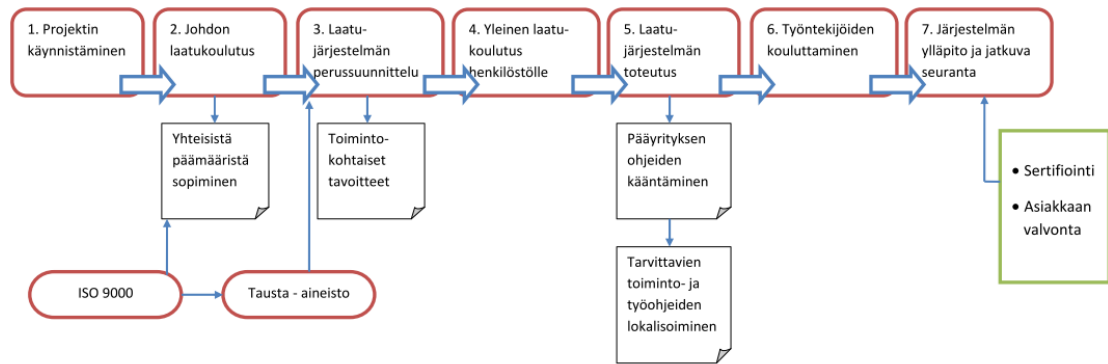
KUVIO 9. Kiinalaisten laatukoulutus henkilöryhmittäin (Muokattu hyödyntäen Palvelvan yrityksen laatutyökirjaa 2001, 91).

7.2 Käyttöönoton toimintamalli Kiinassa

Käyttöönoton toimintamalli on luotu siltä pohjalta, että yritykselle tulee samoja toimintatapoja ja ohjeita kuin mitä pääyriyksellä on omassa laadunhallintajärjestelmässään käytössä (ks. kuvio 9).

Kun johto on tehnyt päätöksen laadunhallintajärjestelmän käyttöönotosta yrityksen toisessa yksikössä, tapahtuu projektin käynnistäminen, johon on valittu tarpeelliset projektin vetäjät toteuttamaan käyttöönoton. Seuraavana vaiheena tulisi antaa yrityksen johdolle laadukoulutusta siinä yksikössä, jonne laadunhallintajärjestelmä on tulossa käyttöön. On hyvin tärkeää kouluttaa ja sitouttaa johto projektiin mukaan, jotta kaikilla olisi yhteiset päämäärät, joita tavoitellaan. Tulee muistaa, että johdon tehtävänä, kuten Kettunen (1997) teoksessaan listaa, on suunnitella, tehdä päätöksiä ja valvoa niiden toteutumista, hankkia ja jakaa informaatiota sekä toimia keulakuva-
na pitäen huolta henkilöstöstä ja motivoida heitä. Tämän jälkeen tulee kerätä taustaineistoa ja tehdä perussuunnitelma kuinka asioita lähdetään viemään eteenpäin, mitä yhteisiä toimintatapoja tulee olla sekä kirjata toimintokohtaiset tavoitteet. Johdon tulee antaa kriittiset suuntaviivat suunnitteluvaiheeseen.

Henkilöstölle tulee antaa yleistä laadukoulusta hyvin aikaisessa vaiheessa. Henkilöiden osallistuminen tapahtuu tehokkaammin sitten kun heillä on jo jonkinlainen käsitys tulevasta järjestelmästä. Laadunhallintajärjestelmän toteutus alkaa yhteisten tiedostojen kääntämisestä. Kaikki ohjeet eivät sovellu suoraan toiseen kulttuuriin, jonka vuoksi osa ohjeista tulee lokalisoida. Laadunhallintajärjestelmän dokumenttien ja toimintatapojen laatimisen jälkeen pidetään työntekijöiden laadukoulutus, jossa opastetaan toimimaan halutulla tavalla laadun parissa. Opastamisen ja tekemisen ei tule loppua kouluttamisen jälkeen, vaan työskentelyä tulee jatkuvasti seurata ja tehdä korjaavia toimenpiteitä, jotta järjestelmä kuvaa yrityksen todellisia toimintoja. Asiakas voi myös auditoida yrityksen varmistaakseen, että yritys toimii hyväksytyllä tavalla ja asiakkaan vaatimuksien mukaisesti. Asiakkaan auditoinnin avulla yritys voi saada arvokkaita kehitysideoita suoraan asiakkaalta. Kun järjestelmä on käyttöön otettu, juurrutettu yrityksen toimintaan ja sisäinen auditointi sekä johdon katselmus on pidetty, on yrityksen mahdollista sertifioida laadunhallintajärjestelmänsä ulkopuolisen akkreditoitun yrityksen toimesta.



KUVIO 10. Käyttöönoton toimintamalli Kiinassa

Yhteisen kielen haasteellisuus on todellinen ja siihen tulee suhtautua vakavasti. Länsimaalaisten toimintatapojen siirtäminen kiinalaiseen yksikköön on mahdollista, mutta Kiinassakin tulee olla läsnä henkilö tai mielummin henkilöitä, jotka omaavat länsimaalaisen laatuajattelutavan ja toimintatavat. Näiden henkilöiden tehtävänä on varmistaa, että ohjeita aletaan noudattaa ja ohjeisiin kirjataan samoja asioita kiinaksi, joita on kirjattu englanniksi, sillä useasti kiinalaiset jättävät sanoja kääntämättä, jolloin tekstin sisältö saattaa muuttua. Käyttöönoton opastuksen tapahtuessa muulla kielellä kuin kiinaksi, tulee käyttöönottajajan kirjata kaikki mahdolliset koulutukset ja ohjeistukset suullisen opastuksen lisäksi, sillä kiinalaisen on helpompi tulkita sanaa luettuna kuin puhuttuna.

Yhteenvedona voidaan todeta haastattelujen, kyselyjen ja havainnoinnin avulla, että yrityksen saadakseen tehokkaan ja järjestelmällisen lähestymistavan asioihin on tärkeää asettaa yhteisesti määritetyt tavoitteet sekä sitouttaa henkilöitä käyttöönotto-projektiin johdosta asti, kouluttaa koko henkilöstö heidän omalla kielellään ja löytää yhteinen kommunikointitapa projektin edistymiseksi. Tietoa tulee antaa sopivissa erissä, hierarkiarakenteen mukaisessa järjestyksessä ja toimintaa tulee jatkuvasti seurata.

Laatutietoisuuskyselyä tulisi kehittää siten, että sitä työstitettäisiin alusta alkaen yhdessä kiinalaisen kanssa, joka osaa kielen ja tuntee kulttuurin, jotta välttyttäisiin väärin ymmärtämisiltä ja käänkösvirheilä. Jatkossa vastaavissa tutkimuksissa tulisi valita

vertailuryhmiksi samassa tilanteessa olevia yrityksiä, joilla joko on, tai ei ole ISO 9001-laadunhallintajärjestelmä käytössä.

Kiinan business-käyttäytymisestä löytyy paljon teoksia, mutta työkultuurista ei ole tehty uusia tutkimuksia, jonka vuoksi osa opinnäytetyössä käytettävistä lähteistä on vanhempia. Tämän vuoksi lähteinä on teoksien ja artikkelien lisäksi sellaisten ihmisten haastatteluja, jotka pystyvät kommentoimaan minkälaista kiinalainen työkuulttuuri tänä päivänä on. Jatkotutkimus ehdotuksena onkin, että Kiinan työkuulttuuria tänä päivänä tulisi syventyä tutkimaan tarkemmin, jotta yleisiä linjauksia olisi mahdollista tehdä. Jatkotutkimusta tehdessä olisi mahdollista tutkia myös länsimaalaisten omistuksissa olevien yritysten ja kiinalaisten yritysten eroavaisuuksia.

Opinnäytetyön aineistoa on hyödynnetty FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd:n laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoprojektissa ja sen tuotoksia voidaan myös hyödyntää FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd:n seuraavien vaiheiden kuten ympäristöjärjestelmän jalkauttamisessa. FluidHouse Oy:n henkilöt ja muut henkilöt, jotka matkustavat Kiinaan voivat etukäteen tutustua kiinalaiseen työkuulttuuriin opinnäytetyön avulla. Kiina kehittyy kokoajan ja yhä useampi yritys laajentaa toimintojaan ja laadunhallintajärjestelmiään Kiinaan. Tämän vuoksi opinnäytetyö antaa yrityksille tietoa, mitä asioita tulee huomioida Kiinassa laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa, miten sitouttaa sekä kouluttaa henkilöstö ja minkälainen laatutietoisuus kiinalaisilla on. Vastavanlaista tietoa ei löydy aikaisemmista tutkimuksista.

LÄHTEET

About ISO. 2011. International Organization for Standardization. Viitattu 30.1.2011. <http://www.iso.org>.

Alon, I. 2003. Chinese culture, organizational behavior, and international business management. Praeger Publishers. United State of America: Greenwood Publishing Group.

China (SAC). 2011. International Organization for Standardization. Viitattu 8.5.2011. <http://www.iso.org>, About ISO, ISO members, SAC.

Gu, M. 2010. The Chinese language and it´s Culture. Koulutusmateriaali 16.9.2010. Fintran koulutustilaisuus, Helsinki.

ISO memebers. 2011. International Organization for Standardization. Viitattu 17.3.2011. <http://www.iso.org>, About ISO.

ISO 9001 pk-yrityksille: Mitä tehdä-ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176. n.d. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS.

Kauhanen, T. 1999. Kiinan markkinat-haasteita ja mahdollisuuksia. Helsinki: Edita.

Kervinen, J. 2007. Kiinassa guanxi ratkaisee. Talouselämä 7.8.2007. Viitattu 8.5.2011. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article163241.ece>

Keto-Tokoi, J. 2011. Myyntipäällikkö. FluidHouse Oy. Yritys esittely. 21.1.2011.

Kettunen, P. 1997. Iso pyörä kääntyy. Juva: WSOY.

Kiinalainen kaipaa patruunaa. Talouselämä 7.2.2007. Viitattu 6.2.2011. <http://www.talouselama.fi/uutiset/article158639.ece>

Kyllönen, J. 2011. Toimitusjohtaja. FluidHouse Oy. Henkilöstöinfo. 10.2.2011.

Kyllönen, J. 2009. Kiinaa ei ole varaa jättää väliin. Visio 1, 26.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - Ideasta käytäntöön. 3.p. Suomen Laatu keskus. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. p. Talentum. Helsinki: Karisto.

Lehtinen, J. 2007. Kehno laatu ei kelpaa kiinalaisille. Tekniikka & Talous 11.1.2007. Viitattu 27.2.2011. <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article44743.ece>

Marsh, J. 1995. Laatutyökalut. Helsinki: Oy Rastor Ab

Moisio, J., Ritola, O. 2001. ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet - Vinkkejä pohdiskelijoille. Suomen Standardisoimisliitto. Helsinki: Gummerrus Kirjapaino.

Palvelevan yrityksen laatutyökirja. 2001. 3. uud. p. Finnvera Oyj. Kuopio.

Pietarinen, S. 2010. Kiinalaiset liiketavat. Talentum. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Pietarinen, S. 2009. Working with chinese. Koulutusmateriaali 16.9.2009. Fintran koulutustilaisuus, Helsinki.

Pukkila, J. 2000. Liikemiehen Kiina. 2. p. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus Fintra. Monila.

Pukkila, J. 2002. Kulttuurisukellus - kohteena Aasia. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus Fintra. Helsinki: Yliopistopaino.

Raunio, H. 2011. Investointien virta vie Kiinaan. Tekniikka & Talous 6, 11.

Raunio, H. 2011. Tauno Heinola kaipaa kiinalaista ripeyttä päätöksentekoon. Tekniikka & Talous 8, 2.

Salo-Lee, L. 2011. Kiinalainen toimintakulttuuri tutuksi. Luento 25.1.2011. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Standardisoimisliiton tehtävät. 2011. SFS Standardisoimisliitto. Viitattu 30.1.2011. <http://www.sfs.fi>, SFS, SFS:n tehtävät.

Veini, M. 2010. Mikä tekee yrityksestä erinomaisen? Laadunhallinnan lyhytoppimäärä. Viitattu 30.1.2011. <http://www.veini.net>

Älykkäitä ja ympäristöystävällisiä fluidijärjestelmiä. 2010. Esite. FluidHouse.

Haastattelut

Hiltunen, I. 2011. Toimitusjohtaja. FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd. Keskustelu 31.3.2011.

Humalajoki, K. 2011. Senior Engineering Manager. Metso Paper Technology (Shanghai) Co., Ltd. Keskustelu 31.3.2011.

Härkönen, J. 2011. Projektipäällikkö osto. laatupäällikkö. Prodatec Oy. Haastattelu 8.3.2011

Liu, A. 2011. Sales Engineer. FluidHouse (Shanghai) Co., Ltd. Keskustelu 31.3.2011.

Pang, K. 2011. Quality Assurance Manager. Metso Paper (China) Co., Ltd. Haastattelu 31.3.2011.

Vepsäläinen, L. 2011. Hankintapäällikkö osto. laatupäällikkö. FluidHouse Oy. Haastattelu 25.2.2011.

Xia, Y. 2011. Quality Engineer. Elcoflex (Suzhou) Co., Ltd. Haastattelu 12.4.2011.

Yangzhong, D. 2011. Quality Assurance Supervisor. Metso Paper Technology (Shanghai) Co., Ltd. Haastattelu 31.3.2011.

LIITTEET

Liite 1. Yritysten haastattelupohja laadunhallintajärjestelmän käyttöönotosta

1. Mitä hyötyjä laadunhallintajärjestelmä on tuonut yritykselle?
2. Mitkä vaiheet olivat haastavia laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa?
3. Mitkä toiminnot laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa olivat helppo ottaa käyttöön?
4. Miten henkilöstöä on sitoutettu laadunhallintajärjestelmän mukaiseen toimintaan?
5. Paljon ja minkälaisia koulutuksia henkilöstölle / henkilöstöryhmille on annettu?
6. Minkälaista palautetta henkilöstöltä on tullut laadunhallintajärjestelmästä?
7. Minkä vaiheen tai toiminnon uskot olevan haastavin Kiinan laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa?
8. Mitä haasteita laadunhallintajärjestelmän ylläpitoon liittyen on tullut esille?

Liite 2. Laatutietoisuus kyselypohja: Suomi (Palvelevan yrityksen laatu-työkirja 2001, 86)

Henkilöstön laatutietoisuus

Kerro mielipiteesi laatuasioista vastaamalla alla oleviin kysymyksiin. Käytä vastatessasi vieressä esitettyä asteikkoa.

Kaikkiin kysymyksiin ei välttämättä ole olemassa oikeaa vastausta!

5 Täysin samaa mieltä
4 Lähes samaa mieltä
3 En osaa sanoa
2 Lähes eri mieltä
1 Täysin eri mieltä

	Täysin samaa mieltä		Täysin eri mieltä		
	5	4	3	2	1
Laadulla on suuri merkitys yrityksemme tuotteissa	5	4	3	2	1
Tuotteidemme laatu on riittävän hyvä	5	4	3	2	1
Edullinen hinta on asiakkaille laatua tärkeämpi	5	4	3	2	1
Laatu tarkoittaa, että kaikki tehdään kerralla oikein	5	4	3	2	1
Hyvä laatu parantaa kannattavuutta	5	4	3	2	1
Monet laatuongelmamme johtuvat tavarantoimittajista	5	4	3	2	1
Laatu on hyvää, jos asiakkaat eivät valita	5	4	3	2	1
Laadun parantaminen edellyttää tarkastusten lisäämistä	5	4	3	2	1
Laadun kehittäminen on ohimenevä muoti-ilmiö	5	4	3	2	1
Laadun kehittäminen on kallista	5	4	3	2	1
Asiakkaat valittavat usein turhasta	5	4	3	2	1
Menestyvän yrityksen ei kannata panostaa laatuun	5	4	3	2	1
Yrityksessämme on ollut riittävästi laatukoulutusta	5	4	3	2	1
Laatu tarkoittaa hienoja tuotteita	5	4	3	2	1
Laatu on insinöörien asia	5	4	3	2	1
Kustannusten pienentäminen on laatua tärkeämpää	5	4	3	2	1
Yrityksessämme ei laatua voi enää paljon parantaa	5	4	3	2	1
Jokainen työntekijä on vastuussa laadusta	5	4	3	2	1
Yrityksemme johto ei ole kovin kiinnostunut laadusta	5	4	3	2	1
Tarkastaminen on turhaa työtä	5	4	3	2	1

Liite 3. Laatutietoisuus kyselypohja: Englanti (ks. alkuperäinen kysely: Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 86)

Personnel quality consciousness

Tell your opinion of the quality matters by answering the questions below. Use 5-1 scale when you reply.

There are not necessarily right answers for the all questions!

5 Totally agree
4 Almost agree
3 I don't know
2 Almost disagree
1 Completely disagree

	Totally agree			Completely disagree	
	5	4	3	2	1
Quality has a big role in the company's products	5	4	3	2	1
Our products quality is good enough	5	4	3	2	1
Affordable price is for the customers more important than the quality	5	4	3	2	1
Quality means that everything is done right at the first time	5	4	3	2	1
Good quality improves profitability	5	4	3	2	1
Many quality problems are caused by suppliers	5	4	3	2	1
Quality is good if the customer doesn't complain	5	4	3	2	1
Quality improvement requires to add more inspections	5	4	3	2	1
Improving the quality is a passing fashion	5	4	3	2	1
Development of the quality is expensive	5	4	3	2	1
Customers often complain about nothing	5	4	3	2	1
There is no worth to invest in quality if the business is successful	5	4	3	2	1
In our company there have been enough quality training	5	4	3	2	1
Quality means fine products	5	4	3	2	1
Quality is the engineers' case	5	4	3	2	1
Cost reduction is more important than quality	5	4	3	2	1
Our company can't improve anymore its quality	5	4	3	2	1
Quality is each employees responsible	5	4	3	2	1
The company's management is not very interested in quality	5	4	3	2	1
Verification is unnecessary work	5	4	3	2	1

Liite 3. Laatutietoisuus kyselypohja: Kiina (ks. alkuperäinen kysely: Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 86)

个人质量意识

通过回答问题,告诉你对以下质量问题的意见:
用5~1来标示

5 完全同意
4
3 大致同意
2 我不知道
1 大致上不同意

以下问题无绝对的正确答案!

	完全同意			完全不同意	
	5	4	3	2	1
质量在产品中起着重要作用	5	4	3	2	1
我们的产品质量非常好	5	4	3	2	1
对客户来说优惠的价格比质量更重要	5	4	3	2	1
质量意味着一切都在第一时间正确完成	5	4	3	2	1
良好的质量能提高收益	5	4	3	2	1
许多质量问题是由供应商造成的	5	4	3	2	1
如果客户不投诉质量就是好的	5	4	3	2	1
质量改进需要增加更多的检查	5	4	3	2	1
提高质量是一个合格的时尚	5	4	3	2	1
提高质量花费比较高	5	4	3	2	1
客户经常莫名抱怨	5	4	3	2	1
要使企业成功是否值得在质量方面投资	5	4	3	2	1
在我们公司有很多质量方面的投资	5	4	3	2	1
质量就是好的产品	5	4	3	2	1
质量是工程师的事情	5	4	3	2	1
降低成本比质量更重要	5	4	3	2	1
我们公司在质量方面无法提高了	5	4	3	2	1
质量是每位员工的责任	5	4	3	2	1
该公司的管理对质量不太重视	5	4	3	2	1
检查是不必要的工作	5	4	3	2	1