

Laadunhallinta palvelualan yrityksessä

Quality management in a service company

Kandidaatintyö

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Ville Vinnari	
Työn nimi: Laadunhallinta palvelualan yrityksessä	
Vuosi: 2020	Paikka: Lappeenranta
Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous. 55 sivua, 5 kuvaa ja 2 liitettä Tarkastaja(t): Jouni Koivuniemi	
Hakusanat: laadunhallinta, laatu, ilmoitettu laitos, laadunhallinta palvelualoilla	
Keywords: quality managements, quality, notified body, quality management in service sectors	
<p>Yrityksen tuotteen ja toiminnan laatu on tärkeä kilpailutekijä markkinoilla ja tästä syystä laadunhallinta on yksi yrityksen menestystekijöistä.</p> <p>Työn tavoitteena on tutustua laatuun käsitteenä yritysmaailman perspektiivistä sekä palvelualojen laadunhallintaan ja sen vaikutukseen ja suhteeseen ilmoitetussa laitoksessa harjoitettavalle sisäiselle laadunhallinnalle. Tavoitteena on siis selvittää, mitä on laatu yritysmaailman näkökulmasta, mitkä ovat palvelualoille tyypillisiä laadunhallinnan piirteitä, ja mikä niiden suhde on ilmoitetussa laitoksessa harjoitettavaan sisäiseen laadunhallintaan. Työn toteutus koostuu laadunhallintaan liittyvään kirjallisuuteen perustuvasta kirjallisuuskatsauksesta sekä haastattelujen pohjalta kootusta case-esimerkistä.</p> <p>Työssä havaittiin laadun olevan yritysmaailman näkökulmasta hyvin asiakaskeskeistä, eli tuotteen laadun määrittää loppujen lopuksi se, jota laadun olisi tarkoitus palvella. Laadun havaittiin olevan myös hyvin kokonaisvaltainen käsite, eli se ei ole tuotteen yksittäinen ominaisuus, vaan sen on oltava osa kaikkea yrityksen toimintaa, jos yritys haluaa tuottaa laadukkaita tuotteita. Laadunhallintana voidaan taas pitää kaikkia sellaisia säädeltyjä toimia, jotka ohjaavat ja suuntaavat organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Palvelualoilla</p>	

henkilöstön vaikutus yrityksen tuottamaan laatuun korostuu, ja näin ollen laadunhallinnan tavoitteena onkin pyrkiä siihen, että kaikki haluavat ja pystyvät tuottamaan tasaisesti laatua. Ilmoitetun laitoksen sisäisen laadunhallinnan voidaan nähdä noudattavan jonkin verran kirjallisuudessa esiteltyjä laadunhallinnan malleja, mutta toiminnan säädöspohjaisuus johtaa selkeisiin painotuseroihin koskien esimerkiksi viranomaisten korostunutta roolia laadunhallinnallisena sidosryhmänä sekä asiakkaan roolin supistumista palvelun laadun määrittäjänä.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	3
1.1	Työn tausta.....	3
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Työn tutkimusmenetelmät, rajaukset ja rakenne.....	4
2	Laatu käsitteenä.....	6
2.1	Laadun historia.....	7
2.2	Laadunhallintajärjestelmä	9
2.3	Asiakaskeskeisyys ja muut laadun eri näkökulmat.....	11
2.4	Standardisarja ISO 9000	13
2.5	Laatupalkinnot	14
2.6	TQM – Kokonaisvaltainen laadunhallinta	16
2.7	Laadun hajonta ja vaihtelu	17
3	Laadunhallinta osana organisaatiota	20
3.1	Laadunhallinta ja johtaminen.....	21
3.1.1	Johdon laatutoiminta	21
3.1.2	Työkalut ja tekniikat.....	24
3.2	Laadunhallinta ja henkilöstö	29
3.3	Laadunhallinta ja asiakkaat	31
3.4	laadunhallinta ja sidosryhmät	33
3.5	Laatukäsikirja.....	34
3.6	Laadunhallinta ja kannattavuus.....	35
3.7	Laadunhallinta ja kustannukset.....	36
4	Laadunhallinta tarkastuslaitoksessa	39
4.1	Yrityskuvaus	39

4.2	Ilmoitettu laitos	39
4.3	Laatuajattelu.....	42
4.4	Laatujohtaminen	44
4.5	Laadunhallinta osana palveluprosessia	47
4.6	Henkilöstö ja laatu	49
5	Johtopäätökset ja yhteenveto	52
6	Lähteet.....	56
	Liite 1.	
	Liite 2.	

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Laatu on jo vuosikymmeniä ollut yrityksille tärkeä kilpailutekijä markkinoilla, minkä takia myös onnistuneesta laadunhallinnasta on tullutkin yksi yritysten menestyksen avaimista (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 11). Yritysmaailmassa laadun ja laadunhallinnan juuret ovat kuitenkin syvällä valmistavassa teollisuudessa ja siksi monet laadunhallinnan perinteiset mallit ja piirteet keskittyvät lähinnä fyysisten tuotteiden valmistukseen. Palvelualojen merkitys on kuitenkin kasvanut viime vuosikymmeninä, jonka johdosta myös kiinnostus palvelujen laatuun ja palvelualanyritysten laadunhallintaan on kasvanut. (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 95). Palvelualojen ominaispiirteet ovatkin luoneet valmistavaan teollisuuteen pohjautuvalle laadunhallinnalle uusia haasteita, jotka ovat pakottaneet soveltamaan ja päivittämään laadunhallinnan perinteisiä malleja ja piirteitä (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 95).

Laatu ja laadunhallinta ei tietenkään myöskään ole täysin yhdenmukaista kaikissa palvelualojen yrityksissä vaan yritysten oman toiminnan luonne vaikuttaakin harjoitettavaan laadunhallintaan. Ilmoitetun laitoksen toiminta sisältääkin yleiseen etuun liittyviä tehtäviä ja koko toiminta onkin hyvin säädöspohjaista ja rakentuu muun muassa viranomaisvaatimusten varaan. Tämä normaalista poikkeava toiminnan luonne onkin omiaan lisäämään ja muokkaamaan laadunhallinnan haasteita.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on tutustua palvelualojen laadunhallintaan sekä sen vaikutukseen ja suhteeseen ilmoitetussa laitoksessa harjoitettavalle sisäiselle laadunhallinnalle. Tavoitteena on siis selvittää, mitkä ovat palvelualoille tyypillisiä laadunhallinnan piirteitä ja miten näitä sovelletaan ilmoitetun laitoksen sisäisessä laadunhallinnassa. Tavoitteisiin haetaan vastausta tutkimuskysymysten avulla, jotka ovat:

1. Mitä on laatu ja laadunhallinta ja kuinka niitä tulisi harjoittaa palvelualan yrityksissä?

2. Kuinka ilmoitetun laitoksen harjoittama sisäinen laadunhallinta toimii suhteessa perinteisiin laadunhallinnan malleihin ja piirteisiin?

Laadunhallinnan mallit ja piirteet ovat muodostuneet ja vakiintuneet vahvasti jo 1900-luvun loppupuolella ja 2000-luvun vaihteessa. Työssä olisikin siis myös tarkoitus selvittää, kuinka niitä voidaan soveltaa nykypäiväisessä yrityksessä, ja minkälaisia erityispiirteitä case-yrityksen laadunhallinnassa on.

1.3 Työn tutkimusmenetelmät, rajaukset ja rakenne

Työ toteutetaan kirjallisuuskatsauksena sekä case-esimerkin avulla. Työn teoria on peräisin laadunhallinta-alan kirjallisuudesta, artikkeleista, standardeista sekä internet-lähteistä. Työn soveltava osa toteutetaan case-esimerkin avulla, joka suoritetaan pääosin haastatteluilla, joissa haastateltavina toimii viisi case-esimerkin yrityksen laadunhallinnan kannalta merkittävässä asemassa toimivaa henkilöä. Haastattelujen runko perustuu kirjallisuuskatsauksen pohjalta laadittuun 14 kysymykseen, jotka ovat esillä liitteessä 1. Case-esimerkin kannalta oleellisia tietoja on myös hankittu alan standardeista, yrityksen toimintajärjestelmästä ja internet-lähteistä.

Työ on rajattu niin, että laadunhallinnassa keskitytään pääosin juuri palvelujen tuotantoon liittyvään laadunhallintaan, mutta työssä tarkastellaan myös fyysisten tuotteiden tuotannon laadunhallintaa siltä osin, kun se on palvelujen tuotannon kanssa päällekkäistä tai muuten relevanttia.

Työn rakenne on sellainen, että toisessa luvussa käsitellään laatua käsitteen tasolla, eli tuodaan selvästi esille, mitä laadulla ja laadunhallinnalla tarkoitetaan. Luvussa esitellään muun muassa lyhyesti laadunhallinnan historiaa ja muita laadunhallinnan kannalta merkityksellisiä ilmiöitä, kuten ISO 9000-standardisarjaa sekä laatupalkintoja. Kolmannessa luvussa laadunhallinta viedään tarkemmin käsitteen tasolta organisaatiotasolle. Luvussa tarkastellaan organisaation eri ryhmien rooleja laadunhallinnassa sekä laadunhallinnan vaikutuksia organisaation toimintaan. Luvussa laadunhallintaa tarkastellaan pääosin organisaation eri toimijoiden, kuten johdon, työntekijöiden, asiakkaiden sekä muiden oleellisten sidosryhmien näkökulmista, mutta tuodaan

esille myös laadunhallinnan suhdetta liiketoimintaan tarkastelemalla laadunhallinnan suhdetta kannattavuuteen sekä kustannuksiin. Neljännessä luvussa tutkitaan laadunhallintaa case-esimerkin avulla. Luvussa esitellään case-yritys sekä paneudutaan sen harjoittamaan sisäiseen laadunhallintaan, sekä sen yhtymäkohtiin ja erityispiirteisiin edellisissä kappaleissa esitellyn teorian kanssa. Lopuksi työn tuloksista tehdään luvussa viisi johtopäätökset ja esitellään mahdollisia jatkotutkimus kohteita.

2 LAATU KÄSITTEENÄ

Kielitoimiston sanakirjan (2020) mukaan laatu on muun muassa ”se mikä on jllek ominaista, jnk ominaisuudet, luonne, olemus, kvaliteetti”. Tästä määritelmästä laadun varmasti tunnistaa, mutta se ei välttämättä tunnu kaikista luonnollisemmalta määritelmältä sanalle laatu. Tämä saattaa johtua siitä, että arkielämässä laadun määritelmää ja merkitystä ei tule ajatelleeksi ja laatua miettiikin usein vasta siinä vaiheessa, kun se puuttuu (Koivula, 2002 s. 16). Laadun olemassaolo koetaan jopa itsestäänselvyytenä ja laatu on vain jokin asia, joka erottaa erinomaisen keskiverrosta (Koivula, 2002 s. 16).

Arkielämää tarkemmin laatua on tarkasteltu jo pitkään yritysmaailmassa, jossa se on keskeisimpiä kilpailutekijöitä (Koivula, 2002 s. 16). Laatu on myös käsitteenä kokenut tässä ympäristössä kehitystä, sillä laadun käsitettä on laajennettu kuvaamasta tuotteiden virheettömyyttä aina kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi, joka on mukana kaikessa yrityksen toiminnassa. Laatualan asiantuntijoilla on omat määritelmänsä laadulle ja heidän mukaansa laatu voi tarkoittaa muun muassa sopivuutta käyttöön ja tarkoitukseen, vastaavuutta vaatimuksiin tai asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla (Silén, 2001 s. 15.) ISO 9000 (2015, s. 6) ei lähde tarkemmin määrittelemään, mitä on laatu, vaan enemmänkin esittää, että laadun mittarina tulisi painottaa asiakkaiden ja muiden oleellisten sidosryhmien tuotteesta tai palvelusta saamaa tarkoitettua ja tahotonta vaikutusta sekä arvoa. Samoilla linjoilla ovat myös Bergman ja Klefsjö (2010, s. 23) määritellesään tuotteen laadun sen kyvyksi tyydyttää, tai mieluiten ylittää, asiakkaan tarpeet ja odotukset. Näiden määritelmien perusteella voidaankin sanoa, ettei tuotteen laatu ole aina kiinni sen ominaisuuksista, vaan laatu on jotain mikä tuottaa sen käyttäjille ja muille relevanteille osapuolille lisäarvoa.

Laadusta puhuttaessa ja sitä määriteltäessä on myös tärkeää tiedostaa, että puhutaanko niin sanotusti q:sta vai Q:sta. Ison ja pienen q:n tarkoituksena on kuvastaa minkä tasoisesta laadusta puhutaan, eli millä laajuudella ja rajauksilla laatua tarkastellaan. Pieni q käsittää vain tavarat ja palvelut sekä niihin suoraan liittyvät prosessit, toiminnot, toimijat sekä kustannukset. (Hoyle, 2007 s. vii-ix.) Iso q taas on organisaation ja sen toiminnan laadun kannalta kokonaisvaltaisempi käsite. Iso q pitää sisällään nimittäin pienen q:n, mutta siihen kuuluu myös kaikki sellaiset toimet, jotka takaavat jatkuvan tavaroiden ja palveluiden laadun sekä

asiakkaiden tyytyväisyyden, kuten monenlaiset organisaation hallinnolliset prosessit, jotka eivät ole suoraan kytköksissä itse tuotteisiin. Iso q on Joseph Juranin vuosia sitten lanseeraama konsepti, jota voidaan pitää nykypäiväisen, kokonaisvaltaisemman, laadunhallinnan perustana. (West & Cianfrani, 2018.)

2.1 Laadun historia

Laadunhallinnan ensiaskeleet voidaan ajatella tapahtuneen muinaisessa ammattikilta toiminnassa, joka kukoisti varsinkin keskiajalla, mutta jonka juuret yltävät kauas pidemmälle historiaan. Killat suorittivat monia nykypäivänkin laadunhallinta prosesseihin kuuluvia toimia. Killat muun muassa valvoivat ja määrittelivät valmistusprosesseja sekä raaka-aineita, tarkastivat lopputuotteita ja auditoivat käsityöläisten toimintaa. Killat myös antoivat hyväksymilleen tuotteille ja toimijoille killan sinetin tai merkin eli periaatteessa jakoivat sertifikaatteja. (Dennis, 1997 s. 20-22.) Taylorismin yleistyminen viime vuosisadan alussa oli myös merkittävää laadun kannalta, sillä taylorismin mukainen tuotannon ja suunnittelun selkeä erottaminen sekä työn jakaminen pienempiin tehtäviin katkaisi laadunhallinnalle tärkeän palautesilmukan. Tämä johti erillisten laadunvalvonta osastojen perustamiseen, joiden tehtävänä oli valvoa, ettei viallisia tuotteita päädy asiakkaille, eikä niinkään selvittää miksi viallisia tuotteita syntyy. (Dennis, 1997 s. 17-18.) Nykypäiväisemmän laadunhallinnan juuret ovat laadunhallinnan vallankumouksessa, jonka katalyyttina voidaan nähdä toimineen toinen maailmansota. Vallankumouksen pisti liikkeelle Walter A. Shewhartin kehittämien SPC-menetelmien (*Statiscal Process Control*), eli tilastollisten valvontamenetelmien kehittyminen ja niiden soveltaminen laadunvalvonnassa 1920- ja 1930-lukujen vaihteessa. Nämä tilastolliset valvontamenetelmät mahdollistivat massatuotannon vaativilla erityisvaatimuksilla ilman massatarkastuksia. Varsinaiseen käyttöön tilastolliset valvontamenetelmät pääsivät vasta kun Yhdysvaltain armeija alkoi käyttää niitä toisessa maailmansodassa virheellisten tuotteiden seulomiseen ennen käyttöä. Valvontamenetelmät koettiin niin arvokkaiksi, että niitä pidettiin sotasalaisuuksina. Laatu ei kuitenkaan ollut sotateollisuuden ykkösprioriteetti vaan se sijoittui prioriteetti järjestyksessä aikataulujen taakse. Sodan jälkeen kulutustuotteista oli suuri pula ja myyjän markkinoilla laatu jäikin tällä kertaa kakkoseksi määrälle. (Dennis, 1997 s. 25-26.)

Sodan jälkeen laatuajattelu lähti kuitenkin leviämään maailmalle ja varsinkin Japanissa oltiin hyvin kiinnostuneita. Japanissa tapahtui myös kehitystä, kun ulko- ja kotimaisia laatualan oppeja yhdisteltiin ja syntyi ”kerralla oikein”-ajattelumalli. Tämä ajattelumalli erosi aikaisemmasta siinä, että enää ei uskottu laadun saavuttamiseen tarkastamalla. Suuria vaikuttajia japanilaiseen laatuajatteluun olivat muun muassa amerikkalaiset Joseph M. Juran sekä W. Edwards Deming. Deming painotti tilastotieteen hyödyntämistä tasaisen laadun saavuttamiseksi tehdastuotannossa ja myöhemmin varsinkin johdon roolia laadunhallinnassa. Demingin 14 kohdan laatujohtamisen ohjeisto onkin laajalti sovellettu työkalu. Juran taas keskittyi enemmän kustannussäästöihin sekä laatukustannuksiin. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Rääkkönen, 1992 s.12-15.) Juran on kirjoittanut, ensimmäistä kertaa vuonna 1951 julkaistun, laadunhallinnan merkkiteoksen ”*Quality Control Handbook*”, jonka uudemmat versiot ovat vielä nykypäivänkin lautupäälliköiden käytössä (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 86). Juran ja Deming yllättyivät, kuinka Japanissa kiinnitettiin huomiota laatuun huomattavasti tarkemmin sekä korkeammilla johdon tasoilla kuin muualla. Juuri tätä johdon sitoutumista ja kiinnostusta laadunhallintaa kohtaan voidaan pitää syynä japanilaisten yritysten erinomaiselle laatutyölle, jota voidaan pitää vähintään osasyynä Japanin toisen maailmansodan jälkeiseen talousihmeeseen. Vaikka Juran ja Deming olivat Japanissa niinkin tunnettuja, että japanilaisten insinöörien ja tutkijoiden liiton (JUSE) jakama lautupalkinto sai nimen ”The Deming Prize”, pysyivät he länessä melko tuntemattomina aina 1980-luvulle saakka, jolloin länsimaiset yritykset alkoivat kääntää katseitaan kohti Japania hakeakseen oppia laadunhallintaan. (Dennis, 1997 s. 27-28.)

Japanilaisten yritysten tuotteiden erinomainen laatu sai länsimaiset yritykset 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa heräämään laatutyöhön ja hakemaan apua Japanista. Länsimaiset yritykset aluksi jäljittelivät japanilaisia metodeja kuten laatupiirejä ja laatukustannusten laskemista, mutta tulos oli heikkoa, kunnes länsimaiset yritykset omaksuivat myös johdon sitoutumisen laatutyöhön. Tämän johdosta länsimaihinkin syntyi kokonaisvaltaisemman laadunhallinnan kulttuuri. Länsimaat alkoivat omaksumaan laatu-kulttuuria ja kehittivät omia lautupalkintojaan, kuten ”Malcom Baldrige National Quality Award”, sekä yhteiset laatustandardit, kuten ISO 9000, sai alkunsa. Laadunhallintamenetelmät kehittyivät ja syntyi menetelmiä kuten Motorolan Six Sigma ja Toyotan Lean. Tultaessa 1990-luvulle laatu olikin saanut paljon kokonaisvaltaisemman roolin organisaatioiden toiminnassa ja kokonaisvaltaisen

laadunhallinnan, ”Total Quality Management – TQM”, konsepti tunnettiin ja sitä käytettiin yhä enemmän ja enemmän organisaatioissa. (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 92-94.) Tämän aikakauden Demingin ja Juranin kaltaisena laadunhallinnan vaikuttajana tai laatuguruna voidaan pitää muun muassa Philip Crosbya, jonka keskeisimpiä teemoja olivat laatukustannukset (Järvelin et al., 1992 s.17). Crosby kehitti myös yritysten laadunhallinnan itsearviointityökaluksi laadunhallinnan kypsystaulukon, jonka avulla yritys voi arvioida toimintansa tasoa kuudella eri osa-alueella, kuten johdon laatutoiminnassa sekä laatukustannuksissa, joiden kehittyneisyyden mukaan osa-alue voidaan arvioida viidellä eri tasolla, jotka vaihtelevat vähiten kehittyneestä tasosta, eli epävarmasta (*uncertainty*), aina kehittyneimmälle, eli varmuuden (*certainty*) tasolle saakka (Gaskell, 2012). Työn haastatteluissa apuna käytetty kypsystaulukko on esillä liitteessä 2.

Palvelujen laadun kehittämiseen ja hallintaan on keskitytty 1970- ja 1980- luvuilta lähtien ja tätä kehitystä on ollut ajamassa varsinkin pohjoismaat, vaikkakin muuallakin on palvelujen laadunhallinnan keskittymiä, kuten Arizonan yliopisto. Vaikka palvelujen laatuun on keskitytty jo 1970- ja 1980 luvuilta lähtien on varsinainen kiinnostus herännyt vasta viime vuosina muun muassa erilaisten palvelujen kasvavan määrän sekä merkityksen johdosta. Alun perin fyysisten tuotteiden ja palvelujen koettiin olevan niin erilaisia, että palveluja varten kehitettiin muun muassa omia laadunhallinnan metodeja sekä työkaluja. Tämä ajattelutapa pohjautui vahvasti siihen, että palvelujen ja fyysisten tuotteiden laadunhallinnan nähtiin syntyneen erilaisista lähtökohdista, mutta nykyään on nähtävissä paljon enemmän rajojen ylitystä ja laadunhallinnasta on syntymässä yhtenäisempi kenttä. (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 94-95.)

2.2 Laadunhallintajärjestelmä

Hoylen (2007, s. 65) mukaan laadunhallintajärjestelmä ei ole satunnainen kokoelma menettelyjä, tehtäviä ja asiakirjoja, vaan järjestetty joukko ideoita, periaatteita ja teorioita tai toimintaketju, joka tuottaa haluttuja tuloksia määrättyllä tavalla. ISO 9000 (2015, s. 7) mukaan laadunhallintajärjestelmä kattaa organisaation toiminnot tavoitteiden määrittämiseen ja tulosten saavuttamiseksi vaadittavien prosessien ja resurssien määrittämiseen niin, että resurssien käyttö on optimoitua ottaen huomioon päätöksien seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. ISO 9000 (2015, s. 7) mukaan laadunhallintajärjestelmällä hallitaan myös

sidosryhmille tuotettavan arvon ja tulosten synnyttämiseen vaadittavia prosesseja ja resursseja sekä päätetään, kuinka käsitellään palvelujen ja tuotteiden tuottamisesta syntyneitä tahattomia tarkoitettuja seurauksia. ISO 9000 (2015, s. 22) mukaan laadunhallintajärjestelmä on myös laatuun liittyvä hallintajärjestelmä, joka on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Tästä Hoyle (2007, s. 68) on eri mieltä kokiessaan, että laadunhallintajärjestelmä ei ole vain osa johtamisjärjestelmää, vaan se on itse johtamisjärjestelmä, sillä laatu on termi, joka kuvaa liiketoiminnan tulosten tasoa, ja kaikki yrityksen toiminta vaikuttaa joko suorasti tai epäsuorasti näihin tuloksiin, jolloin kaikki liiketoiminnalliset tavoitteet voidaan nähdä myös laatuavoitteina. Bergman ja Klefsjö (2010, s. 483) kiteyttävät laadunhallintajärjestelmän käsitteen hyvin toteamalla, että laadunhallintajärjestelmä on ennen kaikkea työkalu yrityksen tuotteiden ja prosessien laadun kehittämiseen ja hallintaan.

ISO 9001 (2015, s. 5) mukaan laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto voi auttaa organisaatiota parantamaan kokonaisvaltaista suorituskyykyään sekä toimia hyvänä perustana kestävän kehityksen mukaisille hankkeille, ja lisäksi standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä voi tuoda organisaatiolle hyötyjä kuten:

- kyvyn tuottaa johdonmukaisesti asiakas- ja viranomaisvaatimukset täyttäviä tuotteita ja palveluita
- paremmat mahdollisuudet asiakastyytyväisyyden lisäämiseen
- tavoitteisiin ja toimintaympäristöön liittyvien riskien ja mahdollisuuksien käsittely
- kyvyn osoittaa laadunhallintajärjestelmän täyttävän määritellyt vaatimukset

Myös muunkin kuin ISO 9000 -sarjan mukaiset laadunhallintajärjestelmät voivat tuottaa organisaatioille hyötyjä. Laatu ei kuitenkaan tapahdu vahingossa, vaan sen eteen on yleensä tehtävä järjestelmällisesti töitä, ja jotta asioita voidaan toteuttaa järjestelmällisesti, tulee olla jokin järjestelmä (Hoyle, 2007 s. 69).

Laadunhallintajärjestelmässä dokumentaatiolla on suuri rooli (Hoyle 2007, s. 70). ISO 9001 (2015 s. 19) mukaan dokumentoitua tietoa tulee hallita, sen tarvittavan saatavuuden sekä riittävän suojauksen varmistamiseksi. ISO 9000 -sarja sisältää suuren määrän erilaisia ohjeita ja vaatimuksiakin siitä, että minkälaista tietoa laadunhallintajärjestelmään tulisi dokumentoida, mutta ISO 9001 (2015, s. 18-19) esittää myös sen, että kaikkien standardin vaatimusten lisäksi

on myös tärkeää dokumentoida sellainen tieto, jonka organisaatio on itse määrittänyt laadunhallintajärjestelmän kannalta välttämättömäksi, ja tähän dokumentoidun tiedon laajuuteen saattaakin vaikuttaa muun muassa organisaation koko ja toiminnan tyyppi, prosessien monimutkaisuus ja niiden välinen vuorovaikutus sekä henkilöstön pätevyys. Osittain samaa mieltä on myös Hoyle (2007, s. 70-71) todetessaan, että laadunhallintajärjestelmä suunniteltaessa tulisi toiminnan kannalta tärkeät vaatimukset määrittää ennen varsinaisen laadunhallintajärjestelmän suunnittelua ja tämän jälkeen vasta dokumentoida laadunhallintajärjestelmä. Itse laadunhallintajärjestelmä ja sen dokumentaatio tulisikin sovittaa siis yrityksen toimintaan, eikä väkisin alkaa muokkaamaan toiminnasta laadunhallintajärjestelmäohjeiden mukaista.

2.3 Asiakaskeskeisyys ja muut laadun eri näkökulmat

Edellä laatua määriteltäessä todettiin, että tuotteen laatua tulisi tarkastella pääosin sen käyttäjien, eli asiakkaiden, näkökulmasta. Tämä määritelmä kuvastaa hyvin laadun asiakaskeskeistä näkökulmaa. Asiakaskeskeinen laatu ei kuitenkaan suinkaan ole ainoa laadun näkökulma, vaan muun muassa Paul Lillrank ryhmittelee laadun näkökulmat kuuteen ryhmään, jotka ovat, asiakaskeskeisen laadun lisäksi, valmistus-, tuote-, arvo-, kilpailu-, ja ympäristökeskeinen laatu (Lipponen, 1993 s. 34-35). Laadulla on hyvä olla erilaisia näkökulmia, sillä onhan eri yrityksillä ja yrityskulttuureillakin eroja, jotka aiheuttavat sen, että eri asioita halutaan painottaa eri aikoina (Lipponen, 1993 s. 34-35).

Valmistuskeskeisen ja tuotekeskeisen laadun näkökulmista laatu on objektiivista, sillä se on selkäesti mitattavissa tai todettavissa. Valmistuskeskeisessä laatu on tuotteen suunnittelussa asetettujen vaatimusten täyttämistä ja laatu onkin näin ollen tuotteen valmistuksessa ja valmistusvirheiden välttämässä. Tuotekeskeisessä laadussa taas keskitytään tuotteen mitattaviin ominaisuuksiin ja verrataan niiden vastaavuutta ennalta sovittuihin tuoteominaisuuksiin. (Lipponen, 1993 s. 34-35.)

Arvo-, ympäristö- ja kilpailukeskeiset laadun määritelmät eivät ole yhtä absoluuttisia kuin valmistus- ja tuotekeskeiset määritelmät, sillä ne perustuvat siihen ajatukseen, että laatu on aina suhteellista verrattuna johonkin. Muun muassa arvokeskeisissä määritelmissä laatu nähdään

suhteessa hintaan, eli laadukas tuote tarjoaa asiakkaalle hyvän kustannus-hyötysuhteen. Kilpailukeskeiset määritelmät taas perustuvat siihen ajatukseen, että asiakas kokee tuotteen laadun hyväksi suhteessa kilpailijoihin, eli tuotteen tarvitsee olla vain laadukkaampi kuin kilpailijoiden ollakseen laadukas. Ympäristökeskeiset määritelmät taas voidaan nähdä hyvin asiakaskeskeisten kaltaisina, sillä erotuksella, että tästä näkökulmasta myös varsinaista asiakasta ympäröivä luonto ja yhteiskunta voidaan nähdä asiakkaan kaltaisena toimijana, jolloin laatu määräytyy sen mukaan, että mikä on tuotteen kokonaisvaikutus yhteiskuntaan ja luontoon. (Lipponen, 1993 s. 34-37.) Edellä mainitut arvo-, ympäristö- ja kilpailukeskeiset laadun määritelmät eroavat valmistus- ja tuotekeskeisistä määritelmistä myös siinä, että ne nojautuvat huomattavasti vahvemmin asiakaskeskisyyteen ja tavallaan vaan tuovat asiakaskeskisyyteen oman lisänsä, sen sijaan, että ne olisivat vahvemmin omia näkökulmiaan kuten valmistus- ja tuotekeskeiset määritelmät.

Yritykset rahoittavat toimintaansa muun muassa myyntituloilla, jotka syntyvät, kun asiakas ostaa yrityksen myymän tuotteen, ja näin ollen myyntien varmistamiseksi on yrityksen otettava laatutyössään asiakas vahvasti huomioon. Tähän perustuu se, että asiakaskeskeisiä laatumääritelmiä voidaan pitää kaikista tärkeimpinä ja juuri asiakaskeskeiset laatumääritelmät ovatkin laajimmin hyväksytyjä ja käytettyjä alan kansainvälisten järjestöjen keskuudessa sekä laadun teorian pohjana. Asiakaskeskeisten laatumääritelmien soveltaminen voi olla hyvinkin vaikeaa, sillä ne perustuvat asiakkaan ja tuotteen väliselle suhteelle, eli siis tuotteen kyvylle täyttää asiakkaan toiveet ja odotukset, joka tarkoittaa sitä, että laadun määre voi olla hyvinkin subjektiivinen. Täysi asiakaskeskeisyys voi myös hidastaa kehitystä, kuten innovaatioita, sillä asiakkaat eivät usein osaa kaivata sellaista mistä he eivät tiedä, sekä olla muutenkin lyhyt näköistä, sillä vain asiakkaan miellyttämiseen keskittymien saattaa johtaa vaikka ympäristön pilaantumiseen. Näin ollen laadunhallinnassa onkin tärkeää ottaa asiakaskeskisyyden rinnalle muitakin laadunnäkökulmia. Laadunnäkökulmien painoarvoa voidaankin säädellä vallitsevan tilanteen tai haluttavan lopputuloksen perusteella, mutta kuitenkin niin, että asiakaskeskeiselle laadunnäkökulmalle jätetään aina riittävä painoarvo. (Lipponen, 1993 s. 34-39.; Bergman & Klefsjö, 2010 s. 38-39.)

2.4 Standardisarja ISO 9000

ISO 9000 standardisarja on yksi viitekehyksistä, joiden mukaan yritys voi lähteä rakentamaan laadunhallintaansa (Järvelin et al., 1992 s. 122). Koko sarjaan saatetaan usein viitata pelkästään nimellä ”ISO 9000”. Standardisarja ISO 9000 on kuitenkin joukko kansainvälisiä standardeja, jotka määrittelevät muun muassa laadunhallintajärjestelmän elementit (Dennis, 1997 s. 44). Tämän sarjan keskeisimmät standardit ovat ”ISO 9000:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto”, ”ISO 9001:2015 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset”, ”ISO 9004:2018 Laadunhallinta. Organisaation laatu. Ohjeita jatkuvan menestyksen saavuttamiseen” sekä ”ISO 19011: 2018 Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet” (SFS). Sarjan standardit laatii kansainvälisen standardoimisjärjestö ISO:n (*International Organization for Standardization*) tekninen komitea ISO/TC 176, joka on ollut johtava tekijä laadunhallintajärjestelmästandardien kehittämisessä jo vuodesta 1979 saakka (ISO₁).

Sarjan standardit muodostavat yhtenäisen rakenteen ja täydentävät toinen toistaan. Standardissa ISO 9000 (2015, s. 5) esitellään laadunhallintajärjestelmien keskeiset käsitteet, periaatteet ja sanasto, jotka toimivat sarjan muiden laadunhallintajärjestelmästandardien perustana. Standardissa ISO 9001 (2015, s. 10) määritellään laadunhallintajärjestelmää koskevat vaatimukset ja samalla viitataan näihin edellä mainittuihin termeihin ja määritelmiin. Ja siinä missä standardin ISO 9001:2015 painopiste on luottamuksen kasvattamisessa organisaation tuotteisiin ja palveluihin, keskittyy ISO 9004:2018 kasvattamaan luottamusta organisaation kykyyn saavuttaa jatkuva menestys (SFS). Standardi ISO 19011 (2018, s. 7) taas tarjoaa opastusta muun muassa standardin ISO 9001 mukaisille auditoineille.

Sarjan standardeista ainut sertifioitava on ISO 9001, jota sitäkään ei ole pakko sertifioida, mutta kyseinen sertifikaatti löytyy maailmanlaajuisesti yli miljoonalta yritykseltä ja organisaatiolta yli 170 eri maasta. Sertifikaatin suosio saattaa johtua muun muassa siitä, että se sopii hyvin kaikenlaisille yrityksille. (ISO₂) Standardin ISO 9001 mukaisessa laadunhallintajärjestelmässä on toki muitakin etuja, ja standardin itsensä esittämät edut löytyvätkin listattuna edeltä kappaleesta ”2.2 Laadunhallintajärjestelmä”. Standardin käytöstä saatuja hyötyjä on myös tutkittu jonkin verran. Muun muassa Chatzoglou, Chatzoudes ja Kipraios (2015) havaitsivat tutkimuksessaan, jossa tutkittiin sertifikaatin vaikutusta yritysten taloudelliseen

suorituskykyyn, että standardin implementointi lisäsi taloudellista suorituskykyä sekä liittyi suorasti merkittäviin parannuksiin laadun tuntemisessa, toiminnan suorittamisessa, markkinaosuudessa, asiakastytyväisyydessä ja myyntituloissa.

Sertifikaatin hankkiminen ei kuitenkaan takaa menestystä. Jotkut yritykset ovat nimittäin hankkineet sertifikaatteja ihan vain sen takia, että muillakin on se, eli on hyvin hätiköidystikin kasattu standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä, joka ei kuitenkaan oikeasti sovellu tai kuvasta yrityksen toimintaa (Hoyle, 2007 s. 109). Silén (1998, s. 18) muistuttaa myös, että standardit edustavat keskinkertaisuutta, ja sillä on hyvin vaikea differentioitua markkinoilla. Menestyäkseen laadunhallintaa pitää siis kehittää oman toiminnan ehdoilla ja yli standardien esittämän tason.

Ensimmäiset ISO 9000 -sarjan standardit julkaistiin vuonna 1986 ja sarjan viidennen sukupolven laadinta alkoi vuonna 2012 ja uusimman sukupolven ensimmäiset standardit olivatkin vuonna 2015 ilmestyneet ISO 9000:2015 ja ISO 9001:2015 (SFS). Jo ensimmäiset sarjan standardit tulivat tarpeeseen, sillä jo 1970-luvulla oli tarpeita luoda kansainvälinen standardi, sillä käytössä oli vain joukko kansallisia ja muuten alueellisia standardeja, jotka olivat raskaita sekä ristiriitaisia, eivätkä ottaneet huomioon palvelualan yritysten erityispiirteitä (Järvelin et al., 1992 s. 20). Standardisarja oli myös monille aloille ensimmäinen kosketus varsinaiseen laadunhallintaan, sillä ennen sitä monet alat olivat keskittyneet vain laadunvalvontaan tarkastusten avulla (Hoyle, 2007 s. 92). Alun perin oli tarkoituksena, että standardit olisivat asiakkaan ja toimittajan välisiä kahden osapuolen sopimuksia, mutta auditointien vähentämiseksi sertifikaatin voi nykyään hankkia myös kolmantena osapuolena toimivalta sertifiointialan yritykseltä (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 483).

2.5 Laaturpalkinnot

Erilaisten laaturpalkintojen kriteerit ovat standardisarjan ISO 9000 tavoin viitekehyksiä, joiden avulla organisaatio voi lähteä rakentamaan laadunhallintaansa, mutta laaturpalkintokriteerien rinnalla kannattaa myös käyttää muita viitekehyksiä, sillä kriteerit kertovat vain lähinnä mitä kannattaa kehittää ja mihin keskittyä, mutta harvoin kertovat näitä kehittämisen keinoja (Järvelin et al., 1992 s. 122). Kriteerit kuitenkin kertovat laadunhallinnan periaatteista ja

vaatimuksista, sekä tarjoavat yritykselle hyvän tavan seurata laadunhallintansa kehittymistä (Järvelin et al., 1992 s. 20). Monet laatupalkintojen arvostelukriteereistä onkin tarkoitettu myös organisaation laadunhallinnan itsearviointityökaluksi (Koivula, 2002 s. 38). Eli vaikkei suoranaisesti pyrkisikään voittamaan laatupalkintoja, on niiden kriteerien tarkastelu hyödyllistä.

Organisaatioissa tehtävän laatutyön edistämiseksi jaetaan useita laatupalkintoja. Tunnettuja laatupalkintoja ovat muun muassa Deming Prize, Malcolm Baldrige National Quality Award ja EFQM Excellence award. Deming prize on ensimmäinen kansallinen laatupalkinto. Sitä on jaettu Japanissa jo vuodesta 1951 saakka, ja se on nimetty laatuguru W. Edwards Demingin mukaan. (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 507.) Malcolm Baldrige National Quality Award on korkein Yhdysvaltain kansallinen tunnustus suorituskyvyn erinomaisuudelle, jonka yhdysvaltalainen organisaatio voi saada (NIST). Palkintoa on jaettu vuosittain vuodesta 1987 saakka ja nykyään sitä jaetaan organisaatiolle kuudessa eri kategoriassa, jotka ovat valmistava teollisuus, palveluyritykset, pienet yritykset, koulutus, terveydenhuolto ja voittoa tavoittelematon (ASQ). Palkinnossa suorituskyyyn keskitytään viidellä avain alueella, jotka ovat tuotteen ja prosessin tulokset, asiakas tulokset, työvoiman tulokset, johtamisen ja hallinnon tulokset sekä taloudelliset ja markkinatulokset (NIST). European Foundation for Quality Management, EFQM, on vuonna 1989 perustettu itsenäinen ja voittoa tavoittelematon yhteisö, jonka kehittämä EFQM Excellence Model on holistinen toiminnanviitekehys, jota voidaan soveltaa kaiken kokoisille organisaatioille ja jota käytetään apuna EFQM Excellence award palkinnon arvioineissa (EFQM).

Lipposen (1993, s. 73) mukaan laatupalkintojen paras anti on se, että ne tarjoavat laatutyölle suuntaviivat ja perusvaatimukset, mutta organisaation tulee itse suunnitella näiden mukaiset toimenpiteet, jotka sopivat juuri omalle toiminnalle. Kiinnostus laatupalkintoja kohtaan kertoo myös paljon organisaation asenteesta laadunhallintaa kohtaan ja tarjoaa jopa laadunhallinnallisia resursseja, sillä Bergmanin ja Klefsjön (2010, s. 511) mukaan Japanissa jo pelkästään Deming Prizen hakemista pidetään erinomaisena tapana parantaa yrityksen laatutasoa ja hakemus yleensä toimiikin kehitystyön kiihdyttimenä, jonka lisäksi jokaiselle palkintoa hakevalla yritykselle tehdään tuomariston suorittama arviointi, jonka jälkeen organisaatiot saavat suosituksia tuomaristolta. Laatupalkintojen kriteereitä käyttäessä pitää kuitenkin siis muistaa

sovittaa ne omaan toimintaan, eikä lähteä käyttämään niitä vain koska muutkin käyttävät. Organisaatio nimittäin tuhlaa vain resurssejaan, jos se kriteerejä käyttämällä pyrkii vain kilottamaan imagoaan eikä oikeasti pyri rakentamaan toimivaa laatukulttuuria. Näin kävi muun muassa yhdysvaltalaiselle Wallace Companylle, joka voitti Malcolm Baldrige -laatupalkinnon vuonna 1990, mutta oli jo vuonna 1991 pääjohtajan mukaan konkurssin partaalla, koska organisaatio oli keskittynyt liikaa laatupalkintopisteiden havitteluun todellisen laatukulttuuriin rakentamisen sijaan. (Silén, 1998 s. 20-21.)

2.6 TQM – Kokonaisvaltainen laadunhallinta

Vuonna 1984 Domino's Pizza-ravintolaketju järjesti työntekijöilleen ”olympialaiset”, joissa miteltiin muun muassa taikinan valmistuksessa, ajamisessa ja toimituksessa. Tapahtuman oli tarkoitus muun muassa korostaa työntekijöille laadun merkitystä toiminnassa. Kisan voittajat pääsivät viettämään kolme päivää yrityksen johdon kanssa, joiden aikana he saivat antaa kehitysehdotuksia yrityksen toiminnalle. Yksi ehdotuksista oli kuljettajille suunnattu sarja turvallisuusseminaareja, jotka auttaisivat heitä noudattamaan liikenneosaston määräyksiä. Tämä liikenneturvallisuusseminaarien suhde pizzan laatuun ei välttämättä ole se kaikista ilmeisin. (Rao, Carr, Dambolena, Kopp, Martin, Rafii & Schlesinger, 1996 s. 25.) Tästä syystä tapaus toimiikin hyvänä esimerkkinä kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta eli TQM:sta (*Total Quality Management*).

Laatuasiat nähdään nykypäivänä tärkeänä osana kaikkea organisaation toimintaa, ja tämä onkin kokonaisvaltaisen laadunhallinnan perusta (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 37). Bergman ja Klefsjö (2010, s. 37) näkevätkin TQM:n holistisena johtamisjärjestelmä käsitteenä, jossa yhdistyvät yrityksen arvot, menetelmät ja työkalut, paremman asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi vähemmillä resursseilla. Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan perustana voidaankin siis nähdä se, että laatua ei nähdä vain yksittäisenä funktiona organisaation muiden funktioiden seassa, vaan se on olennainen osa kaikkea, mitä organisaatio tekee.

Bergmanin ja Klefsjön (2010, s. 37) mukaan onnistuakseen kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa tulee yrityksen johdon olla kiinnostunut laatuasioista ja yrityskulttuuriin tulee sisältää kuusi, heidän ”TQM:n kulmakiveksi” kutsumaansa, arvoa. Nämä arvot ovat:

- johdon sitoutuminen
- asiakaskeskeisyys
- faktoihin perustuva päätöksenteko
- prosessi keskeisyys
- jatkuva kehitys
- kaikkien sitoutuminen (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 37)

Kokonaisen laadunhallinnan kehyksen rakentamiseksi näitä arvoja tulee tukea sopivilla toiminoilla ja työkaluilla. (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 37-38.)

Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan pohjana tai esiasteena voidaan pitää Armand V. Feigenbaumin 1950-luvulla kehittämää kokonaisvaltaisen laadunvalvonnan eli TQC:n (*Total Quality Control*) käsitettä. TQC:n on TQM:n tavoin johtamisjärjestelmä, jonka tavoitteena on saavuttaa asiakastyytyväisyys mahdollisimman vähäisillä resursseilla. TQC:n painottaa myös TQM:n tavoin henkilöstön roolia laadunhallinnassa. TQC oli suosittu varsinkin Japanissa ja TQM:ää pidetäänkin usein TQC:een länsimaisena versiona. Peruseriaatteeltaan nämä kaksi johtamisjärjestelmää ovat hyvin samankaltaisia ja niiden suurimmat erot syntyvät lähinnä asioiden painotuksista. (Järvelin et al., 1992 s. 16.; Silén, 1998 s.40-41.)

2.7 Laadun hajonta ja vaihtelu

Järjestelmien toiminta ei ole koskaan absoluuttisen vakaata vaan kaikki järjestelmät sisältävät vaihtelua, sillä jos tarkkailee mitä tahansa parametriä sopivalla asteikolla, niin ajan myötä huomaa vaihtelua, joka poikkeaa merkittävästi keskiarvosta (Hoyle, 2007 s. 44). Vaihtelu onkin siis systeemin normaali ominaisuus, mutta se saattaa olla suurempien ongelmien lähde sekä kustannustekijä kun puhutaan laatuasioita (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 219). Vaihtelu saattaaakin siis vaikuttaa muun muassa itse lopputuotteen laatuun negatiivisesti tai muuten vain hankaloittaa prosessien ja järjestelmien toimintaa. Hajonnan lähteitä on monia ja palveluprosesseissa tyypillisiä hajonnan lähteitä ovat informaatioon liittyvät ongelmat sekä yksilöllisen toiminnan erot (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 219). Hajonnan lähteet voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan. Osa hajonnan lähteistä pystytään tunnistamaan ja eliminoimaan ja näitä lähteitä kutsutaankin ”määritettäviksi syiksi” (*assignable cause*). Loppu hajonta muodostuu ”yleisistä syistä” (*common cause*). (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 219.)

Määritettävistä syistä käytetään usein myös nimeä ”erityiset syyt” (*special cause*). Syy voidaan nähdä määritettävänä tai erityisenä silloin, kun se voidaan liittää johonkin tiettyyn tapaukseen tai tapahtumaan, joka ei päde muuhun toimintaan, vaan on tapahtunut jotain mitä ei olisi pitänyt tapahtua eli on tapahtunut poikkeama. Ne ovatkin kertaluonteisia tapahtumia, joita ei voida ennustaa, kuten sairastunut työntekijä tai sääolosuhteet. Nämä syyt muokkaavatkin toiminnan tasoa kuvaavan kuvaajan keskiarvoa ja jakaumaa tavalla, joka aiheuttaa sen, että prosessin toiminta ei ole ennustettavissa. Tästä syystä laadunhallinnan kannalta on tärkeää tunnistaa ja eliminoida näistä syistä johtuva vaihtelu, sillä kun järjestelmä ei sisällä erityisistä tai määritettävistä syistä johtuvaa vaihtelua, vakaantuvat toiminnan tasoa kuvaavat keskiarvo sekä jakauman muoto, jolloin prosessi on taas ennustettavissa ja sen voidaan sanoa olevan tilastollisessa valvonnassa. (Hoyle, 2007 s. 45.) Poikkeamien korjaaminen ei rajoitu pelkästään tilastolliseen toimintaan, vaan laadunhallinnan kannalta on tärkeää, että näitä poikkeamia vastaan taistellaan kaikessa toiminnassa. Poikkeaman käsittelyssä tulisi suorittaa aina neljä erillistä toimea, joista yksi on poikkeaman poisto virheellisestä tuotteesta, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi korjaamalla tai tekemällä uudestaan poikkeaman vääristämä työ. Toinen toimenpide on poikkeaman esiintyvyyden ja vaikutuksen kartoitus, eli selvitetään mihin kaikkeen muuhun, kuin kyseiseen havaittuun tilanteeseen poikkeama on saattanut vaikuttaa. Kolmas toimenpide on pyrkiä estämään poikkeaman uusiutuminen lyhyellä aikavälillä, eristämällä kyseinen poikkeava työ ja ikään kuin estämällä sitä leviämästä muualle. Neljäntenä toimenpiteenä taas pyritään estämään poikkeaman esiintyminen pitkällä aikavälillä selvittämällä poikkeaman juurisyy ja toteuttamalla sen pohjalta tarvittavat korjaavat toimenpiteet. (Hoyle, 2007 s. 53-54.)

Määriteltävistä tai yleisistä syistä johtuvan vaihtelun lisäksi toiminnassa esiintyy satunnaisvaihtelua, joka johtuu yleisistä syistä. Siinä missä määriteltävät syyt johtuvat järjestelmän ulkopuolisista tekijöistä, niin yleiset syyt johtuvat järjestelmään kuuluvista tekijöistä, jotka eivät ole onnistuneet, kuten huonosta suunnittelusta tai työolosuhteista. Näin ollen yleisistä syistä johtuvan satunnaisvaihtelun pienentäminen onkin johdon tehtävä (Hoyle, 2007 s. 45-46.) Yleisistä syistä johtuvaa satunnaisvaihtelua ei tule muutenkaan kohdella kuin määriteltävistä syistä johtuvaa vaihtelua, sillä järjestelmä on vakaassa ennustettavassa tilassa, kun siinä ei ole määriteltävistä syistä johtuvaa vaihtelua, jolloin sen kohtelu kuten siinä olisi

sitä, saattaa aiheuttaa järjestelmään lisää vaihtelua, joka taas ajaa järjestelmän epävakaiseen tilaan. Usein riittääkin, että järjestelmä on vakaassa tilassa, jolloin sen toimintaa voidaan ennustaa. (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 220-222.) Vakaalle prosessille voidaankin määrittää vaihtelun ohjausrajat, joiden avulla voidaan seurata järjestelmässä tapahtuvaa vaihtelua ja tunnistaa esimerkiksi helpommin määriteltävistä syistä johtuva hajonta (Hoyle, 2007 s. 46).

Niin kuin jo edellä todettua, vaihtelu saattaa vaikuttaa negatiivisesti järjestelmän kykyyn tuottaa laatua. Tästä syystä laadunhallinnassa käytetään muun muassa tilastollisia menetelmiä, kuten SPC:ta (*Statiscal Process Control*), eli tilastollista järjestelmävalvontaa (Järvelin et al., 1992 s. 79). SPC:n tarkoituksena onkin vähentää määritettävistä syistä johtuvaa vaihtelua, sekä ylläpitää järjestelmää mahdollisimman vähäisellä vaihtelulla ja jopa kehittää sitä enemmän (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 219). Vaihtelun ja hajonnan negatiivista vaikutusta laatuun voidaan pyrkiä vähentämään myös six sigma -ohjelman avulla, jossa tarkoituksena on merkittävästi vähentää epämieluisaa vaihtelua, niin että virheiden määrä tippuu alle 3,4 virheeseen miljoonaa virheen syntymahdollisuutta kohden. Six sigma perustuu jatkuvan kehityksen malliin, johdon sitoutumiseen, systemaattiseen koulutukseen sekä tilastollisiin menetelmiin ja työkaluihin. (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 570-572.) Tilastolliseen laadunhallintaan liittyviä työkaluja on enemmän esillä luvussa ”3.1.2 Työkalut ja tekniikat”.

3 LAADUNHALLINTA OSANA ORGANISAATIOTA

Uusimman ISO 9000 (2015, s. 19) mukaan laadunhallinta on ”laatuun liittyvää johtamista”. Paremmiin laadunhallintaa kuitenkin kuvaa ehkä edellisen ISO 9000 (2005, s. 26) mukainen kuvaus ”kaikki koordinoitujen toimenpiteiden organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa”. Jälkimmäinen kuvaa nimittäin suuremmin kokonaisvaltaisen laadunhallinnan ajatusta siitä, että laatu ei ole vain erillinen funktio vaan osa kaikkea organisaation toimintaa. Vaikka uusin vuoden 2015 ISO 9000 painottaakin siis johtamisen roolia määrittelyssään, on standardiin kirjattu varsinaisen johtajuuden lisäksi vielä kuusi ”laadunhallinnan periaatetta”. ISO 9000 (2015, s. 8) mukaiset laadunhallinnan periaatteet ovatkin:

- asiakaskeskeisyys
- johtajuus
- ihmisten täysipainoinen osallistuminen
- prosessimainen toimintamalli
- parantaminen
- näyttöön perustuva päätöksenteko
- suhteiden hallinta

Nämä periaatteet nousevat esiin työn eri kappaleissa, joissa niihin tutustutaan tarkemmin.

ISO 9000 (2015, s. 19) mukaan laadunhallinta jakautuu karkeasti neljään osaan, jotka ovat laadun suunnittelu, laadunvarmistus, laadunohjaus ja laadun parantaminen. Nämä neljä toimintaa ovatkin Hoylen (2007, s. 21) mukaan myös ”neljä laadunhallinnan pilaria”. Laadun suunnittelu on ISO 9000 (2015, s. 19) mukaan se osa laadunhallintaa, jossa keskitytään laatutavoitteiden saavuttamiseen ja siihen tarvittavien resurssien ja prosessien määrittämiseen ja saattaakin sisältää muun muassa laatusuunnitelmien laatimista. Laadun suunnittelua voidaan nähdä tapahtuvan kahdella tasolla, strategisella ja operatiivisella, joista strateginen keskittyy organisaation visioon, missioon sekä pitkän tähtäimen laatutavoitteiden saavuttamiseen, kun taas operatiivinen keskittyy tuotetason laadun suunnitteluun (Hoyle, 2007 s. 34-35). Laadunvarmistuksen tehtävänä on ISO 9000 (2015, s. 19) mukaan luoda luottamus siihen, että laatuvaatimukset täyttyvät. Laadunvarmistuksella ei siis pyritä ohjaamaan vaatimusten täyttämiseen vaan pyritään määrittämään johdolle ja asiakkaille, esimerkiksi auditointien

avulla, millä tasolla laatua ohjataan ja on ohjattu (Hoyle 2007, s. 60-62). Laadunohjauksen tarkoituksena taas on ISO 9000 (2015, s. 19) mukaan täyttää laatuvaatimukset. Vaatimusten täyttymiseen vaikuttavatkin lähinnä toimittajien laatu, yrityksen oma tapa toimia sekä toiminnan puitteet ja henkilöstö, jolla on varsinkin palvelualoilla suuri merkitys (Järvelin et al., 1992 s. 69). Laadunohjauksella säännellään suorituskykyä ja vaikka se usein mielletäänkin varsinaisen toiminnan jälkeiseksi jatkotoimiksi, kuten laaduntarkastamiseksi, niin laadunohjausta tapahtuu myös ennen toimintaa ja sen aikana. Ohjauksella pyritään myös ehkäisemään ei-toivuttua muutosta ja luodaan prosesseihin ennustettavuutta. (Hoyle 2007 s. 36.) Kappaleessa ”2.7 Laadun hajonta ja vaihtelu” käsitelty tilastollinen vaihtelu onkin laadunohjauksen vastuualuetta. Laadunohjaus voidaankin nimittäin nähdä myös prosessinhallintana, jota suoritetaan asiakkaiden vaatimusten täyttämiseksi (Hoyle, 2007 s.47). Laadun parantaminen on ISO 9000 (2015, s 19) mukaan se osa laadunhallintaa, jossa keskitytään parantamaan toiminnan kykyä täyttää asetetut laatuvaatimukset. Laadun parantaminen ei siis ole jo syntyneiden virheiden korjaamista vaan selkeitä toimia, joilla parannetaan esimerkiksi asiakas- ja työtyytyväisyyttä tai pienennetään laatuvaatimuksia (Järvelin et al., 1992 s. 87).

Laadunhallinnalla voidaan nähdä pyrittävän tavoitteiden saavuttamiseen tai riskien hallintaan. Organisaation laadunhallinnan suunnan voidaankin nähdä määräytyvän sen perusteella, että kumpaa laatutoiminnassa painotetaan. Todellisuudessa tavoitteita ei voi kuitenkaan saavuttaa, ellei tiedä niihin liittyviä riskejä sekä eliminoi, vähennä tai hallitse niitä. Näin ollen laadun saavuttamiseksi, ylläpitämiseksi ja parantamiseksi tarvitaan molempia. Laadunhallinta koostuukin siis molemmista, niin tavoitteiden saavuttamisesta, että riskien hallinnasta. (Hoyle, 2007 s. 22-24.)

3.1 Laadunhallinta ja johtaminen

3.1.1 Johdon laatutoiminta

Niin kuin jo mainittua, ISO 9000 (2015, s. 19) mukaan laadunhallinta on laatuun liittyvää johtamista. Tästä voidaankin jo siis päätellä, että johdon rooli on varmasti merkittävä laadunhallinnassa. Toki laadunhallinta sisältää muitakin toimia kuin varsinaista johtamista,

mutta muun muassa ISO 9000 (2015, s. 9) mukaan johtajuus on yksi laadunhallinnan periaatteista ja myös Bergman ja Klefsjö (2010, s. 37) pitävät johdon sitoutumista yhtenä TQM:n peruskivistä. Johdon tehtävänä onkin määrittää laadukkaan toiminnan kannalta tarvittavat resurssit ja varmistaa, että laatu otetaan huomioon kaikessa yrityksen toiminnassa (Järvelin et al., 1992 s. 115). Ennen kaikkea johdon tulee kuitenkin itse sitoutua laadunkehittämiseen ja olla mukana aktiivisesti laadunhallinnassa. Tämä sitoutuminen tulee näkyä organisaation kaikkien tasojen johtamisessa, sillä jos työntekijät aistivat, ettei johto ole tosissaan mukana laadunhallinnassa, niin eivät työntekijät luultavasti itsekkään sisäistä laadun merkitystä toiminnassa. (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 48-49.)

Laatujohtamisen lähtökohtana on se, että organisaation laaduntuottokyky riippuu lähtökohtaisesti järjestelmästä, jossa työntekijät työskentelevät, eikä itse työntekijöistä, ja suurin osa kaikista virheistä syntyykin sellaisista syistä, joihin henkilöstöllä ei ole vaikutusta ja joiden uusiutumisen voikin näin ollen ehkäistä vain johdon oikeilla päätöksillä (Järvelin et al., 1992 s. 116). Tästä syystä johdon täytyykin olla mukana laadunhallinnassa heti alusta lähtien. Yksi tyypillinen laatutyön aloittamiseen liittyvä toimi on laatujohtoryhmän perustaminen. Laatujohtoryhmä saattaa koostua samoista henkilöistä kuin yrityksen johtoryhmä ja sen tehtävänä onkin laatutyön kehittämisen ohjaaminen ja koordinointi muun muassa valitsemalla kehittämisen viitekehyksen, kuten ISO 9000 standardit, laatupalkintokriteerit tai laatugurujen ajatukset, laatujärjestelmä mallin valitseminen, laatuavoitteiden asettaminen, tarvittavien resurssien hankkiminen, kehityksen seuraaminen sekä tuloksista tiedottaminen ja niiden mukaan palkitseminen. (Järvelin et al., 1992 s. 120-122.) Johdon vastuulla on siis määrittellä se, kuinka laadunhallinta organisoidaan yrityksessä.

Johdon tärkein tehtävä on kuitenkin sitouttaa laadunhallinta osaksi kaikkea ja kaikkien toimintaa organisaatiossa, sillä esimerkiksi ISO 9000 (2015, s. 19) mukaan johtajuuden rooli on laadunhallinnassa, yhteisen tarkoituksen ja suunnan luomisen lisäksi, luoda olosuhteet, jotka mahdollistavat ihmisten täyspainoisen osallistumisen laatuavoitteiden saavuttamiseksi. ISO 9004 (2018, s. 11) on samoilla linjoilla, sillä sen mukaan johdon on johtajuutta osoittamalla muun muassa luotava sisäinen ympäristö, joissa ihmiset osallistuvat ja ovat sitoutuneita organisaation tavoitteisiin. Tämä voidaankin ratkaista laatimalla organisaatiolle yhteinen ja yhtäläinen laatupolitiikka (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 433). Laatupolitiikan laatiminen ja

ylläpitäminen onkin muun muassa ISO 9000 (2015, s. 13) mukainen vaatimus laadunhallinnalle. Laatu­politiikan ei kuitenkaan tarvitse olla erillinen pala organisaation strategista toimintaa, vaan muun muassa ISO 9000 (2015, s. 23) mukaan laatu­politiikka voi olla yhdenmukainen organisaation yleisen politiikan kanssa yhdenmukaistamalla se organisaation vision ja toiminta-ajatuksen kanssa samalla muodostaen perustan laatu­ tavoitteiden asettamiselle. Tärkeä osa laatu­politiikka on aivan aluksi määrittää, mitä tarkoitetaan ”laadulla”, sillä ”laatu” on hyvin monialainen käsite. Jos käsitettä ei määritetä saattaa organisaatiossa syntyä laatu­käsitteiden sekaannuksia, kun kaikki eivät puhua samasta asiasta puhuessaan laadusta. Yritysjohdon tuleekin määrittellä ”laatu”-käsite, jolloin jopa eri tasoilla toimivilla on ”yhteinen kieli” puhuttaessa laadusta. (Lipponen, 1993 s. 29-30.) Laatu­politiikan tulisi selkeästi määrittää laatu­asioiden merkitys organisaatiossa ja organisaation pitkän tähtäimen tavoitteissa. Laatu­politiikan pitäisi tukea yrityksen strategiaa ja olla ohjausperiaate kaikelle sellaiselle toiminnalle, johon liittyy laatu. Laatu­politiikan tulisi myös määrittellä miten organisaatio saavuttaa missionsa mukaisen vision. (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 441-442.)

Laatu­johtamisella tulisi pyrkiä luomaan organisaation toimiva laatu­kulttuuri. Toimivassa laatu­kulttuurissa asiakkaiden tyytyväisyys ja laatu on nostettu toimintaa ohjaavaksi arvoksi ja laatu- ja asiakas­keskeinen ajattelu ja toiminta on ymmärretty ja sisäistetty organisaatiokulttuurin jokaisella tasolla. Tällöin organisaatiokulttuurin arvot, normit ja perusolettamukset tukevatkin laadun tekemistä ja kehittämistä kokonaisvaltaisesti. Tämä luo pohjan organisaation laaduntuottokyvylle, ja mitä toimivampi laatu­kulttuuri on, niin sitä suurempi on organisaation potentiaalinen laaduntuottokyky. Tämä taas parantaa organisaation laatu­kilpailukykyä markkinoilla, joka luo vaikeasti jäljiteltävää kilpailuetua. (Silén, 1998 s. 47-48.) Hyvä laatu­kulttuuri luo henkilöstön keskuudessa hyvän ilmapiirin, joka lisää henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta laadukkaaseen työhön ja yritykseen. Johdon tulisikin pyrkiä luomaan henkilöstössä sellainen ilmapiiri, joka kannustaa virheiden esilletuloon, muttei hyväksy niiden uusiutumista, mikä saadaan aikaan satsaamalla laadun parantamisessa pitkäjänteiseen ja ennaltaehkäisevään toimintaan. (Lipponen, 1993 s. 29.)

Johdon roolin tärkeys laadunhallinnassa yksi laatu­gurujen yhteisistä laadunhallinnan teemoista. Muun muassa Deming painottaa johdon roolia organisaatiokulttuurin muokkaamisessa kohti laatu­keskeisyyttä ja korostaa johdon sitoutumisen tärkeyttä laatu­työssä, sillä hänen mielestään

on ensiarvoisen tärkeää saada johto toimimaan yrityksen laatukulttuurin rakennustyön arkkitehteinä. (Silén, 1998 s. 43-44.) Demingin tunnetuimpana työkaluna voidaankin pitää 14 kohtaa sisältävää laatujohtamisen ohjeistusta, joka on alun perin suunniteltu teollisuusympäristöön, mutta jonka periaatteet ovat sovellettavissa myös palveluympäristöön (Järvelin et al., 1992 s. 13-15).

3.1.2 Työkalut ja tekniikat

Organisaatioiden laadunhallintatyön tueksi on kehitetty ”laadun työkalupakki”. Tämä työkalupakki sisältää monia tekniikoita sekä työkaluja, joiden avulla organisaatio voi tunnistaa ja määrittää ongelmia sekä niiden kokoa, valjastaa käyttöön koko yrityksen ongelmanratkaisukyvyyn sekä kehittää ja kontrolloida avainprosesseja. Vaikka työkalut ja tekniikat ovat tarkoitettu koko organisaation käyttöön, on niiden valinta ja juurruttaminen organisaation toimintaan vahvasti johdon vastuulla. Työkalupakin ydin muodostuu muun muassa PDCA-syklistä sekä seitsemästä laututyökalusta. (Dennis, 1997 s. 36-37.) Työkalujen ja tekniikoiden käyttö voidaan ajatella olevan ISO 9000 standardisarjan ja TQM:n peräänkuuluttaman ”näyttöön perustuva päätöksenteko”-periaatteen mukaisen näytön hankkimista ja käsittelyä.

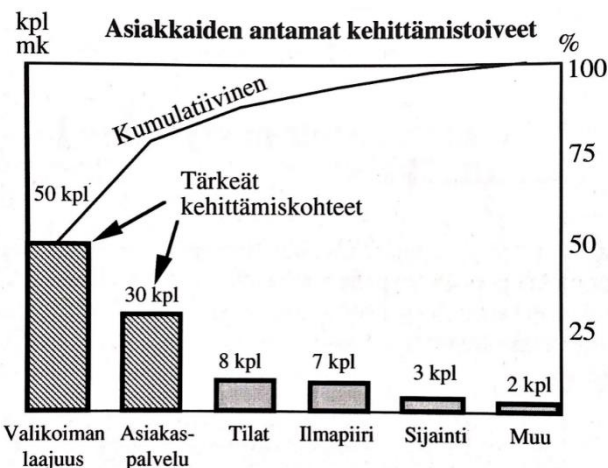
PDCA on lyhenne sanoista *plan*, *do*, *check* ja *act*, joka kuvaa hyvin syklin toimintaa. PDCA-sykliä pidetäänkin helposti ymmärrettävänä ja omaksuttavana jatkuvan kehityksen ja parantamisen tekniikkana. Sykli alkaa sillä, että suunnitellaan (*Plan*), mitä halutaan saavuttaa ja mitä tavoite tilan saavuttamiseksi pitää tehdä. Tämän jälkeen tehdään se mitä on suunniteltu (*Do*), jonka jälkeen tarkastetaan (*Check*) tulokset, että voidaan päätellä, onko päämäärä saavutettu. Syklin viimeisenä kohtana, ennen uuden syklin aloittamista jatkuvan kehityksen periaatteen mukaisesti, on toimia (*Act*) saatujen tuloksien mukaan. Eli jos tavoitteessa onnistuttiin, voidaan kehitetty toimenpide tulokseen pääsemiseksi standardoida ja jos taas epäonnistuttiin pitää kehittämistä jatkaa uudella kierroksella syklissä. PDCA-syklin tehokas hyödyntäminen vaatii selkeän ja objektiivisen kuvan nykytilasta ja tavoitetilasta sekä realistisen suunnitelman ja halun kuroa näiden välinen matka kiinni. PDCA-sykli mielletään usein lautoguruista asiasta paljon puhuneen Demingin käsialaksi, vaikka Deming itse on viitannut Walter A. Shewhartia olevan alkuperäinen kehittäjä. (Dennis, 1997 s. 37-38.)

Seitsemän laatutyökalua ovat pääosin tiedonhallintatyökaluja (Dennis, 1997 s. 38). Nimitys ”seitsemän laatutyökalua” viittaa alun perin Kaoru Ishikawan, Japanissa 1960-luvulla, lanseeraamiin seitsemään työkaluun, jotka ovat:

- histogrammit
- tiedonkeruu
- Pareto analyysi
- sirontakaaviot
- syy-seuraus -kuvaajat
- valvontakortit
- erilaiset kaaviot (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 228; Rao et al., 1996 s. 232).

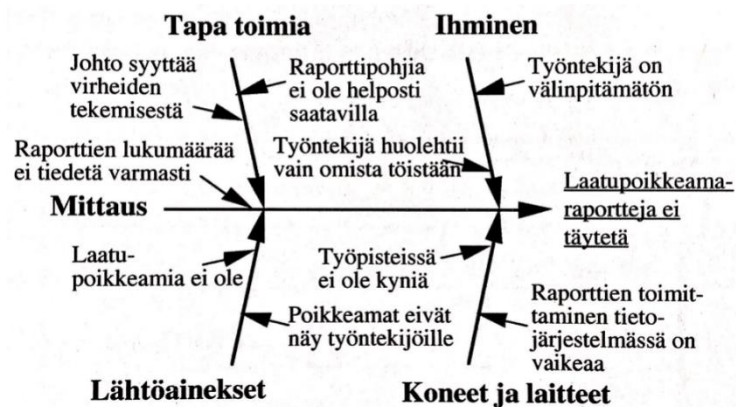
Nimitys ”seitsemän laatutyökalua” voikin nykypäivänä olla hieman harhaanjohtava, sillä se on jäänyt elämään, vaikka se, mitä työkalupakin seitsemään laatutyökaluun kuuluu, vaihtelee nykypäivänä jonkin verran. Seitsemään saatetaan muun muassa lisätä kahdeksanneksi työnkulkukaaviot. (Bergman & Klefsjö, 2010 s.228.) Osa ”seitsemästä laatutyökalusta” on myös ennemminkin tekniikoita kuin työkaluja. Työkaluja käytetään yleensä johonkin tiettyyn toimintoon yksinään, kun taas osa listan ”työkaluista” on selkeästi tekniikoita, sillä ne omaavat laajemman sovellusalan ja ovat myös useammasta työkalusta muodostuvia työkalusarjoja (McQuater et al., 1995). Samoista työkaluista saatetaan myös puhua kirjallisuudessa eri nimillä. Vaikka työkalujen juuret ovatkin 1960-luvun teollisessa Japanissa, voidaan niitä soveltaa myös palvelualoilla (Dennis, 1997 s. 38). Joidenkin työkalujen voidaan kuitenkin ajatella olevan relevantimpia palvelualoilla, joten työkaluista tarkemmin keskitytään Järvelinin et.al (1992, s. 70-73) esittelemiin neljään työkaluun, eli Pareto analyysiin, syy-seuraus -kuvaajiin, valvontakortteihin sekä työnkulkukaavioihin.

Pareto analyysi toiminta perustuu Pareton periaatteelle, jonka mukaan suurin osa ongelmista voidaan jäljittää muutama juurisyyhyn. Tämä tunnetaan myös nimellä 80/20-sääntö, eli 80 prosenttia ongelmista johtuu 20 prosentista tekijöistä. Pareto analyysillä koitetaan selvittää nämä juurisyyt, jolloin resursseja ei tarvitse tuhjata monen pienen syyn korjailuun. Analyysissä ongelmien tekijöistä kerätään dataa kuvaajaan, jossa tekijät jaotellaan pylväsdiagrammeihin ja se tekijä, joka synnyttää suurimman pylvään on suurin prioriteetti. (Dennis, 1997 s. 39-40.) Esimerkki Pareto analyysin pohjalta tehtävästä kuvaajasta kuvassa 1.



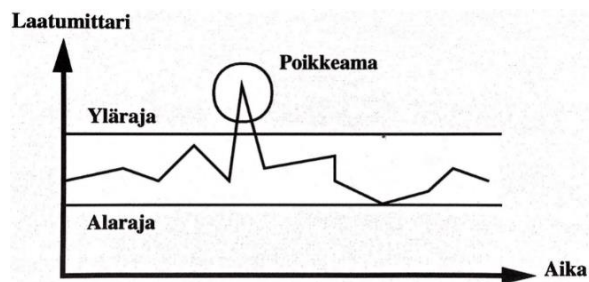
Kuva 1. Pareto-kuvaaja (Järvelin et al., 1992 s. 70)

Syy-seuraus -kuvaaja on järjestelmällinen ongelmaratkaisuteknikka, jota käytetään yhdessä jonkin luovan ongelmaratkaisumenetelmän kanssa tunnistamaan ja paikantamaan ongelmien perimmäiset aiheuttajat (Järvelin et al., 1992 s. 71). Kuvaajan teko aloitetaan määrittelemällä selkeä ongelma, tai tavoite, joka kirjataan kuvaajan oikeaan reunaan. Tähän ongelmaan piirretään kulkemaan vaaka nuoli, johon taas kulkee pystysuoria nuolia, niin että kuvaaja muistuttaa hieman kalanruotoa ja tästä syystä syy-seuraus -kuvaaja tunnetaan myös kalanruotokaaviona. Pystysuorat nuolet nimetään ongelmien yleisten aiheuttaja ryhmien mukaisesti esimerkiksi työntekijöistä, ympäristöstä tai laitteista johtuvien ongelmien ryhmäksi. Tämän jälkeen pystysuoriin ryhmittelynuoliin voidaan alkaa lisätä tarkempia ja yksityiskohtaisempia ongelmia, jotka kuuluvat kyseiseen ryhmään ja joiden voidaan nähdä vaikuttavan näin ollen aluksi valittuun pääongelmaan. Tämä tapahtuu parhaiten esimerkiksi brainstormaus-sessiossa, jossa kuunnellaan kaikkien ideat ja vaikka Pareto analyysin avulla määritetään yleisimmät. (Dennis, 1997 s. 39.) Esimerkki syy-seuraus -kuvaajasta kuvassa 2.



Kuva 2. Syy-seuraus -kuvaaja (Järvelin et al., 1992 s. 71)

Valvontakortit tai -taulut näyttävät prosessissa tapahtuvan vaihtelun suhteessa aikaan ja tästä syystä niitä voidaankin käyttää prosessien hallintaan ja kehittämiseen (Dennis, 1997 s. 41). Tarkkailtavasti prosessista on ensiksi valittava ainakin yksi tekijä, joka indikoi prosessin laadun tasoa, jonka jälkeen tämän laatuindikaattorin kehitystä kuvaava informaatio merkataan valvontakorttiin, tasaisin väliajoin (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 243). Saadun informaation ja tilastollisten menetelmien avulla saadaan prosessin vaihtelulle määritettyä ylempi ja alempi ohjausraja. Näiden rajojen sisällä pysyvä vaihtelu johtuu, systeemin sisäisistä, yleisistä syistä (*common causes*), kun taas rajojen ulkopuolinen vaihtelu johtuu, systeemin ulkopuolisista, erityisistä syistä (*special causes*) (Dennis, 1997 s. 41). Valvontakortin avulla esimerkiksi prosessin kehityksestä vastaava taho voi saattaa prosessin vakaampaan tilaan tunnistamalla vaihtelun aiheuttavat syyt sekä tunnistaa nopeasti vakaassa prosessissa tapahtuvat muutokset (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 244). Esimerkki valvontakortista kuvassa 3.



Kuva 3. Valvontakortti (Järvelin et al., 1992 s. 72)

Työnkulkukaaviot liittyvät myös prosessien kehitykseen ja optimointiin. Niillä on tarkoitus kuvata tehtävät vaihe vaiheelta, joka helpottaa kokonaiskuvan määrittämistä sekä mahdollisten sudenkuoppien löytämistä. Työnkulkukaavioita voidaan muun muassa tehdä prosessin nyky- ja tavoitetilasta ja näitä vertaamalla kehittää prosessia. (Järvelin et al., 1992 s. 73.)

Työkalut ja tekniikat eivät myöskään ole vain pakollinen taakka yrityksen laadunhallinnassa, vaan niistä on myös hyötyä siinä. Muun muassa Tarí ja Sabater (2004) tutkivat tutkimuksessaan yrityksen työkalujen ja tekniikoiden käytön sekä yrityksen kokonaisvaltaisen laadunhallinnan (TQM) kriittisten tekijöiden ja tuloksen yhteyttä. Tutkimuksen mukaan työkalujen ja tekniikoiden käyttö korreloivat merkittävästi ja positiivisesti TQM:n kriittisten tekijöiden ja tulosten kanssa ja ne yritykset, joiden TQM oli hyvin korkeatasoista, olivat laajemmassa määrin ottaneet käyttöön työkaluja ja tekniikoita laadun parantamiseksi. (Tarí & Sabater, 2004.)

Tarín ja Sabaterin (2004) tutkimuksessa selvitettiin, mitkä ovat yleisimpiä yrityksissä käytössä olevia työkaluja ja tekniikoita, ja ylivoimaisesti eniten käytetty oli sisäiset auditoinnit, joita käytettiin kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä, ja 84% yrityksistä piti auditointeja perustavanlaatuisina järjestelmiensä kehittämisen kannalta. Tarí ja Sabater (2004) uskovat näin laajan auditointien käytön johtuvan siitä, että auditointien suorittamien on vaatimus ISO 9000 sertifikaatin saamiselle. Auditointi on ISO 9000 (2015, s. 35) mukaan prosessi, jolla on tarkoitus hankkia ja arvioida objektiivista näyttöä, että voidaan määrittää ja todentaa missä määrin määritellyt auditointikriteerit täyttyvät. Auditointikriteerit taas ovat ISO 9000 (2015, s. 36) mukaan politiikkoja, menettelyjä tai vaatimuksia, joita käytetään auditoinneissa hankittavan objektiivisen näytön vertailukohtana. Itse määrittäminen tapahtuu ISO 9000 (2015, s. 32) mukaan erilaisissa katselmuksissa, kuten johdon katselmuksessa, joissa määritetään, kuinka hyvin tarkastelun alla ollut kohde on toteuttanut, sille asetetut tavoitteet. Katselmuksset ovatkin kiinteä osa auditointeja ja ISO 9001 (2015, s. 28) vaatiikin, että laadunhallintajärjestelmälle on järjestettävä johdon katselmuksia suunnitelluin väliajoin, jotta ylin johto voi varmistaa sen olevan edelleen soveltuva, tarkoituksenmukainen ja vaikuttava sekä yhdenmukainen organisaation strategian kanssa. ISO 9000 (2015, s. 35-36) mukaan auditointi prosessin tulee olla järjestelmällinen, systemaattinen ja dokumentoitu ja se voidaan järjestää ensimmäisen osapuolen suorittamina sisäisinä auditointeina, toisen tai kolmannen osapuolen suorittamina ulkoisina auditointeina tai kahden tai useamman auditointiorganisaation suorittamana yhteisauditointina.

Laadun työkalupakin voidaan myös nähdä sisältävän työkalujen ja tekniikoiden lisäksi myös muutaman hyödyllisen konseptin, joista voi olla suurta hyötyä yrityksen laadunhallinnassa. Näitä ovat muun muassa ryhmälähestymistapa, benchmarking sekä ISO-standardit. Ryhmälähestymistä kannattaisi painottaa ongelmanratkaisukeinona, koska ryhmät ovat usein kollektiivisesti fiksumpia, kuin yksittäiset ihmiset sekä omaavat enemmän näkökulmia ja kokemusta. Ongelmaa pystytään ryhmässä myös lähestymään useammasta näkökulmasta samaan aikaan. Myös benchmarking voidaan nähdä olevan jonkin tasoista ryhmä toimintaa, sillä siinä verrataan omaa toimintaa muiden toimintaan ja koitetaan löytää parhaat käytössä olevat käytännöt. Vertaillessa on kuitenkin tärkeä muistaa verrata kokonaisia prosesseja, sillä pelkkiin tuloksiin tuijottaminen ei vie eteenpäin. ISO-standardeista varsinkin 9000 standardit

ovat laadunhallinnan kannalta tärkeitä. Ne ovat laajalti käytössä ja niiden avulla voidaan parantaa dokumentaatiota ja prosessien hallintaa. (Dennis, 1997 s. 43-44.)

3.2 Laadunhallinta ja henkilöstö

Laadunhallinta vaatii johdolta suurta sitoutumista, mutta myös työntekijät ovat tärkeä tekijä yrityksen laadunhallinnan kannalta. Laatu onkin organisaatiossa kaikkien asia, jonka kehittämiseen ja ylläpitämiseen tulisi jokaisen osallistua omassa yksikössään (Silén, 1998 s. 40). ISO 9000 (2015, s.7-8) mukaan ihmiset ovat organisaation kannalta välttämättömiä resursseja, joiden kyky toimia siinä järjestelmässä, jossa he työskentelevät, määrittää koko organisaation suorituskyvyn. Näin ollen koko henkilöstön roolia voidaan pitää myös laadunhallinnan kannalta merkittävänä. Ihmisten täysipainoinen osallistuminen onkin kirjattu ISO 9000 (2015 s.10) ”laadunhallinnan periaateihin”, koska kaikilla tasoilla toimivien ihmisten tarvittava pätevyys ja kyky vaikuttaa asioihin, parantaa organisaation kykyä tuottaa ja luoda arvoa. Myös Bergman ja Klefsjö (2010, s. 37) ovat kirjanneet kaikkien sitoutumisen ”TQM:n kulmakiveksi”. Työntekijä tuottaa palvelun yleensä suoraan asiakkaalle henkilökohtaisesti. Palvelualoilla henkilöstöllä onkin hyvin suora vaikutus tuotteen laatuun (Järvelin et al., 1992 s. 135). Näin ollen voidaankin nähdä, että henkilöstön merkitys laadunhallinnassa korostuu varsinkin palvelualoilla.

Kun ihminen osallistuu henkilökohtaisesti palvelun tuottamiseen tuo hänen toimintansa siis myös lisälähteitä laadunhallinnan keskeiselle ongelmalle eli hajonnalle. Palvelun laatuun syntyykin hajontaa suoraan ihmisistä kahdesta pääsyystä, nimittäin eri ihmiset toimivat samassa tilanteessa eri tavalla, ja sama ihminen toimii eri tavoin eri aikoina ja eri olosuhteissa. (Järvelin et al., 1992 s. 80-81.) Laadunhallinnan tehtävänä onkin siis varmistaa, että työntekijät tuottavat yhtäläistä laatua suhteessa toisiinsa ja itseensä, eli toimintaan tarvitaan systematiikkaa. Tähän liittyykin ISO 9001 (2015, s. 25) vaatimus palveluiden tuottamisen ohjauksesta, jonka mukaan organisaation on toteutettava palveluiden tuottaminen hallituissa olosuhteissa. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi erilaisilla spesifikaatioilla, jotka voivat olla ISO 9000 (2015, s. 29) mukaan muun muassa menettely- tai työohjeita. Palvelualoilla työntekijät ovat kuitenkin loppujen lopuksi hyvin pitkälti itse vastuussa oman työnsä laadusta, jolloin laadunhallinta saa myös hyvin itseohjautuvan piirteen. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation tuleekin varmistaa,

että jokaisella työntekijällä on tarvittava pätevyys ja halu tuottaa laadukasta työtä. (Järvelin et al., 1992 s. 81.) ISO 9001 (2015, s. 18) mukaan pätevyys voidaan todentaa muun muassa kokemuksen ja koulutuksen avulla. Haluunkin voidaan vaikuttaa koulutuksella, mutta myös palkitsemisella (Järvelin et al., 1992 s. 81). Yksittäisen työntekijän tasolla tärkeimpiä koulutuksen suuntauksia on henkilökohtaisen pätevyyden kehittäminen ja ylläpito, mutta organisaatio tasolla laatukoulutus voidaan jakaa suurin piirtein kahteen osaan, jotka ovat laatuajattelu- ja laatujärjestelmäkoulutus. Laatuajattelukoulutuksen tarkoituksena on auttaa henkilöstöä muun muassa ymmärtämään laadun merkitys organisaation menestykselle sekä tuoda esille organisaatio keskeisimpiä laatuun liittyviä periaatteita. Laatujärjestelmäkoulutuksella taas on tarkoituksena kouluttaa laatujärjestelmän toiminnan kannalta tarvittavia tietoja ja taitoja. (Järvelin et al., 1992 s. 135-137.)

Kuten jo mainittua, ISO 9000 (2015, s. 10) mukaan kaikilla organisaation tasoilla toimivilla ihmisillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa ja parantaa organisaation kykyä luoda ja tuottaa arvoa. Tämä tarkoittaa sitä, että on tärkeää luoda kaikille henkilöstössä mahdollisuuksia kehittää organisaation laatua. Tämä mahdollisuus voidaan toteuttaa esimerkiksi laatupiireillä. Laatupiirit tulivatkin Suomeen jo 1970-luvulla Japanista (Järvelin et al., 1992 s. 133). Laatupiirit perustuvat vapaaehtoisuuteen ja muodostuvat pienistä ryhmistä, jotka koostuvat organisaatiossa samankaltaista työtä tekevistä työntekijöistä, ja joissa tarkoituksena on kokoontua säännöllisesti tunnistamaan, erittelemään ja ratkaisemaan omaan työhön liittyviä ongelmia. Piirit antavatkin aktiivisille työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa oman työskentelyalueen ongelmiin, joiden ratkaisemiseksi sitten kehitetään piirin kesken perusteltu suositus, joka esitellään yritysjohdolle, joka käsittelee sen ja tekee tarvittavat toimenpiteet. Laatupiiri toiminta on kokenut kuitenkin monessa organisaatiossa nopean lopun, joka johtuu usein muun muassa siitä, että johdolta puuttuu aito kiinnostus ja tuki piirien toimintaa kohtaan. (Järvelin et al., 1992 s. 133-135.) Tästä syystä laatupiirien käyttö on vähentynyt lännessä ja kehitys projekteja onkin suunnattu muihin johtovetoisempiin ohjelmiin, kuten six sigmaan, mutta Aasiassa ja varsinkin Japanissa laatupiiriajattelu on vielä melko laajasti käytössä, vaikkakin se on selkeästi vähentynyt huippuvuosistaan (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 559-560).

3.3 Laadunhallinta ja asiakkaat

Niin kuin aikaisemmin on tuotu esille, laatu nähdään ja määritellään hyvin asiakaskeskeisesti ja asiakaskeskeisyys onkin muun muassa ISO 9000 (2015, s. 8) mainittu yhdeksi laadunhallinnan periaatteeksi ja Bergmanin ja Klefsjön (2010, s.37) mukaan se on myös yksi TQM:n kulmakivistä. ISO 9000 (2015, s. 8) mukaan asiakkaiden vaatimusten täyttäminen ja odotusten ylittämisen olevan jopa laadunhallinnan ensisijainen tavoite. Näin ollen asiakasta voidaankin pitää laadunhallinnan kannalta yrityksen yhtenä tärkeimmistä, ellei jopa tärkeimpänä sidosryhmänä.

Asiakkaan tärkeys laadunhallinnan sidosryhmänä on siis selkeä, joten on tärkeä myös tietää kuka tai mikä on tämä asiakas, jonka vaatimuksia tulisi täyttää ja odotuksia ylittää. ISO 9000 (2015, s. 17) mukaan asiakas on ”henkilö tai organisaatio, joka vastaanottaa tai saattaa vastaanottaa tuotteen tai palvelun, joka on tarkoitettu tälle henkilölle tai organisaatiolle tai jota tämä henkilö tai organisaatio tarvitsee”. Bergmanilla ja Klefsjöllä (2010, s. 27) on taas hieman yksinkertaisempi määritelmä, nimittäin asiakkaana tulisikin heidän mukaansa pitää niitä kenelle organisaatio haluaa luoda arvoa tuotteillaan. Asiakkaan ei siis tarvitse olla vain organisaation ulkoinen toimija, vaan asiakkaana voidaan pitää myös organisaation sisäistä toimijaa. Toiminnan laadun kannalta onkin tärkeää, että prosessien seuraavat työvaiheet ja työntekijät nähdään myös asiakkaina, joilla on ulkoisen asiakkaan tavoin oikeus olla tyytymätön edellisen vaiheen tuotokseen, sillä silloin jokaisella työvaiheella on asiakas, joka tulee tyydyttää ja näin ollen laatu kulkeekin läpi prosessien aina ulkoiselle asiakkaalle asti (Lipponen, 1993 s. 46-47). Kuitenkin tässä työssä asiakkaasta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä ulkoista asiakasta, kuten tuotteen loppukäyttäjää, ellei tarkemmin täsmennetä, että puhutaan sisäisestä asiakkaasta.

Koska asiakkaalla on niin suuri merkitys laadunhallinnan kannalta, on laadunhallinnan kannalta tärkeää seurata asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tämä onkin yksi ISO 9001 (2015, s. 27) vaatimus, sillä standardin mukaan organisaation on seurattava asiakkaiden näkemyksiä tuotteen kyvystä täyttää heidän tarpeensa ja odotuksensa, sekä määriteltävä kyseisen tiedon hankkimis-, seuranta- ja katselmointimenetelmät. Asiakkaan voidaan nähdä olevan tyytyväinen tuotteeseen, kun se täyttää hänen odotuksensa tai jopa ylittää ne (Järvelin et al., 1992 s. 42). Tuotteen

piirteitä ja ominaisuuksia, joita tarvitaan näiden asiakkaiden odotusten täyttämiseksi, voidaan kutsua laatuominaisuuksiksi. Fyysisillä tuotteilla nämä ominaisuudet ovat usein teknisiä ominaisuuksia, mutta palveluissa laatuominaisuudet sisältävät usein inhimillisen ulottuvuuden ja palvelujen yleisiä laatuominaisuuksia ovatkin esimerkiksi kohteliaisuus, luotettavuus, joustavuus sekä uskottavuus. (Hoyle, 2007 s. 16.) Nämä ovat kuitenkin vain yleisiä laatuominaisuuksia, joten tietääkseen, että asiakkaan odotukset vähintään täyttyvät onkin seurattava asiakastyytyväisyyttä. ISO 9001 (2015, s. 27) neuvookin, että asiakkaan tyytyväisyyttä voidaankin seurata muun muassa asiakaskyselyiden, asiakaspalautteen, asiakastapaamisten, markkinaosuusanalyyysien ja jälleenmyyjiltä saadun tiedon avulla. Asiakastyytyväisyyttä voidaankin siis mitata hyvin monella tavalla ja asiakastyytyväisyyden mittaamista ei kannatakaan jättää vain yhdenlaisten mittausten varaan. Esimerkiksi keskittyminen pelkästään reklamaatioihin ja muihin valituksiin antaa hyvän kuvan siitä, mitä on tehty väärin, mutta nämä eivät kuitenkaan anna oikeaa kuvaa asiakastyytyväisyydestä, eikä edes tyytymättömien asiakkaiden määrästä, sillä vain keskimäärin viisi prosenttia tyytymättömistä asiakkaista valittaa virallisia reittejä pitkin, mutta huomattavasti useampi tyytymätön asiakas kertoo kokemuksistaan tuttavilleen, jolloin negatiivinen palaute leviää hyvin nopeasti ”puskaradion” mukana (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 331-332). Tästä syystä monet yritykset keräävätkin hyvin aktiivisesti ja säännöllisestikin palauteta asiakkailtaan esimerkiksi erilaisten kyselylomakkeiden muodossa, jolloin asiakkaan on helpompi antaa palautetta, niin negatiivista kuin positiivistakin, kun häneltä suoraan sitä kysytään, eikä asiakkaan täydy itse ottaa yhteyttä yritykseen (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 334-336). Saavuttaakseen pitkän tähtäimen menestystä tulisi yrityksen laadunhallinnan keskittyä nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamisen lisäksi tulevien asiakkaiden tyytyväisyyteen, eli laadunhallinnalla olisi hyvä olla osansa myös yrityksen tuotekehityksessä laadukkaiden tuotteiden takaamiseksi nyt ja tulevaisuudessa (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 107). Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei kuitenkaan saa jäädä vain ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyden mittaamiseen, vaan myös sisäisen asiakkaan, kuten työntekijöiden, tyytyväisyyttä tulisi mitata. Työntekijöiden tyytyväisyyden mittaaminen onkin tärkeää, sillä sisäisen ja ulkoisen asiakkaan tyytyväisyydessä on havaittu olevan vahva positiivinen korrelaatio (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 375).

3.4 laadunhallinta ja sidosryhmät

Nykypäiväisen kokonaisvaltaisen laadunhallinnan tärkein näkökulma on asiakaskeskeisyys (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 38). Muun muassa tästä syystä asiakasta voidaan pitää laadunhallinnan kannalta tärkeimpänä sidosryhmänä. Myös työntekijöiden panos laadunhallinnan sidosryhmänä on melko itsestään selvä. Näiden kahden sidosryhmän roolia laadunhallinnassa tarkasteltiin aiemmin kappaleissa ”3.2 Laadunhallinta ja henkilöstö” ja ”3.3 Laadunhallinta ja asiakkaat”. Suhteiden hallinta on kuitenkin listattu ISO 9000 (2015, s.13) standardissa yhdeksi laadunhallinnan periaatteista. Nämä kaksi sidosryhmää eivät olekaan laadunhallinnan kannalta ainoat merkittävät sidosryhmät vaan myös muun muassa yhteiskunnalla, toimittajilla ja sijoittajilla on merkittävät roolit laadunhallinnassa (Hoyle, 2007 s. 8-9).

Yhteiskunta on yrityksen toiminnalle tärkeä sidosryhmä, sillä se luo toiminnalle rajat ja kehykset. Yhteiskunta on auktoriteetti, joka säätää muun muassa lakeja ja muita säädöksiä, joita voidaan pitää yrityksen toiminnan kannalta vähimmäisvaatimuksina, eli laadunhallinnan on ainakin täytettävä ne. Yhteiskunnan auktoriteetti on myös asiakasta suurempi laadunhallinnallisesta näkökulmasta, ainakin laillisessa liiketoiminnassa, sillä vaikka tuote täyttäisi kaikki asiakkaan vaatimukset, mutta ei tarvittavia yhteiskunnan asettamia vaatimuksia, niin tuote ei tulisi pääsemään markkinoille. Toisin sanoen yhteiskuntaa ei kiinnosta kuinka laadukas tuote on, vaan vain se, että se on vaatimusten mukainen. (Hoyle, 2007 s. 8.)

Toimittajien vaikutus yrityksen tuottaman tuotteen laatuun voi olla usein hyvinkin suora, mutta se riippuu usein toimittajien osallisuudesta tuotteen toimituksessa asiakkaalle. Esimerkiksi jos ohjelmistotalo ulkoistaa ohjelmistojensa koulutuksen teettämällä sen alihankintana jollain toisella toimittajalla, saattaa koulutuksen laatu myös vaikuttaa asiakkaan kokemukseen itse ohjelmiston laadusta. Toimittajia voidaan näin ollen myös pitää laadunhallinnankin kannalta yrityksen tärkeänä sidosryhmänä, ja koska toimittajien valinnan voidaan nähdä vaikuttavan yrityksen laatuun, voidaan toimittajasuhteiden sitomista sekä ylläpitämistä pitää tärkeänä laadunhallinnan tehtävänä. (Järvelin et al., 1992 s. 74-77.)

Sijoittajat voidaan nähdä hyvin asiakkaiden kaltaisena sidosryhmänä, mutta yrityksen tuottaman tuotteen sijasta he haluavat yrityksen tuottaman tuloksen olevan halunsa mukaista, ja jos näin ei ole, he vievät asiakkaan tavoin rahansa muualle. Sijoittajat tarjoavat yrityksille tärkeitä resursseja, joten heidän tyydyttämisenä on tärkeää. Vaikka yrityksen tuottama tuote pärjäisi hyvin asiakkaiden keskuudessa, mutta yrityksen talous ei olisi hyvässä kunnossa, eivät sijoittajat kiinnostuisi yrityksestä ja nämä sijoittajien tarjoamat resurssit jäisivät saamatta. Näin ollen laadunhallinnankin kannalta on tärkeää ottaa huomioon myös sijoittajien asettamat vaatimukset. (Hoyle, 2007 s. 9.)

3.5 Laatukäsikirja

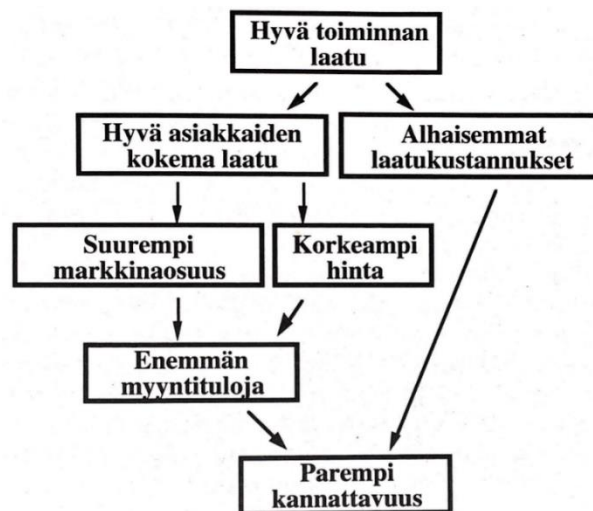
ISO 9000 (2015, s. 29) määrittelee laatukäsikirjan organisaation laadunhallintajärjestelmän spesifikaationa, jonka yksityiskohdat ja muoto vaihtelee organisaation koon ja toimintojen mukaan. Tämä määritelmä eroaa lähinnä sanamuodoiltaan edellisen ISO 9000 (2005, s. 38) standardin määritelmästä, mutta ISO 9000 standardisarjan käsitys laatukäsikirjasta on muuttunut huomattavasti enemmän. Edellinen ISO 9001 (2008, s. 16) painotti selkeästi laatukäsikirjan tärkeyttä, sillä laatukäsikirja oli muun muassa velvoittava osa organisaation laadunhallintajärjestelmän dokumentaatiota ja laatukäsikirjan sisältökin oli määritelty melko tarkasti. Nykyinen ISO 9001 (2015, s. 33) taas on luopunut hyvin pitkälti laatukäsikirja termin käytöstä ja liittänyt sen osaksi vaatimusta ”ylläpitää dokumentoitua tietoa”. Samalla uudempi versio on helpottanut dokumentointiin liittyvää byrokratiaa ja näin ollen tehnyt laatukäsikirjastakin enemmän yrityskohtaisen ja -lähtöisen dokumentin (Pro pilvipalvelut).

Uuden ISO 9001 standardin myötä laadunhallinnalle oleellista tietoa on siis edelleen dokumentoitava, mutta laatukäsikirjaa ei välttämättä tarvita (Pro pilvipalvelut). Laatukäsikirja tai sitä vastaava dokumentti, tai tietojärjestelmä kannattaa kuitenkin olla. Laatukäsikirjan tulisi sisältää yrityksen laatupolitiikka ja laatutavoitteet, henkilöstön ja johdon roolit ja vastuu laadunhallinnassa sekä toimintaohjeita laadunhallintaan (Hynynen, 2011 s. 21). Laatukäsikirjan olisi myös hyvä sisältää laatujärjestelmän osat ja pääsisältö sekä ohjeita laatujärjestelmän ylläpitoon ja valvontaan. Laatukäsikirjan laatimisen pitäisi kuitenkin olla ainakin nykypäivänä hyvin yrityslähtöistä, eli yrityksen tulisikin kirjata sinne sellaiset tiedot, jotka he kokevat palvelevan juuri heidän toimintaansa. Laatukäsikirjan tulisikin olla yrityksen laatujärjestelmän

päädokumentti, josta esimerkiksi henkilöstö voisi saada tarvittaessa apua ja jota voisi käyttää myös muun muassa asiakastyössä toiminnan kuvaajana. Laatukäsikirja onkin siis edelleen hyvä tapa dokumentoida ja säilyttää organisaation laadunhallinnan kannalta olennaista informaatiota. (Pro pilvipalvelut.) Laatukäsikirjan voidaankin nähdä tukevan yhdessä muun laadunhallintajärjestelmän kanssa prosessimaista toimintamallia. Tämä prosessimainen toimintamalli onkin yksi ISO 9000 (2015, s. 11) mainituista laadunhallinnan periaatteista.

3.6 Laadunhallinta ja kannattavuus

Yrityksen laadulla ja kannattavuudella on selvä positiivinen korrelaatio. Tätä laadun ja kannattavuuden korrelaatiota voidaan selittää muun muassa, sillä että yrityksen toiminnan hyvä laatu lisää asiakastyytyväisyyttä sekä synnyttää alhaisemmat laatukustannukset. Asiakastyytyväisyyden lisääntyessä asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan enemmän laadukkaaksi kokemastaan tuotteesta, joka mahdollistaa sen, että yritys voi myydä tuotetaan kilpailijoitaan korkeammalla hinnalla. Jos tuotteen hinta taas on sama kuin kilpailijan, päätyvät asiakkaat mieluummin laadukkaammaksi kokemaansa tuotteeseen. Tämä taas lisää paremman laadun omaavan yrityksen markkinaosuutta. (Järvelin et al., 1992 s. 10-11.) Toiminnan laadun suhde yrityksen kannattavuuteen on esitelty kuvassa 4.



Kuva 4. Toiminnan laadun vaikutus kannattavuuteen (Järvelin et al., 1992 s. 11)

Kannattavuuden ja onnistuneen laadunhallinnan positiivisesta korrelaatiosta on tehty lukuisia tutkimuksia (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 56). Hyvin merkittävänä voidaan pitää

amerikkalaisen PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategies*) tutkimusohjelman tuloksia. PIMS on laaja, vuonna 1972 aloitettu, amerikkalainen tutkimusohjelma, jonka tarkoituksena oli pyrkiä kartoittamaan erilaisten strategiavalintojen vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Tutkimusohjelman tutkimusraporteista selviää, että tuotteiden suhteellinen laatu on merkittävin yksittäinen yrityksen kannattavuuteen vaikuttava tekijä. Suhteellisella laadulla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa tuotteen laatua suhteessa kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen, 1992 s. 9.) Suhteellisen laadun ja kannattavuuden yhteyden perusteella on myös todettu, että asiakkaan kokema hyvä hinta-laatusuhde toi yritykselle nopean markkinaosuuden kasvun ja hyvän pääoman tuottoosaston toimialasta riippumatta, sekä takasi yritykselle parhaan tuottoosaston kaikissa markkinoille tulon- ja elinkaarenvaiheissa (Lipponen, 1993 s. 20). PIMS on kuitenkin saanut vuosien varrella kovaakin kritiikkiä, mutta sen keskeisiä havaintoja ei ole kumottu (Malik, 2013 s. 184-185). PIMS ei keskitytä täysin palvelualoihin, mutta puhtaasti palvelualojen laadunhallintaan keskittyviä tutkimuksiakin on, kuten Psomasin ja Jacan (2016) tutkimus TQM:n soveltamisessa espanjalaisissa palvelualan yrityksissä, jossa todettiin, että TQM:lla ja yrityksen taloudellisella suorituskyvyllä olevan yhteys.

Vaikka laadunhallinnan ja kannattavuuden välillä on suhde, ei se tarkoita, että jokainen yritys saisi edes onnistuneesta laadunhallinnasta yhtä paljon taloudellista hyötyä kuin toinen, sillä Hendricks ja Singhal (2001) toteavat tutkimuksessaan, että TQM:n käytöstä saatavan hyödyn määrää säätelevät monet organisaation ominaispiirteet. Hendricksin ja Singhalin (2001) mukaan tällaisia ominaispiirteitä ovat muun muassa yrityksen koko, pääomaintensiteetin aste, monipuolistumisaste ja TQM:n ohjelman kypsyysaste. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että suuremman hyödyn saavat pienemmät yritykset, yritykset joiden ohjelman kypsyysaste on korkeampi, yritykset jotka ovat vähemmän pääoma intensiivisiä sekä yritykset joilla on pienempi monipuolistumisaste (Hendricks ja Singhal, 2001).

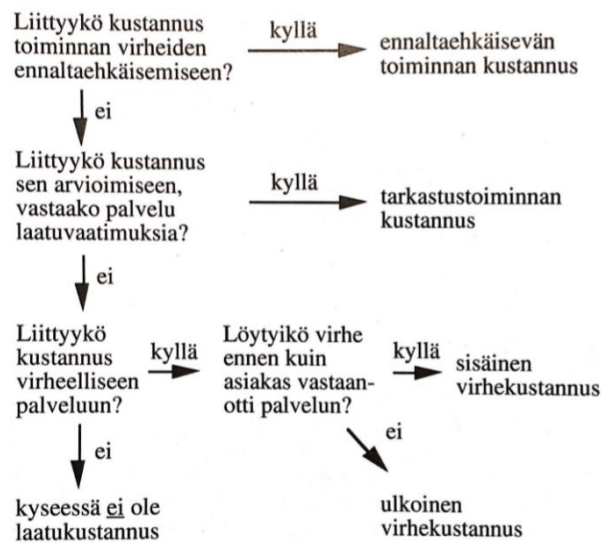
3.7 Laadunhallinta ja kustannukset

Käsite ”optimaalinen laatu” (*Optimal quality*) on vanhahtava ja kuuluu laadunhallinnan alkuaikoihin, jolloin laatua mitattiin tuotteiden poikkeamien määrän mukaan. Käsite antaa kuvan, että olisi olemassa jokin optimaalinen laatutaso, jonka jälkeen laadun kustannukset

kasvaisivat suuremmiksi kuin laadusta saatava hyöty ja näin ollen laadun kehittäminen tästä eteenpäin ei olisi enää kannattavaa. Käsite onkin väärä ja vanhentanut, sillä se on vastoin yhtä laadun kehittämisen peruseriaatetta, eli sitä, että aina on mahdollista saavuttaa parempaa laatua halvemmalla. Käsitteeseen myös kiteytyy ajattelutapa, jonka mukaan hyvä ja korkea laatu maksaisi yritykselle paljon, vaikka todellisuudessa laadun puute on se, mikä aiheuttaa suurempia kustannuksia. (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 65-69.) Laadunkustannuksia on laatuguruista painottanut varsinkin Philip Crosby, joka on julkaissut kirjan ”Quality is free”. Crosbyn ajatusten mukaan korkeampi laatu ei merkitse korkeampia kustannuksia vaan päinvastoin ja asioiden tekeminen kerralla oikein on huomattavasti virheiden korjailua halvempaa, joten ainut tavoiteltava virhetaso on virheiden nollassa. (Järvelin et al., 1992 s. 17.)

Virheiden estämisestä, tekemisestä, etsimisestä ja korjaamisesta syntyviä kustannuksia kutsutaan laatukustannuksiksi ja niiden arvioidaan olevan palvelualoilla suuruudeltaan 10-40 prosenttia liikevaihdosta (Järvelin et al., 1992 s. 61-64). Laatukustannusten syntyä selitetään sillä, ettei asioita tehdä kerralla oikein, vaan resursseja, kuten työaika, tuhlaantuu esimerkiksi aiemmin tehtyjen virheiden korjaamiseen ja niiden syiden selvittelyyn, hukassa olevien asioiden etsimiseen sekä asiakkaille huonoon laatuun liittyvien asioiden pahoitteluun. Organisaation laadun toiminta siis synnyttää laatukustannukset. (Silén, 1998 s. 63.)

Laatukustannukset voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, ulkoisiin laadunvarmistuskustannuksiin sekä operatiivisiin laatukustannuksiin. Näistä ensimmäiset muodostuvat sellaisista kustannuksista, jotka liittyvät asiakkaan vaatimiin todistuksiin, ylimääräisiin menettelyohjeisiin ja toimenpiteisiin. Jälkimmäiset, eli operatiiviset laatukustannukset, muodostavat suurimman osan laatukustannuksista ja ne voidaan jaotella vielä ennaltaehkäisevän toiminnan ja tarkastustoiminnan kustannuksiin, sekä ulkoisiin ja sisäisiin virhekustannuksiin. (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 66-67.; Järvelin et al., 1992 s. 61-64.) Operatiivisten laatukustannusten luokittelumetodiikka on esillä kuvassa 5.



Kuva 5. Operatiivisten laatu-kustannusten luokittelumetodiikka (Järvelin et al., 1992 s. 62)

Ennaltaehkäisevän toiminnan kustannukset muodostuvat tietyn laatu-tason saavuttamisesta ja sen ylläpitämisestä syntyvistä kustannuksista, kuten laatu-järjestelmän rakentamisesta ja kunnossapidosta sekä laatu-koulutuksesta. Ennaltaehkäisevien kustannusten voidaan ajatella olevan vaihtoehtoiskustannus muuten myöhemmin tapahtuville tarkastus- ja virhekustannuksille, jotka saattaisivat olla huomattavasti ennaltaehkäiseviä kustannuksia suurempia. Tarkastustoiminnan kustannukset syntyvät taas sellaisista toimista, joiden avulla varmistetaan, että asiakkaan saama tuote on virheetön. Tarkastustoiminnan kustannukset siis syntyvät joko tarjottua palvelua suoritettaessa tai sen jälkeen, kun tarkistetaan, että tuote täyttää sille asetut vaatimukset. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi tarkastushenkilöstön aiheuttamat kustannukset. (Järvelin et al. 1992 s. 61-64) Laatu-kustannusten voidaan myös nähdä kasvavan sen mukaan, mitä myöhempään virhe havaitaan (Bergman & Klefsjö, 2010 s. 61-62).

Sisäiset ja ulkoiset virhekustannukset liittyvät kumpainkin virheelliseen palveluun, mutta niitä erottaa se, että sisäinen virhekustannus syntyy, kun virheellinen tuote huomataan ennekuin se saavuttaa asiakkaan, kun taas ulkoinen virhekustannus syntyy sellaisista virheellisistä palveluista, jotka asiakas on ottanut vastaan. Tyypillisiä sisäisiä virhekustannuksia ovat muun muassa uusintatyöt ja ulkoisia taas alennukset, takuut ja mainehaitat. (Järvelin et al., 1992 s. 61-64.) Suurimpana ulkoisena laatu-virhekustannuksena voidaan pitää asiakkaan menettämistä huonon laadun vuoksi (Silén, 1998 s. 64).

4 LAADUNHALLINTA TARKASTUSLAITOKSESSA

4.1 Yrityskuvaus

Kiwa Inspecta on ollut osa Kiwa konsernia vuodesta 2015 saakka. Konserni työllistää kokonaisuudessaan yli 4300 ihmistä yli 40 maassa, pääasiassa Euroopassa, Aasiassa ja Latinalaisessa Amerikassa ja se onkin yksi maailman suurimmista testaus-, tarkastus- ja sertifiointialan toimijoista. (Kiwa₁.) Kiwa Inspectan Suomen maayhtiö, Kiwa Inspecta Suomi, taas työllistää yli 600 työntekijää ja tarjoaa noin 200 erilaista testaus-, tarkastus-, sertifiointi- ja konsultointipalvelua (Kiwa₂). Organisaatio siis tarjoaa monenlaisia palveluita, mutta tässä työssä keskitytään organisaation tarjoamiin ilmoitetun laitoksen palveluihin ja niiden tuottamiseen vaadittavaan sisäiseen laadunhallintaan. Organisaatiossa ilmoitetun laitoksen palveluita tarjotaan Inspecta Tarkastus Oy:n toimesta muun muassa hissien, painelaitteiden, koneiden, köysiratojen ja mittauslaitteiden osalta (FINAS).

4.2 Ilmoitettu laitos

EU:ssa on tehty paljon työtä yhdenmukaisuusperiaatteiden eteen, tavoitteena tuotteiden vapaan liikkuvuuden mahdollistaminen ja ylläpitäminen EU:n sisämarkkinoilla sekä riittävä suojelun taso. Näin ollen valmistajien täytyy osoittaa, että heidän tuotteensa täyttävät tuotekohtaiset lainsäädännölliset vaatimukset. Tuotteita koskevat säädökset sisältävät tuotteita koskevien lainsäädännöllisten vaatimusten lisäksi myös vaatimuksenmukaisuuden arviointimenettelyitä, joilla valmistaja osoittaa, että heidän tuotteensa vastaa näitä lainsäädännöllisiä vaatimuksia ja valmistajan tuleekin suorittaa nämä arviointimenettelyt tuotteen saattamiseksi markkinoille. Vaatimuksenmukaisuuden arviointia suoritetaan tuotteelle suunnittelu- ja tuotantovaiheessa. Arviointimenetelmiä on useita, joista kaikki ovat oikeudellisesti samanarvoisia, mutta niiden tekniset menetelmät eroavat toisistaan. Vaatimustenmukaisuuden arviointi on valmistajan vastuulla, mutta lainsäädännössä saatetaan vaatia, että kolmannen osapuolen on osallistuttava vaatimustenmukaisuuden arviointimenettelyyn. Tällaisen kolmannen osapuolen, kuten vaatimustenmukaisuuden arviointilaitoksen, tulee olla puolueeton ja täysin riippumaton. Ilmoitettu laitos onkin tällainen vaatimustenmukaisuuden arviointielin, jonka kansallisen viranomaisen on nimennyt virallisesti suorittamaan kolmannen osapuolen arviointimenettelyt.

(Harjuoja, 2016.) Ilmoitettujen laitosten asiakkaita ovatkin näin ollen tuotteiden valmistajat, eivätkä esimerkiksi tuotteiden loppukäyttäjät. Ilmoitetut laitokset ovat siis arviointilaitoksia, jotka on nimetty hoitamaan EU:n säädöksiin perustuvia vaatimustenmukaisuuden arviointitehtäviä (FINAS, 2019).

Euroopan komission tiedonannon, ”Sinisen oppaan” (2016, s. 76), mukaan ilmoitetun laitoksen tehtävänä ja velvollisuutena on:

- Tarjota ilmoituksen soveltamisalaan kuuluvia vaatimustenmukaisuuden arviointipalvelujaan kaikille unioniin tai unionin ulkopuolelle sijoittautuneille talouden toimijoille. Ne voivat suorittaa tällaisia toimia myös toisten jäsenvaltioiden tai kolmansien maiden alueella.
- Antaa asiaa koskevat tiedot ilmoittamisesta vastaavalle viranomaiselle, markkinavalvontaviranomaiselle ja muille ilmoitetuille laitoksille.
- Harjoittaa pätevää, syrjimätöntä, avointa, neutraalia, riippumatonta ja puolueetonta toimintaa
- Omata, tai ainakin olla käytettävissä, tarvittava henkilöstö, jolla on riittävästi asiaan liittyvää tietoa ja kokemusta vaatimustenmukaisuuden arvioinnin suorittamiseksi sovellettavan unionin yhdenmukaistamislainsäädännön mukaisesti.
- Toteuttaa asianmukaiset järjestelyt vaatimustenmukaisuuden arvioinnissa saatujen tietojen luottamuksellisuuden varmistamiseksi.
- Omata riittävä vastuuvakuutus ammatillisten toimiensa osalta, jollei tällainen vastuu kuulu ilmoituksen tehneelle jäsenvaltiolle kansallisen lainsäädännön perusteella.
- Osoittaa pätevyytensä esimerkiksi akkreditoinnilla, joka on suositelluin tapa arvioida ilmoitettujen laitosten tekninen pätevyys.

Ilmoitetut laitokset siis testaavat, tarkastavat ja sertifioivat tuotteita, ja tästä syystä niillä on merkittävä tehtävä markkinoille saatettavien tuotteiden turvallisuuden ja vaatimustenmukaisuuden varmistamisessa (TEM). Näin ollen voidaankin nähdä, että ilmoitetuilla laitoksilla on yleiseen etuun liittyviä tehtäviä, jonka takia niiden on vastattava toimistaan toimivaltaiselle kansalliselle viranomaiselle. Vastaavan viranomaisen lisäksi ilmoitetun laitoksen tulee ilmoittaa toimistaan markkinavalvontaviranomaisille, jonka lisäksi ilmoitetun laitoksen tulee olla riippumaton ja puolueeton. Vaatimus riippumattomuudesta ja

puolueettomuudesta koskee koko organisaatiota silloinkin, kun laitos suorittaa muitakin kuin ilmoitetun laitoksen tehtäviä. Laitoksella tulee olla myös riittävä pätevyys ja resurssit toiminnan suorittamiseen sekä sen täytyy sitoutua asiakkaiden tietojen luottamuksellisuuden takaamiseen sekä yhteistyöhön muiden ilmoitettujen laitosten kanssa. (Harjuoja, 2016.) Termi ”ilmoitettu laitos” tulee siitä, että jäsenvaltiot antavat niitä koskevan ilmoituksen komissiolle (TEM). Ilmoitetun laitoksen ilmoittaminen komissiolle tapahtuu kansallisen valvovan viranomaisen toimesta. Ilmoitusta hakevan laitoksen arvioinnissa määritetään laitoksen tekninen pätevyys sekä muut laitosta koskevat vaatimukset. Arviointi suoritetaan yleensä akkreditoinnilla, joka on suosittu väline ilmoitettujen laitosten pätevyyden ja luotettavuuden arvioimiseksi. Yleisimpiä akkreditoineissa sovellettavia pätevyyden arviointi perusteita ovat standardit EN ISO/IEC 17025, EN ISO/IEC 17020, EN ISO/IEC 17021 ja EN ISO/IEC 17065. Arvioineissa käytettävät standardit riippuvat siitä, onko ilmoitusta hakeva vaatimustenmukaisuuden arviointilaitos laboratorio, tarkastuslaitos vai sertifiointielin. (Harjuoja, 2016.) Päätöksen laitoksen nimeämisestä tekee kuitenkin toimivaltainen viranomainen, joka myös huolehtii laitoksen tietojen tallentamisesta NANDO:on, joka on Euroopan komission ylläpitämä ja hallinnoima tietojärjestelmä, joista löytyvät ilmoitettujen laitosten tiedot. Suomessa toimivaltaisena viranomaisena toimii muun muassa työ- ja elinkeinoministeriö ja akkreditoinnit suorittaa Tukesin akkreditointi yksikkö FINAS. (TEM.)

Kuten jo mainittua, Kiwa Inspecta Suomi tarjoaa ilmoitetun laitoksen palveluiden lisäksi monia muitakin samankaltaisia palveluita, kuten kansallisen tarkastuslaitoksen palveluita, ja tästä syystä haastatteluissa pystyttiin vertaamaan ilmoitetun laitoksen toiminnan sisäiselle laadunhallinnalle tuomia haasteita muuhun yrityksen samankaltaiseen toimintaan. Ilmoitetun laitoksen rooli tuo lisää vaatimuksia, joiden hallinta on oma maailmansa, mutta ei kuitenkaan välttämättä yhtään sen haastavampaa sisäisen laadunhallinnan kannalta, kuin esimerkiksi kansallisen tarkastuslaitoksen roolin tuomat vaatimukset (H3, 2020). Vaikka ilmoitetun laitoksen toimintaan voidaan nähdä sisältyvän enemmän vaatimuksia kuin esimerkiksi kansallisen tarkastuslaitoksen, niin varsinainen haaste laadunhallinnalle ei ole suoranaisesti vaatimusten määrä, vaan vaatimusten hallinta niin, että toiminta pysyy sujuvana ja yhtenäisenä. Eli kun harjoitetaan monenlaista toimintaa, kuten ilmoitetun laitoksen sekä kansallisen tarkastuslaitoksen toimintaa, niin toimintaan kohdistuvia vaatimuksia tulee monista vaatimuslähteistä, jolloin laadunhallinnan tehtävänä on sovittaa esimerkiksi ilmoitetun

laitoksen toimintaa koskevat vaatimukset muiden vaatimusten kanssa niin, että koko toiminta pysyy kuitenkin sujuvana ja yhtenäisenä. (H4, 2020.) Ideana on siis se, että samoilla prosesseilla ja menettelyillä, joilla ohjataan ilmoitetun laitoksen toimintaan liittyvää laadunhallintaa, ohjataan myös muuta samankaltaiseen toimintaan, kuten kansallisen tarkastuslaitokseen, liittyvää laadunhallintaa (H3, 2020). Haastattelujen perusteella ilmoitetun laitoksen toimintaa on myös vähemmän kuin esimerkiksi kansallisen tarkastuslaitoksen toimintaa, joka ei siis ole suoranaisesti ole laadunhallinnallinen ongelma tai haaste, mutta sen voidaan nähdä vaikuttavan laadunhallinnan panos-tuotos-suhteeseen. Ilmoitetun laitoksen toiminnan vähäisen volyymin suhde toiminnan tuomiin uusiin vaatimuksiin johtaakin siihen, että ilmoitetun laitoksen toiminnan voidaan nähdä suhteessa sitovan enemmän laadunhallinnan resursseja, kuin esimerkiksi kansallisen tarkastuslaitoksen toiminnan (H3, 2020).

4.3 Laatuajattelu

Laadulla on suuri rooli Kiwa Inspectan toiminnassa, ja se näkyykin jo yrityksen sloganissa ”*Trust, Quality & Progress*” (Kiwa₂). Tätä ajatusta mukailee myös toimintajärjestelmään kirjattu Kiwa Inspecta Suomen laatupolitiikka, jossa laadun mainitaan olevan, luotettavuuden rinnalla, toiminnan selkäranka, joka ohjaa päivittäistä tekemistä. Laatu- ja kehitysjohdaminen on myös mainittu toimintajärjestelmässä yhtenä toiminnan avainprosesseista. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että laadun merkitys toiminnassa on myös sisäistetty. Laatua pidetään myös ilmoitetun laitoksen toiminnassa yrityksen tavamerkinä ja myyntivalttina, joten ymmärrys laadun merkityksestä tulisi olla kaikille yhtäläinen ja kirkas (H4, 2020). Laatuun liittyvistä asioista on myös kiinnostuttu ylintä johtoa myöten (H2, 2020). Laadun merkitys on siis kaikille selvä, mutta haastattelujen perusteella se, miten laatu määritellään, vaihtelee, sillä laatu saattaa näyttäytyä erilaisena esimerkiksi työtehtävästä riippuen. Esimerkiksi laatu näyttäytyy laatupäälliköille, laatuvaastaville ja teknisille laatuvaastuu päähenkilöille toiminnan vaatimustenmukaisuutena, eli toiminta on silloin laadukasta, kun se täyttää sille asetetut vaatimukset, kun taas joillekin muulle laatu saattaa merkata esimerkiksi tehokkaampaa tai parempaa prosessia (H3, 2020). Muulle henkilöstölle, kuten tarkastajille laatu saattaa myös näyttäytyä vaatimustenmukaisuutena, sillä tarkastajien tehtävänä on kuitenkin tarkastaa asiakkaiden tuotteiden vaatimustenmukaisuutta (H3, 2020). Tarkastajien voidaankin siis nähdä suorittavan ulkoista laadunhallintaa asiakkaiden tuotteille. Kaikki eivät myöskään

ole välttämättä sisäistäneet laadun kokonaisvaltaisuutta eli sitä, että laatua on nykyinen toiminta ja sen pyörittäminen oikein, vaan ajatellaankin laadun olevan esimerkiksi parempi mittalaite (H2, 2020).

Kiwa Inspecta Suomen laatupolitiikkaan on kirjattu, että tarjottavien palveluiden ehdoton ydin on luotettava asiakaskokemus sekä aktiivinen ja monialainen osallistuminen turvallisen huomisen ja vastuullisen tulevaisuuden rakentamiseen yhteiskunnassa. Haastatteluissa esiin nousseita, ilmoitetun laitoksen sisäisen laadunhallinnan kannalta merkittäviä sidosryhmiä olivatkin edellä mainittujen asiakkaiden ja yhteiskunnan lisäksi myös viranomaiset sekä tarkastustoimialan yhteisöt. Asiakkaiden tärkeys sidosryhmänä kiteytyy hyvin siihen ajatukseen, että ilman asiakkaita ei tuloja, ja ilman tuloja ei toimintaa (H2, 2020). Näin ollen asiakkaan tarpeet tuleekin siis ottaa huomioon myös laadunhallinnassa. Ilmoitetun laitoksen toiminta on kuitenkin lakisääteistä ja sitä suoritetaan valtiovallan mandaatilla, jolloin myös laadunhallinnassa yhteiskunnan ja viranomaisten rooli korostuu (H3, 2020). Ilmoitetun laitoksen toiminnalla pyritään varmistamaan, että markkinoille päästettävät laitteet ovat säädösten mukaisia, jolloin toiminnalla luodaankin yhteiskunnallista turvallisuutta (H4, 2020). Yhteiskunta voidaan nähdä toissijaisena sidosryhmänä laadunhallinnan kannalta, sillä se ei suoranaisesti vaikuta sisäiseen laadunhallintaan, mutta ilmoitetun laitoksen suorittaman sisäisen ja ulkoisen laadunhallinnan vaikutus on kuitenkin yhteiskunnan kannalta merkittävä. Viranomaiset taas asettavat suoria vaatimuksia laadunhallinnalle ja muullekin toiminnalle (H3, 2020). Toimintaa valvovia viranomaisia, tai viranomaisiin rinnastettavia toimijoita, ovat muun muassa TUKES ja TEM, sekä TUKES:n akkreditointielin FINAS (H1, 2020). FINAS ei kuitenkaan suoranaisesti valvo toimintaa vaan arvioi sen pätevyyttä, jonka pohjalta valvovat viranomaiset tekevät päätöksensä (H3, 2020). Haastatteluiden perusteella selvisi siis, että toimintaa valvovat viranomaiset vaikuttavat osaltaan myös sisäisen laadunhallinnan tasoon ja näin ollen viranomaisten vaikutusta laadunhallintaan voidaan pitää hyvin suorana.

Asiakas koetaan siis laadunhallinnan kannaltakin tärkeäksi sidosryhmäksi, mutta haastattelujen perusteella asiakaskeskeisyys ei ole ainakaan ainut painotettava laadunnäkökulma. Tarkastuksia tehdessä painottuu vaatimustenmukaisuus, eli tehty työ on silloin laadukasta, kun se täyttää sille asetetut viralliset vaatimukset (H3, 2020). Jotta tehty tarkastustyö pysyisi laadukkaana, eli vaatimustenmukaisena, ei asiakas saa alkaa määrittelemään minkälaisen

tuloksen hän haluaa, vaan asiakasta tuleekin ohjata siihen, että häntä miellyttää se, että tarkastustoiminta on laadukasta, eli vastaa vaatimuksia ja on muutenkin virheetöntä (H4, 2020). Tehty tarkastus voidaankin nähdä laadukkaana palveluna, vaikkei tarkastuksen lopputulos miellyttäisikään asiakasta, jos tarkastus on vain täyttänyt sille esimerkiksi standardissa asetetut viralliset vaatimukset (H3, 2020). Näin ollen laadun voidaankin nähdä tässä tapauksessa olevan vahvasti tuote- ja valmistuskeskeistä. Asia ei kuitenkaan ole täysin mustavalkoinen, sillä jo laatupolitiikassa korostetaan asiakaskokemuksen tärkeyttä. Laadun asiakaskeskeisellä näkökulmalla onkin paikkansa myös ilmoitetun laitoksen toiminnassa (H3, 2020). Asiakasta pyritäänkin neuvomaan ja auttamaan niissä rajoissa, mitä ilmoitetun laitoksen toiminta sallii. Asiakasta voidaankin esimerkiksi neuvoa tuotteen markkinoille saattamiseen liittyvässä byrokratiassa, vaikka toiminnan varsinaisena tarkoituksena onkin vain tuotteen markkinoille saattamista varten tarpeellisten tarkastusten tekeminen. (H3, 2020.) Palvelusta voidaan siis pyrkiä tekemään asiakkaankin mielestä laadukas ilman, että karsitaan vaatimusten mukaisesta laadusta. Laadunhallinnan ja liiketoiminnan pitääkin olla tasapainossa, niin ettei laatuna nähdä vain vaatimustenmukaisuutena, vaan koko palveluprosessin täytyy olla kokonaisvaltaisesti laadukas (H4, 2020.).

Haastattelujen perusteella laadunhallinnalla nähdään pyrittävän sekä riskien hallintaan, että tavoitteiden saavuttamiseen. Kiwa Inspecta Suomen laatupolitiikassa mainitaankin toimintaan kohdistuvien riskien hallinta, että myös tavoitteiden saavuttaminen. Molempia siis tarvitaan, mutta kumpana laadunhallinta enemmän ilmenee, saattaa riippua muun muassa työtehtävästä. Esimerkiksi laatupäällikölle laadunhallinta saattaa vaikuttaa lähinnä riskien hallinnalta, ja jatkuvalta tulipaloja vastaan taistelulta, vaikka samaan aikaan erinäisiä laatuun liittyviä kehitysprojektejakin on (H3, 2020). Molempia kuitenkin tarvitaan, sillä riskien hallinta ja tavoitteiden saavuttaminen täydentävät toisiaan. Esimerkiksi ohjeistuksella pyritään yhdenmukaiseen toimintaan, kun taas riskilähtöisyydellä pyritään löytämään toiminnan heikot kohdat, eli riskiperusteisella lähestymisellä voidaan kehittää parempia toimintoja. (H2, 2020.)

4.4 Laatujohtaminen

Kiwa Inspecta Suomen toimintajärjestelmän mukaan laatuasioiden ylläpidosta ja kehittämisestä vastaa HSSEQ-organisaatio (*Health, Safety, Security, Environment, Quality*).

Toimintajärjestelmän mukaan tämän HSSEQ-ryhmää johtaa maajohtaja ja ryhmän tehtävänä on tuottaa johdon päätöksenteon tueksi tietoa, muun muassa seuraamalla ja analysoimalla laatumittareiden tuloksia ja esittämällä niiden pohjalta toimenpiteitä, ja näin ollen auttaa liiketoimintoja muun muassa laadun edistämässä kaikessa toiminnassa. Nimestäkin voi kuitenkin jo päätellä, että ryhmä ei keskity pelkästään laatuasioihin, vaan HSSEQ toimintaan kuuluu myös työterveys-, turvallisuus- ja ympäristöasioista huolehtiminen. Toimintajärjestelmän mukaan laatuasioiden ohjaamisesta vastaakin maayhtiötasolla maayhtiön lautupäällikkö, joka vastaa myös toimintajärjestelmästä, toimii HSSEQ-organisaation toimintaa tukevan HSSEQ-tuen esimiehenä sekä toimii puheenjohtajana ja kokoonkutsujana laatutiimissä, joka koostuu liiketoimintayksiköiden lautupäälliköistä ja laatukoordinaattorista. Laatutiimin tarkoituksena on kehittää maayhtiötason laatuikäytäntöjä, huolehtia vaatimustenmukaisuudesta sekä vastata laatumittariston seuraamisesta ja kehittämisestä. Organisaation laadunhallinnan kannalta merkittävää on myös se, että jokaisella liiketoimintayksiköllä on omat lautupäällikkönsä ja tekniset laatuvalvontajohdon henkilöt, eli laadunvalvontaan käytetään runsaasti henkilöresursseja (H3, 2020).

Haastattelujen perusteella yleisimpiä sisäisessä laadunhallinnassa käytettäviä työkaluja ja tekniikoita ovat ylivoimaisesti sisäiset auditoinnit ja monitoroinnit. Monitoroinnit ovat tärkeä työkalu tarkastajien pätevyyden seurantaan ja todentamiseen, varsinkin kun tarkastajat tekevät työtään kentällä usein yksin (H2, 2020). Auditointeja suoritetaan myös hyvin systemaattisesti, ja auditointien rakenne kuten se, mitä auditoinneissa tulee käydä aina läpi, on tarkoin määritelty (H2, 2020). Sisäisten auditointien runsas käyttö perustuu vahvasti siihen, että niiden suorittamista vaaditaan akkreditointistandardeista (H3, 2020). Haastattelujen perusteella laadunhallinnassa ei juurikaan käytetä perinteisiä ”seitsemää laatutyökalua”, ainakaan systemaattisesti. Asiakasreklamaatioiden määrää kyllä visualisoidaan pylväsdiagrammeilla, laadunhallinnan prosessien kuvauksen apuna käytetään työnkulkukaavioita ja poikkeamille tehdään akkreditointistandardien vaatimia juurisyyanalyyssejä, mutta ei millään selkeällä mallilla (H3, 2020). Auditointeja ja monitorointeja lukuun ottamatta työkaluja ja tekniikoita käytetäänkin laadunhallinnassa hyvin ”ad hoc”-ajatuksella, eli tarpeen mukaan kehitetään tai sovelletaan valmiista malleista juuri kyseiseen tilanteeseen sopiva työkalu tai tekniikka, eli kaikille toimille ei ole määrätty siis systemaattisesti käytettävää työkalua tai tekniikkaa. Laadunhallinnan työkaluna voidaan myös nähdä ulkoisten toimijoiden suorittamat arvioinnit,

joita on hyvä käyttää laadunhallinnassa apuna, koska niitä suoritetaan useamman kerran vuodessa ja niistä saadaan koko ajan tietoa siitä, mitä pitäisi tehdä paremmin. Arvioinneista saatavaa tietoa on hyvä käyttää laadunhallinnassa apuna, sillä tieto on mitattavaa ja sitä voidaan ja analysoidaankin systemaattisesti. (H3, 2020.) Fyysistä laatukäsikirjoista on luovuttu vuosia sitten, mutta laatuohjeistus, kuten työohjeet, löytyvät sähköisestä toimintajärjestelmästä (H4, 2020).

Kiwa Inspecta Suomen laatupolitiikkaan on kirjattu, että toiminnan tulee täyttää kaikki niihin kohdistuvat kotimaiset ja kansainväliset akkreditointi- ja viranomaisvaatimukset. Tämä näkyi myös haastatteluissa, sillä niiden perusteella laadunhallinnan, ja koko toiminnan, selkeästi tärkein viitekehys on akkreditointistandardit. Tämä johtuu siitä, että ilmoitetun laitoksen toiminta on pitkälti luvanvaraista, joten se perustuu akkreditointeihin, jolloin toiminnan tulee olla akkreditointistandardien mukaista (H3, 2020). Yleisesti akkreditoinneissa käytettäviä standardeja on lueteltu luvussa ”4.2 Ilmoitettu laitos”. Ilmoitetun laitoksen toiminnan kannalta tärkeitä standardeja ovat muun muassa ”EN ISO/IEC 17020 Vaatimustenmukaisuuden arviointi. Vaatimukset erityyppisten tarkastuslaitosten toiminnalle” sekä ”EN ISO/IEC 17065 Vaatimustenmukaisuuden arviointi. Vaatimukset tuotteita, prosesseja ja palveluita sertifioiduille elimille” (H1, 2020). Myös standardi ”EN ISO/IEC 17025 Testaus- ja kalibrointilaboratorioiden pätevyys. Yleiset vaatimukset” on toiminnan kannalta tärkeä. Standardien lisäksi laadunhallinnassa käytetään muitakin viitekehyskiä, esimerkiksi eri direktiivien ohjeistuksia. (H4, 2020.) Akkreditointistandardien lisäksi ISO standardeista on käytössä muun muassa ISO 19011, joka ohjaa sisäisiä auditointeja (H2, 2020). Viitekehysenä voidaan myös nähdä VANK-yhteisön (vaatimustenmukaisuuden arviointiasian neuvottelukunta) ohjeistukset riippumattomuudesta, vaikkakin ohjeistukset riippumattomuuteenkin liittyvistä asioista tulevat myös akkreditointistandardeista (H4, 2020.). On myös paljon erilaisia osastokohtaisia kokeiluja, kuten EFQM:n excellence-malli, ja myös leanista sekä six sigmasta on ollut puhetta, mutta niiden roolia koko laadunhallinnassa ei voida ainakaan vielä pitää mitenkään hirveän merkittävänä (H3, 2020). Standardit ovat kuitenkin kaikkein tärkein viitekehys, sillä niiden perusteella rakennetaan johtamisjärjestelmä ja näin ollen laadunhallintakin (H4, 2020).

4.5 Laadunhallinta osana palveluprosessia

Kiwa Inspecta suomen laatupolitiikan mukaan puolueettomuus ja riippumattomuus ovat toimintaa vahvasti määrittäviä tekijöitä, jotka mahdollistavat ryhdikkään, objektiivisen ja luotettavan kolmannen osapuolen palvelun. Myös haastattelujen perusteella ilmoitetun laitoksen toiminnan kannalta puolueettomuutta ja riippumattomuutta pidetään tärkeinä palvelun laatuominaisuuksina. Puolueettomuus ja riippumattomuus ovatkin ilmoitetun laitoksen toiminnan kannalta velvoittavia tekijöitä, kuten kappaleessa ”4.2 Ilmoitettu laitos” kerrottiin, joita myös akkreditointi standardit vaativat, joten niitä voidaankin pitää palvelun pakollisina laatuominaisuuksina. Puolueettomuuden ja riippumattomuuden kanssa täytyykin olla tarkkana, kun tarjotaan asiakkaalle ilmoitetun laitoksen palveluja, sillä asiakas saattaa usein haluta liiankin konsultoivaa palvelua (H4, 2020). Puolueettomuutta ja riippumattomuutta hallitaankin esimerkiksi teettämällä selvityksiä toimintaan osallistuvan henkilöstön mahdollisista esteellisyyksistä sekä ulkoisen työryhmän avulla, joka koostuu muun muassa asiakkaan edustajista ja valvoo toimintaa esimerkiksi juuri puolueettomuuden näkökulmasta (H2, 2020). Näiden pakollisten viranomaisten vaatimien laatuominaisuuksien lisäksi haastattelujen perusteella toiminnalta odotetaan myös muita laatuominaisuuksia asiakkaiden suunnalta, kuten luotettavaa, joustavaa ja pätevää palvelua. Joustavuutta ei voida kuitenkaan ilmoitetun laitoksen toiminnan luonteen takia kaikilta osin tarjota, mutta joustavuudella voidaankin haastatteluiden perusteella tarkoittaa esimerkiksi joustavuutta, tai yhteistyötä, aikataulujen suunnittelun suhteen. Tämä onkin sellainen asia, jota toivotaankin hyvin usein asiakkaan toimesta (H5, 2020). Asiakkaat ja muut sidosryhmät odottavat myös tietenkin palvelun olevan asiantuntevaa sekä tasapuolista, eli kaikkia toimijoita tulee kohdella samalla tavalla (H1, 2020). Myös kustannustehokkuus on varmasti sellainen ominaisuus, jota asiakkaat odottavat (H3, 2020).

Toiminnan tasoa mitataan monella tapaa, mutta ei ole täysin määritettyä, että mitkä mittarit ovat täysin laadun tasoon sidottuja. Akkreditointi standardit vaativat kuitenkin, että esimerkiksi asiakaspalautteessa ilmenneitä reklamaatioita ja arvioinneissa havaittuja poikkeamia tulee seurata. Reklamaatioiden ja poikkeamien määriä seurataankin, mutta määriä tärkeämpää on seurata niiden luonnetta ja tehdä laadullista analyysia, eli määrittää esimerkiksi toistuvatko jotkin tietyt asiat ja mitkä asiat ovat erityisen vakavia. (H3, 2020.) Näistä tehdään raportit, jotka laatupäällikkö esittää johtoryhmälle, ja vakavimmat tapaukset voidaan käsitellä

johtoryhmän kanssa jopa tapauskohtaisesti (H2, 2020). Asiakaspalautteesta ja arvioinneista saadusta informaatiosta mitataan hajontaa, eli määritetään, mikä on toiminnan kannalta hyvä taso ja analysoidaan, kuinka ollaan saadun informaation perusteella sen kummallakin puolella (H4, 2020). Palautetta ei myöskään ainoastaan kerätä ulkoisilta toimijoilta, vaan käytössä on palautejärjestelmä, johon kerätään myös sisäistä palautetta (H2, 2020). Myös työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä mitataan harvakseltaan (H4, 2020). Selkeitä seurattavia yksittäisiä laatuindikaattoreita ei siis haastattelujen perusteella välttämättä ole. Kuitenkin jos esimerkiksi asiakkaat tai akkreditointielin jostain huomauttaa niin tiedetään jonkin menneen pieleen (H5, 2020). Laatuksennuksille ei ole selkeitä mittareita, eikä niitä suoranaisesti myöskään mitata, mutta jonkinlainen käsitys niiden tasosta kuitenkin on (H3, 2020).

Poikkeamien hallintaan on olemassa systemaattinen toimintajärjestelmään kuvattu standardien mukainen prosessi, johon kuuluu muun muassa poikkeaman juurisyyanalyysin tekeminen, korjaavien toimenpiteiden laatiminen sekä poikkeaman vaikutuksen arvioiminen (H3, 2020). Prosessi lähtee poikkeaman syyn selvittämisestä, eli tutkitaan, johtuuko poikkeama esimerkiksi käytetystä laitteistosta, mittaustavasta tai inhimillisestä virheestä. Tämän jälkeen poikkeaman merkitys arvioidaan, eli kartoitetaan mihin kaikkeen poikkeama vaikuttaa tai on voinut vaikuttaa sekä kartoitetaan keihin kaikkiin pitää olla yhteydessä asiaa koskien. Tämän jälkeen päätetään korjaavista toimenpiteistä, jotka vaihtelevat tapauskohtaisesti esimerkiksi virheellisen dokumentin, kuten tarkastuspöytäkirjan, korjaamisesta kokonaan uuteen tarkastukseen tai jopa korvauksiin. Lopuksi vielä määritellään, että kuinka kyseisenlainen poikkeama voidaan ehkäistä tulevaisuudessa ja tähän tietenkin vaikuttaa myös se, että onko poikkeaman syy ollut esimerkiksi tarkastajassa vai koko systeemissä. (H1, 2020.)

Toimintajärjestelmän mukaan asiakastytyväisyyden hallinta on laatu- ja kehitysjohtamisen prosessin toimintoja, mutta haastattelujen perusteella asiakastytyväisyyden seuranta ilmoitetun laitoksen toiminnassa on melko passiivista. Käytössä on kyllä asiakaspalautejärjestelmä, johon saapuvaa palautetta seurataan, käsitellään sekä analysoidaan aktiivisesti ja systemaattisesti, jonka jälkeen tehdyt analyysit käsitellään johdonkatselmuksissa, mutta itse asiakaspalautteen keruu ei ole hirveän aktiivista (H3, 2020). Asiakkailta saatu palaute, kuten reklamaatiot, käydään läpi tapauskohtaisesti, sillä joskus oikeinkin tehdystä työstä saatetaan reklamoida, jos asiakas ei vaan ole ollut tulokseen tyytyväinen, vaikka se olisi

objektiivisesti oikea (H1, 2020). Palautetta kerätään kuitenkin ajoittain aktiivisestikin erillisillä keskitetyillä asiakaskyselyillä, joista saatu informaatio koostetaan ja viedään johtoryhmälle esiteltäväksi, jonka jälkeen johtoryhmä tekee päätöksiä mahdollisista muutoksista (H2, 2020). Palautteen luonne ja tulokanava saattaa olla myös ratkaiseva tekijä, sillä positiivista suoraan asiakkaalta tarkastajalle tulevaa palautetta ei välttämättä aina edes kirjata ja analysoida (H1, 2020). Ilmoitetun laitoksen toiminta on hyvin säädöspohjaista ja rakentuu vahvasti virallisten vaatimusten varaan, jolloin asiakkaiden lisätoivomuksille ei aina välttämättä jää juurikaan tilaa ja niiden toteuttaminen voi olla suurilta osin jopa mahdotonta (H2, 2020). Näin ollen jatkuva aktiivinen asiakaspalautteen keruu voikin johtaa resurssien tuhlaamiseen. Palautetta tulee haastatteluiden perusteella myös muiltakin toimijoilta kuin asiakkailta. Muun muassa toimintaa arvioivilta viranomaisilta saadaan palautetta arviointien yhteydessä, jonka käsittelyn vaatimus tulee jo säädöksistä, ja tähän saatuun palautteeseen tuleekin muun muassa antaa vastiketta siitä, kuinka toimintaa kehitetään saatujen havaintojen ja huomautusten perusteella (H5, 2020). Tätäkin viranomaisilta tai muilta vastaavilta toimijoilta saatavaa palautetta kohdellaan siinä mielessä samalla tavalla kuin asiakaspalautetta, että saatu palaute käsitellään ja analysoidaan hyvin systemaattisesti ja aktiivisesti, jonka jälkeen toimitaan tarkasti määritellyillä tavoilla, mutta itse palautteen keräämiseen suhteen ollaan hieman passiivisia, eli lähinnä tyydytään ottamaan vastaan se, mitä tarjotaan (H3, 2020). Palautetta saatetaan myös kysellä aika ajoin aktiivisemminkin, esimerkiksi yhteistyöpalavareissa, mutta tällöin palautteen luonne ei ole usein hirveän virallista (H3, 2020).

4.6 Henkilöstö ja laatu

Kiwa Inspecta Suomen laatupolitiikkaan on kirjattu, toiminnan perustuvan motivoituneeseen huippuhenkilöstöön, jolla on vaikutus ja vastuu toimiessaan alojensa asiantuntijoina. Näin ollen voidaankin sanoa, että henkilöstön rooli tarjotun palvelun laadussa nähdään merkittävänä. Henkilöstöstä aiheutuvan palvelun laadun hajonnan hallitsemiseen eteen nähdään paljon vaivaa jo siitäkin syystä, että akkreditointistandardien mukaan kahden eri tarkastajan tekemän tarkastuksen tulosten tulisi olla identtisiä (H3, 2020). Tämän hajonnan hallitsemiseen on useita eri konsteja, mutta ne nojaavat muutamaankin peruskulmakiveen. Toiminta lähtee uuden tarkastajan määrämittäisestä ja laadukkaasta perehdytyksestä, joka on hyvin systemaattista ja perehdytysjärjestelmään panostetaankin kunnolla. Tarkastaja käykin tämän laadukkaan

perehdytysohjelman läpi, joka päättyy näyttökokeeseen, ennen kuin pätevyys virallisesti myönnetään. Toiminnan tasoa tarkkaillaan myös pätevyyden myöntämisen jälkeen, eli jokaista tarkastajaa monitoroidaan muun muassa kentällä, sekä tehdään pöytäkirjakatselmuksia, eli tietyllä otannalla tarkastellaan tarkastajien tekemiä pöytäkirjoja. (H3, 2020.) Monitorointien lisäksi jatkuvan seurannan kannalta tärkeitä ovat sisäiset auditoinnit, joita suoritetaan usein, että nähdään toiminnan kehitys (H2, 2020). Tarkastajien pätevyydet myös kirjataan ylös, eivätkä pätevoittamisprosessit rajoitu vain uuden tarkastajan perehdyttämiseen, vaan tarkasti dokumentoituja prosesseja käytetään aina kun tarkastaja suorittaa uuden pätevyyden (H1, 2020). Toinen hajonnan hallinnan kannalta tärkeä kulmakivi on työohjeet. Jokaisella toimialalla on jokaisesta ”tarkastuslajista” työohjeet, jotka ovat velvoittavia noudattaa. Työohjeet löytyvät sähköisessä muodossa ja ne ovat helposti henkilöstön saatavilla. Tarkastukset voisi periaatteessa suorittaa pelkästään standardien asettamien vaatimusten mukaan, mutta on päätetty tehdä tarkemmat ohjeet, joissa standardit avataan ja mahdollista tulkintaa vaativiin kohtiin luodaan selkeä linja. Tällaisista teknisistä tulkinnoista vastaa jokaiselle toimialoille asetettu johtava asiantuntija. Johtavan asiantuntijan voidaan siis nähdä vastaavan tarkastustoiminnan yhdenmukaisuudesta ja teknisistä tulkinnoista, jolloin tulkintojen tekeminen on keskitettyä, eikä hajoa jokaisen tarkastajan oman tulkinnan varaan. (H3, 2020.) Hajonnan hallitsemisen kannalta johtavien asiantuntijoiden rooli onkin avainasemassa (H4, 2020). Pienemillä toimialoilla pystytään käymään tarkempaa yhteydenpitoa tarkastajien ja johtavan asiantuntijan välillä, jolloin arviointeihin liittyviin, tulkintaa vaativiin, tilanteisiin voidaan hakea ratkaisua yhdessä ja näin taata yhteinen linja (H5, 2020).

Ilmoitetun laitoksen tehtävien suorittamiseen liittyy erilaista laitteistoa, joista aiheutuvan hajonnan merkitys työn laatuun vaihtelee toimialoittain ja tehtävittäin. Esimerkiksi toimistotyössä käytettävien laitteiden, kuten tietokoneiden, merkitys ei ole niin suuri, mutta esimerkiksi tarkastusten yhteydessä käytettävien mittalaitteiden tarkkuus saattaa olla palvelun laadun ja tulosten oikeellisuuden kannalta elintärkeää. (H3, 2020.) Tästä syystä laitteiston oikean toiminnan varmistaminen voidaan nähdä palvelun laadun hajonnan hallitsemisen kannalta tärkeänä tehtävänä. Tämä toteutetaan esimerkiksi mittalaiterekisterin avulla, johon on kirjattu kaikki käytössä olevat laitteet, ja jonka avulla hallitaan kalibrointiohjelmaa, jolla taas varmistetaan kalibrointia vaativien laitteiden kalibrointi samalla säilyttäen tarvittaessa mittaustulosten jäljitettävyyttä (H3, 2020). Laitteiston oikeanlainen käyttö ja ylläpito

on myös varmistettu laatimalla työohjeita (H1, 2020). Useat laitteet ovat myös nimetty tarkastajille henkilökohtaisiksi, jolloin laitteen käyttäjän on helpompi arvioida, milloin laite toimii niin kuin sen pitäisi (H2, 2020).

Toiminnan laatua pyritään myös parantamaan jatkuvalla koulutuksella. Varsinaista laatukoulutusta ei kuitenkaan ole, vaan laatu on osana kaikkea koulutusta. Henkilöstölle järjestetään myös toimialapäiviä, joissa kokoontuvat siis tietyllä toimialalla työskentelevät ihmiset, ja niissä käydään läpi esimerkiksi johtavan asiantuntijan tekemät tekniset tulkinnat. (H3, 2020.) Toimialapäivät voidaan myös nähdä koulutustilaisuutena, jossa käydään läpi alan toimintaan liittyviä muutoksia ja päivitetään näin ollen henkilöstön tietoja (H1, 2020).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Laatu on hyvin moniselitteinen käsite, jonka merkitys riippuu usein tarkasteluperspektiivistä. Yritykset pyrkivät kuitenkin tuottamaan arvoa asiakkailleen ja tästä syystä yritysmaailman kontekstissa laatu nähdäänkin usein hyvin asiakaskeskeisenä arvona, jolloin laatu ei riipu suoranaisesti tuotteen ominaisuuksista, vaan laatu on jotain, mikä tuottaa sen käyttäjille ja muille relevanteille osapuolille lisäarvoa. Laadun kannalta asiakkaana ei kuitenkaan tule nähdä ainoastaan yrityksen ulkoisia toimijoita vaan myös sisäisiä, eli laadun asiakas on se henkilö, toimija tai prosessi, jota laadun tulisi palvella. Laatu onkin hyvin kokonaisvaltainen käsite eikä vain tuotteen yksittäinen ominaisuus, joten sen on oltava osa kaikkea yrityksen toimintaa, jos yritys haluaa tuottaa laadukkaita tuotteita. Tämän toteuttaminen onkin laadunhallinnan avaintehtäviä. Laadunhallintana voidaan pitää kaikkia sellaisia säädeltyjä toimia, jotka ohjaavat ja suuntaavat organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Näitä toimia voivat olla esimerkiksi erilaisten mallien, tekniikoiden ja työkalujen käyttö organisaation laatutyön eduksi. Siinä missä laatu ei ollut tuotteen yksittäinen ominaisuus, niin ei laadunhallintakaan ole vain organisaation yksittäinen funktio, vaan toiminnan kokonaisvaltainen johtamistapa organisaation toiminnan johdattamiseksi kohti kestävämpää ja parempaa laaduntuottokykyä. Laadun merkitystä liiketoiminnassa ei tule myöskään vähätellä, sillä onnistuneella laadunhallinnalla yritykset voivat parantaa kannattavuuttaan tuotteidensa paremman laadun ja vähentyneiden laadukustannusten avulla.

Palvelualoilla toimivien yritysten tarjoamat tuotteet ovat palveluja. Palvelun luovutus asiakkaalle on huomattavasti fyysisen tuotteen luovutusta henkilökohtaisempi prosessi, sillä työntekijä tuottaa palvelun suoraan asiakkaalle. Näin ollen palvelualoilla henkilöstön vaikutus yrityksen tuottamaan laatuun korostuu. Henkilöstön suuri merkitys esimerkiksi laadun hajonnan lähteenä onkin varsinkin palvelualoilla korostuva piirre, joka tulee ottaa huomioon laadunhallinnassa ja pyrkiä tasaamaan toimintaa esimerkiksi työhöjeillä niin, että toiminta on tasalaatuista. Palvelualoilla työntekijät ovat myös hyvin pitkälti itse vastuussa työnsä laadusta, jolloin laatu on hyvin itseohjautuvaa, joten laadunhallinnan tehtävänä onkin varmistaa esimerkiksi koulutuksen ja palkitsemisen avulla, että työntekijöillä on tarvittavat pätevyys ja halu tuottaa laadukasta palvelua. Palvelualojen laadunhallinnassa tulee muistaa, että tuotantoprosesseissa ohjailaan koneiden sijasta oikeita ihmisiä.

Ilmoitetun laitoksen harjoittama sisäinen laadunhallinta muistuttaa jonkin verran kirjallisuudessa esiteltyä laadunhallintaa ja sen malleja sekä piirteitä. Varsinkin laadunhallinnan strategisemman puolen voidaan nähdä mukailevan kirjallisuudessa esiteltyä teoriaa, sillä laadunhallintaa käytetään selkeästi ainakin toiminnan volyyymiin suhteutettuna paljon resursseja ja laadunhallinta on nostettu yhdeksi toiminnan avainprosesseista, eli laadun ja laadunhallinnan merkitys yrityksen toiminnan menestyksen avaimena on selkeästi sisäistetty. Laadunhallinnan vastuut on myös järjestetty organisaatiossa selkeästi ja niin, että myös johdolla on niissä selkeä rooli. Laadun kokonaisvaltainen luonne onkin myös sisäistetty ainakin johdon tasolla ja vaikuttaisi myös siltä, että laadun merkitys toiminnassa on selvä myös muulle henkilöstölle, vaikkakin laatu saatetaan käsittää esimerkiksi työtehtävästä riippuen erilaisena. Myös sisäisen laadunhallinnan operatiivisempi puoli sisältää samankaltaisuuksia kirjallisuuden esittämän teorian kanssa. Nämä samankaltaisuudet vaikuttavat suurimmilta osin pohjautuvan yrityksen laadunhallinnan pitkälti standardipohjaiseen viitekehykseen, joka jo itsessään on teorian mukainen tapa toteuttaa laadunhallintaa, vaikkakin käytetyt standardit eivät täysin vastaa teoriassa esille tuotuja. Sisäisessä laadunhallinnassa käytetään muun muassa paljon auditointeja, joka on teoriankin pohjalta osoittautunut suosituksi tavaksi toteuttaa laadunhallintaa. Auditointien lisäksi sisäisessä laadunhallinnassa käytetään kuitenkin melko vähän suoraan perinteisiä laadunhallinnan työkaluja ja tekniikoita, mutta vaikuttaisi siltä, että niitäkin kuitenkin käytetään jonkin verran sovelletusti. Myös henkilöstön laatutoiminta muistuttaa kirjallisuudessa esitettyä, sillä henkilöstöstä johtuvaa palvelun laadun hajontaa hallitaan työhjeilla sekä koulutuksella ja myös pätevyyskysymyksiä seurataan. Yrityksen järjestämiä toimialapäiviäkin voidaan pitää sovellettuna versiona laatupiireistä.

Ilmoitetun laitoksen toiminta sisältää yleiseen etuun liittyviä tehtäviä ja koko toiminta onkin hyvin säädöspohjaista ja rakentuu muun muassa viranomaisvaatimusten varaan. Tämä tietenkin aiheuttaa myös ilmoitetun laitoksen sisäiselle laadunhallinnalle haasteita, jonka takia ilmoitetun laitoksen sisäinen laadunhallinta sisältää sellaisia piirteitä ja painotuksia, jotka eroavat kirjallisuudessa esitetystä teoriasta. Erona on muun muassa se, että toiminnan vaatimusperusteisen luonteen takia laadun voidaan nähdä olevan hyvin valmistus- ja tuotekeskeistä, sillä ilmoitetun laitoksen tuottama palvelu voidaan nähdä laadukkaana, vaikka asiakas ei olisikaan tyytyväinen lopputulokseen. Asiakaskeskeisyys ei siis ole niin suuressa

asemassa kuin teoriassa on esitetty ja tämä vaikuttaakin myös ilmoitetun laitoksen sisäisen laadunhallinnan sidosryhmien painotuksiin. Asiakas on toki liiketoiminnan mahdollistajana laadunhallinnalle tärkeä sidosryhmä, kuten teoriakin esittää, mutta asiakkaan rinnalle, vähintään yhtä tärkeiksi sidosryhmiksi, on ilmoitetun laitoksen sisäisessä laadunhallinnassa noussut viranomaiset ja yhteiskunta. Varsinkin viranomaisilla voidaan nähdä olevan jopa asiakasta suurempi vaikutus ilmoitetun laitoksen sisäiseen laadunhallintaan. Asiakaskeskeisyydelläkin on toki paikkansa ilmoitetun laitoksen sisäisessä laadunhallinnassa ja asiakasta pyritään miellyttämään viranomaisvaatimusten sallimissa rajoissa, mutta viranomaisvaatimukset voidaan nähdä ilmoitetun laitoksen toiminnan kannalta niin perustavanlaatuisina ja toimintaa määrittelevinä tekijöinä, että asiakkaiden vaatimuksille ja toiveille ei aina välttämättä jää juurikaan tilaa toiminnassa ja niiden toteuttaminen voi olla suurilta osin jopa mahdotonta. Tämä johtaa myös siihen, että asiakaspalautetta ei kerätä aivan sillä aktiivisuudella ja systematiikalla, kuin kirjallisuuden esittämässä teoriassa, vaan palautteen keruu on pitkälti passiivista, eli keskitytään lähinnä vain käsittelemään saatu palaute, kuten reklamaatiot ja viranomaisarviointien tulokset, tarkasti ja systemaattisesti. Ilmoitetun laitoksen toiminnan vaatimustenmukainen luonne aiheuttaa myös hieman teoriasta poikkeavia painotuksia palvelun laatuominaisuuksissa. Palvelulta odotetaan toki perinteisempiäkin laatuominaisuuksia, kuten esimerkiksi asiantuntevuutta, luotettavuutta ja joustavuutta, mutta toiminnassa painotetaan suuresti virallisissa vaatimuslähteissäkin vaadittua puolueettomuutta ja riippumattomuutta.

Tämän työn pääteemoina ovat olleet laatu, laadunhallinta sekä ilmoitetun laitoksen harjoittama sisäinen laadunhallinta. Kahdesta ensimmäisestä teemasta on olemassa paljon alankirjallisuutta ja tutkimuksia, jotka mahdollistivatkin kirjallisuuskatsauksen tekemisen, mutta ilmoitetun laitoksen sisäisestä laadunhallinnasta ei löytynyt valmista tutkimusmateriaalia, vaan lähinnä toimintaa ohjeistavia standardeja ja tästä syystä case-esimerkki laadittiinkin hyvin pitkälti haastatteluiden pohjalta. Haastattelut toimivatkin hyvin työn yleisluontoisuudesta johtuen lähteinä, sillä ajatuksena olikin tarkastella ilmoitetun laitoksen sisäistä laadunhallintaa melko pintapuolisesti ja verrata sitä kirjallisuudessa esitettyihin malleihin selvimpien yhtäläisyyksien ja erityispiirteiden löytämiseksi. Tämä tietyillä mittareilla melko pintapuolinen tarkastelu jättääkin tilaa jatkotutkimuksille, joissa ilmoitetun laitoksen sisäisen laadunhallinnan prosesseihin voitaisiin tutustua haastatteluja syvemmillä tasolla esimerkiksi tutkimalla

organisaatioiden omien laatuun liittyvien toimintaohjeiden suhteita standardeihin sekä muihin virallisiin vaatimuskäytäntöihin. Työssä tutustuttiin myös vain yhteen ilmoitetun laitoksen tehtäviä suorittavaan tarkastuslaitokseen ja jatkotutkimuksissa voitaisiinkin tutkia ilmoitetun laitoksen roolin omaavia organisaatioita isommalla otannalla, jotta voitaisiin tehdä yleispätevämpiä yleistyksiä sisäisestä ladunhallinnasta koko toimialalla.

6 LÄHTEET

American Society for Quality. WHAT IS THE MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA)? [WWW-sivu]. [Viitattu 26.3.2020]. Saatavilla: <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award>

Bergman, B. & Klefsjö, B. 2010. Quality: From customer needs to customer satisfaction. 3rd [rev.] ed. Lund: Studentlitteratur. 11, 23, 27, 37-39, 48-49, 56, 61-62, 65-69, 86, 92-95, 107, 219-222, 228, 232, 243-244, 331-332, 334-336, 375, 433, 441-442, 483, 507, 511, 559-560, 570-572 s.

Chatzoglou, P., Chatzoudes, D. & Kipraios, N. 2015. The impact of ISO 9000 certification on firms' financial performance. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 35(1), s. 145-174.

Dennis, P. 1997. Quality, safety, and environment: Synergy in the 21st century. Milwaukee (WI): ASQC Quality Press. 17-18, 20-22, 25-28, 36-41, 43-44 s.

Euroopan komissio. 2016. Komission tiedonanto – Sininen opas – EU:n tuotesääntöjen täytäntöönpano-opas 2016. 76 s.

European Foundation for Quality Management. Our History. [WWW-sivu]. [Viitattu 26.3.2020]. Saatavilla: <https://www.efqm.org/index.php/about-us/our-history/>

FINAS. Akkreditoidut toimijat [WWW-sivu]. [Viitattu 1.4.2020]. Saatavilla: <https://www.finas.fi/toimijat/Sivut/default.aspx>

FINAS. 2019. Ilmoitetut laitokset [WWW-sivu]. [Viitattu 1.4.2020]. Saatavilla: <https://www.finas.fi/akkreditointi/Akkreditointialueet/Sivut/Ilmoitettujen-laitosten-toiminta.aspx>

Gaskell, T. 2012. Crosby's Quality Management Maturity Grid. [WWW-artikkeli]. [Viitattu 26.4.2020]. Saatavilla: <https://www.qualityandproducts.com/2012/07/09/crosbys-quality-management-maturity-grid/>

Harjuoja, J. 2016. Katsaus päivitettyyn Blue Guide-oppaaseen ilmoitettujen laitosten näkökulmasta. [WWW-sivu]. [Viitattu 1.4.2020]. Saatavilla: https://www.finas.fi/ajankohtaista/artikkelit/Sivut/katsaus_paivitettyyn_blue_guide_-_oppaaseen.aspx

Hendricks, K. B. & Singhal, V. R. 2001. Firm characteristics, total quality management, and financial performance. *Journal of Operations Management*. Vol. 19(3), s. 269-285.

Hoyle, D. 2007. Quality: Management essentials. Oxford: Butterworth-Heinemann. vii-ix, 8-9, 16, 21-24, 34-36, 44-47, 53-54, 60-62, 65, 68-71, 92, 109 s.

Hynynen, P. 2011. Laatuksikirja. Opinnäyte. Helsinki, Arcada - Nylands svenska yrkeshögskola, Maskin- och produktionstekin.

International Organization for Standardization¹. What is ISO/Technical Committee (TC) 176? [WWW-sivu]. [Viitattu 26.4.2020]. Saatavilla: <https://committee.iso.org/sites/tc176/home/about.html>

International Organization for Standardization². ISO 9000 FAMILY QUALITY MANAGEMENT. [WWW-sivu]. [Viitattu 19.3.2020]. Saatavilla: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

Järvelin, K., Kvist H-H., Kähäri P. & Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Helsinki: Sedecon. 9-17, 20, 42, 61-64, 69-77, 79-81, 87, 115-116, 120-122, 133, 135-137 s.

Kielitoimiston sanakirja. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. [WWW-sivu]. [Viitattu 28.2.2020]. Saatavilla: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/laatu>

Kiwa₁. Kiwa: Luomme luottamusta. [WWW-sivu]. [Viitattu 1.4.2020]. Saatavilla:
<https://www.kiwa.com/fi/fi/tietoa-kiwasta/>

Kiwa₂. Palvelumme. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.4.2020]. Saatavilla:
https://www.kiwa.com/49d3ae/globalassets/finland/esitteet/yleisesite_kiwa_inspecta_fi_web_20171005.pdf

Koivula, S. 2002. Jumalainen laatu: Laatu organisaatiokulttuurisena sopusointuna. Oulu: Oulun yliopisto. 16, 38 s.

Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen: Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: Financier. 20, 34-39, 46-47, 73 s.

Malik, F. 2013. Strategy: Navigating the Complexity of the New World. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH. 184-185 s.

McQuater, R.E., Scurr, C.H., Dale, B.G. & Hillman, P.G. 1995. Using quality tools and techniques successfully. *The TQM Magazine*, Vol. 7 (6), s. 37-42

National Institute of Standards and Technology. Malcolm Baldrige National Quality Award. [WWW-sivu]. [Viitattu 26.3.2020]. Saatavilla: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award>

Pro pilvipalvelut. Uudistettu ISO 9001 -standardi tuo joustavuutta laatujärjestelmän dokumentointiin. [WWW-sivu]. [Viitattu 27.3.2020]. Saatavilla: <https://www.laatukasikirja.fi/>

Psomas, E. L. & Jaca, C. 2016. The impact of total quality management on service company performance: Evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 33(3), s. 380-398.

Rao, A., Carr, L. P., Dambolena, I., Kopp, R. J., Martin, J. Rafii, F. & Schlesinger, P. F. 1996. Total quality management: A cross functional perspective. New York: Wiley. 25, 232 s.

SFS-EN ISO 9000 (2015) Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Suomen Standardoimisliitto. 5-11, 13, 17, 19, 22-23, 29, 32, 35-36 s.

SFS-EN ISO 9000 (2005) Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Suomen Standardoimisliitto. 26, 38 s

SFS-EN ISO 9001 (2015) Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen Standardoimisliitto. 5, 10, 18-19, 25, 27-28, 33 s.

SFS-EN ISO 9001 (2015) Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen Standardoimisliitto. 16 s.

SFS-EN ISO 9004 (2018) Laadunhallinta. Organisaation laatu. Ohjeita jatkuvan menestyksen saavuttamiseen. Suomen Standardoimisliitto. 11 s.

SFS-EN ISO 19011 (2018) Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet. Suomen Standardoimisliitto. 7 s.

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen: Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Helsinki: WSOY. 18, 20-21, 40-41, 43-44, 47-48, 63-64 s.

Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY. 15 s.

Suomen Standardoimisliitto. ISO 9000 Laadunhallinta. [WWW-artikkeli]. [Viitattu 17.3.2020]. Saatavilla:
https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta

Tarí, J. J. & Sabater, V. 2004. Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management? *International Journal of Production Economics*, Vol. 92(3), s. 267-280.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Vaatimustenmukaisuuden arviointilaitosten pätevyyden toteaminen ja ilmoitetut laitokset. [WWW-sivu]. [Viitattu 1.4.2020]. Saatavilla: <https://tem.fi/vaatimustenmukaisuuden-arviointilaitosten-patevyyden-toteamisesta-ja-ilmoitetuista-laitoksista>

West, J. & Cianfrani, C. 2018. Big Q vs. Little q Does ISO 9001:2015 make the link? [WWW-artikkeli]. [Viitattu 1.3.2020]. Saatavilla: <http://asq.org/quality-progress/2018/09/standard-issues/big-q-vs-little-q.html>

Julkaisemattomat lähteet:

Kiwa Inspecta Suomi. Toimintajärjestelmä

H1. 2020. Johtava asiantuntija. Kiwa Inspecta. Haastattelu. 16.3.2020

H2. 2020. Laatu- ja turvallisuuskoordinaattori. Kiwa Inspecta. Haastattelu. 17.3.2020

H3. 2020. Laatupäällikkö. Kiwa Inspecta. Haastattelu. 18.3.2020

H4. 2020. Senior Advisor. Kiwa Inspecta. Haastattelu. 19.3.2020

H5. 2020. Johtava asiantuntija. Kiwa Inspecta. Haastattelu. 20.3.2020

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kysymykset

1. Mitkä ovat tärkeimmät sidosryhmät laadunhallinnan kannalta?
2. Mitataanko toiminnan laatua, ja jos mitataan niin minkälaisille mittareilla?
3. Kuinka asiakkaan kokemaa laatua mitataan (Tai muiden sidosryhmien)?
4. Koetteko ilmoitetun laitoksen roolin aiheuttavan erityisiä haasteita laadunhallintaan? Jos koette niin minkälaisia ja miten ne ilmenevät?
5. Miten sijoittaisitte toimintanne Crosby'n yrityksen laadunhallinnan kypsyyden asteikolla?
6. Käytättekö laadunhallinnassa jotain tiettyä viitekehystä? Jos käytätte niin, mitä ja miksi?
7. Minkälaisia työkaluja ja tekniikoita laadunhallinnassa käytetään?
8. Kuinka ratkaistaan henkilöstöstä ja laitteistosta johtuva palvelun laatuun vaikuttava hajonta?
9. Kuinka reagoidaan, kun havaitaan poikkeama omassa toiminnassa?
10. Mitä laatuominaisuuksia uskotte toiminnalta odotetavan?
11. Pyritäänkö laadunhallinnalla mielestänne enemmän välttämään riskejä vai saavuttamaan tavoitteita, ja kuinka tämä ilmenee toiminnassa?
12. Onko yrityksessä kaikilla yhteinen ja selvä kuva siitä, että mitä on ”laatu”?
13. Mitä näkökulmia laadunhallinnassa painotetaan?
14. Kuinka uusi vaatimus ajetaan osaksi toimintaa?

Liite 2. Haastatteluissa käytetty kypsyystaulukko.

Crosbyn organisaation laadunhallinnan kypsyystaulukko (Gaskell, 2012).

Quality Management Maturity Grid (Crosby)		Assessor:			Department:	
Measurement Categories	Stage 1: <i>Uncertainty</i>	Stage 2: <i>Awakening</i>	Stage 3: <i>Enlightenment</i>	Stage 4: <i>Wisdom</i>	Stage 5: <i>Certainty</i>	
Management understanding and attitude	No comprehension of quality as a management tool. Tend to blame quality department for "quality problems".	Recognising that quality management may be of value but not willing to provide money or time to make it all happen.	While going through quality improvement programme learn more about quality management; becoming supportive and helpful.	Participating. Understand absolutes of quality management. Recognise their personal role in continuing emphasis.	Consider quality management as an essential part of company system.	
Quality organisation status	Quality is hidden in manufacturing or engineering departments. Inspection probably not part of organisation. Emphasis on appraisal and sorting.	A stronger quality leader is appointed but main emphasis is still on appraisal and moving the product. Still part of manufacturing or other.	Quality department reports to top management, all appraisal is incorporated and manager has role in management of company.	Quality manager is an officer of company; effective status reporting and preventive action. Involved with customer affairs and special assignments.	Quality manager on board of directors. Prevention is main concern. Quality is a thought leader.	
Problem handling	Problems are fought as they occur; no resolution; inadequate definition; lots of yelling and accusations.	Teams are set up to attack major problems. Long-range solutions are not solicited.	Corrective action communication established. Problems are faced openly and resolved in an orderly way.	Problems are identified early in their development. All functions are open to suggestion and improvement.	Except in the most unusual cases, problems are prevented.	
Cost of quality as % of sales	Reported: Unknown Actual: 20%	Reported: 3% Actual: 18%	Reported: 8% Actual: 12%	Reported: 6.5% Actual: 8%	Reported: 2.5% Actual: 2.5%	
Quality improvement actions	No organised activities. No understanding of such activities	Trying obvious "motivational" short-range efforts.	Implementation of a multi-step programme (e.g. Crosby's 14-step) with thorough understanding and establishment of each step.	Continuing the multi-step programme and starting other pro-active / preventive product quality initiatives.	Quality improvement is a normal and continued activity.	
Summary of company quality posture	"We don't know why we have problems with quality".	"Is it absolutely necessary to always have problems with quality?"	"Through management commitment and quality improvement we are identifying and resolving our problems."	"Defect prevention is a routine part of our operation."	"We know why we do not have problems with quality."	