

LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN ONNISTUNUT KEHITTÄMINEN

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2021

Mika Erander

Tarkastaja(t): Professori Satu Pätäri

Tutkijatohtori Juha Soininen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto
LUT School of Business and Management
Laskentatoimen maisteriohjelma

Mika Erander

Laadunhallintajärjestelmän onnistunut kehittäminen

Pro gradu -tutkielma

2021

73 sivua, 6 kuviota, 2 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Satu Pätäri
Tutkijatohtori Juha Soininen

Hakusanat: ISO 9000, ISO 9001, laadunhallintajärjestelmä (QMS), laadunhallinta (QM)

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, kuinka yritykselle saadaan kehitettyä onnistunut laadunhallintajärjestelmä ja mitkä ovat ne mahdolliset ongelmakohdat, joita kannattaa pyrkiä välttämään. Päättökysymyksenä tutkitaan, kuinka yritykselle kehitetään onnistunut laadunhallintajärjestelmä. Alatutkimuskysymyksinä ovat mitkä ovat laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijät? sekä mitkä ovat laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton tyypilliset haasteet ja ongelmakohdat?

Työn empiirinen tutkimusosuus toteutettiin haastattelemalla viittä eri organisaatiota edustavaa laadunhallintajärjestelmien asiantuntijaa. Haastateltavina olivat Suomen standardointiliiton edustaja, yksityinen laatuconsultti, PKY-Laatu Oy:n laatuconsultti sekä kaksi laadunhallintajärjestelmän implementointia suorittavan yrityksen A edustajaa. Tutkimusstrategiaksi valittiin laadullinen tutkimus, jonka tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Kerätty tutkimusmateriaali analysoitiin aineistolähtöisen sisällön analyysin menetelmällä.

Teemahaastattelujen vastauksia peilattiin aiempaan kansainväliseen tutkimuskirjallisuuteen ja niissä mainittuihin laadunhallintajärjestelmän implementoinnin onnistumisen kannalta tärkeisiin tekijöihin. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa mainittuja implementoinnissa huomioitavia yksittäisiä menestystekijöitä peilataan tutkimushaastatteluissa saatuihin vastauksiin ja pyritään muodostamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on keskitytty useimmiten vain yhteen tärkeään onnistumistekijään. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan onnistuneita laadunhallintajärjestelmiä yhdistäviä menestystekijöitä.

Tutkimuksessa havaittiin, että menestyksekkäästi implementoituja laadunhallintajärjestelmiä yhdistää tietyt tekijät. Ensimmäinen asia, joka yrityksessä tulee huomioida laadunhallintajärjestelmää kehitettäessä, on johdon osallistuminen. ISO 9001 on laadunhallintastandardi, joka implementoidaan strategiaan johdon toimesta. Seuraavaksi yrityksen viestinnän tulee olla kunnossa. Hyvällä kommunikaatiolla yritysjohto motivoi työntekijöitä. Hyvällä kommunikaatiolla saadaan myös tietoa kehittämistä kaipaavista prosesseista. Hyvällä viestinnällä on suuri rooli asiakassuhteiden hoitamisessa. Asiakaspalautteet, reklamaatiot, asiakassuhteiden ylläpito ja markkinointi, vaativat kaikki toimivaa kommunikaatiota asiakkaisiin päin. Huolehtimalla hyvästä viestinnän tasosta yritys kykenee ylläpitämään ja kehittämään korkeaa tuotteiden ja palveluiden laatua. Hyvä viestintä on tämän tutkimuksen mukaan tärkein yksittäinen laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijä, koska se vaikuttaa koko laadunhallintajärjestelmän implementoinnin onnistumiseen.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
LUT School of Business and Management
Master's Programme in Accounting

Mika Erander

Successful development of a quality management system

Master's thesis

2021

73 pages, 6 figures, 2 tables ja 1 appendix

Examiners: Professor Satu Pätäri
Postdoctoral Researcher Juha Soininen

Keywords: ISO 9000, ISO 9001, Quality management system (QMS), Quality management (QM)

The aim of the study is to examine how a successful quality management system can be developed for a company and what are the possible problem areas that should be avoided. The main research question is how to develop a successful quality management system for a company. The sub-research questions are what are the success factors of the quality management system development work? and what are the typical challenges and problem areas of implementing a quality management system

The empirical research part of the work was carried out by interviewing quality management system experts representing five different organizations. The interviewees were a representative of the Finnish Standardization Association, a private quality consultant, a quality trainer of PKY-Laatu Oy and two representatives of company A, which implements the quality management system. Qualitative research was chosen as the research strategy, the research material of which was collected through thematic interviews. The collected research material was analyzed by the method of data-driven content analysis.

The responses to the thematic interviews were mirrored to the previous international research literature and the factors mentioned in them that are important for the success of the implementation of the quality management system. The individual success factors mentioned in the international research literature are taken into account in the answers to the research interviews and the aim is to form answers to the research questions. The previous research literature has mostly focused on only one important success factor. This study examines the success factors that link successful quality management systems.

The study found that successfully implemented quality management systems combine certain factors. The first thing a company should consider when developing a quality management system is management involvement. ISO 9001 is a quality management standard that is implemented by strategy management. Next, the company's communications need to be in order. With good communication, company management motivates employees. Good communication also provides information about the processes that need to be developed. Good communication plays a big role in managing customer relationships. Customer feedback, complaints, customer relationship maintenance and marketing, all require effective communication with customers. By maintaining a good level of communication, the company is able to maintain and develop high quality products and services. According to this study, good communication is the single most important factor in the success of quality management system development, as it contributes to the success of the implementation of the entire quality management system.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	Laadunhallintajärjestelmien taustaa	1
1.2	Aiemmin tehty tutkimus	1
1.3	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	5
1.4	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	6
1.5	Tutkimuksen rakenne	7
2	LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMIÄ KÄSITTELEVÄ AIEMPI TUTKIMUSKIRJALLISUUS	9
2.1	ISO 9000-standardisarja laadunhallintaan	9
2.2	Mitä laadunhallintajärjestelmän kehittämällä pyritään saavuttamaan?	9
2.3	Laadunhallintajärjestelmän onnistunut kehittäminen lisää yrityksen taloudellista suorituskykyä	11
2.4	Laadunhallintajärjestelmän onnistunut implementointi tehostaa prosesseja	13
2.5	Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen asiakaslähtöisesti	16
2.6	Laadunhallintajärjestelmän kehitystyön onnistumisen vaikutukset henkilöstöön ja työilmapiiriin	19
2.7	Miksi laadunhallintajärjestelmän kehittäminen ei aina johda menestykseen?	21
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO	26
3.1	Tutkimusasetelma, menetelmävalinnat ja kerätty aineisto	26
3.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	30
4	LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISTYÖN MENESTYSTEKIJÄT - HAASTATTELUIJEN TULOKSET JA ANALYYSI	32
4.1	Tulosten esittely ja analyysi	32
4.2	Laadunhallintajärjestelmän kehitystyön onnistumisen vaikutus yrityksen talouteen	32
4.3	Prosessien kehittäminen laadunhallintajärjestelmän onnistumisen taustatekijänä	33
4.4	Asiakkaiden huomioiminen laadunhallintajärjestelmän onnistumistekijänä	37
4.5	Laadunhallintajärjestelmän kehitystyön onnistumisen vaikutukset henkilöstöön	38
4.6	Johdon osallistumisen merkitys laadunhallintajärjestelmän kehittämisen onnistumiseen	41
4.7	Miksi laadunhallintajärjestelmän kehittäminen epäonnistuu toisinaan?	43

5.	TULOSTEN POHDINTA	46
5.1	Onnistunut laadunhallintajärjestelmä on kustannustehokas	46
5.2	Prosessit osana onnistunutta laadunhallintajärjestelmää	47
5.3	Laadunhallintajärjestelmä ja asiakkaat	49
5.4	Laadunhallintajärjestelmä, johto ja henkilöstö	52
5.5	Miksi laadunhallintajärjestelmä ei aina tuota haluttuja tuloksia?	54
5.6	Kuinka yritys A kykenee hyödyntämään tutkimustuloksia ja laadunhallintajärjestelmää	57
6.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	61
6.1	Vastauksia tutkimuskysymyksiin	61
6.2	Yhteenveto ja johtopäätökset	64
6.3	Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotuksia jatkotutkimukselle	68
	LÄHTEET	70

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko

KUVIOT

Kuvio 1. Laatukustannusten kehitys ja rakenne

Kuvio 2. Laadun merkitys yrityksen toiminnassa

Kuvio 3. Liiketoimintaprosessin perusteet

Kuvio 4. Kano -malli

Kuvio 5. Laadunhallintajärjestelmän onnistuneen implementoinnin vaikutukset työntekijöihin

Kuvio 6. Laadunhallintajärjestelmä ja asiakkaat

TAULUKOT

Taulukko 1. ISO 9001 -standardin käyttöönottoa vaikeuttavat tekijät tutkimuskysely

Taulukko 2. Haastateltu henkilö, ajankohta, päivämäärä ja organisaatio

1 JOHDANTO

1.1 Laadunhallintajärjestelmien taustaa

Nykyaikaisen laadunhallinnan lähtökohtana pidetään sidosryhmiä, erityisesti asiakkaita. Laadun voi määritellä tarkoittavan asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. Suoritusasteen jatkuva parantaminen liittyy myös oleellisenä osana laadunhallintajärjestelmän onnistuneeseen kehittämistyöhön. Jatkuvan parantamisen kulttuuri voidaan nähdäkin yhtenä tärkeänä laadunhallintajärjestelmän kehityksen menestystekijänä. (Lecklin 2006, 18.)

Basir et al. (2011, 6028.) määrittelevät ISO 9001:n standardoiduksi laadunhallintajärjestelmäksi, jota yritykset ja julkishallinnon yksiköt käyttävät maailmanlaajuisesti. ISO 9001 -sertifiointeja on myönnetty suuri määrä organisaatioille, jotka ovat toteuttaneet ISO 9001 -standardin vaatimukset onnistuneesti. ISO 9000 -standardisarja on laadittu ohjeistukseksi laadunhallintajärjestelmän kehittämistyöhön. Kansainvälisesti ISO 9001:sta on tullut laajalti hyväksytty ja eniten käytetty laadunhallintastandardi. Standardin levinneisyyden perusteella mitattuna ISO 9000 -sarja on ollut suuri menestys.

Dick (2000, 368.) toteaa, että liiketoiminnan laadulla on selkeä ja positiivinen vaikutus liiketoiminnan suorituskykyyn. Laadunhallintaan liitettävät tekijät kuten tehokas prosessin hallinta, laadunvalvonta ja parempi vaatimustenmukaisuus, liittyvät kaikki parempaan liiketoiminnan suorituskykyyn. Lecklinin (2006, 159.) mukaan laadunhallintajärjestelmän suorituskyvyn parantamisen tavoitteena on vähentää laadukustannuksia. Kaksi merkittävää laadukustannuksia vähentävää tekijää ovat virheiden vähentäminen ja prosessin nopeuttaminen. Virheiden nollassa saavuttaminen ei aina ole järkevä ja realistinen tavoite kaikissa tapauksissa, mutta virheiden mahdollisimman pieneen määrään olisi hyvä pyrkiä.

1.2 Aiemmin tehty tutkimus

Franceschini et al. (2018, 1280.) toteavat, että ISO 9000 -sarjan maailmanlaajuinen tunnettavuus ja hyväksyntä on herättänyt paljon kiinnostusta myös tutkimuskirjallisuudessa. Laadunhallinnan kehittämistä käsittelevä kirjallisuus sisältää runsaasti tutkimuksia, jotka keskittyvät motivaatioihin ja syihin laadunhallinnan kehittämisen taustalla. Poksinska (2010, 126.) on tutkinut näitä syitä ja toteaa, että jos standardin noudattaminen on seurausta sisäisestä kehittymisen halusta, yritykset

saavuttavat todennäköisemmin suuremman kokonaishyödyn. Sisäinen motivaatio, suunnittelu ja organisaatiokulttuuri laadunhallintajärjestelmän ympärillä on tärkeitä menestystekijöitä järjestelmän onnistuneelle implementoinnille. Vaikka laadunhallintajärjestelmän kehitystyön syitä ja motivaatioita on tutkittu runsaasti, niin järjestelmän onnistuneen implementoinnin menestystekijöiden tutkimus on jäänyt vähemmälle huomiolle tutkimuskirjallisuudessa. Tutkimuksissa keskitytään usein voimakkaammin implementoinnin motivaatioihin ja hyötyihin kuin menestystekijöihin tai siihen, kuinka saadaan kehitettyä onnistunut laadunhallintajärjestelmä.

Poksinska (2010, 126.) jatkaa, että ISO 9001 -sertifioinnilla voidaan onnistuessaan saavuttaa merkittäviä liiketoiminnallisia etuja, jos se toteutetaan osana jatkuvaa parantamisstrategiaa. Hänen tutkimuksensa osoitti, että tärkeimmät sisäiset menestystekijät ovat: laadunhallinnan lähtötaso, sisäinen motivaatio, valittu toteutusstrategia ja työntekijöiden sekä johdon osallistuminen. Ulkoisiksi tärkeiksi menestystekijöiksi osoittautuivat säännöllinen seuranta, viestintä ja suhteet asiakkaisiin. Parannus voidaan saavuttaa vain muutoksella ja ilman asiaankuuluvaa motivaatiomuutosta sitä ei tapahdu. Sisäinen motivaatio, suunnittelu ja organisaatiokulttuuri laadunhallintajärjestelmän ympärillä on tärkeimpiä menestystekijöitä laadunhallintajärjestelmän positiivisten vaikutusten saavuttamiseksi. Laadunhallintajärjestelmän suunnittelu on aloitettava organisaation todellisista tarpeista ja puutteista. Painopisteen ei tulisi olla vähimmäisvaatimusten täyttämässä, vaan todella kehitystä kaipaavissa toiminnoissa ja prosesseissa.

Useissa tutkimuksissa on havaittu merkittävä suhde ISO 9001 -standardin periaatteiden implementoimisen ja taloudellisen suorituskyvyn välillä. Islam et al. (2015, 120.) mukaan on selvää, että ISO 9001:n ja taloudellisen suorituskyvyn välillä on olemassa syy-seuraussuhteen. Nämä tutkimukset keskittyvät selkeästi enemmän taloudellisiin hyötyihin implementoinnin jälkeen kuin taloudellisuuteen laadunhallintajärjestelmän kehittämisen varhaisissa vaiheissa ja tutkimustieto kustannustehokkuuden merkityksestä implementoinnin alkuvaiheessa jää vähäiseksi. Chiarini et al. (2019, 23.) havaitsivat, että vaikka ISO 9001 -standardin sertifioinnista aiheutuvat kustannukset ovat pienentyneet viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana niin suuret kustannukset voivat kuitenkin silti olla esteenä laadunhallintajärjestelmien parantamiseksi tehtäville investoinneille, erityisesti pk-yrityksissä ja palvelualoilla.

Chow-Chua et al. (2003, 938.) tutkimuksen mukaan laadunhallintastandardin omaksumisella tavoitellut yleisimmät hyödyt ovat tuottavuuden kasvu ja pääsy laajemmille markkinoille, mutta ISO 9001 -standardin implementoinnilla on vaikutuksia myös muuhun kuin puhtaasti taloudelliseen

tulokseen. Islam et al. (2015, 121.) osoittivat, että ISO 9001 -standardi edistää organisaation sisäistä kehitystä parantamalla prosessien tehokkuutta sekä tuotteiden tai palvelujen laatua. Nämä ovat myös niitä laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestystekijöitä, joiden valmiiksi korkea taso helpottaa järjestelmän onnistunutta implementointia. He havaitsivat myös, että laadunhallintajärjestelmä voi tuottaa parempia tuotteita, tyytyväisempiä asiakkaita sekä parempaa taloudellista suorituskykyä, jos ISO 9001 -standardin kohdat on implementoitu menestyksekkäästi ja oikeaoppisesti. Psomasin ja Kafetzopoulosin (2014, 768.) havainnot 2010-luvun talouskriisin ajalta vahvistavat tämän väitteen. Talouden taantumien ja finanssikriisin aikana ISO 9001 -standardin mukaisesti sertifioidut yritykset ylittivät sertifioimattomat yritykset tuotteiden laadussa, asiakastyytyväisyydessä ja taloudellisessa suorituskyvyssä. Heidän näkemyksensä mukaan ISO 9001 -standardin käyttöönotolla yritykselle voidaan luoda perusta kestävälle laskusuhdanteelle, selviytyä ja olla kilpailukykyisempi.

Singels et al. (2001, 62–63.) näkemyksen mukaan menestyksekkäästi toteutettu ISO 9001 -standardin implementointi tarkoittaa, että yritys noudattaa tiettyjä vähimmäislaatustandardeja. On selvää, ettei ISO 9001 -standardia voida soveltaa samalla tavalla kaikissa yrityksissä. Laadunhallintastandardi antaa vain suosituksen asianmukaisen laadunhallintajärjestelmän olennaisista osista suosittelematta niiden soveltamistapoja. ISO 9001:n toteutus tähtää laadun yhdenmukaisuuden varmistamiseen organisaation tuotteiden tai palvelujen korkeamman laadun sijasta. ISO 9001 -standardi siis auttaa vain varmistamaan, että organisaatiot noudattavat harkittuja prosesseja tuotteidensa tai palvelujensa valmistuksessa, eikä mitään muuta. Näiden prosessien on tarkoitus taata, että organisaation tuotteet tai palvelut ovat tasalaatuisia ja asiakkaan vaatimusten mukaisia. Asiakkaiden vaatimusten ja tarpeiden kuunteleminen laadunhallintajärjestelmän implementointivaiheessa voidaan nähdä yhtenä tärkeänä menestystekijänä ja auttaa yritystä kehittämään onnistunutta laadunhallintajärjestelmää.

Levine ja Toffel (2010, 993.) havaitsivat tutkimuksessaan, että laadunhallintajärjestelmät koostuvat joukosta henkilöstömenettelyjä, jotka kannustavat ihmisten ja työympäristön kehitykseen. Rodríguez-Antón et al. (2011, 148.) toteavatkin, että työntekijöiden osallistumisen mahdollistaminen työpaikalla on tutkimuksessa todettu olevan laadunhallinnan kehittämiseen osallistumiseen motivoiva tekijä. Osallistuvat ja tyytyväiset työntekijät työskentelevät todennäköisemmin enemmän, koska he pitävät itseään osana yritystä. Prajogo et al. (2012, 307.) toteavat, että ISO 9000 -standardin onnistunut toteutus on laadunhallinnan periaatteiden mukainen ja siitä tulee osa organisaation jokapäiväistä rutiinia. Työntekijöiden osallistuminen ja

työntekijöiden koulutus ovat hyviä esimerkkejä menestystekijöistä onnistuneen implementoinnin takana. Työntekijöiden osallistumisen laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen voi ajatella olevan yksi tärkeimmistä onnistumiseen vaikuttavista menestystekijöistä. Prajogo et al. (2012, 308.) jatkavat, että laadunhallintajärjestelmän onnistuneen kehittämisen tärkeä osa on johdon tuen saama toteutus. Johdon osallistuminen itsessään on yksi laadunhallinnan peruseräkkeistä ja laadunhallintajärjestelmän onnistuneen implementoinnin menestystekijöistä. Laadunhallintajärjestelmän onnistunut kehittäminen edellyttää ylimmän johdon täyden tuen. Se edellyttää ylimmän johdon järjestämiä koulutusohjelmia ja tehtävien jakamista henkilöstölle. Onnistuneen laadunhallintajärjestelmän toteutus perustuu johdon kykyyn muotoilla strategioita ja rakentaa organisaatiokulttuuria. Työntekijöiden ja johdon osallistuminen yhdessä ja yksinään ovat osa laadunhallintajärjestelmän kehittämistyön menestystekijöitä.

ISO 9001 -standardin implementointi ja sertifiointin tavoittelu ei kuitenkaan ole täysin riskitön projekti, koska standardin sertifiointin kustannukset voivat kohota hyvin korkeiksi. Singels et al. (2001, 63.) havaitsivat, että ISO 9001-standardin sertifiointin saamisesta johtuvien hyötyjen lisäksi on olemassa myös joitakin haittoja, jotka johtuvat sertifikaatista. ISO 9001 -standardin mukaisten sertifiointien räjähdyksmäisestä kasvusta huolimatta, viime vuosikymmeninä myös päinvastainen suuntaus on kasvattanut suosiotaan. Useat tutkimukset osoittavat ISO 9001-standardin mukaisen sertifiointin vaikutuksen vähentyneen, ja vaikka sertifikaattien määrä jatkaa kasvuaan maailmanlaajuisesti, se ei enää kasva samalla vauhdilla. Joissakin maissa se on jopa laskenut. Tätä ilmiötä on seurannut myös toinen trendi, sertifiointin purkaminen. Simon ja Kafel (2018, 70.) ovat tutkineet syitä, jotka ovat johtaneet lukuisten yritysten päätökseen purkaa sertifiointi ja joilla ei ole ollut minkäänlaista motivaatiota sertifiointin uudelleen hakemiseen. ISO 9001 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän sertifiointien organisaatioiden on vastattava kustannuksista. Tutkimuksen mukaan, yritysten useimmiten ilmoittama syy ISO 9001:n hylkäämiseen on yrityksen taloudelliset ongelmat. Muita usein kyselyssä mainittuja syitä olivat, että standardi ei tuota lisäarvoa yrityksen toimintaan, korkeat sertifiointikustannukset tai organisaation sisäinen uudelleenjärjestely, jossa tietyt asiakkaat eivät enää vaadi standardin täyttämistä.

Johdon osallistumisen ja sitoutumisen puute on tutkimuskirjallisuudessa (Poksinska 2010, 130.) esitetty laadunhallintajärjestelmän kehitystyön onnistumisen este. Ylimmän johdon osallistumisen on todettu olevan tekijä, joka on erityisen tärkeä laadunhallintajärjestelmän jatkuvan parantamisen kannalta. Ylimmän johdon sitoutumisen, johtajuuden ja osallistumisen puute voi vaikuttaa kielteisesti suorituskyvyn ja laadunhallintajärjestelmän jatkuvaan parantamiseen. Tutkimuskirjallisuudessa (Chiarini et al. 2019, 23.) on myös esitetty, että työntekijöiden

osallistumisen ja viestinnän puute ovat toinen tärkeä este ISO 9001 -standardin mukaisen suorituskyvyn parantamiselle. Chiarini et al. (2019, 23.) totesivat myös, että tietämyksen puute standardin vaatimuksista sekä turhat asiakirjat ja byrokratia ovat osaltaan ISO 9001 -standardin mukaisen kehityksen esteitä. He toteavat ilmiön vähentyneen standardin uusimman päivityksen myötä, jonka tarkoitus on päinvastoin helpottaa dokumentointia ja asiakirjojen hallintaa.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tässä pro gradu -työssä tavoitteena on selvittää, kuinka yritykselle kehitetään onnistunut laadunhallintajärjestelmä. Tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat onnistuneita laadunhallintajärjestelmiä yhdistävät tekijät eli mitkä tekijät vaikuttavat laadunhallinnan kehittämistyön onnistumiseen.

Päätutkimuskysymys on:

- Kuinka yritykselle kehitetään onnistunut laadunhallintajärjestelmä?

Lisäksi alatutkimuskysymyksenä tutkitaan, miten laadunhallintajärjestelmän kehittäminen saadaan vietyä onnistuneesti loppuun saakka, eli mitkä ovat laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijät sekä toisena alakysymyksenä mitkä ovat laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton tyypilliset haasteet ja ongelmakohdat, jotka voivat johtaa koko laadunhallintajärjestelmän kehitystyön epäonnistumiseen.

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijät?
- Mitkä ovat laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton tyypilliset haasteet ja ongelmakohdat?

Alakysymykseen vastaamalla pyritään samaan vastaus päätutkimuskysymykseen ja selvittämään laadunkehittämistyön onnistumisen menestystekijät ja mitkä tekijät voivat olla esteenä onnistuneelle implementoinnille.

Aihe on kiinnostava sekä tutkijoille että implementoijille, jotka haluavat löytää tietoa ISO 9001 -standardien historiasta, hyödyistä tai mahdollisista haitoista. Aihetta on tutkittu melko paljon

standardin motivaatioiden, vaikutuksien ja hyötyjen näkökulmasta. Tässä pro gradu -tutkimuksessa tavoite on aiemman teoreettisen tutkimuskirjallisuuden ja teemahaastattelujen avulla selvittää niitä laadunhallintajärjestelmän kehitystyön ja implementoinnin osa-alueita ja tekijöitä, joilla saavutetaan onnistunut lopputulos. Tässä tutkimuksessa pyritään esittämään tekijöiden merkitys niiden muodostamana kokonaisuutena, jotka yhdessä luovat onnistuneen laadunhallintajärjestelmän.

ISO 9000 -standardisarja on tarkoitettu sovellettavaksi kaiken kokoisissa ja muotoisissa organisaatioissa. Tämä tutkimus rajataan koskemaan pelkästään yrityksiä koosta ja toimialasta riippumatta. Vaikka periaatteessa samat säännöt pätevät säätiöihin, osuuskuntiin ja yhdistyksiin rajataan ne tämän tutkimuksen ulkopuolella, koska teoreettinen pohja on kerätty pelkästään yhtiöistä. Vaikka laadunhallintajärjestelmän ja laatukäsikirjan suunnittelu toimeksiantajayritykselle A on ollut iso motivaattori ja alkuunpanija tutkimukselle, rajataan sen laajempi käsittely sekä laatukäsikirjan suunnittelu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä pro gradu työ keskittyy teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen, jossa toimeksiantaja edustaa vain yhtä tutkimuskohdetta muiden joukossa.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, koska se soveltui parhaiten tutkimusongelman tutkimiseen. Tutkimusongelman selvittämiseksi asiantuntijoiden haastatteleminen vaikutti välttämättömältä, jotta voitaisiin saada heidän näkemyksensä suoraan haastatteleamalla ilman ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja. Metsämuurosen (2011, 220.) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on useimmiten avointen kysymysten esittämistä valituille yksilöille tai ryhmille ja tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin teemahaastatteleamalla eri organisaatioissa laadunhallintajärjestelmien kanssa ammatikseen työskenteleviä henkilöitä. Tutkimusta varten haastateltavat henkilöt pyrittiin löytämään laadunhallintajärjestelmien kanssa työskennelleistä henkilöistä, joilla oli tahtoa osallistua tutkimushaastatteluun ja halu tuoda oma näkemyksensä esille. Tarkoituksena oli lähestyä samalla laadunhallinnan aihealueella työskenteleviä henkilöitä, jotka kuitenkin työskentelevät hieman eri tittleillä ja mahdollisesti toistensa vastapuolina. Toinen laadunhallintajärjestelmän implementointia suorittavassa yrityksessä ja toinen sen ulkoisena audittoijana. Tällä tavoin pyrittiin laajentamaan tutkimushaasteluissa saatuja vastauksia vastaamaan laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa mukanaolevien kaikkien osapuolien näkemyksiä asiasta.

Kaikki tutkimuksen empiiristä osiota varten tehdyt tutkimushaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, jolla pyrittiin saamaan kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelut toteutettiin keskusteluna mukaillen valmiiksi valittuja teemoja, jotka noudattivat tutkimuksen teoriaosuuden järjestystä. Haastateltaville selvitettiin salassapidon periaatteet ja että heidän vastauksensa ovat täysin nimettömiä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi. Toteutuksessa pyrittiin välttämään tutkijan ennakoasenteen muodostumista ja näin vaarantamaan tutkimuksen objektivisuutta.

Kerätty tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 103.) mukaan sisällönanalyysille on ominaista, että sitä ei lähtökohtaisesti ohjaa tietty teoria, vaan siihen voidaan soveltaa melko vapaasti monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. Tutkimusaineiston analyysi aloitettiin käymällä kerätty aineisto läpi useampaan kertaan. Samalla kirjattiin ylös alustavia havaintoja sekä tehtiin muistiinpanoja.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa käydään läpi laadunhallintajärjestelmien taustaa, aiempaa tutkimuskirjallisuutta, tämän tutkimuksen tavoitteita ja määritellään tutkimuskysymykset sekä rajaukset. Toinen luku koostuu tutkimuksen teoriaosuudesta ja katsauksesta aiempaan kansainväliseen tutkimukseen, joka käsittelee laadunhallintajärjestelmän implementointia ja siinä huomioitavia seikkoja. Luvussa käsitellään tutkimuksia laadunhallintajärjestelmän implementoinnissa huomioitavia menestystekijöitä, jotka johtavat onnistuneeseen lopputulokseen. Luku jakautuu alalukuihin, joissa käydään läpi erikseen taloudelliseen suorituskyykyyn, prosesseihin, asiakassuhteisiin, henkilöstöön ja johtoon liittyviä laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton menestystekijöitä. Lopuksi viimeinen alaluku keskittyy laadunhallintajärjestelmän kehitystyön mahdollisiin riskeihin ja ongelmakohtiin, jotka voivat muodostaa esteen laadunhallinnan kehittämistyön onnistumiselle, tai keskeyttää sen kokonaan.

Kolmannessa luvussa tutkimusmenetelmät ja -aineisto käydään läpi tutkimusasetelma, valitut menetelmänvalinnat ja niiden perustelut. Samassa luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja esitellään kerätty aineisto. Lukuun on sisällytetty myös tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Neljäs luku on kerätyn tutkimusaineiston tulosten esittely ja analyysi, käyttäen sisällönanalyysimenetelmää. Luku jakaantuu alalukuihin käsitellen haastattelujen tuloksia tutkimuksen teorialuvun järjestystä vapaasti mukaillen.

Viidennessä luvussa pohditaan saatuja tutkimustuloksia peilaamalla niitä tutkimuksen toisessa luvussa esitettyyn teoreettiseen aineistoon sekä esitetään lopuksi lyhyt kuvaus siitä, kuinka yritys A voi hyödyntää laadunhallintajärjestelmäänsä. Kuudes ja viimeinen luku koostuu yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Luvussa pyritään esittämään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja punnitaan tämän tutkimuksen suhdetta aiempaan tutkimukseen. Samassa luvussa käsitellään tutkimuksen rajoituksia ja ehdotetaan myös mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

2 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMIÄ KÄSITTELEVÄ AIEMPI TUTKIMUSKIRJALLISUUS

Teoreettisen viitekehyksen pääluvussa määritellään aiemman tutkimuksen avulla laadunhallinnan teoreettinen viitekehys. Luvussa tutustutaan aiempaa tutkimusta hyödyntäen laadunhallintajärjestelmien kehittämisen motivaattoreihin, menestystekijöihin ja mahdollisiin ongelma-kohtiin.

2.1 ISO 9000-standardisarja laadunhallintaan

Lecklin (2006, 29.) määrittelee laadunhallintajärjestelmän johtamisjärjestelmäksi, jonka avulla organisaatiota ohjataan ja kehitetään laadunhallintaan liittyvissä asioissa. Moisio ja Ritolan (2001, 10.) näkemyksen mukaan laadunhallintajärjestelmää voidaan kutsua monella eri nimellä. Esimerkiksi johtamisjärjestelmä, toimintajärjestelmä tai ohjausjärjestelmä voi olla synonyymi laadunhallintajärjestelmälle. Laadunhallintajärjestelmä toimii samalla periaatteella kuin muutkin johtamiseen liittyvät järjestelmät. Sen on tarkoitus tuottaa tietoa, jonka pohjalta johto havaitsee kehittämisen kohteita yrityksessä, tekee päätöksiä sekä toimii, jos on aihetta toimia.

ISO 9000 -sarja on laadunhallintastandardisarja. Se koostuu ISO 9000, ISO 9001 ja ISO 9004 standardeista. Tässä pro gradu -työssä käsitelty ISO 9001:2015 koostuu standardin vaatimuksista. (SFS 2021). Tämän kansainvälisen standardin tarkoituksena on määrittellä laadunhallintajärjestelmää koskevat vaatimukset. Standardin avulla organisaatio voi osoittaa kykynsä tuottaa tuotteita tai palveluita johdonmukaisesti lain ja viranomaisten vaatimukset täyttäen. Se voi osoittaa myös pyrkimyksensä lisätä asiakastyytyväisyyttä soveltamalla järjestelmää, joka sisältää jatkuvan parantamisen prosessit sekä lait ja viranomaisvaatimukset täyttävät prosessit. ISO 9001 -sertifikaattien myöntämisen hoitavat yksityiset sertifiointialan yritykset, joista osa on akkreditoituja. Akkreditointi tarkoittaa päteväksi toteamista ja Suomessa sen toteaa FINAS. (Lecklin ja Laine 2009, 246.)

2.2 Mitä laadunhallintajärjestelmän kehittämisellä pyritään saavuttamaan?

ISO 9001 on laadunhallintajärjestelmä, jota yritykset ja julkishallinnon yksiköt käyttävät maailmanlaajuisesti. ISO 9001 -sertifikaatteja on myönnetty valtavasti organisaatioille, jotka ovat menestyksekkäästi toteuttaneet ISO 9001 -standardin vaatimukset (Basir et al. 2011, 6028.). ISO 9000 -standardisarja on laadittu ohjeistamaan organisaatioita laadunhallintajärjestelmän

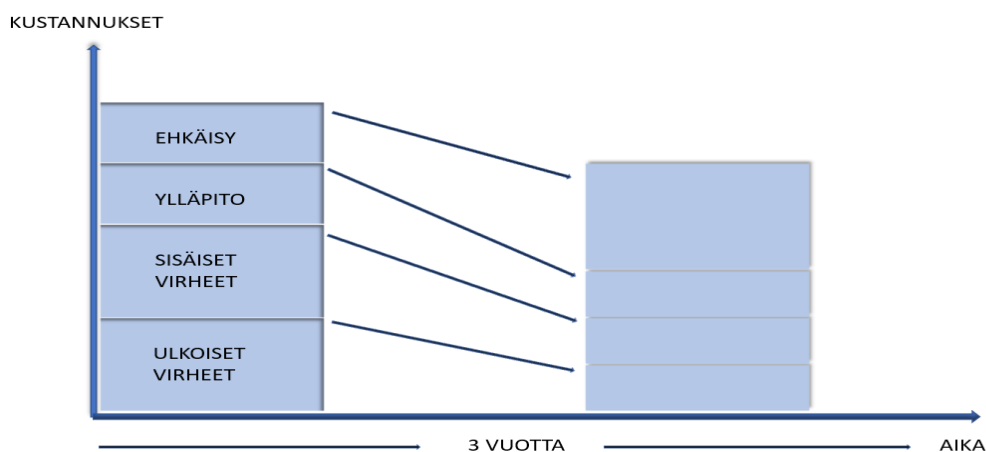
kehittämisessä ja käytössä. Maailmanlaajuisesti satojentuhansien sertifioitujen yritysten jälkeen, ISO 9001:sta on tullut kansainvälisesti hyväksytty ja eniten haettu laadunhallintajärjestelmä. Standardin levinneisyyden perusteella mitattuna ISO 9000 -standardisarja on ollut suuri menestys. Poksinskan (2010, 124.) mukaan, vaikka ISO 9000 -sarja on alusta alkaen synnyttänyt keskustelua ja epäilyksiä standardin tehokkuudesta, niin suosion voi ajatella puhuvan standardin hyödyllisyyden puolesta, sillä miksi muutoin niin moni organisaatio lähtisi vaatimaan ja toisinaan melko kalliiseen laadunhallintajärjestelmän kehittämisprosessiin mukaan alkuunkaan. Chow-Chua et al. (2003, 936.) huomauttavatkin, että ISO 9000 -standardisarja sisältää vain yrityksen laatu järjestelmän vähimmäistason. Pohjimmiltaan nämä ovat joukko vähimmäisvaatimuksia ja suuntaviivoja, jotka määräävät hyvän laadun käytäntöjä, määrittelemättä tarkemmin miten yrityksen tulisi ne saavuttaa. ISO 9001 -sertifioinnin tarkoituksena ei ole automaattisesti taata laadukasta toimintaa, vaan pikemminkin menettelyjen johdonmukaisuus ja ne menestystekijät, joiden avulla saadaan aikaiseksi hyvin toimiva laadunhallintajärjestelmä.

Poksinska (2010, 126.) toteaa, että laadunhallinnan kehittämistä käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on yleensä keskitytty paljon motivaatioihin ja syihin laadunhallinnan kehittämisen taustalla (Islam et al. 2015; Chow-Chua et al. 2003). Sitä vastoin laadunhallintajärjestelmän implementointia koskevia tutkimuksia, joissa selvitetään miten yritys voi saavuttaa tavoitteensa eli implementoida onnistuneesti laadunhallintajärjestelmän, on tehty huomattavasti vähemmän. Tutkimuksissa keskitytään usein voimakkaammin implementoinnin seurauksiin kuin menestystekijöihin. Poksinska (2010, 126.) toteaa, että ISO 9001 -sertifioinnilla voidaan saavuttaa merkittäviä liiketoiminnallisia etuja, jos se toteutetaan osana jatkuvaa parantamisstrategiaa. Tärkeimmät yrityksen sisäiset menestystekijät ovat: laadunhallinnan lähtötaso, sisäinen motivaatio, toteutusstrategia ja ihmisten osallistuminen. Ulkoiset vaikuttavat menestystekijät ovat säännölliset sertifiointitarkastukset ja suhteet asiakkaisiin. Parannus voidaan saavuttaa vain muutoksella ja ilman asiaankuuluvaa motivaatiomuutosta sitä ei tapahdu. Sisäinen motivaatio, suunnittelu ja organisaatiokulttuuri laadunhallintajärjestelmän ympärillä on tärkeimpiä menestystekijöitä laadunhallintajärjestelmän positiivisten vaikutusten saavuttamiseksi. Laadunhallintajärjestelmän suunnittelu on aloitettava organisaation todellisista tarpeista ja puutteista. Painopisteen ei tulisi olla vähimmäisvaatimusten täyttämässä, vaan todella kehitystä kaipaavissa toiminnoissa ja prosesseissa.

2.3 Laadunhallintajärjestelmän onnistunut kehittäminen lisää yrityksen taloudellista suorituskykyä

Lecklin (2006,159.) toteaa, että laadunhallintajärjestelmän yhtenä tärkeänä tavoitteena on vähentää laadukustannuksia. Seurantajärjestelmän avulla laadukustannukset saadaan näkyviin ja niitä pystytään hallitsemaan. Kaksi isoa laadukustannuksia vähentävää tekijää ovat virheiden vähentäminen ja prosessin nopeuttaminen. Virheiden nollatason saavuttaminen ei aina ole järkevä ja realistinen tavoite, mutta virheiden mahdollisimman pieneen määrään tulee pyrkiä. Prosessin syklin nopeuttaminen perustuu siihen, että asiakas on halukas maksamaan vain niistä prosessin vaiheista, jotka tuottavat hänelle lisäarvoa. Varastointi tai yrityksen sisäiset kuljetukset eivät synnytä lisäarvoa, vaan ainoastaan lisää kustannuksia.

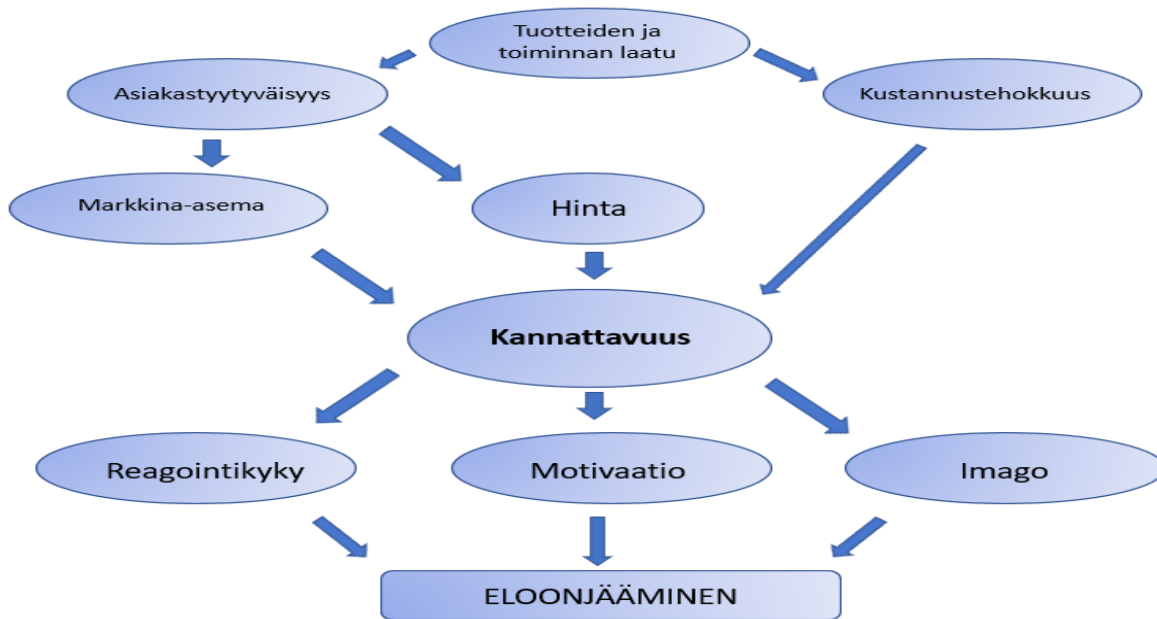
Tutkimuskirjallisuudessa on useita tutkimuksia, joiden tulokset osoittavat ISO 9001 -standardin mukaisen sertifiointin ja yrityksen korkean taloudellisen suorituskyvyn välillä olevan yhteyden. Al-Dujailin ja Mohammedin (2013, 418) tutkimus osoitti, että laadunhallinnan parantamisella on keskeinen rooli toiminnan tuottavuuden lisäämisessä missä tahansa yrityksessä. Islam et al. (2015, 12.) taas havaitsivat tilastollisella analyysillä, että ISO 9001 -sertifiointilla on positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn ja että tuotantoyritykset saavuttavat sertifiointilla suurempia taloudellisia ja muita hyötyjä kuin palveluyritykset. Tutkimustulokset ovat loogisia, koska standardi keskittyy voimakkaammin tuotannon kuin palveluiden laadunkehittämiseen.



Kuvio 1. Laadukustannusten kehitys ja rakenne (Lecklin 2006, 160.)

Lecklin (2006, 160.) toteaa, että laadukustannusten yhteenlaskettua summaa voidaan alentaa lisäämällä ehkäisykustannuksia. Kuviossa 1. havainnollistetaan miten ehkäisykustannuksien kasvattaminen pienentää virhekustannuksia. Virhekustannuksien osuus kokonaiskustannuksista on

yleensä melko korkea. Tämä korostuu yhtiöissä, joissa ei panosteta laadunhallintaan ja laatutietoisuus on heikkoa. Panostamalla laadunhallintaan virhekustannukset pystytään useimmiten puolittamaan kolmessa vuodessa. Tämä muuttaa merkittävästi yhtiön kustannusrakennetta ja tekee laadunhallintajärjestelmän kehittämisestä kustannustehokkaan ja onnistuneen. Kustannustehokkuuden voi ajatella olevan menestystekijä, koska taloudellinen säästö tavoitteena on suuri motivaattori lähteä työlään laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen alun alkaen. Onnistunut laadunhallintajärjestelmän kehitystyö pysyy kohtuullisessa budjetissa ja luo taloudellista säästöä yritykselle onnistuessaan.



Kuvio 2. Laadun merkitys yrityksen toiminnassa (Lecklin 2006, 25.)

Kuviossa 2. on esitetty havainto, että pitkällä tähtäimellä onnistunut laadunhallinnan kehittäminen johtaa kannattavuuden parantumiseen, kilpailukykyyn parantumiseen ja sitä kautta yrityksen eloonjääntiin ja kannattavuuteen markkinoilla. Vaikka useissa tutkimuksissa on todettu suora ja merkittävä suhde ISO 9001 -standardin periaatteiden implementoimisen ja taloudellisen suorituskyvyn välillä. Kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan varauksetta tue näkemystä ISO 9001 -sertifikaatista saataviin taloudellisiin hyötyihin (Heras-saizarbitoria et al. 2013, 95). Islam et al. (2015, 120.) mielestä on kuitenkin selvää, että tutkimukset osoittavat ISO 9001:n ja taloudellisen suorituskyvyn välillä olemassa olevan syy-seuraussuhteen. Nämä tutkimukset keskittyvät selkeästi enemmän taloudellisiin hyötyihin implementoinnin jälkeen kuin taloudellisuuteen ja kustannustehokkuuteen laadunhallintajärjestelmän kehittämisen varhaisissa vaiheissa. Chiarini et al. (2019, 23.) havaitsivat, että vaikka ISO 9001 -standardin sertifiointista aiheutuvat kustannukset ovat pienentyneet viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana niin suuret kustannukset voivat kuitenkin

silti olla esteenä laadunhallintajärjestelmien parantamiseksi tehtäville investoinneille, erityisesti pk-yrityksissä ja palvelualoilla.

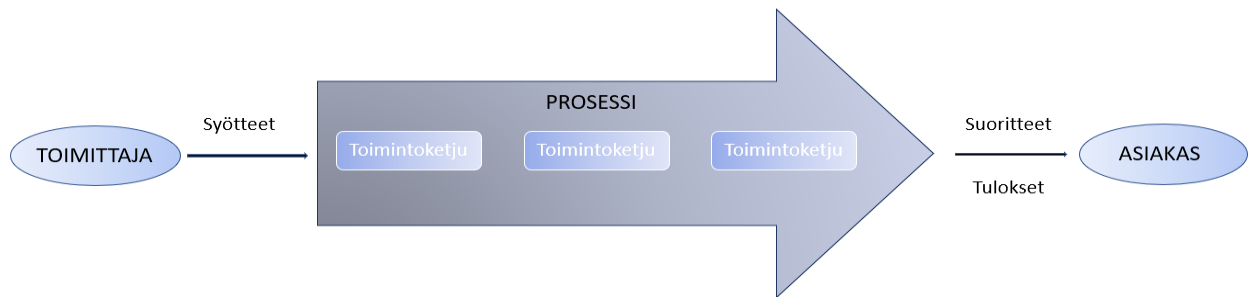
Chow-Chua et al. (2003, 938.) tutkimuksen mukaan laadunhallintastandardin omaksumisella tavoitellut yleisimmät hyödyt ovat tuottavuuden kasvu ja pääsy laajemmille markkinoille, mutta ISO 9001 -standardin implementoinnilla on vaikutuksia myös muuhun kuin puhtaasti taloudelliseen tulokseen kuten esimerkiksi henkilöstöhallintoon, tuotteiden laatuun, asiakastyytyväisyyteen, oikea-aikaisiin toimituksiin, innovaatiotoimenpiteisiin, tehokkuuteen, tuottavuuteen, johtajuuteen, työntekijöiden tyytyväisyyteen sekä liiketoiminnan suorituskykyyn. ISO 9001:n periaatteiden omaksumisen ja yrityksen, ei taloudellisten, etujen välillä vaikuttaisi olevan toisiaan ruokkiva suhde. On ilmeistä, että ISO 9001-standardin periaatteet omaksuneet yritykset saavat myös merkittäviä, ei taloudellisia, hyötyjä ISO 9001-standardin mukaisesta laadunhallintajärjestelmän onnistuneesta kehittämistyöstä.

Islam et al. (2015, 121.) osoittivat, että ISO 9001 -standardi edistää organisaation sisäistä kehitystä parantamalla prosessien tehokkuutta sekä tuotteiden tai palvelujen laatua. Nämä ovat myös niitä laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestystekijöitä, joiden valmiiksi korkea taso helpottaa järjestelmän onnistunutta implementointia. He havaitsivat myös, että laadunhallintajärjestelmä voi tuottaa parempia tuotteita, tyytyväisempiä asiakkaita sekä parempaa taloudellista suorituskykyä, jos ISO 9001 -standardin kohdat on implementoitu menestyksekkäästi. Psomas ja Kafetzopoulos (2014, 768.) havaitsivat tutkimuksessaan, että 2010-luvun talouden taantumana ja finanssikriisin aikana ISO 9001 -standardin sertifiointiin saavuttaneet tuotantoyritykset ylittivät merkittävästi sertifioimattomat yritykset tuotteiden laadussa, asiakastyytyväisyydessä ja taloudellisessa suorituskyvyssä. Heidän näkemyksensä mukaan ISO 9001 -standardin onnistuneella käyttöönotolla yritykselle voidaan luoda perusta kestävä laskusuhdanne, selviytyä ja olla kilpailukykyisempi.

2.4 Laadunhallintajärjestelmän onnistunut implementointi tehostaa prosesseja

Liiketoimintaprosessit ovat tärkeitä yrityksen toiminnalle. Lecklin (2006, 123.) määrittelee liiketoimintaprosessit joukoksi toisiinsa kytköksissä olevia tehtäviä, jotka tuottavat yhdessä liiketoiminnan näkökulmasta hyödyllisen lopputuloksen. Prosessi on sarja mitattavissa ja määriteltävissä olevia tehtäviä, jonka tarkoitus on tuottaa yrityksen asiakkaalle lisäarvoa. Prosessia pyritään ohjaamaan siten, että tulokset vastaavat haluttuja laatuvaatimuksia. Kuviossa 3. on esitetty liiketoimintaprosessin peruskulku. Toimittajalta tulevat sisäiset tai ulkoiset syötteet, kuten

esimerkiksi tieto tai materiaali, etenevät prosessiin, joka tuottaa asiakkaalla tämän haluaman suoritteen.



Kuvio 3. Liiketoimintaprosessin perusteet (Lecklin 2006, 124.)

Singels et al. (2001, 63) huomauttavat yleisen harhakäsityksen olevan, että ISO 9001-standardi sanelisi korkeamman tuotteiden laadun. ISO 9001-standardin mukainen sertifiointi ei takaa, että organisaation tuotteiden tai palvelujen laatu on parempi kuin muiden yritysten laatu. Sertifioiduilla yrityksillä ei siten ole automaattisesti hyvää tuotteen laatua. On hyvin mahdollista, että yrityksen tuotteet tai palvelut eivät ole huippulaadukkaita, mutta ne ovat tasalaatuisia. Tällaisen yrityksen tuotteet tai palvelut tuotetaan ennalta määritellyissä prosesseissa. Prajogo et al. (2012, 308.) mukaan ylimmän johdon tehtävänä on suunnitella ja ylläpitää vakaita liiketoimintaprosesseja, jotta organisaatiot voivat toimia mahdollisimman tehokkaasti. Ylimmän johdon sitoutumisella ja tuella on tärkeä rooli useilla avainalueilla, mukaan lukien laadukulttuurin edistäminen, koulutusohjelmien järjestäminen ja prosessien kehittäminen. Johtajuus itsessään on yksi laadunhallinnan peruseräkkeistä ja laadunhallintajärjestelmän onnistuneen implementoinnin menestystekijöistä. Laadunhallintajärjestelmän onnistunut toteutus edellyttää ylimmän johdon täyden tuen. Se edellyttää ylimmän johdon järjestämiä koulutusohjelmia ja tehtävien jakamista henkilöstölle. Onnistuneen laadunhallintajärjestelmän toteutus perustuu johdon kykyyn muotoilla strategioita ja rakentaa organisaatiokulttuuria. Kaikki nämä yhdessä toteutettuna kuuluvat laadunkehittämistyön menestystekijöihin.

Singels et al. (2001, 63.) näkemyksen mukaan on parempi sanoa, että menestyksessä ISO 9001:n toteutus tähtää laadun yhdenmukaisuuden varmistamiseen organisaation tuotteiden tai palvelujen korkeamman laadun sijasta. ISO 9001 -standardi siis auttaa varmistamaan, että yritykset noudattavat erityisiä hyvin dokumentoituja prosesseja tuotteidensa tai palvelujensa valmistuksessa, eikä mitään muuta. Nämä prosessit kuvaavat, miten yrityksen toiminta on tarkoitus suorittaa. Näiden prosessien on tarkoitus taata, että tarjotut tuotteet tai palvelut ovat asiakkaan vaatimusten mukaisia. Tästä

näkökulmasta katsottuna voidaan sanoa, että ISO-standardin noudattaminen on välttämätön edellytys tuotteiden hyvälle laadulle. ISO-standardin sanotaan antavan yritykselle tiettyjä etuja, jotka voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin etuihin. Sisäiset edut liittyvät yrityksen sisäiseen toimintaan. Nämä edut liittyvät prosesseihin ja rakenteeseen. Näitä ovat esimerkiksi tuottavuuden kasvu, tehokkuuden parantaminen, kustannusten ja jätteiden vähentäminen, parempi hallinto ja henkilöstön motivaation lisääminen. Ulkoiset edut ovat etuja, jotka koskevat yritystä suhteessa ympäristöön. Esimerkkejä ulkoisista eduista ovat: kilpailuetu, myynnin ja markkinaosuuden kasvu, mahdollisuus tulla uusille markkinoille, asiakassuhteiden pitäminen, uusien asiakkaiden löytäminen, lisääntynyt asiakastyytyväisyys, yrityksen luotettavuuden ja maineen kasvu.

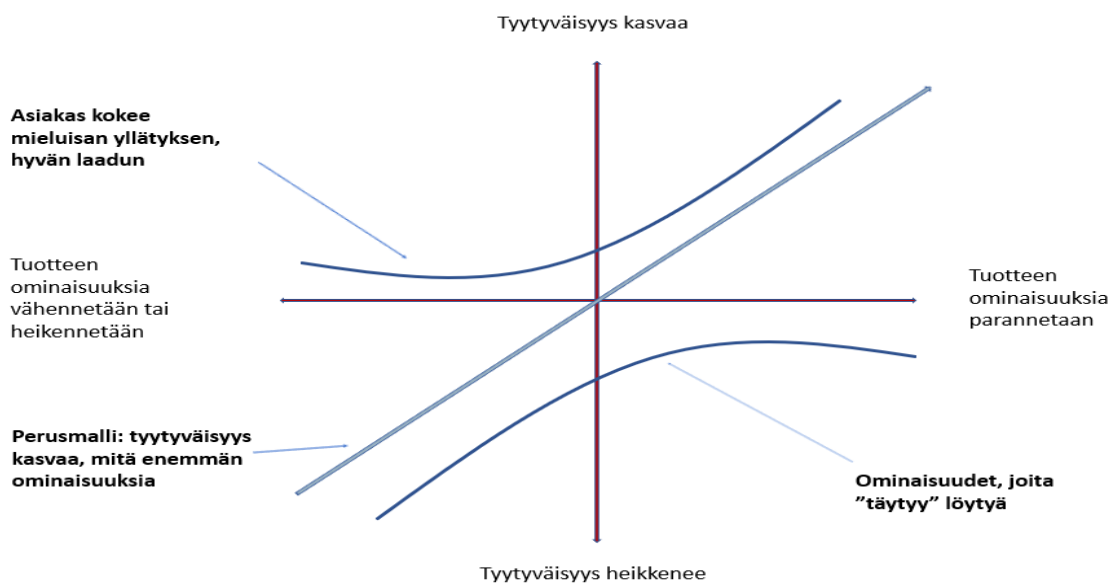
Prajogo et al. (2012, 315.) havaitsivat tutkimuksessaan, että ISO 9001 -standardin onnistuneella täytäntöönpanolla on myönteinen vaikutus sisäisten prosessien ja asiakasprosessien hallintaan. Edistyneellä toteutuksella on myös myönteinen vaikutus tavarantoimittajien prosessinhallintaan, kun taas perustasolle jääneen toteutuksen vaikutus toimitusketjun toimintaan on vähäinen. Edistynyt toteutus on korkean tason toteutusta. Siinä yritykset osaavat käyttää ISO 9001 -standardia tehokkaasti keinona edistää laatukulttuuria. Se auttaa työntekijöiden ja johtajien välistä kommunikaatiota. Edistynyt toteutus tarjoaa standardoidut viestintävälineet, joiden kautta kaikki puhuvat samaa kieltä, mikä ratkaisee konflikteja ja lisää yhteistyötä yrityksen sisällä. Tästä näkökulmasta edistynyt toteutus heijastaa koko ISO 9001 -standardin filosofiaa. Tämä filosofia ei vaikuta pelkästään vain standardin välittömään käyttöönottoon, mutta myös koko tapaan johtaa ja hallinnoida toimintaa. ISO 9001 -standardin mukainen tapa johtaa ja hallinnoida yritystä voidaan nähdä yhtenä tärkeänä osana laadunkehittämistyön onnistumista.

Prajogo et al. (2012, 317.) korostavatkin, että johdon tukema toteutus painottaa ylimmän johdon tärkeää roolia strategisten päätösten tekijänä ja varmistajana. Johtajien tulisi järjestää työntekijöille koulutusohjelmia, parantaa heidän ymmärrystään ISO 9001 -standardin sisällöstä ja lisätä kykyä ratkaista ongelmat prosessin sisällä. Lisäksi johtajien on valvottava sekä sisäisiä että ulkoisia toimia prosessin toiminnan varmistamiseksi. Johdon tukema toteutus osoittaa, että ISO 9001: n todellinen arvo on mekanismissa, jonka se tarjoaa organisaatioiden hallinnoimiseksi. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että yritykset voivat laiminlyödä perustoteutuksen. Päin vastoin, perustoteutusta tulisi käyttää perustana kehittyneemmälle laadunhallintajärjestelmälle, joka ylittää standardin vähimmäisvaatimukset. Perustoiminnalla on tärkeä ”perus” rooli ISO 9001 -standardissa ja sen pohjalle rakennetaan edistynyt ja johdon tukema laadunhallinnan kehitystyö. Kaikkia toteutuksen asteita vaaditaan, jotta kaikki ISO 9001 -standardin mahdolliset edut toteutuvat käytännössä.

Perustoteutus voi olla lähes identtinen kaikkien yritysten keskuudessa, kun taas edistynyt ja johdon tukema toteutus heijastaa yritysten ainutlaatuisia ominaisuuksia ja prosesseja.

2.5 Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen asiakaslähtöisesti

Fernandes et al. (2017, 54.) havaitsivat, että asiakkaat ovat yhä vaativampia ja he etsivät yhä enemmän yrityksiä, jotka vastaavat heidän odotuksiaan tuotteen laadusta ja ominaisuuksista, Kano-mallin mukaisesti (Kuvio 4.). Laadunhallintajärjestelmällä voidaan vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja asiakastyytyväisyyteen. Laadunhallintaa on pidetty tärkeänä strategisen johtamisen työkaluna viimeisten kahden vuosikymmenen aikana, ja siihen sisältyy laadunhallinnan periaatteiden ja käytäntöjen soveltaminen organisaation kaikilla tasoilla. Laadunhallintajärjestelmälle on ominaista prosessien ja menettelyjen jatkuva parantaminen huippuosaamisen saavuttamiseksi sekä tehokkuuden ja kilpailukykyyn saavuttamiseksi. Laadunhallinnan puitteissa yritykset voivat parantaa organisaationsa prosessien suorituskykyä ja liiketoimintaa, asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä positiivista asennetta organisaation laatukulttuurin parantamiseksi.



Kuvio 4. Kano -malli (Pesonen 2007, 40.)

Kuviossa 4. on esitetty japanilaisen Kanon kehittämän ajatusmalli tuotteen laadusta ja ominaisuuksista sekä sen suhteesta asiakkaan tyytyväisyyteen. Mallissa ominaisuudet paranevat vasemmalta oikealle ja asiakkaan tyytyväisyys kasvaa alhaalta ylöspäin. Keskellä on kuvattu perustapaus, jossa tuotteessa on ominaisuuksia lisääntyyvästi ja samalla kasvaa sen ostaneen asiakkaan tyytyväisyys. Perustapauksen alla on kaarevalla viivalla kuvattu tilanne, jossa

asiakastyytyväisyys laskee voimakkaasti vasemmalle mentäessä, koska luvattua ominaisuutta ei löydy tuotteesta. Perustapauksen yläpuolella on kuvattu kaarevalla käyrällä tilanne, jossa asiakkaan tyytyväisyys kasvaa. Tässä tapauksessa asiakas on kokenut jotain positiivista ja odottamatonta. Kanon esittämän mallin väite on, että yllätykset, laatu, positiiviset asiat ja tuotteen houkuttelevat piirteet saavat asiakastyytyväisyyden kasvamaan. (Yang 2005, 1128.).

Prajogo et al. (2012, 317.) toteavat, että yrityksellä on korkeampi suorituskyky, kun yrityksellä on vahvat suhteet asiakkaisiin. Se mahdollistaa paremman viestinnän ja ymmärryksen asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Lecklinin (2006, 80.) mukaan laadun arvioikin viimekädessä asiakas ja laatuajattelussa asiakas nähdään laajana käsitteenä. Kun asiakkaalla on kontakti yritykseen, esimerkiksi vain hänelle lähetetyn mainoksen kautta, ajatellaan että, asiakassuhde on olemassa. Hänen tarpeensa tyydyttäminen on laadunhallinnan ytimessä. Välilliset asiakkaat ovat tuotteiden käyttäjiä, vaikka eivät yleensä ole suorassa yhteydessä yritykseen. Nämä asiakkaat ovat usein välittömien asiakkaiden omia asiakkaita. Välilliset asiakkaat ovat laadun kannalta yhtä tärkeitä kuin välittömät. Ulkoiset asiakkaat voivat olla, joko välittömiä tai välillisiä asiakkaita ja he ovat ne, jotka lopulta rahoittavat yrityksen toiminnan. Sisäisten prosessiketjujen jälkeen lopullinen vastaanottaja on ulkoinen asiakas ja sisäisten asiakasketjujen prosessivirheet heijastuvat tähän tuote- tai palveluvirheinä. Asiakkaiden tunnistamisen lisäksi yrityksen on oltava tietoinen asiakkaan tarpeista. Yrityksen hankinnat perustuvat asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen.

Tsim et al. (2002, 246.) näkevät ISO 9001 -standardin kantavana ajatuksena olevan vaatia organisaatioita toteuttamaan laadunhallintajärjestelmäänsä tehokkaasti, mukaan lukien jatkuva parantaminen ja poikkeamien estäminen, jonka tarkoituksena on tyydyttää asiakkaita. Siksi asiakastyytyväisyyden mittaamisella on tärkeä rooli laadunhallinnan tehokkuuden määrittämisessä. ISO 9001 -standardin vaatimusten ylittävään asiakastyytyväisyyden seurantaan olisi hyvä lisätä myös markkinaympäristö tunteminen. Siksi menestyksekkäät organisaatiot seuraavat säännöllisesti markkinoiden kehitystä ja muuttavat järjestelmiä, jos se katsotaan tarpeelliseksi, vastaamaan markkinaympäristön muutokseen.

Martínez ja Martinez (2009, 155) tekemässä tutkimuksessa ISO 9001 -standardin mukaisen sertifiointin havaittiin liittyvän parempaan yrityskuvaan kuluttajien keskuudessa. Parantunut yrityskuva johtuu kahdesta päätekijästä: kuluttajien tyytyväisyyden parantamisesta laadunhallintajärjestelmällä ja ISO 9001: n yleisestä tunnustamisesta luotettavana laadunhallintastandardina. Positiivinen yrityskuva on ensiarvoisen tärkeää palveluyrityksille

houkutellessa uusia kuluttajia ja pyrittäessä pitämään nykyiset asiakkaat. Vahva yrityskuva edistää yrityksen suhteellista houkuttelevuutta ja stimuloi ostoja yksinkertaistamalla kuluttajien päätöksentekoa. Lisäksi tutkimus on osoittanut, että ISO 9001-sertifioitujen yhtiöiden palveluihin ollaan tyytyväisempiä kuin sertifioiduttomien yritysten palveluihin. Asiakastyytyväisyydestä on tullut erittäin tärkeä kysymys menestyksen määrittämisessä yhä kiristyvässä nykyaikaisessa kilpailuympäristössä. Jos yritykset eivät kykene tunnistamaan asiakkaiden tarpeita ja reagoimaan niihin nopeasti ja tehokkaasti, siitä seuraa väistämättä asiakkaiden tyytymättömyys ja menetetyt tulot. Imago vaikuttaa asiakasuskollisuuteen ja sitoutumiseen yritykseen. Hyvät suhteet asiakkaisiin ja asiakastyytyväisyys voidaan siis nähdä yhtenä laadunhallinnan kehittämistyön menestystekijänä.

Tomic ja Vesna (2018, 222.) ovatkin havainneet, että ISO 9001 -standardia voidaan pitää keskeisenä välineenä, jolla voidaan parantaa tuotteen laatua ja asiakkaan positiivista asennoitumista yritykseen. Yksi ISO 9001 -standardin päätavoitteista onkin parantaa asiakastyytyväisyyttä. Standardissa määrättyjen jatkuvien parannustoimien avulla yritykset voivat myös lisätä asiakastyytyväisyyttä ja kasvattaa voittoa. Psomasin ja Kafetzopoulosin (2014, 768.) tutkimuksen mukaan ISO 9001 -sertifioidut yritykset menestyvät selvästi paremmin kuin sertifioiduttomat asiakastyytyväisyydessä mitattuna. Tomic ja Vesna (2018, 223.) yhtyvät näkemykseen toteamalla, että asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää yhtenä yrityksen suorituskyvyn tärkeimmistä indikaattoreista. Seuraamalla asiakastyytyväisyyttä, johto voi määrittää ennalta ehkäisevien ja korjaavien toimien tehokkuuden. Asianmukaisilla korjaavilla ja ehkäisevillä toimilla, laadunhallintajärjestelmästä kehittyi tehokas, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä. Sisäisen tarkastuksen toteuttaminen standardin edellyttämällä tavalla voi osaltaan parantaa liiketoiminnan suorituskykyä, mukaan lukien asiakastyytyväisyyttä.

Tomicin ja Vesnan (2018, 231.) tutkimuksen tärkein johtopäätös on se, että se on määritellyt sisäisen tarkastuksen kaikkein vaikuttavimmaksi jatkuvaksi ISO 9001 -standardin mukaiseksi parannukseksi. Tehokkaat korjaavat toimet vaikuttavat positiivisesti asiakastyytyväisyyteen ja jatkuvat parantaminen johtaa lopulta parempaan asiakastyytyväisyyteen. Korjaavat toimet ovat tehokas työkalu jo esiintyneiden ristiriitojen poistamiseen, mutta niitä on käytettävä jäsennellysti, jotta se olisi tehokasta. Korjaavilla toimenpiteillä viitataan esimerkiksi tuotteen tai prosessin uudelleensuunnitteluun, nykyisten menettelyjen parantamiseen, työvoiman koulutukseen tai lisäkontrollien toteuttamiseen prosesseissa. Asiakastyytyväisyys on korkeampi organisaatioissa, joissa on tuotteiden ja prosessien jatkuvaa uudelleensuunnittelua. Yhteenvedona voi todeta, että tehokkaat korjaavat toimet ovat lisäarvoa luova tekijä, joka vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Ennalta ehkäisevät toimet ovat toimia, joilla parannetaan prosessia

mahdollisten tulevaisuuden poikkeamien estämiseksi. Menestyksekkäästi ISO 9001 -standardin implementoineet yritykset suorittavat tarvittaessa sekä korjaavia että ehkäiseviä toimia.

2.6 Laadunhallintajärjestelmän kehitystyön onnistumisen vaikutukset henkilöstöön ja työilmapiiriin

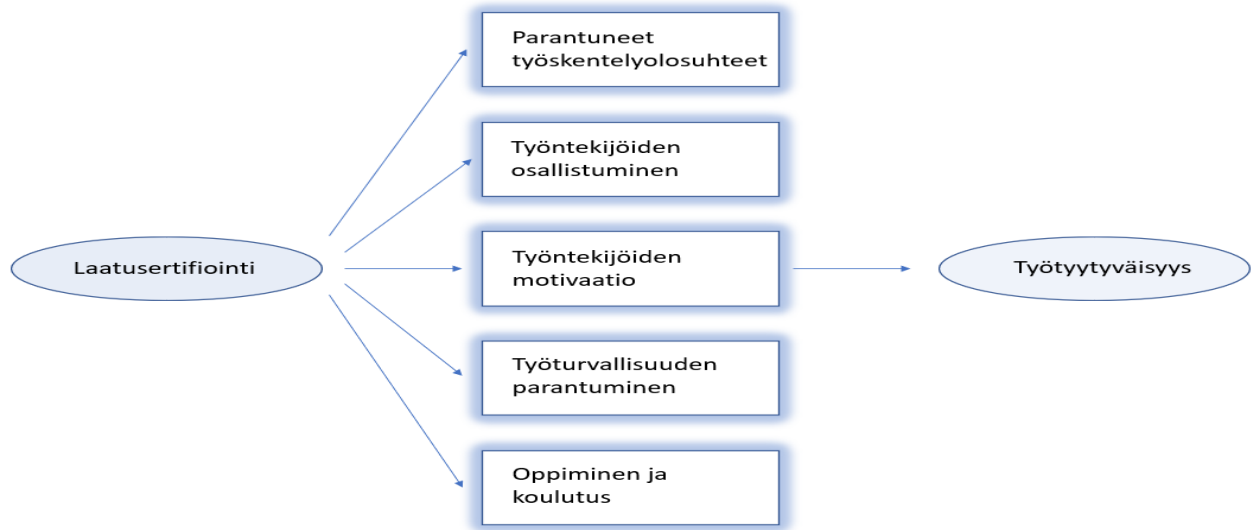
Johdon tehtävänä on määritellä yritykselle yhteinen tarkoitus ja suunta. Johdolla on velvollisuus luoda olosuhteet, joissa työntekijät osallistuvat täysipainoisesti yrityksen laadunhallinnan tavoitteiden saavuttamiseen. Johto voi osoittaa tämän parhaiten esimerkillään kannustamalla, osallistumalla ja luomalla mahdollisuuksia työntekijöilleen. Johdon on pyrittävä luomaan ilmapiiri, jossa työntekijät sitoutuvat mielellään yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Suomen standardisoimisliitto 2017, 102.)

Poksinska (2010, 130.) tuo esille sen, että tutkimuksissa tunnistettu laadunhallinnan kehittämisen menestystekijä ja tärkeä organisatorinen ehto on johdon ja työntekijöiden osallistuminen laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen. Ylimmän johdon on osoitettava sitoutumistaan ja oltava mukana laadunhallinnan kehitystyössä, jotta voidaan osoittaa laadukkaan työn merkitys muille työntekijöille. Ilman ylimmän johdon jatkuvaa tukea ja sitoutumista laadunkehityksen todellinen merkitys kyseenalaistetaan ja sen takana oleva motivaatio heikentyy. Laatupäällikön tai muun henkilön, jolla on tietoa laadunhallinnasta, on ohjattava kehittämistyötä. Kaikkien työntekijöiden olisi myös tärkeä tietää asiakkaiden vaatimukset ja olla tietoinen siitä, miten heidän työnsä vaikuttaa niiden täyttymiseen. Kaikkien olisi hyvä olla mukana ratkaisemassa laatuongelmia ja mukana laadunparannuskohteiden tunnistamisessa. Sillä ei ole vain positiivista vaikutuksia organisaation suorituskyvyille, mutta myös työntekijöiden kehittymiselle. Mahdollisuus osallistua parannustyöhön saa työntekijät tuntemaan itsensä tärkeiksi, arvostetuiksi ja tietoisiksi siitä, että he voivat vaikuttaa työnsä kannalta tärkeisiin päätöksiin.

Prajogo et al. (2012, 307.) toteavatkin, että menestyksekkäs toteutus on ISO 9001 -standardin periaatteiden mukainen ja siitä tulee osa organisaation jokapäiväistä rutiinia. Työntekijöiden osallistuminen ja työntekijöiden koulutus ovat esimerkkejä menestykkään toteutuksen sisällöstä. Työntekijöiden osallistumisen laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen voi ajatella olevan yksi oleellisimmista laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijöistä. Nämä käytännöt ovat välttämättömiä ISO 9001 -standardin vaatimuksien täyttämiseksi. Sen vuoksi sertifioitujen yritysten toteutus on usein samankaltaista, jos he noudattavat tarkasti ISO 9001 -standardin kohtia.

Poksinska (2010, 130.) lisää edelliseen, että sekä motivaatio ISO 9001 -standardin käyttöönotolle, että toteutuksen strategiavalinta ovat tärkeitä. On vaikea saada ihmiset motivoitumaan ja olemaan mukana, jos motivaatio laadunkehitykseen tapahtuu vain asiakkaiden ohjaamana. Jos organisaatio, sisäisen motivaation puutteen vuoksi, päättää täyttää vain vähimmäisvaatimukset ja standardoitu laatutyö liittyy enimmäkseen dokumentointiin ja auditoijien vaatimuksien täyttämiseen, työntekijät kokevat laatu järjestelmän kaukaiseksi, mikä vähentää heidän innostustaan työskennellä aktiivisesti sen hyväksi. Standardin yhtenä työntekijöiden kannalta tärkeänä tavoitteena on parantaa työntekijöiden turvallisuutta tunnistamalla ja poistamalla mahdollisesti vaaralliset käytännöt lisäämällä rutiinitarkastuksia sekä johdon arvioita. Levine ja Toffel (2010, 994.) havaitsivat, että ensinnäkin ISO 9001 -standardin sertifioineilla yrityksillä oli huomattavasti alhaisempi organisaatiokuolleisuus kuin vastaavilla sertifioimattomilla yrityksillä omilla aloillaan. Toiseksi myynti ja työllistävä vaikutus kasvoivat huomattavasti nopeammin sertifioinnin jälkeen yrityksissä, jotka olivat implementoineet standardin menestyksekkäästi, verrattuna vastaaviin sertifioimattomiin yrityksiin. Myös kokonaispalkka ja vuotuinen tulos työntekijää kohti kasvoivat nopeammin sertifioinnin jälkeen yrityksissä kuin vastaavilla sertifioimattomilla yrityksillä. Heidän havaintonsa standardin sertifioinnin eduista työllisyyden, palkan ja keskimääräisen vuosiansion kasvun osalta olivat uusia suhteessa aiempaan tutkimukseen.

Rodríguez-Antón et al. (2011, 146.) ovat sitä mieltä, että tutkimuksissa on usein ylikorostettu palkkauksen merkitystä työtyytyväisyyteen. Heistä raha välttämättä ei ole aina paras tai ainoa indikaattori työtyytyväisyydestä, kun huomioidaan, että työntekijät arvostavat muitakin asioita, kuten mahdollisuutta pysyvään virkaan, ennustettavissa olevaan työhön ja riittävää joustavuutta työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Laadunhallintajärjestelmät koostuvat joukosta henkilöstömenettelyjä ja käytäntöjä, jotka kannustavat ihmisten ja työympäristön kehittämiseen, ja on todennäköistä, että sertifioidut yritykset pystyvät paremmin parantamaan työntekijöidensä työympäristöä ensimmäisenä askeleena kohti työtyytyväisyyttä. Mitä tulee työntekijöiden osallistumiseen työpaikalla, on melko selvää, että tyytyväiset työntekijät työskentelevät todennäköisemmin enemmän, koska he pitävät itseään osana yritystä. Tämän tilanteen saavuttamiseksi kaksi laadunhallintajärjestelmän vaikuttavaa periaatetta ovat työntekijöiden osallistuminen ja autonomia. Toisaalta työntekijöitä kannustetaan osallistumaan ja toisaalta yritys tukee autonomiaa, jonka avulla työntekijät voivat tehdä päätöksiä suunnittelusta ja työnsä loppuun saattamisesta tulosten parantamiseksi. Työntekijät, jotka kokevat näitä ilmiöitä työpaikalla, tuntevat olevansa motivoituneempia ja pyrkivät tarjoamaan hyvää palvelua.



Kuvio 5. Laadunhallintajärjestelmän onnistuneen implementoinnin vaikutukset työntekijöihin (Rodríguez-Antón et al. 2011, 149.)

Kuviossa 5. on esitetty onnistuneen laadunhallintajärjestelmän implementoinnin ja sertifiointin vaikutuksia työtyytyväisyyteen parantuneiden työskentelyolosuhteiden, osallistumisen, motivaation, koulutuksen sekä työturvallisuuden kautta. Yhdessä ja yksinään nämä tekijät lisäävät työtyytyväisyyttä ja sen kautta vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun, joka taas edelleen vaikuttaa yrityksen menestykseen.

Rodríguez-Antón et al. (2011, 148.) toteavat, että yrityksen laadunhallintajärjestelmän onnistunut implementointi sekä sertifiointi tarkoittaa vaaralliseksi katsottujen työtehtävien vähentämistä. Laadunhallinta edellyttää menettelyjen kehittämistä jokaisen työn standardoimiseksi, johon liittyy työntapaturman riski. Siksi laatusertifikaatti merkitsee työterveyden parantamista, työntekijöiden turvallisuutta ja siten työtyytyväisyyttä. Työntekijöiden tyytyväisyyden osalta tutkimuksissa on havaittu, että kun työntekijät ovat pätevämpiä, he pystyvät tarjoamaan parempaa palvelua, mikä parantaa asiakastytytyväisyyttä, minkä voi ajatella olevan yksi laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestystekijöistä. Lisäksi yrityksissä, joissa kannustetaan kehittämään työmenetelmiä ja ottamaan suurempaa vastuuta, henkilöstön vaihtuvuus on alhaisempi.

2.7 Miksi laadunhallintajärjestelmän kehittäminen ei aina johda menestykseen?

ISO 9001 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän implementointi ja sertifiointin hakeminen ei itsessään ole täysin riskitön projekti, koska kehityskustannukset ja sertifiointin

hakemisen kustannukset voivat kohota hyvinkin korkeiksi. Sinoven (2015, 48.) mukaan yrityksen on ennakoitava seuraukset ja toimittava harkiten ilman kumppaneiden asettamia rajoituksia. Laadunhallinnan menestyksekkäässä kehittämisessä on olennaista, että yritykset pitävät sertifiointia mahdollisuutena parantaa sisäisiä prosesseja ja järjestelmiä sen sijaan, että yksinkertaisesti ripustaisivat sertifikaatin seinälle, jotta he voivat nauttia laajemmista eduista. Pelkkä ISO 9001 -sertifikaatti ei tarjoa kilpailuetua, vaan yrityksen tulisi noudattaa standardin periaatteita vahvistamalla koordinoitua kaikkien yrityksen sidosryhmien välillä.

Gotzamani et al. (2002, 154.) näkemyksen mukaan laadunhallintastandardin pitkän aikavälin tehokkuus ja todellinen arvo ei ole sen sisällössä ja vaatimuksissa, vaan organisaatioiden motivaatiossa ja tavassa ottaa ne käyttöön. Aito motivaatio ja halu sitoutua laadunhallinnan kehittämiseen ovat ratkaisevat tekijät laadunhallinnan kehitystyön onnistumiselle. ISO 9001 -standardi antaa organisaatiolle työkalut toimivaan laadunhallintajärjestelmään, jonka keskiössä ovat jatkuva laadunhallinnan kehitystyö. Ratkaiseva tekijä on organisaation motivaatio. Vähimmän hyväksytytasteen tavoittelu minimaalisella vaivalla todennäköisesti johtaa epäonnistumiseen. Singelsin et al. (2001, 63) mukaan ISO 9001-sertifikaatin saamisesta saatavien hyötyjen lisäksi on myös joitain haittoja, jotka johtuvat sertifikaatista. Joitakin hänen mainitsemiaan haittoja ovat: ylimääräiset kustannukset sertifikaatin hankkimisesta, paperityön kasvu, henkilöstön kehittämisen unohtuminen, tukitoimintojen liian vähäinen huomioiminen. Lisäksi on esitetty, että sertifiointi voi estää luovaa ja kriittistä ajattelua organisaatiossa, koska työntekijät joutuvat työskentelemään hyvin kuvattujen menettelytapojen ja sääntöjen mukaisesti.

Zeng et al. (2007, 249.) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin ISO 9001 -standardin tehokkaan täytäntöönpanon esteitä. Tutkimuksen mukaan lyhytnäköinen tavoite saada laadunhallintajärjestelmä sertifioitua on suurin este standardin onnistuneelle implementoinnille. Liialliset odotukset ISO 9001 -standardilta olivat myös suuri este standardin onnistuneelle implementoinnille. Tutkimuksessa kävi ilmi, että joillakin ylimmillä johtajilla on kohtuuttomia odotuksia ISO 9001-standardilta. He ovat innostuneita hyödyistä, kiinnittämättä huomiota ongelmiin uskoen, että sertifiointi on ihmelääke kaikkiin ongelmiin. Kun suoria etuja ei ilmaantunut, he syyttivät standardia. ISO 9001 on laadunhallintajärjestelmä, joka on suunniteltu jatkuvaan parantamiseen. Menestyneet yritykset käyttävät ISO 9001 -standardia tuotteiden laadun ylläpidon ja systemaattisen johtamisen työkaluna.

Taulukko 1. ISO 9001 -standardin käyttöönottoa vaikeuttavat tekijät tutkimuskysely (Zeng et al. 2007, 249.)

Miksi ISO 9001 -standardi ei johda haluttuun tulokseen		
	Kpl	%
Lyhytnäköisyys sertifiointin syissä	66	42
Liialliset odotukset standardilta	33	21
Standardin pakollisuus tietyillä aloilla	20	13
Trendien seuraaminen	17	11
Tarvittavan ohjauksen puuttuminen	12	8
Muut syyt	8	5
	156	100

Syyt ISO 9001 -standardien suosioon eivät ole täysin ymmärrettäviä. Loogisin vastaus olisi, että yritykset valitsevat standardit niiden tuomien monien etujen vuoksi. Poksinskan (2010, 125.) näkemyksen mukaan ISO 9000 -sarja tuotti alusta alkaen hämmennystä sekä epävarmuutta standardin tehokkuudesta ja pitkäaikaisuudesta. Standardin vastustajat väittivät, että standardoijat ovat jättäneet huomiotta nykyajan organisaatiotutkimuksen ja että standardi perustuu johtamisperiaatteisiin, jotka ovat jo vanhentuneita. ISO 9001 -standardin toteutuksen onnistuminen kuitenkin vaihtelee yrityksestä toiseen, koska siihen vaikuttavat erilaiset organisaatio-olosuhteet. Yrityksillä voi olla hyvin vaihteleva laadunhallinnan kypsyyssaste. Parannus voidaan saavuttaa vain muutoksella ja ilman asianmukaista motivaatiota muutosta ei tapahdu. Sisäinen motivaatio ja suunnittelu organisaatiokulttuurin ympärille on tärkein edellytys laadunhallintajärjestelmän positiivisten vaikutusten saavuttamiseksi.

Poksinskan (2010, 129.) tutkimuksessa tunnistettu tärkeä organisatorinen ehto oli ihmisten osallistuminen. Kaikkien työntekijöiden tulee tietää asiakkaiden vaatimukset ja olla tietoinen siitä, miten heidän työnsä vaikuttaa niiden täyttymiseen. Menestyksessä laadunkehittämissä kaikkien on oltava ratkaisemassa laatuongelmia ja mukana laatuparannusten tunnistamisessa. Sillä ei ole vain positiivista tuloksia organisaation suorituskyvyille, mutta myös työntekijöiden kehittymiselle. Sivuttamalla nämä onnistumisen kannalta tärkeät ehdot, laadunkehittämissä tulee todennäköisesti epäonnistumaan, ainakin osittain.

ISO 9001 -standardin mukaisten sertifiointien räjähdysmäisestä kasvusta huolimatta, viime vuosikymmeninä myös päinvastainen suuntaus on kasvattanut suosiotaan. Simon ja Kafel (2018, 70.) ovat tutkineet syitä, jotka ovat johtaneet lukuisten yritysten päätökseen purkaa sertifiointi ja joilla ei ole ollut minkäänlaista motivaatiota sertifiointin uudelleen hakemiseen. ISO 9001 -standardin mukaisen järjestelmän sertifioivien organisaatioiden on vastattava kustannuksista, joihin

sisältyvät taloudelliset kustannukset, uuden hallinnon vaativa yhdenmukaistaminen yrityksen kulttuuriin ja muutokset organisaatorakenteeseen. Yhä useammat yritykset ovat epävarmoja sertifiointin hyödyistä ja ylläpitävät sertifikaattia ensisijaisesti ulkoisista syistä kuten esimerkiksi yrityksen imagon ja maineen takia tai toimittajien ja asiakkaiden painostuksesta.

Simon ja Kafel (2018, 75.) tutkimuksen mukaan, yritysten useimmiten ilmoittama syy ISO 9001:n hylkäämiseen on yrityksen taloudelliset ongelmat. Muita usein kyselyssä mainittuja syitä ovat, että standardi ei tuota lisäarvoa yrityksen toimintaan, korkeat sertifiointikustannukset tai organisaation sisäinen uudelleenjärjestely, jossa tietyt asiakkaat eivät enää vaadi standardin periaatteiden täyttämistä. Heidän tutkimuksensa osoitti, että suurimmista haasteista ISO 9001 -standardin sertifiointin hakemisessa on korkeat sertifiointikustannukset. Toteuttamisen tai uusimisen korkeat kustannukset saattavat johtaa päätökseen luopua koko laadunhallinnan kehittämistyöstä.

Chiarini et al. (2019, 23.) havaitsivat, että vaikka ISO 9001 -standardin sertifiointista aiheutuvat kustannukset ovat pienentyneet viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana niin kustannukset voivat kuitenkin silti olla esteenä laadunhallintajärjestelmien parantamiseksi tehtäville investoinneille, erityisesti pk-yrityksissä ja palvelualoilla. Ylimmän johdon sitoutumisen, johtajuuden ja osallistumisen puute voi vaikuttaa kielteisesti suorituskyvyn ja laadunhallintajärjestelmän parantamiseen. Tutkimuskirjallisuudessa (Poksinska 2010, 129.) on esitetty, että työntekijöiden osallistumisen ja viestinnän puute ovat toinen tärkeä este ISO 9001-suorituskyvyn parantamiselle ajan myötä. Sertifiointin jälkeinen heikko viestintä johdon ja työntekijöiden välillä voi heikentää laadunhallintajärjestelmän arvoa ja merkitystä työntekijöiden silmissä. Jos ylin johto ei osoita sitoutumista ja laadukkaan työn merkitystä, työntekijät eivät sitoudu järjestelmän kehitykseen ja näin ollen mitään kehitystä ei tapahdu.

Chiarini et al. (2019, 23.) totesivat, että ryhmätyöskentely ja palkitsemisjärjestelmä lisäävät työntekijöiden osallistumista. Työntekijöiden osallistumisen puute sekä tiedon puute standardin vaatimuksista sekä järjestelmän tavoitteiden ja periaatteiden alhainen ymmärrystaso aiheuttaa ongelmia laadunhallintajärjestelmän kehittämistyössä. Kaikki yritykset, jotka ovat saaneet ISO 9001 -sertifiointin eivät välttämättä ole täysin tietoisia olemassa olevista laadunhallintatekniikoista ja tämä voi vaikuttaa negatiivisesti laadunhallintajärjestelmän suorituskyvyn parantamiseen ajan myötä. Turhat asiakirjat ja byrokratia ovat myös ISO 9001 mukaisen standardin kehityksen esteitä. Tämä ongelma kuitenkin näyttää pienentyneen standardin uusimman päivityksen myötä. Uusimman

ISO 9001: 2015-standardin on tarkoitus päinvastoin helpottaa dokumentointia ja asiakirjojen hallintaa.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

Kolmannessa pääluvussa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja analyysimenetelmät. Samalla esitellään tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin käytännön toteutus. Luvun viimeisessä kappaleessa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimusasetelma, menetelmävalinnat ja kerätty aineisto

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, koska se soveltui parhaiten tutkimusongelman tutkimiseen. Tutkimusongelman selvittämiseksi asiantuntijoiden haastatteleminen vaikutti tarpeelliselta, jotta voitaisiin saada heidän näkemyksensä suoraan haastatteleamalla ilman ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 34) mukaan haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tässä tilanteessa tutkijalla on mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista tutkia vastausten taustalla olevia motiiveja. Ei kielelliset vihjeet helpottavat ymmärtämään vastauksia ja joskus jopa ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa ajateltiin. Tutkija voi myös haastattelutilanteessa säädellä aiheiden järjestystä tarvittaessa. Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestystekijöiden tutkimusaineiston kerääminen onärkevintä toteuttaa laadullisena teemahaastatteluna, koska laadunhallintajärjestelmän menestystekijöihin sisältyy laadunhallintajärjestelmä ilmiönä ja sen parissa työskentelevät ihmiset hyvin läheisesti. Metsämuurosen (2011, 220.) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu onkin useimmiten avointen kysymysten esittämistä valituille yksilöille tai ryhmille.

Tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin teemahaastatteleamalla eri organisaatioissa laadunhallintajärjestelmien kanssa ammatikseen työskenteleviä henkilöitä. Metsämuurosen (2011, 222.) mukaan tapaustutkimus eli case study voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka eri keinoin hankittuja tietoja käyttämällä tutkii toimivaa ihmistä määrättyssä ympäristössä. Tapaustutkimuksen tunnusomaisiin piirteisiin kuuluu se, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan laajasti ja eri menetelmillä tietoja. Perimmäisenä pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin.

Tutkimusta varten haastateltavat henkilöt pyrittiin löytämään laadunhallintajärjestelmien kanssa työskennelleistä henkilöistä, joilla on tahtoa osallistua tutkimushaastatteluun ja halu tuoda oma näkemyksensä esille. Tarkoituksena oli lähestyä samalla laadunhallinnan aihealueella työskenteleviä henkilöitä, jotka työskentelevät laadunhallinnan ja laadunhallintajärjestelmien

parissa. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse lähettämällä lyhyt selostus tehtävästä tutkimuksesta ja haastattelupyyntö.

Ensimmäinen haastattelupyyntö lähetettiin Suomen standardisoimisliiton (SFS) henkilöstöön kuuluvalla laadunhallintajärjestelmien sisältöön erikoistuneelle asiantuntijalle, jonka yhteystiedot saatiin lähettämällä sähköposti liiton oppilasyhteistyöstä vastaavalle henkilölle. Haastatellulla henkilöllä on pitkä kokemus laadunhallintastandardoinnin asiantuntijana standardoimisliitossa ja hän oli aiemmassa työssään toiminut muun muassa Teknillisen korkeakoulun diplomitöiden ohjaajana. Tutkimukseen haluttiin saada näkökulma laadunhallinstandardien ja standardoinnin asiantuntijalta standardointiliiton puolelta, koska se on standardoinnin keskusjärjestö Suomessa ja heillä on kokemusta tutkimuksen käsittelemästä aihealueesta.

Toinen haastattelupyyntö lähetettiin laadunhallintajärjestelmän ulkoisia auditointeja suorittavalle ja laatukouluttajana toimivalle henkilölle. Haastateltavalla oli usean vuosikymmenen omakohtaista kokemusta yksityisyrittäjyydestä, jonka jälkeen hän oli päättänyt hyödyntää kokemustaan laadunhallinnasta työskentelemällä laadunhallintajärjestelmien ulkoista auditointia ja laatukoulutusta antavan yrityksen palveluksessa. Haastateltava halusi esiintyä omasta pyynnöstään anonyyminä henkilönä, konsulttina, joka ei halunnut tuoda omaa organisaatiotaan julkiseksi tutkimuksessa. Häneltä saatiin ehdotus ottaa yhteyttä PKY-Laatuun, jossa hänen mukaansa työskenteli juuri tutkimuksen aihepiirin ja tutkimusongelman kanssa työskentelevä henkilö.

Kolmas haastattelupyyntö lähetettiin yritys A:n laatuvalvostalle. Haastateltavalla on kelpoisuus suorittaa ulkoisia laatuauditointeja ja hän toimii omassa työssään myös yrityksen laatuvalvostajana. Vaikka hän ei työskentele tällä hetkellä laatuauditointeja tekevässä yrityksessä, niin hänellä on pitkä työkokemus laadunhallintajärjestelmien kehitystyöstä teollisuusyrityksissä. Yritys A:lla on tällä hetkellä käynnissä laadunhallintajärjestelmän kehittäminen ja implementointi.

Neljäs haastattelupyyntö lähetettiin PKY-Laadun laatukouluttajalle. Neuvo ottaa haastateltavaan yhteyttä saatiin aiemmalta haastateltavalta. Haastateltava työskentelee eri toimialoja ja suuruusluokkaa edustavien yritysten laatukouluttajana ja hänellä oli omakohtaista kokemusta tämän pro gradu tutkimusongelmaan liittyvistä asioista. Hänellä on pitkäkestoista kokemusta yritysten laatukouluttajana toimimisesta. Haastateltava oli etukäteen valmistellut pienimuotoisen esitelmän laadunhallinnasta ja laadunhallintajärjestelmistä.

Viides haastattelupyyntö lähetettiin Yrityksen A toimitusjohtajalle, joka on myös yrityksen toinen omistaja. Toimitusjohtajan edustamalla yrityksellä on laadunhallintajärjestelmän kehitystyö käynnissä ja lopullisena tavoitteena saada laadunhallintajärjestelmä sertifioitua tulevaisuudessa. Hän edustaa myös ainoaa haastateltavaa, jolla ei ole pitkäkestoista kokemusta laadunhallintajärjestelmien kanssa työskentelystä. Vaikka haastateltavalla ei ollut näkemystä laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestystekijöistä, niin hänellä oli ajankohtaista kokemusta ongelmista ja esteistä, joihin yritys saattaa implementointiprosessin aikana joutua.

Taulukko 2. Haastateltu henkilö, ajankohta, päivämäärä ja organisaatio

	Tehtävänimike	Yritys	Pvm.	Kesto min.
H1	Laatustandardoinnin asiantuntija	Suomen standardoimisliitto	6.5.2021	26:05:00
H2	Laatukonsultti	Yksityishenkilö	7.5.2021	38:32:00
H3	Myyntipäällikkö/laatuvaastava	Yritys A	10.5.2021	33:24:00
H4	Laatukouluttaja	PKY-Laatu Oy	12.5.2021	26:07:00
H5	Toimitusjohtaja	Yritys A	14.5.2021	18:16

Taulukossa 2. on listattuna haastateltujen henkilöiden tehtävänimike, heidän edustamansa organisaatio, haastattelun suorittamisen päivämäärä, haastattelun kesto minuutteina sekä haastattelutoteutuksen tyyppi. Kaikkiin sähköpostitse lähetettyihin haastattelupyyntöihin, joihin vastaus saatiin, saatiin myöntävä vastaus ja haastattelu pystyttiin sopimaan sähköpostitse. Kolmeen haastattelupyyntöön, jotka lähetettiin pääkaupunkiseudulla toimivalle laadunhallintajärjestelmän ulkoisia auditointeja suorittavalle yritykselle, ei saatu vastausta. Kaikki muut haastateltavat halusivat toteuttaa haastattelun Microsoft Teams -haastatteluna, paitsi yksityishenkilönä esiintynyt laatukouluttaja halusi hoitaa asian puhelinhaastatteluna. Kaikki tutkimuksen empiiristä osiota varten tehdyt tutkimushaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina.

Teemahaastattelut toteutettiin keskusteluna mukailien valmiiksi valittuja teemoja, jotka noudattivat tutkimuksen teoriaosuuden järjestystä. Metsämuuronen (2011, 247.) toteaa, että teemahaastattelut ovat paljon käytetty aineistonkeruumenetelmä laadullisissa tutkimuksissa. Teemahaastatteluissa haastattelukysymykset kohdistuvat ennalta valittuihin teemoihin, mutta itse kysymysten järjestystä tai muotoa ei välttämättä etukäteen määritellä tarkasti. Kysymysten tarkoitus on toimia

johdattelevina tekijöinä ja antaa samalla tutkijalle toimintavapautta haastattelun toteuttamisessa. Haastateltavalle annetaan mahdollisuus vastata avoimesti ja omin sanoin, kun haastattelun etukäteen lukkoon lyöty rakenne ei ole esteenä. Tämä mahdollistaa hyvät puitteet tutkimuksen kannalta merkityksellisen informaation saamiseen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi.

Kerätty tutkimusmateriaali analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysin menetelmällä. Syrjäläisen (1994, 90.) mukaan sisällönanalyysi koostuu vaiheista, joista ensimmäinen on tutkijan herkistyminen, joka vaatii aineiston syvällistä tuntemista sekä keskeisten käsitteiden ymmärtämistä teoreettisen kirjallisuuden avulla. Tätä vaihetta seuraa aineiston sisäistämisen ja teoretisoinnin vaihe. Seuraavaksi suoritetaan aineiston karkea luokittelu ja tutkimustehtävän sekä käsitteiden täsmennys. Tämän jälkeen todetaan ilmiöiden esiintymistiheys ja suoritetaan uusi luokittelu. Saatuja luokkia puolletaan tai horjutetaan aineiston avulla. Viimeiseksi tehdään johtopäätökset ja tulkinta.

Tutkimusanalyysin alkuvaiheessa tutkijalle oli jo muodostunut tuntemus aineistoon litteroinnin ja lukuisien läpilukukertojen jälkeen. Tämän jälkeen aineistosta pyrittiin löytämään yhdistäviä luokkia käyttämällä eri värejä kuvaamaan eri luokkia. Sen jälkeen todettiin saman väristen luokkien esiintymistiheys ja suoritettiin uudelleenluokittelu. Tämän jälkeen hyödynnettiin aineistoa tukemaan tai horjuttamaan luokkia ja lopuksi pyrittiin tekemään tulkinta sekä loogiset johtopäätökset.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 66.) mukaan teemahaastatteluissa ollaan useimmiten kiinnostuneita tutkittavan ilmiön luonteesta ja sen ominaisuuksista. Tutkimuksen haastattelurunko (Liite 1.) hahmoteltiin ennen ensimmäistä teemahaastattelua. Tarkoituksena oli välttää haastateltavan johdattelua ja runko rakentui kerätyn teorian järjestystä ja teemoja mukailevaksi melko vapaaksi keskustelupohjaksi haastatteluille ilman varsinaisia ennalta määrättyjä täsmällisiä haastattelukysymyksiä.

Teemarunkoa ei erikseen lähetetty haastateltaville, vaan sen tarkoitus oli toimia haastattelijan muistilappuna. Tällä tavoin pyrittiin samaan haastattelutilanteesta aidompi keskustelutilanne ilman mahdollisuutta ennakkovalmistautumiseen. Haastatteluista kertyi yhteensä noin kaksi tuntia ja kaksikymmentäkaksi minuuttia nauhoitemateriaalia. Kaikkien teemahaastattelujen litteroinnin jälkeen tekstimuotoista tutkimusmateriaalia kertyi yhteensä seitsemänkymmentäkolme sivua.

3.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Metsämuurosen (2011, 74.) mukaan luotettavuuden kuvaamiseen on perinteisesti käytetty kahta eri termiä: reliabiliteetti ja validiteetti. Molempia käytetään luotettavuuden arviointiin, mutta reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Sillä tarkoitetaan sitä, että miten samankaltaisia tai toisistaan poikkeavia tuloksia saataisiin mittaamalla samaa ilmiötä monta kertaa samalla mittarilla. Reliaabeli mittari antaisi samat tai melko samat tulokset joka kerta. Luotettavuuden arvioinnissa validiteettia käytetään sen arvioimiseen, että tutkitaanko sitä, mitä oli tarkoituskin.

Haastatelluiksi henkilöiksi valikoitiin pitkään laadunhallinnan ja laadunhallintajärjestelmien kanssa työskennelleitä ammattilaisia. Haastateltuja yhdistävä tekijä, lukuun ottamatta yritys A:n toimitusjohtajaa, on pitkä kokemus laadunhallinnasta eri näkökulmista tarkasteltuna. Heidän kokemuksensa vuoksi haastattelijan olisi ollut edes halutessaan hankala yrittää johdatella heitä haluamaansa suuntaan. Toisesta näkökulmasta ajateltuna liian voimakkaasti urautuneet näkemykset ja mielipiteet jättävät vähän tilaa keskustelulle ja spekuloinnille. Teemahaastattelujen aikana ei kuitenkaan ilmennyt, että yhdenkään haastateltavan näkemys olisi ollut perusteeton, vaan kaikki näkemykset selitettiin ja perusteltiin haastatteluissa hyvin johdonmukaisesti. Haastattelun teemarunko suunniteltiin työn teoriaosuuden mukaiseksi, jotta haastattelussa läpikäytyt kysymykset ja keskustelut mukailisivat tutkimuksen rakennetta. Tämä tehtiin osittain myös litteroinnin ja analysoinnin helpottamiseksi. Kun haastattelut noudattavat samaa kaavaa, niiden luokittelu helpottuu.

Hirsjärven et al. (2013, 232) mukaan tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta lisää tutkimuksen luotettavuutta. Vaikka tässä tutkimuksessa käytetyt menetelmät on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti luotettavuuden ja toistettavuuden parantamiseksi, niin toistettavuutta heikentää haastateltujen nimettömyys. Haastateltujen henkilöiden edustamat organisaatiot on kerrottu yleisluonteisesti eli periaatteessa on mahdollista löytää samoista tai vastaavista organisaatiosta vastaavan tiedon ja osaamisen omaava henkilö haastateltavaksi. Tutkimushaastattelujen luotettavuutta on pyritty lisäämään kertomalla haastattelujen toteutustapa, ajankohta ja kesto.

Hirsjärvi et al. (2013, 233) jatkaa, että luokittelun on keskeinen tekijä laadullisen aineiston analyysin luotettavuudessa. Luokittelun perusteet on hyvä tuoda selkeästi ja avoimesti esiin tekstissä. Tässä tutkimuksessa on tuotu esille sisällönanalyysin vaiheet ja esitetty taulukon avulla (Taulukko 3.) analyysin syntymisen alku sekä luokittelun hahmottuminen. Luokittelu on pyritty tekemään

mahdollisimman tarkasti Hirsjärven (2014, 233) kirjassaan esittämän mallin mukaisesti. Tällä on tavoiteltu tutkimuksen yleisen luotettavuuden saavuttamista, hyödyntämällä luotettavaa ja hyväksyttyä analyysimallia.

Vaikka Tuomen ja Sarajärven (2018, 163.) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole selkeää ohjetta ja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ollaan tutkimuskirjallisuudessa montaa eri mieltä, niin tutkijan omien sidonnaisuuksien ja ennakoasenteen vaikutuksesta ollaan melko samaa mieltä. Puusan ja Juutin (2011, 153.) näkemyksen mukaan useat tutkijat ovat sitä mieltä, että täydelliseen objektiivisuutta on mahdotonta saavuttaa. Tässä tutkimuksessa objektiivisuutta vaarantavat tutkijan omat sitoumukset tähän aiheeseen liittyvät selkeimmin laadunhallintajärjestelmän kehitystyöhön toimeksiantajayrityksen kanssa. Akateemisen tutkimustyö on erotettu toimeksiantajayrityksen laadunhallintajärjestelmän käytännön kehitystyöstä ja toteutettu hyvin eri aikatauluilla. Tutkimus on toteutettu akateemisten ja eettisten sääntöjen mukaisesti, joten kyseisen sidonnaisuuden merkitys jää hyvin pieneksi ja merkityksettömäksi.

Koskinen et al. (2005, 263) mukaan laadullista tutkimusta tekevät kohtaavat usein kritiikkiä pienestä havaintomäärästä. Vaikka tämän tutkimuksen teemahaastatteluita kertyi yhteensä vain viisi kappaletta, niin haastateltavat pyrittiin löytämään laadunhallinnan eri näkökulmia edustavista henkilöistä, jotta haastatteluista saatu tutkimusaineisto olisi moninaisempaa.

4 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISTYÖN MENESTYSTEKIJÄT -HAASTATTELUJEN TULOKSET JA ANALYYSI

4.1 Tulosten esittely ja analyysi

Tämä luku sisältää tutkimuksen empiirisen analyysin. Luvussa tarkastellaan haastattelujen myötä saatuja tuloksia ja analysoidaan niitä sisällön analyysin keinoin. Tulosten käsittely etenee haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Ensin analysoidaan laadunhallintajärjestelmän kehittämistyön taustamotiivien ja taloudellisen vaikutuksen merkitystä laadunhallintajärjestelmän kehitystyön onnistumisen kannalta. Seuraavaksi analysoidaan prosessien kehittämisen merkitystä laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestystekijänä. Tämän jälkeisissä alaluvuissa analysoidaan asiakassuhteita ja henkilöstön osallistumista laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijöinä. Viimeisissä alaluvuissa analyysi keskittyy johdon osallistumisen tärkeyteen onnistumisessa sekä mahdollisen epäonnistumisen aiheuttaviin tekijöihin ja ongelmakohtiin. Jokaiseen kohtaan on valittu tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja sitaatteja, eikä kaikkia keskusteluvastauksia käydä yksitellen läpi.

4.2 Laadunhallintajärjestelmän kehitystyön onnistumisen vaikutus yrityksen talouteen

Haastattelujen alussa haastateltavien kanssa keskusteltiin laadunhallintajärjestelmän onnistumisen vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen menestykseen. Haastatelluilta tiedusteltiin heidän näkemystään laadunhallintajärjestelmän menestyksekkään implementoinnin vaikutuksista yrityksen taloudelliseen suoriutuskykyyn. Tarkoituksena oli selvittää, onko haastateltavien mielestä menestystekijöitä, jotka tulisi laadunhallintajärjestelmän implementoinnissa huomioida yrityksen taloudellinen tilanne huomioiden. Haastateltavan H1 mukaan laatukustannukset ovat erittäin suuri kuluerä yritykselle, ja virheiden vähentäminen on ensisijaisen tärkeää rahallisen säästön ja yrityksen imagon vuoksi. Haastateltava H3 oli samaa mieltä huonon laadun aiheuttamista kustannuksista ja laadunhallintajärjestelmän tärkeydestä laatukustannuksia vähentävänä tekijänä. Haastatteluissa tuli ilmi myös laadunhallintajärjestelmän kustannustehokkuus menestystekijänä. Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen saa maksaa yritykselle, mutta sen aiheuttamat kustannukset eivät saa ylittää siitä saatavia hyötyjä.

”Mahdollisesti yrityksen tilinpäätöksessä näkyy jossain vaiheessa se, ettei tehdä sutta ja sekunda.” (H1)

”Huono laatu maksaa ja paljon. Huonon laadun kustannukset, nehan on ihan huimia.”
(H1)

”Laatu tai huonon laadun kustannukset voi olla aika järkyttävä suuriakin. Se on, että kun ajattelee että jos meillä tulee reklamaatio, se vaatii aina ylimääräistä. Sehän on rahassa mitattavissa aina se, että mitä se maksaa, se ylimääräinen käynti siellä asiakkaalla, kun sieltä tulee reklamaatio.” (H3)

Haastatteluvastauksissa tuli päällimmäisenä esiin laatukustannukset ja erityisesti huonon laadun yritykselle aiheuttamat kustannukset. Vastauksien perusteella laadunhallintajärjestelmän yksi tärkeimmistä tehtävistä on parantaa laatua ja pienentää laatukustannuksia. Parantunut asiakastyytyväisyys kohentaa yrityskuvaa ja nostaa myös yrityksen myyntiä pitkällä tähtäimellä. Myös laadun parannuksen ja laatukustannuksien pienentämisen motivaatio kytkeytyy suoraan yrityksen parantuneella laadulla saavutettuun taloudelliseen hyötyyn, vaikka ollakseen menestyksenkäs kehitystyön kustannukset eivät saa ylittää siitä saatavia hyötyjä. Laatukustannuksia kyetään pienentämään ottamalla reklamaatiot ja asiakaspalautteet vakavasti. Kuuntelemalla sidosryhmiltä tulevaa palautetta yritys kykenee korjaamaan mahdollisia epäkohtia ja parantamaan toimintansa laatua. Toimiva kommunikaatio yrityksen sidosryhmien välillä parantaa tuotteiden tai palvelujen laatua ja heijastuu yrityksen taloudelliseen tulokseen. Laadunhallintajärjestelmän implementoinnin kustannustehokkuus on yrityksen talouden kannalta tarkasteltuna menestystekijä.

4.3 Prosessien kehittäminen laadunhallintajärjestelmän onnistumisen taustatekijänä

Haastattelun seuraavassa vaiheessa haastateltavilta kysyttiin prosessien kehittämisen merkityksestä laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestyksen kannalta. Haastateltavilta kysyttiin, että mitä hyötyä yritys voi saada prosessien kehittämisestä ja millä tavoin prosesseja tulisi kehittää? Ajatuksena oli selvittää, onko prosessien kehittäminen menestystekijä vai kehittyvätkö prosessit laadunhallintajärjestelmän implementoinnin myötä.

”Lähdetään siitä, että sulla on yleensä liiketoimintastrategia. Kaikki lähtee liiketoiminnan strategiasta, johon integroidaan sitten laadunhallintajärjestelmä ja muut. Ei toisin päin. Se on osa sitä liiketoimintaa ja liiketoimintastrategiaa, josta sä etsit nykyisiä käytäntöjä ja prosesseja joihin 9001 integroidaan.” (H1)

”Siis mähän olen laatujärjestelmän puolestapuhuja siinä suhteessa, koska se minun mielestäni ohjaa toimimaan tietyllä tapaa yrityksessä ja sitten se tekee vähän väkisinkin sen, että ei mennä aina mutua tuntumalla.” (H3)

”Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen on myös oivallinen mahdollisuus lähteä sen työntekijän kanssa kehittämään sitä prosessia.” (H4)

Vastauksien perusteella yrityksen on tärkeä huomioida, että ISO 9001-standardin periaatteet integroidaan jo olemassa olevaan prosesseihin. Tällä tavoin olemassa olevaa liiketoimintastrategiaa ja yrityksen prosesseja kehitetään paremmiksi. Yrityksen kehittyminen tapahtuu sisällyttämällä henkilöstö laadunkehittämistyöhön ja saada ajatuksia työn käytännön suorittajalta. Samalla analyysissä esiin noussut työturvallisuus paranee, kun työn suorittaja kertoo mahdollisista epäkohdista ja työturvallisuusriskeistä. Laadunhallinnan kehittämistyö onnistuu parhaiten, kun todellista työn suorittajaa kuunnellaan ja hänen kanssaan keskustellaan parannusta kaipaavista ongelmakohtista työpaikalla. Haastateltavan H4 vastauksessa korostui työntekijöiden osallistumisen tärkeys prosessien kehittämiseen. Aiemmissä tutkimuksissa (Rodríguez-Antón et al. 2011, 148.) havaittu henkilöstön osallistumisen tärkeys menestystekijänä tuli esille kyseisessä haastattelussa.

Seuraavaksi haastatteluissa tiedusteltiin haastatelluilta asiantuntijoilta, onko laadunhallintajärjestelmän sertifiointi tarpeellinen tai välttämätön laadunhallintajärjestelmän toimivuuden kannalta ja millä tavoin sertifikaatti edistää prosessien kehitystä.

”Laadunhallintajärjestelmä on sisäiseen käyttöön ja se toimii ihan yhtä hyvin sertifioimattomana, koska kysehän on siitä, miten se näkyy päivittäisessä toiminnassa. Se, että siellä on omaksuttu nämä laadunhallintajärjestelmän vaatimukset ja periaatteet prosesseissa on oleellista.” (H5)

”Joo, että kyllähän se laatustandardi on vaan työkalu, mutta ei se paranna sun toimintaa, jos et sä et ole mitään sen eteen valmis tekemään.” (H3)

”Alihankkijoilta on ison yrityksen helppo vaatia sertifikaattia, koska se on jonkinlainen tae teoreettinen tai että siellä on laadunhallintajärjestelmä ja prosessit kunnossa. Ainakin teoreettisella tasolla. Käytännössä voi olla toinen asia.” (H1)

Vastauksissa korostuu laadunhallintastandardin ja sen periaatteiden tarkoitus työkaluna. Laadunhallintajärjestelmän toimivuus tulee sisäisestä motivaatiosta ja laadunhallinnan periaatteiden omaksumisesta. Tämä havainto on esitetty myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa (Prajogo et al. 2012, 307.) yhtenä laadunhallintajärjestelmän implementoinnin menestystekijöistä. Oleellista on, että laadunhallinta näkyy päivittäisessä toiminnassa. Sertifiointi haetaan useasti osoittamaan sidosryhmille, että yritys toimii 9001-standardin periaatteiden mukaisesti. Analyysissä havaittu menestyksekkään laadunhallintajärjestelmän kehityksen seuraus, yrityksen kokonaisvaltainen hyötyminen ja kehittyminen, tapahtuu juuri laadunhallinnan periaatteiden omaksumisella päivittäiseen toimintaan. Sertifiointia voidaan hakea sidosryhmän vaatimuksesta tai yrityskuvan parantamiseksi, mutta ilman laadunhallinnan vaatimuksien ja periaatteiden omaksumista standardin implementointi ja mahdollisen sertifiointin merkitys jää melko vähäpätöiseksi. Silloin kyseessä on todella vain sertifiointitodistus kehystettynä yrityksen pääkonttorin seinällä. Yrityksen sisäisen motivaation saavuttamiseksi johdon tulee kuunnella työntekijöiden mielipiteitä parannusten saavuttamiseksi. Johdon on tärkeä myös viestiä työntekijöillä laadunhallintajärjestelmän kehitystyön syyt ja taustatekijät sekä korostaa miten laadunhallintaan sitoutuminen voi parantaa työntekijän työskentelyolosuhteita. Yrityksen sisäisen viestinnän avulla saavutetaan laadunhallinnan taso, joka hyödyttää kaikkia osapuolia ja johtaa lopulta onnistumiseen.

Seuraava teemahaastattelujen aihealue oli se, miten standardin onnistunut implementointi parantaa prosesseja, ja mitä merkitystä sillä on yrityksen toimintaan?

”9001 järjestelmä tarkoittaa toimenpiteitä, jotka standardin mukaan tehdään ja se johtaa siihen, että todennäköisesti yritys tuottaa markkinoille tuotteita tai palveluita, jotka vastaavat asiakkaan vaatimuksia.” (H1)

”Sitä paitsi, jos puhutaan yrityksen tasolla niin suurin etu ja suurin hyöty tämmöisessä järjestelmän rakentamisessa on siinä vaiheessa, kun sä sen järjestelmän rakennat. Silloin sä jäsenät, että ne kaikki prosessit teillä toimii ja viimeistään huomaat mitä sieltä puuttuu.” (H2)

Haastattelujen vastauksia analysoimalla voi havaita yhteneväisyyden aiempaan tutkimuskirjallisuuteen (Prajogo et al. 2012, 317.), jonka mukaan laadunhallintajärjestelmän kehitystyön on tarkoitus johtaa prosessien parantumiseen niin, että yritys kykenee vastaamaan

paremmin asiakkaiden vaatimuksiin. Haastatteluvastauksista voi myös päätellä, että laadunhallintajärjestelmän kehitysvaihe on ehkä tärkein vaihe koko laadunhallintajärjestelmän kehitystyössä, koska silloin havaitaan ja korjataan prosessien virheet ja puutteet. Tällä puutteiden havaitsemisella ja kehitystyöllä saavutetaan analyysissä tarkoitettu yrityksen asiakastytyväisyyden, työturvallisuuden ja toiminnan kehittyminen ISO 9001 -standardin periaatteiden mukaiseksi. Tässäkin osa-alueessa on tärkeä kuunnella asiakkaiden viestiä siitä mitä he haluavat ja kuunnella työn suorittajan mielipidettä siitä, miten prosessista saadaan tehokkaimmalla tavalla sellainen, että se kykenee vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin. Yrityksen tehokas ja avoin sisäinen viestintä työntekijöiden kanssa on tärkeä menestystekijä prosessien kehittämiseksi.

Prosesseja koskevissa haastattelukysymyksissä edettiin keskustelemaan prosessien seurannasta. Kuinka tärkeä tekijä prosessien seuranta on laadunhallintajärjestelmän kehitystyössä?

”Mun mielestä, kun reklamaatio kirjataan, pitäisi katsoa, että mitä siellä on tapahtunut. Toistuuko siellä se sama virhe koko ajan? Silloin on toiminnassa taikka toimittajassa jotain vikaa ja se reklamaation on aina se sama.” (H3)

”Laatustandardi on sinänsä hyvä, että se pakottaa siihen mittaamiseen ja itsearviointiin. Et voi kehittyä, jos sä et tiedä mikä nykytilanne on?” (H5)

”Auditointihan tarkoittaa, että sinulla on ensin sisäiset auditointijärjestelmät ja prosessit kunnossa. Ja sitten tulee ulkopuolinen, joka tarkastaa ja myöntää sitten sen itse sertifikaatin.” (H5)

Haastattelujen analyysin perusteella voi todeta, että asiantuntijat näkevät laatustandardiin sisältyvän mittaamisen hyvin tärkeäksi tekijäksi laadunhallintajärjestelmän kehittämisen kannalta. ISO 9001-standardi pakottaa suunnittelemaan ja mittaamaan yrityksen prosesseja ja tällä tavoin havaitsemaan kehittämiskohteita yrityksen toiminnassa. Yksi ISO 9001-standardin tarkoituksista on kannustaa yritystä selvittämään sen toiminnan nykytila. Toiminnan parantaminen ja kehittäminen voi tapahtua vain tiedostamalla yrityksen toiminnassa olevia puutteita. Yrityksen toiminnan kehittäminen liittyy monesta näkökulmasta laadunhallintajärjestelmän menestyksekkääseen kehittämistyöhön. Mittaamisen kautta huomatuilla puutteilla ja sen kautta parannetuilla prosesseilla on selkeä jäljitettävä yhteys asiakastytyväisyyden, työturvallisuuden ja tuotteiden laadun parantumiseen. Paremmiin toimivaihtoehtoihin ovat turvallisempia työntekijälle ja tasalaatuisempi lopputuote tai -

palvelu lisää asiakastyytyväisyyttä. Pitkällä tähtäimellä nämä vaikuttavat reklamaatioiden ja jopa sairauspoissaolojen määrään. Nämä havainnot vastaavat hyvin pitkälti aiemmin julkaistussa tutkimuksissa saatuja tuloksia (Martínez ja Martínez 2009, 155). Prosessien seuranta mittaamalla, seuraamalla asiakaspalautteita ja reklamaatioita on tärkeää halutun kehityksen saavuttamiseksi.

4.4 Asiakkaiden huomioiminen laadunhallintajärjestelmän onnistumistekijänä

Seuraavana haastattelujen teemana oli mikä on asiakkaan merkitys laadunhallintatyön kehittämisessä. Haastateltavilta kysyttiin kuinka paljon ja millä tavoin asiakas olisi syytä huomioida laadunhallintajärjestelmän kehittämistyössä? Tämän haastatteluteeman tarkoituksena oli keskustella, kuinka paljon yrityksen kannattaa huomioida asiakkaat ja heidän odotuksensa laadunhallinnan kehittämistyössä. Kuinka paljon yrityksen kannattaa uhrata resursseja asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen, jotta laadunhallinnan kehittäminen pysyisi taloudellisesti kannattavana.

”Moni ei ymmärrä sitä, että laadunhallintajärjestelmä 9001 on asiakastyytyväisyysstandardi. Se tarkoittaa sitä siis, että, sen tarkoituksenaahan on luoda jatkuvasti asiakastyytyväisyyttä, se on asiakastyytyväisyys tuotetta kohtaan.” (H1)

”No periaatteessa koko toiminta pitäisi olla asiakas edellä. Kaikki meidän toimintamme lähtee siitä, että meillä on asiakkaita. Jos meidän toimintamme ei ole laadukasta sinne asiakkaalle päin niin meillä ei ole asiakkaita.” (H3)

Haastattelujen analyysin perusteella laadunhallintajärjestelmän kehitystyön onnistumisen tärkeä menestystekijä on, kuinka hyvin yrityksessä osataan huomioida asiakkaiden tarpeet. Yrityksen tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin, mutta samalla pitää laadunhallintajärjestelmän kehittämisestä aiheutuvat kustannukset kohtuullisina. Asiakkaiden vaatimusten täyttämisen tulee olla yritykselle taloudellisesti kannattavaa. Laatuun sijoitettu pääoma tulee saada takaisin ja saatavien hyötyjen on ylitettävä kustannukset. Analysoimalla haastatteluvastauksia voi havaita selkeän yhteyden asiakastyytyväisyyden ja yrityksen kokonaisvaltaisen kehittymisen välillä. Kehittyneen laadunhallintajärjestelmän omaava yritys tuottaa asiakkaan vaatimuksiin vastaavia tuotteita ja toteuttaa näin asiakkaiden toiveita. Tässäkin tärkeänä osa-alueena voi havaita kommunikaation. Kuuntelemalla asiakkaita ja suhtatumalla asiakaspalautteeseen vakavuudella yritys on tietoinen siitä, mitä siltä odotetaan. Reklamaatiot negatiivisena asiakaspalautteena on syytä ottaa vakavasti, jotta sama virhe ei toistuisi ja asiakkaan toivomat asiat toteutuisivat.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin millä tavoin yrityksen on huomioitava asiakas onnistuneessa laadunhallinnan kehittämistyössä. Mitkä ovat ne tekijät, jotka lisäävät asiakastyytyväisyyttä tuotteita tai palveluita kohtaan?

”Sitähän se 9001 järjestelmä tarkoittaa toimenpiteitä, kun standardin mukaan tehdään johtaa siihen, että todennäköisesti yritys näiden toimenpiteiden myötä tuottaa markkinoille tuotteita tai palveluita, jotka vastaavat asiakkaan vaatimuksia.” (H1)

”Mutta se on tietysti totta, että se laadun kehittäminen lähtee siitä, miten se parantaa asiakkaan asemaa tai miten se antaa asiakkaalle lisäarvoa ja sitä kautta tietysti hyöty näkyy yritykselle.” (H3)

Haastatteluista saatujen vastauksien perusteella asiakastyytyväisyys saavutetaan tuottamalla asiakkaalle lisäarvoa. Parantamalla yrityksen toimintaa ja sitä kautta tuotteiden tai palvelujen laatua, kyetään vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin. Tärkeää on tuottaa tuotteita tai palveluita, joista asiakas on valmis maksamaan, jopa hieman enemmän kuin kilpailijan vastaavista. Laadunhallintajärjestelmän tarkoitus on pitää yrityksen laatu niin korkeana, että asiakkaalla ei ole syytä olla tyytymätön tuotteeseen tai palveluun.

4.5 Laadunhallintajärjestelmän kehitystyön onnistumisen vaikutukset henkilöstöön

Tutkimuksen kannalta on oleellista pohtia millä tavoin yrityksen henkilöstö saadaan motivoitumaan laadunhallintajärjestelmän kehittämisestä. Teemahaastatteluissa keskusteltiin haastateltavan kanssa siitä, miten henkilöstö saadaan motivoitua mukaan laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen. Millä tavoilla henkilöstölle voidaan osoittaa, että myös he hyötyvät laadunhallintajärjestelmästä ja sen kehitystyö on yhteinen etu.

”Ei siihen yksin pysty. Siis se on ensiarvoisen tärkeää, että sieltä koko organisaatio yrityksen johdon myötävaikutuksella on sitoutunut tähän, että ne ymmärtävät hyödyt ja miksi laadunhallintajärjestelmä tehdään?” (H1)

”Kun ihmiset osallistuvat, niin se tuo on semmoista tietoa mikä on ihan todellista ja ei ole sitten jonkun yksittäisen ihmisen näkemys tai johdon näkemys asiasta vaan, jos saadaan innokas porukka siellä henkilöstössä tekemään aidosti asioita, niin se on parasta

kehittämistä sitten kyllä ja parantaa tunnetta yhteenkuuluvuudesta ja mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin yrityksen sisällä.” (H4)

”Osallistuminen motivoi ja on myös tosi hyvä tilaisuus lähteä sen työntekijän kanssa kehittämään prosesseja ja työtapoja sitä eteenpäin.” (H5)

Selvää vaikuttaa olevan, että kaikki haastateltavat kokivat henkilöstön sitouttamisen laadunhallintajärjestelmän kehitystyöhön ensiarvoisen tärkeäksi. Johdon tehtävä on motivoida alan ammatti-ihmiset, eli yrityksen työntekijät, kiinnostumaan laadunhallintajärjestelmän kehittämisestä. Laadunhallinnan kehittämisen motivaatiota on vaikea löytää, jos siitä ei ole odotettavissa selkeää hyötyä työntekijälle. Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen osallistumiseen motivoivia tekijöitä voi olla esimerkiksi parantuneet työolosuhteet. Haastatteluissa tuli esille myös, että tekemällä laadunhallinnan kehittämistyöstä henkilökohtaista saavutetaan usein hyviä tuloksia. Tällä tavoin luodaan työntekijälle mielikuva, että häntä kuunnellaan ja hänellä on oikea mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Samalla kun yksilö kehittyy työyhteisössä, kehittyy koko työyhteisö osiensa summana samanaikaisesti. Johdon viestintä henkilön suuntaan ja heidän mielipiteidensä kuunteleminen auttaa luomaan yritykseen ilmapiirin, jossa laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen osallistuminen koetaan työntekijöiden keskuudessa mahdollisuutena parantaa omia työskentelyolosuhteita, eikä pelkästään ylimääräisenä työtehtävänä tai taakkana. Henkilöstön osallistuminen on siis yksi tärkeä menestystekijä laadunhallintajärjestelmän kehitystyössä. Tätä havaintoa tukee (Prajogo et al. 2012, 307.) tutkimushavainnot henkilöstön osallistumisen tärkeydestä laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestystekijänä.

Samaa teemaa mukaillen seuraava haastateltavilta tiedusteltu kysymys oli, että mitä hyötyä laadunhallintajärjestelmän kehittämisestä on reaali maailmassa työntekijälle ja miksi hänen kannattaa osallistua laadunhallintajärjestelmän kehitystyöhön? Mitkä ovat ne kokemukseräisesti todetut todelliset hyödyt, ei vaan pelkästään tavoitellut teoreettiset?

”Laadunhallintajärjestelmä parantaa työturvallisuutta. Ja sertifioidussa on ulkopuolinen varmistanut, että todella noudatetaan näitä työturvallisuussääntöjä.” (H1)

”Kun se kunnolla tehdään, niin minä ainakin uskon, että siitä on hyötyä. Niinku näkyy ihan tilipussissa loppujen lopuksi, mutta voi näkyä monesti työn mukavuudessa ja vaikka missä.” (H2)

”Ja siis semmoisia, et no meillä nyt ei kauheasti tässä ole tapaturmariskejä, mutta siis semmoinen yleinen siisteys vähentää aina tapaturmariskiä. Tavarat ovat paikoillansa. Käytävät ovat puhtaana, niin silloin siinä ei tapahdukaan niin paljon, että jos ei tuossa käytävällä ole tavaraa missä kuljet, niin että siihen varmaan itseään lyö.” (H3)

Se, että kolme haastateltavaa mainitsi työturvallisuuden tai -mukavuuden oleellisena tekijänä, kertoo sen tärkeydestä. Onnistuneesti implementoidulla laadunhallintajärjestelmällä on vaikutusta työturvallisuuteen ja -mukavuuteen reaali maailmassa, eikä pelkästään teoreettisena mallina. Kun prosessit on suunniteltu tehokkaiksi ja turvallisiksi, vähenee työtaturman riski. Myös työntekijää ylläpitävien työtehtävien karsiminen ja riittävien lepoaikasäännösten noudattaminen vähentävät työtaturman riskiä. Yksi suuri tekijä on työmuukavuuden kasvu ja mahdollisuus paremmin vaikuttaa omaan työnkuvaan. Mahdollinen hyöty työntekijälle saattaa olla palkkatason kasvu, kun parempaa laatua tuottava yritys menestyy paremmin. Yrityksen menestys tosin ei välttämättä näy millään tavalla perustyöntekijän palkassa, mutta saattaa lisätä työpaikan pysyvyyttä yrityksen menestyksen myötä. Terveet ja työssään hyvin viihtyvät työntekijät, jotka kokevat tulevansa arvostetuiksi työpaikallaan todennäköisesti myös pysyvät saman työnantajan palveluksessa todennäköisesti pidempään.

Työtyytyväisyyden mittaamisella on myös oma tärkeä tehtävänsä. Haastateltavien H1 ja H4 kommentteista käy ilmi, että työtyytyväisyyden mittaamisella saadaan selville parannuskohteita ja hyödyllistä informaatiota yrityksen kehittämiseksi. Työtyytyväisyysmittausten tulee olla perusteltuja ja niitä olisi hyödynnettävä toiminnan kehittämisessä. Turhaksi koetut mittaukset ja kyselyt turhauttavat henkilöstöä ja niiden arvo jää mitättömäksi. Tässäkin korostuu johdon ja työntekijöiden välisen toimivan viestinnän merkitys. Yrityksessä, jossa viestintä hoidetaan esimerkillisesti, johto on tietoinen työntekijöiden palautteesta ja työntekijät ovat tietoisia siitä, mitä johto heiltä odottaa. Näin yksi tutkimushaastattelussa esille tullut ongelmakohta, yritysportaiden välinen hierarkkinen kommunikaatiokuilu, ei pääse syntymään.

”Työtyytyväisyyden mittaaminen ja perusteet mittaamiselle. Mittarit tärkeitä laadunhallintajärjestelmän kehittämisessä ja ylläpidossa, mutta niiden tulee olla hyvin

perusteltuja ja valittuja. Työntekijä ei esimerkiksi näe työtyytyväisyyskyselyyn vastaamisesta olevan järkeä, jos mitään muutosta ei tapahdu.” (H1)

”Sehän on ihmisen luonteessa, että jos joutuu tekemään jotain toisella tavalla, miten sä oot aina tehnyt, niin se muutosvastarinta tulee ensimmäisenä se, että juu ei, ei hyödytä, ei kannata.” (H2)

”Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestystekijäksi voisi viimeaikaisten kokemuksen pohjalta sanoa, että henkilöstön sitouttaminen laatutyöhön tulisi tehdä mahdollisimman nopeasti. Tarkoituksena on opettaa henkilöstö tekemään kehittämis ehdotuksia ja yleensä osallistumaan siihen laadun tekemiseen hyvin jo varhaisessa vaiheessa. Laadunhallintajärjestelmän tekeminen, tietoisuus ja ymmärrys ja sen tärkeydestä vain paranee ja sitten saadaan myös käyttökelpoista dataa sitten sen järjestelmän rakenteeseen.” (H4)

Yhteenvedona laadunhallintajärjestelmän kehittämisen hyödyistä henkilöstön näkökulmasta voi todeta, että sillä on monia parantavia vaikutuksia työn kuormittavuuteen, työturvallisuuteen, työntekijöiden osallistumiseen ja yhteisöllisyyteen. Usein ongelmaksi muodostuu johdon kyvyttömyys motivoida henkilöstöä riittävästi osallistumaan laadunhallinnan kehittämistyöhön. Laadunhallinnan kehittämisellä saadaan henkilöstön työolosuhteita parannettua ja epäkohtia korjattua. Näiden asioiden korjaaminen tai parantaminen on osa yrityksen jatkuvaa kehittymistä ja laadun parantamista, joka lopulta näkyy asiakkaan saamassa tuotteessa tai palvelussa.

4.6 Johdon osallistumisen merkitys laadunhallintajärjestelmän kehittämisen onnistumiseen

Laadunhallintaa ja laadunhallintajärjestelmiä käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa painotetaan usein voimakkaasti johdon osallistumisen tärkeyttä laadunhallintajärjestelmän kehittämisessä (Poksinska 2010, 130.). Haastattelujen seuraava teema liittyi johdon laadunhallinnan kehitystyöhön osallistumiseen ja sen merkitykseen laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijänä. Haastateltavilta kysyttiin johdon osallistumisen merkityksestä ISO 9001 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän kehittämistyössä. Kysymyksenasettelu oli millä tavoin ja kuinka paljon johdon on oltava mukana laadunhallintajärjestelmän kehitystyössä sekä mikä on johdon osallistumisen merkitys, kun halutaan kehittää onnistunut laadunhallintajärjestelmä?

”Se on laadunhallintajärjestelmän menestystekijä, että se lähtee johdon kautta, että johto ymmärtää hyödyt tästä laadunhallintajärjestelmän kehittämisestä.” (H2)

”Se lähtee johdon kautta eli jos johto ei ymmärrä, niin henkilöstöllä on hyvä syy olla ymmärtämättä, koska kaikki lähtee siitä, että johto sitoutuu siellä johtoryhmässä.” (H3)

Haastatteluvastauksien perusteella voi todeta, että johdon osallistuminen vaikuttaisi olevan yksi tärkeimmistä laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijöistä. Tämä tarkoittaa, että pelkkä alkusysäys ja ajatus johdolta ei riitä. Se, että johto palkkaa yksittäisen henkilön tai yrityksen ulkopuolisen tahon vastaamaan laadunhallintajärjestelmän suunnittelusta, ilman johdon omaa sitoutumista asiaan, nähdään suurena riskitekijänä. Kaikki laadunhallinnan kehittämistyön menestystekijät lähtevät johdosta. Johto suunnittelee ja organisoii prosessien kehittämisen, motivoi työntekijöitä osallistumaan, tutkii asiakaspalautteita ja reklamaatiota sekä toimii esimerkkinä muulle henkilöstölle. Taustalla on laadunhallintajärjestelmän kehittämistyön motivaatiotekijät. Ulkoinen painostus johtaa helposti epäonnistumisiin. Kun johto on kiinnittänyt huomiota sidosryhmiltä saamaansa viestiin ja rakentaa laadunhallintajärjestelmää sen pohjalle, on laadunhallintajärjestelmällä hyvät mahdollisuudet kehittyä menestykseksi.

”Se, että yrityksen johto näkee sen hyödyn siitä, että sinulla on laadukas johtaminen. 9001, on johtamisen työkalu.” (H1)

”Se lähtee sitten sieltä johdon puolelta mistä koko systeemi oikeastaan pitäisi lähteä. Se lähtee sieltä, että se johtaminen on tervettä ja se johtamistapa on motivoivaa ja se on niin kuin positiivista.” (H3)

”Ja tosiaan nyt, kun se järjestelmä uudistus vuonna kaksituhattaviisitoista, niin teki enemmän tämmöisen johtamisjärjestelmän.” (H4)

ISO 9001 -standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä nojautuu hyvin paljon johtoon. Sen on tarkoitus parantaa johtamisen laatua ja sen myötä vaikuttaa koko yrityksen toimintaan positiivisella tavalla. Huonoa johtamista tuskin korjataan laadunhallintastandardilla, jos yrityksen johdossa ei ole halua tai kykyä muutokseen. Omien virheiden myöntäminen ja muutosvastarinta koskee yhtä lailla myös yritysjohtoa. Vasta, kun johtoportaan on sisäistetty laadunhallinnan periaatteet ja oikeat syyt kehitystyölle, voidaan siirtyä henkilöstön motivoimiseen ja osallistumisen lisäämiseen. Onnistunut

laadunhallintajärjestelmän rakentaminen vaatii myös johdolta kykyä hyväksyä muutos ja pyrkiä kehittymään johtajina.

4.7 Miksi laadunhallintajärjestelmän kehittäminen epäonnistuu toisinaan?

Laadunhallintajärjestelmän kehitystyö ei aina johda menestykseen tai onnistumiseen. Ilmiön selvittämiseksi ja tutkimuskysymyksen vastaamisen vuoksi haastateltavilta tiedusteltiin laadunhallintajärjestelmän kehittämisen ongelmakohtia ja yleisiä virheitä, joihin yritykset sortuvat. Pyrkimyksenä oli selvittää, onko haastateltavilla näkemystä tai omakohtaista kokemusta usein toistuvista virheistä laadunhallintajärjestelmän kehittämistyössä.

”Ensimmäinen sudenkuoppa on se, että se teetetään diplomityönsä tai gradutyönä ja joku ulkopuolinen tulee tekemään niin sanotun laatukäsikirjan ja se on pelkästään siellä mapeissa ja sen jälkeen sertifiointitodistus naulataan seinälle ja mitään ei tapahdu yrityksessä.” (H1)

”Sitten on taas toinen ääripää mikä mun mielestä näkyy ulkoisissa auditoinneissa tai siis yleensä laatustandardissa on se, että lähdetään auditointia varten keksimään semmoisia dokumentteja ja ylläpitää dokumentteja mistä sille yrityksellä ei ole mitään hyötyä.” (H3)

Yksi iso riskitekijä ja ongelmakohta on, että koko laadunhallinnan kehitystyö ulkoistetaan kokonaan ulkopuolisen vastuulle. Vaikka yritykset käyttävät paljon ulkoisia konsultteja ja laatuasiantuntijoita, niin varsinainen motivaatio ja muutoksen halu täytyy tulla yrityksen sisältä, johtolähtöisesti. Väärät motivaatiot kuten esimerkiksi ulkoinen painoistus ajaa yrityksen menestymään ulkoisessa auditoinnissa ilman todellista halua kehittää toimintaansa. Pahimmillaan tämä johtaa, haastatteluissakin ilmi tulleeisiin, turhien dokumenttien keksimiseen ja prosessien hetkelliseen parantamiseen auditointia varten. Myös se, että ulkopuolinen suunnittelee laatujärjestelmän ilman pysyvää työsuhdetta yritykseen aiheuttaa usein sen, että yrityksen sisältä kukaan ei ole oikeasti sitoutunut millään asteella laadunhallinnan kehittämiseen eikä tietoinen laadunhallintajärjestelmänsä sisällöstä tai tavoitteista. Seuraavista kahdesta haastatteluvastauksesta käy hyvin ilmi mitä kaikkien osallistumisella tarkoitetaan ja miksi laadunhallinnan kehittäminen ei ole vain yhden henkilön tehtävä.

”Se pitäisi ymmärtää, että laatulaatustandardin ylläpito ja toteuttaminen on kaikille ja se on yrityksen yhteinen asia, eikä se ole yhden homma.” (H3)

”Ei ole oikea tapa, että laatupäällikkö yksin hikoilee sen standardin kanssa vaan koko henkilöstö saada siihen mukaan, että se olisi se ajatus. Kyllä se pitäisi sitten jalkauttaa. Tietysti pienessä organisaatiossa se on helpompaa kuin isossa.” (H3)

Haastatteluissa yksi esille tullut ongelmakohta laadunhallinnan kehitystyön epäonnistumiseen oli ymmärryksen puute. Ymmärryksen puute siitä mikä laadunhallintajärjestelmä on ja mitä yrityksessä yleensä halutaan tehdä tai kehittää, on huono lähtökohta laadunhallinnan kehitystyölle. Analysoimalla voi sitoa yhteen useat eri laadunhallinnan kehitystyön ongelmakohdat. Jos painostus laadunhallinnan kehitystyöhön tulee ulkopuolelta niin yrityksestä puuttuu usein ymmärrys ja motivaatio. Vaikka halu tulisi yrityksen sisältä niin ilman ymmärrystä ei tule hyvää tulosta. Johdon osallistuminen tulee ymmärryksen myötä ja henkilöstön osallistuminen taas johdon motivoimana. Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestystekijät nivoutuvat kaikki toisiinsa ja ilman toisiaan kokonaisuus jää vajaaksi. Samalla tavalla ongelmakohdat ovat toisiinsa sidoksissa. Vaikka asiat olisivat suurelta osin hyvin hoidettu, niin esimerkiksi kyvyttömyys havaita tai myöntää virheitä omassa toiminnassaan voi kaataa koko laadunhallintajärjestelmän kehittämistyön.

”Pelkästään riittää se, että sertifikaatti on seinällä ja kuka oikeastaan ymmärrä mitä se laadunhallintajärjestelmä tarkoittaa. Saatikka, että siihen sitoutuisi koko porukka johdosta lähtien.” (H1)

”Silloin siinä tapahtuu niin, että teillä on sertifikaatti seinällä ja ollaan sitten tyytyväisiä plakaatista seinällä, mutta ei muuteta toimintatapoja. Viisaasti ajattelevalle yritykselle on hyvin toisarvoista saada sertifikaatti seinälle.” (H5)

”Se syy voi olla, että päämies vaatii laadunhallintajärjestelmää. Mutta se vaatii loppukädessä sen takia, että se yritys toimisi sen laadunhallintajärjestelmä mukaisesti eikä pelkästään, että sinulla on kehystetty taulu ala-aulassa.” (H3)

Yhteenvetona kaikista haastattelujen teemoista voi havaita, että onnistumistekijät ja epäonnistumistekijät ovat sidoksissa toisiinsa. Ilman kaikkien osa-alueiden yhteensovittamista ja kehittämistä on olemassa suuri riski, että laadunhallintajärjestelmän kehittäminen tulee epäonnistumaan. Asia ei ole täysin niin mustavalkoinen, etteikö tiettyjä osa-alueita voisi kehittää myöhemminkin, osaltaan se onkin koko ISO 9001 -standardin yksi periaate, että jatkuva

parantaminen on jatkuva prosessi. Todennäköisesti kuitenkin saavutetaan parempi lopputulema, kun toisiinsa sidoksissa olevia osa-alueita, johdon osallistumisesta asiakassuuntautuneeseen liiketoimintaan, kehitetään samanaikaisesti. Tärkeää on pitää huoli työntekijöiden osallistumisesta ja heidän mielipiteiden kunnioittamisesta. Asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten huomioiminen on myös ensiarvoisen tärkeää. Lopullisen arvosanan laadusta antaa asiakas, joko hyväksymällä saamansa tuotteen tai palvelun, tai hakemalla paremmin tarpeensa tyydyttävän tuotteen tai palvelun muualta.

5. TULOSTEN POHDINTA

Tässä pääluvussa pohditaan tutkimuksessa saatuja tuloksia. Saatuja tuloksia pohditaan aiemmin esiteltyyn tutkimukseen ja kirjallisuuteen peilaten. Samalla tarkastellaan tutkimuksen yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Luvussa pohditaan samalla minkälaista uutta tietämystä saadut tutkimustulokset antavat.

5.1 Onnistunut laadunhallintajärjestelmä on kustannustehokas

Tutkimuksen teemahaastatteluissa laadunhallintajärjestelmän taloudellisista vaikutuksista yritykselle esiin nousi laatukustannukset ja erityisesti huonon laadun kustannukset. Lecklinin (2006, 159.) mukaan laatujärjestelmän yhtenä tavoitteena onkin vähentää laatukustannuksia. Myös haastatteluissa kävi selväksi, että laadunhallintajärjestelmän yksi tärkeimmistä tehtävistä on parantaa laatua ja pienentää laatukustannuksia. ISO 9001 -standardin menestyksekkään implementoinnin tarkoitus on parantaa yrityksen tuotteiden palveluiden laatua asiakkaiden vaatimuksia vastaavalle tasolle. Lecklin (2006, 159.) mukaan kaksi merkittävää laatukustannuksia vähentävää tekijää ovat virheiden vähentäminen ja prosessin nopeuttaminen. Haastatteluissa vahvistui näkemys siitä, että laatuasiantuntijoiden mukaan laadunhallintajärjestelmän menestyksekkäs implementointi vähentää laatukustannuksia vähentämällä esimerkiksi reklamaatioiden ja negatiivisten asiakaspalautteiden määrää. Tämän perusteella voi päätellä, että menestyksekkäästi toteutettu laadunhallintajärjestelmän kehitystyö on myös kustannustehokasta. Laatukustannuksien vähentäminen on melko turhaa, jos se samalla nostaa muita kustannuksia vastaavasti tai jopa enemmän. Tosin säästetyt laatukustannukset voidaan sijoittaa muihin toimintoihin kuten esimerkiksi tuotekehittelyyn tai mainontaan.

Chow-Chua et al. (2003, 938.) mukaan ISO 9001 -standardin implementoinnilla on vaikutuksia myös muuhun kuin puhtaasti taloudelliseen tulokseen kuten esimerkiksi tuotteiden laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Laadunhallintastandardin periaatteiden noudattaminen osoittaa yrityksen sidosryhmille yrityksen suhtautuvan vakavasti laatuun ja sen kehittämiseen. Tämä luo positiivista yrityskuvaa ja parantaa imagoa yhteistyökumppaneiden silmissä. Suurin hyöty ja motivaatio laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen yrityksessä on kuitenkin taloudellisen tuloksen parantaminen. Pienentyneet laatukustannukset, tehokkaat prosessit ja tyytyväiset asiakkaat vaikuttavat yrityksen taloudellista tulosta nostavasti. Tässä laadunhallintajärjestelmän kehittämisen motivaatio kytkeytyy suoraan yrityksen parantuneella laadulla saavutettuun taloudelliseen hyötyyn.

Islam et al. (2015, 120.) tutkimukset osoittavatkin ISO 9001 -standardin onnistuneen implementoinnin ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn välillä olevan olemassa selkeä syy-yhteys.

Tutkimushaastattelujen ja tutkimuskirjallisuuden perusteella vaikuttaa olevan siis melko selvää, että laadunhallintajärjestelmän onnistunut implementointi vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen. Laadunhallintajärjestelmän kehitystyö voi olla melko kallista, varsinkin ulkopuolisella konsulttiyrityksen tekemänä, ja pitkään kestänyt kehitystyö käy jatkuvasti kalliimmaksi yritykselle. Ajallisesti pitkään kestänyt laadunhallinnan kehitystyö maksaa jatkuvasti ja sen lisäksi ajankohta, jolloin sijoitus alkaa tuottamaan takaisin yritykselle, siirtyy jatkuvasti eteenpäin. Sen vuoksi laadunhallinnan kehittämistyötä ei kannata jatkaa liian pitkään ja loputtomasti. Laadunhallinnan parantamisen tulisi olla yrityksessä jatkuvaa toimintaa, mutta laadunhallinnan kehittämistyön alkuvaiheita ei ole syytä venyttää loputtomiin.

5.2 Prosessit osana onnistunutta laadunhallintajärjestelmää

Lecklinin (2006, 123–124.) määritelmän mukaan liiketoimintaprosessit ovat organisaation toiminnan keskiössä olevia tehtäviä, jotka tuottavat yhdessä liiketoiminnan näkökulmasta hyödyllisen lopputuloksen. Tässä tutkimuksessa on tuote esille, että 9001-standardin periaatteet on tarkoitus integroida yrityksen jo olemassa oleviin prosesseihin. Sen sijaan, että kehitettäisiin täysin uusia prosesseja, hyödynnetään jo olemassa olevia. Tällä tavoin olemassa olevaa liiketoimintastrategiaa ja yrityksen prosesseja kehitetään paremmiksi. Yrityksen pitkäjänteinen kehittyminen tapahtuu kehittämällä yrityksen toimintatapoja ja prosesseja jatkuvasti paremmiksi. Tärkeää on myös sisällyttää henkilöstö prosessienkehittämistyöhön ja saada sitä kautta kehitysehdotuksia työn varsinaisilta suorittajilta. Sekä tämä tutkimus että aiemmin käsitelty teoreettinen tutkimuskirjallisuus tukevat käsitystä, että hyvin toimiva laadunhallintajärjestelmä rakennetaan prosessien nykytilan kartoituksen pohjalta kehittämällä yrityksen olemassa olevia prosesseja. Laadunhallinnan kehittämistyötä on tarkoitus tehdä jatkuvan kehittämisen syklinä, jatkuvasti seuraten prosessimittareita. Singels et al. (2001, 62.) mukaan on selvää, ettei ISO 9001 -standardia voida soveltaa samalla tavalla jokaisessa yrityksessä. Se antaa suuntaviivat laadunhallintajärjestelmän olennaisista osista suosittelematta niiden soveltamistapoja. Jokainen organisaatio voi suunnitella oman järjestelmänsä, joka sopii sen omiin erityistarpeisiin. Joustavuus on yksi ISO 9001:2015-standardin edistysaskelista, jos ajatellaan sen soveltuvuutta kaikenlaisiin ja -kokoisiin yrityksiin. Tuotantoyritysten tulee kiinnittää huomiota eri asioihin kuin palveluyritysten laadunhallinnan kehittämistyössään.

Vaikka Rusjan ja Alič (2010, 772.) osoittivat, että ISO 9001 -standardin onnistunut implementointi ja sertifiointi edistää organisaation sisäistä kehitystä parantamalla prosessien tehokkuutta sekä tuotteiden tai palvelujen laatua, niin laadunhallintastandardin periaatteita noudattavilla yrityksillä ei välttämättä ole automaattisesti hyvä tuotteen laatu. Vaikka tällaisen yrityksen tuotteet tai palvelut eivät aina ole huippulaadukkaita, niin ne ovat tasalaatuisia. Tällaisen organisaation tuotteet tai palvelut tuotetaan ennalta määritellyissä ja toimiviksi todetuissa prosesseissa. Tuotteiden tasalaatuisuus vähentää tuotepalautuksia ja reklamaatioiden määrää. Tällä tavoin laadukustannukset pienenevät ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä saamaansa tuotteeseen tai palveluun. On ehkä lähempänä totuutta sanoa, että menestyksekkäs ISO 9001 -standardin mukainen toteutus tähtää laadun yhdenmukaisuuden varmistamiseen korkeamman laadun sijasta. ISO 9001 -standardin tarkoituksena on siis auttaa varmistamaan, että organisaatiot noudattavat erityisiä hyvin suunniteltuja prosesseja tuotteidensa tai palvelujensa valmistuksessa. Näiden prosessien on tarkoitus taata, että organisaation tuotteet tai palvelut vastaavat asiakkaan vaatimuksia. Myös tämän tutkimuksen aineiston sisällönanalyysi osoitti, että laadunhallintajärjestelmän kehitystyön on tarkoitus johtaa prosessien parantumiseen niin, että yritys kykenee vastaamaan paremmin asiakkaiden vaatimuksiin. Teemahaastattelujen vastauksista käy myös ilmi, että laadunhallintajärjestelmän kehittämisen ensivaiheet ovat ehkä tärkein vaihe koko laadunhallintajärjestelmän kehitystyössä, koska silloin parhaiten havaitaan ja korjataan olemassa olevien prosessien virheet ja puutteet. Tällä puutteiden havaitsemisella ja kehitystyöllä saavutetaan yrityksen kokonaisvaltainen asiakastyytyväisyyden, työturvallisuuden ja toiminnan kehittyminen ISO 9001 -standardin periaatteiden mukaiseksi.

Tutkimuskirjallisuus (Islam et al. 2015, 121.) sekä tätä tutkimusta varten suoritettut haastattelut tukevat oletusta siitä, että laadunhallintajärjestelmän toimivuus tulee laadunhallinnan periaatteiden omaksumisesta. Oleellista onnistumisen kannalta on, että laadunhallinta näkyy yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Tutkimusmateriaalin analyysissä havaittu menestyksekkään laadunhallintajärjestelmän kehityksen seuraus, yrityksen kokonaisvaltainen hyötyminen ja kehittyminen, tapahtuu juuri laadunhallinnan periaatteiden omaksumisella päivittäisessä toiminnassa. Sertifiointia voidaan hakea sidosryhmän vaatimuksesta tai yrityskuvan parantamiseksi, mutta ilman laadunhallinnan vaatimuksien ja periaatteiden omaksumista sertifiointin merkitys jää melko vähäpätöiseksi. Silloin kyseessä on todella vain sertifiointitodistus kehystettynä yrityksen pääkonttorin seinällä. Tämä ongelmakohta mainitaan tutkimuskirjallisuudessa (Sinove 2015, 48.) ja se mainittiin myös useaan otteeseen tutkimushaastattelujen yhteydessä.

Tehtyjen haastatteluiden ja tutkimuskirjallisuuden perusteella asiantuntijat kokevat laatustandardiin kuuluvan mittaamisen erittäin tärkeäksi tekijäksi laadunhallintajärjestelmän kehittämisen kannalta, koska ISO 9001-standardi kehottaa mittaamaan yrityksen toiminnan tasoa ja tällä tavoin havaitsemaan kehittämiskohteita sekä parannettavaa toiminnassa. Yksi tärkeä ISO 9001-standardin tehtävä on kannustaa selvittämään yrityksen toiminnan nykytila. Toiminnan parantaminen ja kehittäminen voi tapahtua vain tiedostamalla yrityksen toiminnassa olevia puutteita. Prajogo et al. (2012, 308.) mukaan ISO 9001 -standardin onnistuneen implementoinnin tarkoituksena on luoda innovatiivinen yrityskulttuuri, jossa kaikkia työntekijöitä kannustetaan tuottamaan uusia ideoita prosessien parantamiseksi. Tässä kulttuurissa tavoitteet on määritelty selkeästi sekä johtajille että työntekijöille ja ihmiset kykenevät kommunikoimaan tehokkaasti keskenään. Kommunikaation voikin ajatella olevan äärettömän tärkeää hyvin toimivalle yritykselle. Kommunikaation tulee toimia sisällä organisaatiotasojen välillä ja myös ulospäin sidosryhmiin. Laadukas toiminta on laadukasta viestintää, jolla vältetään väärinkäsityksiä ja virheitä toiminnassa. Hyvä kommunikaatio vähentää laadukustannuksia, kun tuotetaan vähemmän virheellisiä tuotteita ja palveluita. Hyvässä asiakasviestinnässä asiakaspalautteet huomioidaan ja reklamaatiot hoidetaan asiallisesti ja tehokkaasti. Huonosti hoidettu reklamaatio ja muiden syyttely huonontaa asiakastyytyväisyyttä merkittävästi. Myöntämällä ja korjaamalla virheet asiakaskontaktit ja yrityskuva saadaan pidettyä hyvällä tasolla.

Tomic ja Vesna (2018, 231.) tekemän tutkimuksen tärkeimpiä johtopäätöksiä oli, että sisäinen tarkastus on kaikkein merkittävin jatkuva ISO 9001 -standardin mukainen parannus. Tutkimushaastatteluissakin havaittu näkökohta on, että laadunhallintastandardi painostaa yrityksen miettimään mahdollisia kehittämiskohteita, pitää paikkansa. Korjaavat toimet, kuten tuotteen uudelleensuunnittelu, ovat tehokas työkalu jo esiintyneiden ongelmien poistamiseen. Ennalta ehkäisevillä toimilla parannetaan prosessia mahdollisten tulevaisuuden poikkeamien estämiseksi. Tomic ja Vesna (2018, 231.) havaitsivat, että menestyksekkäästi ISO 9001 -standardin implementoineet yritykset suorittavat tarvittaessa sekä korjaavia että ehkäiseviä toimia. Asianmukaisilla korjaavilla ja ehkäisevillä toimilla, laadunhallintajärjestelmästä kehittyä toivotunlainen.

5.3 Laadunhallintajärjestelmä ja asiakkaat

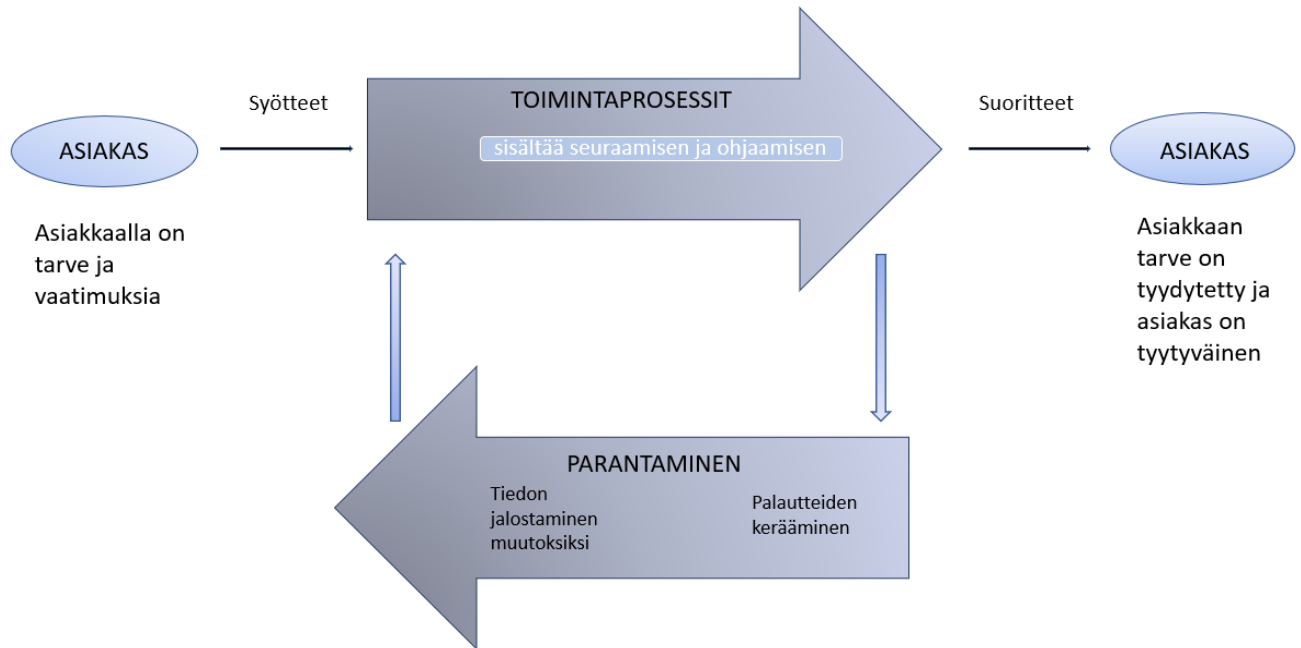
Tutkimushaastatteluista saatujen vastauksien perusteella asiakastyytyväisyys saavutetaan yksinkertaisesti vastaamalla asiakkaiden vaatimuksiin. Parantamalla yrityksen toiminnan laatua ja sitä kautta tuotteiden tai palvelujen laatua, kyetään vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin. Fernandes

et al. (2017, 54.) toteavatkin, että asiakkaat ovat nykyään yhä vaativampia ja he etsivät yhä enemmän yrityksiä, jotka vastaavat heidän tarpeisiinsa ja yrityksiä, jotka voivat ylittää heidän odotuksensa. Hyvin suoritetulla laadunhallinnalla voidaan vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn ja asiakastyytyväisyyteen. Sekä tämän tutkimuksen tulokset että aiempi tutkimuskirjallisuus tukevat tätä väitettä. Miksi sitten jokainen yritys ei menesty markkinoilla? Yksi vastaus on, että kilpailu on äärettömän kovaa ja vain laadukkaimmat tai markkinointinsa laadukkaasti tehneet yritykset menestyvät kilpailussa. Usein ei ole edes kyse laadukkaimmista tuotteista, vaan parhaista asiakassuhteista ja yrityksen imagosta. Asiakas on valmis maksamaan siitä tuotteesta tai palvelusta, josta hänellä on hyvä mielikuva, ja joka sillä rahamäärällä tuottaa hänellä mieluisimman lopputuloksen. Tämän huomasivat tutkimuksessaan myös (Martínez ja Martínez 2009, 155) toteamalla, jos yritykset eivät kykene tunnistamaan asiakkaiden tarpeita ja reagoimaan niihin nopeasti ja tehokkaasti, siitä seuraa väistämättä asiakkaiden tyytymättömyys ja menetetyt tulot.

Yrityksen imago vaikuttaa asiakasuskollisuuteen ja sitoutumiseen yritykseen. ISO 9001-standardin periaatteiden noudattamisen on osoitettu auttavan asiakkaiden säilyttämisessä ja parantavan kuluttajien näkemystä organisaatiosta. Prajogo et al. (2012, 317.) toteavatkin, että yrityksellä on korkeampi suorituskyky, kun yrityksellä on vahvat suhteet asiakkaisiin. Se parantaa kommunikaatiota asiakkaiden kanssa ja yritys pystyy tuottamaan asiakkaiden tarpeita vastaavia tuotteita tai palveluita. Lecklinin (2006, 80.) näkemys siitä, että laadun arvioi viimekädessä asiakas ja hänen tarpeensa tyydyttäminen on laadun ytimessä, on täysin totta. Hyvät suhteet asiakkaisiin ja asiakastyytyväisyys voidaan siis nähdä yhtenä laadunhallintajärjestelmän kehittämistyön menestystekijänä. Tutkimushaastatteluihin ja tutkimuskirjallisuudessa korostettu asiakkaan korostunut merkitys ISO 9001 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän kehitystyössä, on varmasti täysin perusteltua.

Tsim et al. (2002, 246.) näkevät ISO 9001 -standardin kantavana ajatuksena olevan vaatia organisaatioita toteuttamaan laadunhallintajärjestelmänsä tehokkaasti, mukaan lukien jatkuva parantaminen ja poikkeamien estäminen, jonka tarkoituksena on tyydyttää asiakkaita. Siksi asiakkaiden tarpeiden mittaamisella on tärkeä rooli laadunhallinnan tehokkuuden määrittämisessä. Myös kerätyn haastattelumateriaalin analyysin perusteella laadunhallintajärjestelmän kehitystyön onnistumisen tärkeä menestystekijä on, kuinka hyvin yrityksessä osataan huomioida asiakkaiden tarpeet. Yrityksen tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin, mutta samalla pitää laadunhallintajärjestelmän kehittämisestä aiheutuvat kustannukset kohtuullisina. ISO 9001 -vaatimusten mukaiseen asiakastyytyväisyyden seurantaan olisi hyvä lisätä myös

markkinaympäristön tunteminen. Siksi menestyksekkäät organisaatiot seuraavat säännöllisesti markkinoiden kehitystä ja muuttavat järjestelmiä, jos se katsotaan tarpeelliseksi, vastaamaan markkinaympäristön muutokseen. Todennäköisesti haastavinta markkinaympäristön tuntemisessa on pysyä mukana jatkuvasti, ainakin tietyillä aloilla, muuttuvilla markkinoilla. Asiakkaan mieltymykset ja trendit muuttavat suuntaa välillä täysin ennalta-arvaamattomasti. Hyvin implementoitu laadunhallintajärjestelmä kykenee vastaamaan nopeasti ja tehokkaasti nopeastikin muuttuviin markkinaolosuhteisiin.



Kuvio 6. Laadunhallintajärjestelmä ja asiakkaat (Pesonen 2007, 51.)

Kuviossa 6. on kuvattu toimivan laadunhallintajärjestelmän kiertokulku. Kuviossa havainnollistetaan asiakkaiden tarpeiden suhde yrityksen prosesseihin ja pyrkimykseen jatkuvaan parantamiseen. Asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia pyritään kuuntelemaan ja toteuttamaan yrityksen liiketoimintaprosesseissa. Tässä esityksessä korostuu myös viestinnän ja asiakkaan tarpeiden seuraamisen tärkeys. Viestintä asiakkaiden kanssa on erityisen tärkeää yrityksen menestyksekkään toiminnan kannalta. Keräämällä asiakaspalautetta ja kehittämällä sen perusteella yrityksen toimintaa eteenpäin kyetään saavuttamaan hyviä lopputuloksia. Tämä vaatii sen, että yrityksellä on hyvä viestintä ja asiakaskommunikaatio. Tämän lisäksi yrityksen sisäisen viestinnän täytyy olla laadukasta, jotta kerätystä informaatiosta kyetään jalostamaan yritystä hyödyttäviä ja asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä muutoksia.

Laadunhallintajärjestelmän pyritään parantamaan tuotteen tai palvelun laatua, jonka pyrkimyksenä on vastata asiakkaan tarpeisiin. Tämän huomasivat tutkimuksessaan myös Tomic ja Vesna (2018, 222.) ja toteavat, että ISO 9001 -standardia voidaan pitää keskeisenä välineenä, jolla voidaan parantaa tuotteen laatua ja asiakkaan positiivista asennoitumista yritykseen. Teorian ja tutkimushaastattelujen perusteella yksi ISO 9001 -standardin päätavoitteista on juuri parantaa asiakastyytyväisyyttä kustannustehokkaalla tavalla. Standardissa määrättyjen jatkuvien parannustoimien avulla yritykset voivat myös lisätä asiakastyytyväisyyttä ja kasvattaa voittoa. Tomic ja Vesna (2018, 223.) toteavat, että asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää yhtenä yrityksen suorituskyvyn tärkeimmistä indikaattoreista. Tätä on vaikea kieltää, koska ilman asiakkaita ei ole toimivaa yritystäkään ja sen vuoksi moni yritys suhtautuu vakavasti asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja tarkkailuun.

5.4 Laadunhallintajärjestelmä, johto ja henkilöstö

Vaikuttaa olevan selvää, että henkilöstön sitouttaminen laadunhallintajärjestelmän kehitystyöhön on ensiarvoisen tärkeää. Johdon tehtävä on motivoida työntekijöitä osallistumaan laadunhallinnan kehittämiseen. Motivaatiota laadunhallinnan kehittämistyöhön saattaa olla vaikea löytää, jos se ei hyödytä työntekijää millään tavoin. Poksinska (2010, 130.) mukaan sisäinen motivaatio laadunhallintajärjestelmän käyttöönotolle on oleellisen tärkeä menestystekijä. Työntekijöitä on vaikea saada motivoitumaan ja olemaan mukana, jos motivaatio laadunkehitykseen tapahtuu vain pakon sanelemana. Jos yritys päättää täyttää vain vähimmäisvaatimukset ja laadunhallintatyö sisältää enimmäkseen dokumenttien laatimista ja auditoiden vaatimuksien täyttämistä, työntekijät kokevat laadunhallintajärjestelmän kaukaiseksi. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja kehittäminen vaatii aikaa ja vaivaa. Järjestelmän uudet innovaatiot jäävät vähäisiksi, jos työntekijöiden osallistuminen sen kehittämiseen perustuu vain määräyksiin ja pakkoon. Työntekijöiden osallistumista laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen voidaan yrittää motivoivia esimerkiksi mahdollisuudella saavuttaa parantuneet työskentelyolosuhteet. Yksi iso motivaattori työntekijälle on palkka. Vaikka usein törmää oletukseen, että laadunhallintajärjestelmän kehittäminen ei vaikuta työntekijöiden palkkoihin, niin Levine ja Toffel (2010, 994.) havaitsivat tutkimuksessaan, että kokonaispalkka ja vuotuinen tulos työntekijää kohti kasvoivat nopeammin yrityksissä laatusertifioinnin jälkeen kuin vastaavilla sertifioimattomilla yrityksillä.

Tutkimushaastatteluissa kävi ilmi, että tekemällä laadunhallinnan kehittämistyöstä työntekijälle henkilökohtaista saavutetaan usein hyviä tuloksia. Tällä tavoin luodaan työntekijälle mielikuva, että häntä kuunnellaan ja hänellä on oikea mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen.

Rodríguez-Antón et al. (2011, 146.) toteavat, että laadunhallintajärjestelmät koostuvat joukosta henkilöstömenettelyjä ja käytäntöjä, jotka kannustavat ihmisten ja työympäristön kehitykseen, ja on todennäköistä, että ISO 9001 -standardin implementoineet yritykset pystyvät paremmin parantamaan työntekijöidensä työympäristöä ensimmäisenä askeleena kohti työtyytyväisyyttä. Aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta (Rodríguez-Antón et al. 2011, 148.) sekä tämän tutkimuksen tutkimusaineistosta voi päätellä, että aito mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen on työntekijöitä motivoiva tekijä. Parhaimmat kehitysehdotukset tulevat todennäköisesti juuri työn suorittajalta, jolla on työstä omakohtaista käytännön kokemusta. Työntekijöiden osallistuminen parantaa työskentelyolosuhteiden lisäksi prosessien toimivuutta, kun kehitysehdotukset toteutetaan työn suorittajan näkökulmasta.

Tutkimushaastatteluissa ilmeni laadunhallintajärjestelmän onnistuneen implementoinnin vaikutus työturvallisuuteen. Työtaturman riski vähenee, kun prosessit on kehitetty toimiviksi ja turvallisiksi. Myös työntekijälle vaarallisten työtehtävien hallinta ja riittävien lepoaikasäännösten noudattaminen vähentävät työtaturman riskiä. Tutkimuskirjallisuudessa Rodríguez-Antón et al. (2011, 148.) ovat todenneet, että yrityksen toimiva laadunhallintajärjestelmä merkitsee vaaralliseksi katsottujen työtehtävien vähentämistä. Laadunhallintajärjestelmä edellyttää sellaisten menettelyjen parantamista, joihin liittyy mahdollinen työtaturman riski. Siksi laadunhallintajärjestelmän onnistunut implementointi merkitsee työterveyden parantamista, työntekijöiden turvallisuutta ja työtyytyväisyyttä. Tutkimushaastatteluissa havaittiin, että onnistuneesti toteutettu ISO 9001 -standardi parantaa työntekijöiden turvallisuutta tunnistamalla vaarallisia käytäntöjä. Tutkimuskirjallisuudessa Levine ja Toffel (2010, 994.) ovat tulleet samaan johtopäätökseen havaitsemalla, että ISO 9001 -standardin adoptoijilla on alhaisempi organisaatiokuolleisuus kuin vastaavilla sertifioimattomilla yrityksillä samoilla aloilla.

Haastatteluvastauksien perusteella voi todeta, että johdon osallistuminen on yksi tärkeimmistä laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijöistä. Myös tutkimuskirjallisuudessa Prajogo et al. (2012, 308.) ovat havainneet, että menestyksekkäästi kehitetyn laadunhallintajärjestelmän kriittinen osa on johdon tukema toteutus. Ylimmän johdon tehtävänä on suunnitella ja ylläpitää vakaita liiketoimintaprosesseja, jotta organisaatiot voivat toimia mahdollisimman tehokkaasti. Tämä on ymmärrettävää, koska johdon sitoutumisella ja tärkeä rooli useilla avainalueilla, kuten esimerkiksi koulutusohjelmien järjestämisessä ja prosessien kehittämisessä. Johtajuus onkin kirjattu yhdeksi laadunhallinnan peruseriaateista.

ISO 9001 -standardin mukaan rakennettu laadunhallintajärjestelmä tukeutuu vahvasti yrityksen johtoon. Sen on tarkoitus parantaa johtamisen laatua ja sen myötä vaikuttaa koko yrityksen toimintaan positiivisella tavalla. Poksinska (2010, 130.) mukaan tutkimuksissa tunnistettu laadunhallintajärjestelmän kehityksen menestystekijä ja tärkeä organisatorinen ehto on johdon osallistuminen. Ylimmän johdon on osoitettava sitoutumistaan ja oltava mukana laadunkehitystyössä, jotta voidaan osoittaa laadukkaan työn merkitys muille työntekijöille. Ilman ylimmän johdon jatkuvaa tukea ja sitoutumista laadunhallintajärjestelmän kehityksen todellinen merkitys kyseenalaistetaan ja sen takana oleva motivaatio heikentyy.

Omien virheiden myöntäminen ja muutosvastarinta koskee yhtä lailla myös yritysjohtoa. Vasta, kun johtoportaassa on sisäistetty laadunhallinnan periaatteet ja oikea motivaatio kehitystyölle, voidaan siirtyä henkilöstön motivoimiseen ja osallistumisen lisäämiseen. Kaikkien työntekijöiden olisi hyvä olla tietoisia asiakkaiden vaatimuksista ja siitä, miten heidän työnsä vaikuttaa niiden täyttymiseen. Kaikkien olisi hyvä olla mukana ratkaisemassa laatuongelmia ja mukana laadunparannuskohteiden tunnistamisessa. Sillä ei ole vain positiivista vaikutuksia organisaation suorituskyvylle, mutta myös työntekijöiden kehittymiselle. Mahdollisuus osallistua parannustyöhön saa työntekijät tuntemaan itsensä tärkeiksi, arvostetuiksi ja tietoisiksi siitä, että he voivat vaikuttaa työnsä kannalta tärkeisiin päätöksiin.

5.5 Miksi laadunhallintajärjestelmä ei aina tuota haluttuja tuloksia?

Tutkimushaastatteluvastauksien perusteella laadunhallintajärjestelmän kehitystyön suunnittelun ulkoistaminen on yksi epäonnistumisen riskiä lisäävä tekijä. Se, että ulkopuolinen suunnittelee laatujärjestelmän ilman pysyvää työsuhdetta yritykseen aiheuttaa usein sen, että yrityksen sisällä kukaan ei ole oikeasti sitoutunut millään tavalla laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen. Jos painostus laadunhallinnan kehitystyöhön tulee ulkopuolelta niin yrityksen sisältä puuttuu usein ymmärrys ja motivaatio laadunhallintajärjestelmän kehitystyöhön. Vaikka halu tulisi yrityksen sisältä niin ilman laadunhallinnan sisällön ymmärtämistä ei saavuteta hyviä tai pysyviä tuloksia. Väärät motivaatiot voivat johtaa yrityksen pyrkimykseen menestyä ulkoisessa auditoinnissa ilman todellista halua kehittää toimintaa. Pahimmillaan tämä johtaa tutkimushaastatteluissa ilmi tulleisiin turhien dokumenttien keksimiseen ja prosessien hetkelliseen parantamiseen auditointia varten. Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestystekijät nivoutuvat kaikki toisiinsa ja usein ilman toista ei voi olla toista. Ilman suunnittelua ja näkemystä kokonaisuudesta saattaa laadunkehittämisprojekti epäonnistua. Zeng et al. (2007, 249.) suorittamassa tutkimuksessa ja tämän tutkimuksen haastatteluissa ilmenneitä esteitä ISO 9001 -standardin menestyksekkäälle

täytäntöönpanolle ovat ainakin: lyhytnäköisyys, liialliset odotukset, ymmärryksen puute, johdon ja henkilöstön, osallistumisen puute, suuret kustannukset ja ulkoinen painostus.

Lyhytnäköinen tavoite saavuttaa sertifiointi on este standardin onnistuneelle implementoinnille. Lyhytnäköisellä ajattelulla tavoitellaan usein nopeaa sertifiointia ulkoisesta painostuksesta. Ongelma tässä on, että kaikki pysyvän hyödyn taustalla olevat mittaukset, uudistukset ja periaatteet jäävät yrityksessä omaksumatta. Vaikka yritys saavuttaisikin laadunhallintajärjestelmänsä sertifiointiin niin muutos jää tuskin pysyväksi, oikeasti yritystä hyödyttäväksi toimintatavaksi. Laadunhallintajärjestelmän pysyvä rakentaminen koostuu jatkuvasta parantamisesta ja pitkäjänteisestä työskentelystä sen saavuttamiseksi. Opportunistinen lyhytjänteinen toiminta itsessään on jo ristiriidassa tämän kanssa.

Yksi laadunhallintajärjestelmän epäonnistumiselle altistava tekijä on liialliset odotukset ISO 9001 -standardilta. Tutkimushaastattelun vastauksista ja tutkimuskirjallisuudessa (Zeng et al. 2007, 249.) on ilmennyt, että joissakin yrityksissä on kohtuuttomia odotuksia ISO 9001-standardilta. Yrityksessä ollaan innostuneita hyödyistä, kiinnittämättä huomiota ongelmiin uskoen, että laadunhallintajärjestelmä on vastaus kaikkiin yrityksen ongelmiin. Laadunhallintajärjestelmän on tarkoitus toimia työkaluna auttaen yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Standardi antaa yritykselle hyväksi todetut puitteet laatustandardin menestyksekkäälle toteutukselle. Ilman realistisia odotuksia ja tietämystä yrityksen nykytilasta laadunhallintajärjestelmä tulee tuskin tuottamaan hyvää ja kestävä tulosta.

Tutkimushaastatteluissa yksi esille tullut ongelma-kohta laadunhallinnan kehitystyölle on ymmärryksen puute. Tämä tarkoittaa ymmärryksen puutetta siitä, mikä laadunhallintajärjestelmä on ja mitä yrityksessä yleensä halutaan kehittää. Tiedon puute standardin periaatteiden vaatimuksista sekä laadunhallintajärjestelmän tavoitteiden ja periaatteiden alhainen ymmärrystaso aiheuttaa ongelmia kehittämistyössä. Kaikki yritykset, jotka ovat implementoineet ISO 9001 -standardin eivät välttämättä ole tietoisia olemassa olevista laadunhallintatekniikoista ja tämä voi vaikuttaa negatiivisesti laadunhallintajärjestelmän suorituskyvyn parantamiseen ajan myötä. Laadunhallintajärjestelmän onnistuneessa kehittämisessä on tärkeää, että yritykset näkevät laatustandardin mahdollisuutena parantaa sisäisiä prosesseja ja järjestelmiä sen sijaan, että yksinkertaisesti ripustaisivat rimaa hipoen hankitun sertifikaatin seinälle, jotta he saavuttaisivat etuja ilman työtä. Pelkkä ISO 9001 -standardin mukainen sertifiointi ei tarjoa kilpailuetua, vaan yrityksen olisi tärkeää noudattaa standardin periaatteita vahvistamalla kommunikaatiota ja koordinaatiota

yrittäjien sidosryhmien kanssa. Aito motivaatio ja halu sitoutua laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen ovat ratkaisevat tekijät laadunkehityksen onnistumiselle. Ratkaiseva tekijä on organisaation motivaatio. Vähimmän hyväksytyin asteen tavoittelu minimaalisella vaivalla todennäköisesti johtaa epäonnistumiseen.

Suoritetuissa tutkimushaastattelussa sekä Poksinskan (2010, 129.) toteuttamassa tutkimuksessa tunnistettu tärkeä laadunhallintajärjestelmän kehityksen onnistumisen ehto on ihmisten osallistuminen. Voi sanoa, että menestyksessä laadunkehittämistyössä koko henkilöstön on oltava ratkaisemassa laatuongelmia ja mukana laadunparannusten tunnistamisessa. Sillä on positiivisia vaikutuksia sekä organisaation suorituskyvylle, että työntekijöiden kehittymiselle. Unohtamalla tämän onnistumisen kannalta tärkeän seikan, laadunkehittämissuunnitelma tulee todennäköisesti epäonnistumaan, ainakin osittain. Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty, että työntekijöiden osallistumisen ja viestinnän puute ovat toinen tärkeä este ISO 9001-standardin mukaisen suorituskyvyn jatkuvalla parantumiselle. ISO 9001 -standardin implementoinnin ja mahdollisen sertifiointin jälkeinen heikko viestintä johdon ja työntekijöiden välillä voi heikentää laadunhallintajärjestelmän arvoa ja merkitystä työntekijöiden silmissä. Jos ylin johto ei osoita esimerkiksi sitoutumista ja laadunhallintajärjestelmän kehittämisen merkitystä, työntekijät eivät sitoudu laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen ja näin ollen mitään kehitystä ei tapahdu. Chiarini et al. (2019, 23.) havaitsivat ryhmätyöskentelyn ja palkitsemisjärjestelmän lisäävät työntekijöiden osallistumista merkittävästi.

ISO 9001 -standardin mukaisen sertifiointin hakeminen ei itsessään ole täysin riskitön projekti, koska sertifiointin kustannukset voivat kohota hyvin korkeiksi, varsinkin pitkään kestäessään. Singelsin et al. (2001, 63) tutkimuksen mukaan ISO 9001-sertifikaatin saamisesta saatavien hyötyjen lisäksi on olemassa myös joitakin sertifiointista johtuvia haittoja. Näitä tutkimuskirjallisuudessa usein mainittuja haittoja ovat: ylimääräiset kustannukset sertifiointin hankkimisesta, paperityön kasvanut määrä, henkilöstön kehittämisen ja kouluttamisen unohtuminen. Kriitikot väittävät, että ISO 9001-standardin mukainen sertifiointi aiheuttaa paljon ylimääräisiä kustannuksia, johtamatta todellisiin hyötyihin. Yksi suurimmista haasteista ISO 9001 -standardin onnistuneessa toteuttamisessa sertifiointiin saakka, varsinkin pienemmille yrityksille, on korkeat sertifiointikustannukset. Laadunhallintajärjestelmän toteuttamisen tai uusimisen korkeat kustannukset saattavat johtaa päätökseen luopua koko laadunkehittämistyöstä. Chiarini et al. (2019, 23.) havaitsivat tutkimuksessaan, että korkeat kustannukset voivat olla esteenä laadunhallintajärjestelmien parantamiseksi tehtäville investoinneille, erityisesti pk-yrityksissä.

Vaikka ISO 9001 -standardin mukaisten sertifiointien määrä on kasvanut viime vuosikymmeninä, niin on myös vastakkainenkin suuntaus. Tästä seurannut ilmiönä myös sertifiointin purkaminen. ISO 9001 -standardin vaatimuksia ja periaatteita voi täysin hyvin toteuttaa ilman sertifiointia, jolloin kustannukset jäävät pienemmiksi. Tosin silloin saattavat myös jäädä hyödytkin. Yhä useammat yritykset ovat epävarmoja sertifiointilla saavutetuista eduista ja ylläpitävät sertifiointia pääasiassa ulkoisista syistä, esimerkiksi yrityksen imagon ja maineen takia tai ulkoisesta painostuksesta. Chiarini et al. (2019, 23.) tutkimuksen mukaan, yritysten useimmiten ilmoittama syy ISO 9001:n hylkäämiseen on yrityksen taloudelliset vaikeudet. Muita tutkimuksessa mainittuja syitä olivat, että standardi ei tuota lisäarvoa yrityksen toimintaan, korkeat sertifiointikustannukset tai organisaation sisäinen uudelleenjärjestely, jossa tietyt sidosryhmät eivät enää vaadi standardin periaatteiden täyttämistä.

5.6 Kuinka yritys A kykenee hyödyntämään tutkimustuloksia ja laadunhallintajärjestelmää

Tämä tutkimus on tehty sen selvittämiseksi, kuinka yritykselle kehitetään onnistunut laadunhallintajärjestelmä. Siitä on apua kaikille laadunhallintajärjestelmää kehittäville yrityksille ja kaikille kehittämisestä kiinnostuneille yrityksille toimialasta ja koosta riippumatta. Seuraavassa esitetään esimerkkejä siitä, kuinka yritys A voi hyödyntää, ja on hyödyntänyt, tätä tutkimusta ja sille siinä ohella suunniteltua laatukäsikirjaa.

Yritys A on perheyritys, joka toimii Vantaalla, Tampereella ja Kuopiossa. Yritys A on ollut Valtion Hallinnon (Hanselin) puitesopimustoimittajakilpailutuksessa sekä Sansian puitesopimustoimittajakilpailutuksessa mukana. Jatkossa yrityksen laadunhallintajärjestelmän, on valmistuessaan, tarkoitus helpottaa valtion ja kuntien puitesopimustoimittajakilpailutukseen osallistumista ja vähentää lähetettävien dokumenttien määrää, koska kaikki tarvittavat tiedot löytyvät samasta laatu- ja ympäristökäsikirjasta. Yrityksen A laadunhallintajärjestelmän soveltamisala on määritelty siten, että asiakkaalle annetut lupaukset kyetään täyttämään. Asiakkaalle räätälöidään hänen haluamansa kokonaisuus ja työ toteutetaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Näin laadunhallintajärjestelmässä määritelty asiakkaiden huomioiminen kyetään toteuttamaan halutulla tavalla.

Yritys A:n laadunhallintajärjestelmän mukainen toimintojen tehokkuus ja mahdollisuudet parannuksiin todennetaan vuosittaisessa johdon katselmuksessa. Näin yritys toteuttaa ISO 9001 -standardin jatkuvan parantamisen periaatetta. Jokainen yrityksen työntekijä vastaa omalta osaltaan työhönsä liittyvien laatu-, ympäristö- ja turvallisuusohjeiden noudattamisesta ja kehittämisestä.

Yrityksen johto varmistaa, että keskeiset vastuut on selvästi määritelty ja kaikki osalliset ymmärtävät roolinsa. Johto osoittaa johtajuutta ja sitoutumista osallistamalla roolien ja vastuiden jakamiseen. Tällä tavalla yrityksen johto osoittaa sitoutumisen ISO 9001 -standardin periaatteisiin, ja tämän tutkimuksen mukaan tärkeä menestystekijä johdon osallistuminen toteutuu.

Laadunhallintajärjestelmään sisällytetty henkilöressurssien kartoitus auttaa selvittämään yrityksen inhimillisen potentiaalin ja antaa työkaluja henkilöiden motivaation ja sitoutumisen vahvistamiseen. Yritys A varmistaa, että sillä on riittävä ja osaava henkilöstö, jolla täytetään asiakkaiden tarpeet sekä lain ja viranomaisten asettamat vaatimukset tehokkaalla tavalla sekä toteutetaan laadunhallintajärjestelmän vaatimukset. Tällä tavoin yritys A pyrkii mahdollistamaan aiemman tutkimuskirjallisuuden (Poksinska 2010, 129.) sekä tämän tutkimuksen tulosten perusteella tärkeän työntekijöiden osallistumisen.

Yritys A on luonut, osana laadunhallintajärjestelmää, vastuullisen liiketoiminnan toimintaohjeen, joka perustuu yrityksen arvoihin. Toimintaohje tukee kestävästä kehitystä ja viestittää kaikille sidosryhmille yrityksen vastuullista liiketoimintamallia. Toimintamalli sisältää lainsäädännön ja yleisesti hyväksytyjen eettisten toimintaperiaatteiden noudattamisen. Toimintaohje koskee kaikkia toimipisteitä ja yrityksen henkilökuntaa kokonaisuudessaan. Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät lakisääteiset ja viranomaisvaatimukset tiedostetaan. Yritys tuntee ne vaatimukset, jotka ovat tuotteen tai palvelun laadun kannalta tarpeellisia. Tarjouksen ja tilausvahvistuksen yhteydessä sopimusehdot toimitetaan asiakkaalle. Jokaisesta tarjouspyynnöstä tehdään kirjallinen tarjous. Tarjouksessa on rivi-kohtaiset hinnat alennuksineen, rahtikustannukset ja toimitus- ja asennuskustannukset, toimitus- ja maksuehdot sekä toimitus- ja laskutusosoite.

Yritys A:n laatu- ja ympäristökäsikirjan lopussa on tärkeimmät yrityksen toimintaan vaikuttavat lait. Yrityksessä suoritetaan jatkuvaa ympäristönäkökohtien tunnistamista sekä suunnitellaan parantavia toimenpiteitä. Tällä tavoin yritys on sitoutunut jatkuvaan parantamiseen ympäristöasioissa. Ympäristönäkökohdilla tarkoitetaan niitä asioita, joista aiheutuu tai voi aiheutua ympäristömuutoksia. Laitteet huolletaan säännöllisesti ammattitaitoisissa yrityksissä.

Osana laadunhallintaa yritys A pyrkii ymmärtämään sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Yritys seuraa tietoa sidosryhmistä, esimerkiksi sosiaalisen median, asiakaspalautteiden ja markkinaseurannan avulla Asiakastuntemus, asiakkaiden tarpeiden, arvomaailman ja mieltymysten tunnistaminen perustuu myynnin pitkään työkokemukseen alalta, median ja sosiaalisen median

seuraamiseen, trendien seuraamiseen sekä myynnin omiin verkostoihin ja kontakteihin. Jokainen myyntihenkilö hoitaa myyntiketjun aina alusta loppuun, joten jokainen myyntityötä tekevä tuntee oman asiakkaansa hyvin. Tavoitteena on päästä projekteissa mukaan jo suunnitteluvaiheessa. Jo olemassa oleville asiakkaille markkinointi tapahtuu omilla verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa.

Myyntiprosessi alkaa useimmiten tarjouspyynnöstä. Jokaisesta tarjouspyynnöstä tehdään kirjallinen tarjous Standard ERP-järjestelmään, josta se lähetetään sähköpostitse asiakkaalle. Tarjouksessa on rivikohtaiset hinnat alennuksineen sekä toimitus- ja asennuskustannukset. Laadunhallintajärjestelmässä määritetyllä tavalla tarjouspyyntöön liitetään lakisääteiset vaatimukset täyttävät sopimusehdot. Tarjoukseen voi sisältyä tarvittaessa myös muita palveluita. Asiakkaan hyväksyessä tarjouksen prosessi etenee tilaukseen ja tuotteiden tilaamiseen tavarantoimittajalta, jos tuotetta ei heti löydy omasta varastosta. Tuotteiden saapuessa varastoon ne vastaanotetaan, minkä jälkeen asiakkaan tilaus voidaan toimittaa rahtina, siihen voi sisältyä toimitus ja asennus tai asiakas voi myös noutaa kalusteet suoraan liikkeestä, riippuen solmitusta sopimuksesta. Tilauksen tiedot näkyvät Standard ERP -toiminnanohjausjärjestelmässä, josta voi tarvittaessa tarkastella ja tulostaa tilauksen tietoja. Näin toimimalla Yritys A kykenee seuraamaan ja hallitsemaan myyntiprosessia paremmin ja takaamaan paremman myyntiprosessin laadun asiakkaalle.

Yritys A:n toiminta ja palveluiden laatu perustuu jatkuvaan kehittämiseen. Laadunhallinnan tavoite on viime kädessä tuottaa lisäarvoa asiakkaalle sekä tukea omien tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteena on olla tunnettu ja luotettava yhteistyökumppani sekä maahantuoda tuotteita, joilla hyvät markkinat kotimaassa ja pyrkiä kasvattamaan markkinaosuuden 5 %:iin. Toiminta noudattaa Suomen lakeja ja kansainvälisiä sopimuksia ja samaa odotetaan yhteistyökumppaneilta. Toiminta on eettistä ja ympäristöystävällistä. Laadunhallinta- ja ympäristöjärjestelmän soveltamisala on määritetty siten, että se ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Rajat on määritetty myös siten, että asiakkaalle annetut lupaukset kyetään täyttämään. Yritys A on luonut laadunhallintajärjestelmän ja toimii sen mukaisesti. Laadunhallintajärjestelmää ylläpidetään ja kehitetään edelleen standardin edellytysten mukaisesti.

Yritys A:n henkilöstö tuntee yhtiön laatutavoitteet ja laatupolitiikan. Yritys pitää huolen siitä, että kyseisillä henkilöillä on riittävä pätevyys ja työkokemus. He tiedostavat oman vaikutuksensa laadunhallintajärjestelmän toimivuuteen. Kaikki ovat tietoisia omassa työssään syntyneiden poikkeamien vaikutuksesta laadunhallintajärjestelmään sekä parantuneen laadun positiivisista vaikutuksista yhtiön toimintaan. Yrityksen sisällä viestitään suullisesti ja yhteisessä WhatsApp –

ryhmässä. Näin kaikki työntekijät saavat ajantasaisesti tiedon tapahtumista ja voidaan viestiä yhteisesti myös muiden toimipisteiden työntekijöille. Ulkopuolisille yrityksen verkkosivuilta löytyy laajasti tietoa yrityksen toiminnasta ja tuotteista.

Yritys A:n asiakirjojen hallinta toteutetaan mahdollisimman paljon pilvipalveluissa. Nämä tiedot ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla ajantasaisesti. Standard ERP -järjestelmästä on mahdollista tarkastella ja hakea dokumentteja eri käyttötarkoituksiin. Pilvipalvelun avulla on myös helppoa siirtää dokumentteja myös muiden toimipisteiden nähtäväksi ilman, että kaikkea tarvitsee erikseen lähettää. Pilvipalvelimen käyttö myös varmistaa asiakirjojen säilymisen esimerkiksi tulipalotilanteessa.

Yritys A:n strateginen suunta on panostaa verkkomarkkinointiin ja sosiaaliseen mediaan tuoden esiin uusia tuotteita ja toteutettuja kohteita. Strategiaan kuuluu olla vahvasti läsnä messuilla ja valita asiakkaita kiinnostavia ja eettisesti valmistettuja uusia tuotteita sekä suosia tuotteita, jotka ovat ympäristöystävällisesti tuotettuja, sekä joiden valmistuksessa on käytetty kierrätys- ja kierrätettäviä materiaaleja. Toiminta on ISO 9001 laatustandardin ja ISO 14001 ympäristöstandardin mukaista ja yritys A:n tavoite on jatkuva parantaminen ja sitä kautta myös laadun ja ympäristönsuojelun tason paraneminen.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa on kuvattu laadunhallintajärjestelmän kehitystyötä ja sen onnistumisen menestystekijöitä sekä käsitelty aiheeseen liittyviä teorioita ja käsitteitä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, jonka haastattelurunko muodostettiin tutkimuksen toisessa luvussa esitetyn teorian pohjalta. Tutkimuksessa saadut tulokset analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä. Saatuja tuloksia pohdittiin heijastamalla niitä aiemmin kerättyyn teoreettiseen aineistoon. Tässä luvussa pyritään antamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin ja pohtimaan tämän tutkimuksen suhdetta aiempaan tutkimukseen. Lopuksi ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita, jotka saattaisivat olla mielenkiintoisia ja ajankohtaisia.

6.1 Vastauksia tutkimuskysymyksiin

Tässä pro gradu -työssä tavoitteena on selvittää mitkä ovat laadunhallinnan kehittämistyön onnistumisen kannalta merkitykselliset tekijät. Tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat onnistuneita laadunhallintajärjestelmiä yhdistävät tekijät eli mitkä tekijät vaikuttavat laadunkehittämistyön onnistumiseen. Vastaus tähän tutkimuskysymykseen pyrittiin saamaan vastaamalla ensin kahteen alatutkimuskysymykseen:

Mitkä ovat laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijät?

Mitkä ovat laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton tyypilliset haasteet ja ongelmakohdat?

Tutkimushaastatteluvastauksissa yksi esille tullut ongelma kohta laadunhallinnan kehittämiseksi on ymmärryksen puute. Tämä tarkoittaa ymmärryksen puutetta siitä, mikä laadunhallintajärjestelmä on ja mitä yrityksessä yleensä halutaan saavuttaa. Tiedon puute standardin vaatimuksista sekä laadunhallintajärjestelmän tavoitteiden ja periaatteiden alhainen ymmärrystaso aiheuttaa ongelmia kehittämistyössä. Laadunhallinnan kehitystyön suunnittelun ulkoistaminen on yksi epäonnistumisen riskiä lisäävä tekijä ja ongelma kohta. Se, että ulkopuolinen suunnittelee laatu järjestelmän ilman pysyvää suhdetta yritykseen aiheuttaa usein sen, että yrityksen sisältä kukaan ei ole oikeasti sitoutunut laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen ja tällä tavoin ymmärrys koko laadunhallintajärjestelmästä jää heikoksi. Myös ulkopuolinen painostus laadunhallinnan kehittämiseen voi aiheuttaa sen, että yrityksestä puuttuu ymmärrys ja motivaatio koko projektiin. Ulkoinen painostus saattaa johtaa lyhytnäköiseen ajatteluun, jossa tavoitellaan usein nopeaa

sertifiointia ilman todellista motivaatiota. Ongelma tässä on, että kaikki laadunhallintajärjestelmän kehittämistä saatavat pysyvät hyödyt jäävät tällä tavoin yrityksessä saavuttamatta.

Yksi laadunhallintajärjestelmän epäonnistumiselle altistava tekijä on liialliset odotukset ISO 9001 -standardilta. Toisinaan yrityksen johto saattaa olla turhan innostunut hyödyistä, kiinnittämättä huomiota ongelmiin uskoen, että laadunhallintajärjestelmä on korjaus kaikkiin ongelmiin. Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen, ilman realistista kuvaa yrityksen nykytilasta ja kehittämiseen vaadittavasta työn määrästä, tulee todennäköisesti epäonnistumaan.

Yksi laadunhallintajärjestelmän kehitystyön onnistumisen ehto on ihmisten osallistuminen. Jos henkilöstöä ei saada motivoitua osallistumaan laadunhallinnan kehittämiseen, jää työ osittain keskeneräiseksi. Henkilöstön panoksen puuttuessa laadunhallintajärjestelmästä on saattanut jäädä hyvin oleellisia kehittämiskohteita huomaamatta, jotka voivat myöhemmin johtaa koko kehitystyön epäonnistumiseen. ISO 9001 -standardin mukaisen sertifiointin hankkiminen ei ole täysin vailla riskiä oleva projekti, koska sertifiointin kustannukset voivat pitkällä aikavälillä kohota hyvinkin suuriksi. Laadunhallintajärjestelmän toteuttamisen tai uusimisen korkeat kustannukset saattavat johtaa päätökseen luopua koko laadunkehittämistyöstä ja johtaa epäonnistumiseen.

Kahteen alatutkimuskysymykseen vastaamalla saatiin apua päätutkimuskysymykseen vastaamiseen. Alatutkimuskysymyksiin vastaamalla saatiin selville, mikä ei ainakaan johda menestyksekkääseen laadunhallinnan kehittämiseen ja onnistuneeseen lopputulokseen. Seuraavaksi vastataan tutkimuksen alussa esitettyyn päätutkimuskysymykseen, joka on:

Kuinka yritykselle kehitetään onnistunut laadunhallintajärjestelmä?

Laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijöitä ei voi tiivistää muutamaankin termiin tai lauseeseen. Kyse on toinen toistaan tukevista kehitystoimista, jotka oikein ja oikea-aikaisesti toteutettuna tuottavat tavoitellun onnistuneen lopputuloksen. Seuraavissa alakappaleissa on koottu yhteen tutkimushaastattelussa ja aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa viisi selkeimmin esille tullutta laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijää.

Yksi tekijä onnistuneelle laadunhallintajärjestelmän kehitystyölle on kustannustehokkuus. Laadunhallintajärjestelmän kehitystyö ja implementointi voi tulla yritykselle olla kalliiksi, ja pitkään kestäessään kustannukset kasvavat jatkuvasti. Laadunhallintajärjestelmään kehittämisen on oltava

kustannustehokasta, koska yrityksen on saatava sijoitukseen vastinetta mahdollisimman nopealla aikataululla. Laadunhallintajärjestelmän kustannushyötysuhteen puolesta puhuu Leung et al. (1999, 689) tutkimus, jonka tuloksissa todetaan, että suurin osa yrityksistä uskoo laadunhallintajärjestelmän kehittämisellä saavutettavien hyötyjen ohittavan kertyvät kustannukset. Vasta hyötyjen ohittaessa kustannukset laadunhallintajärjestelmän kehittäminen on taloudellisesti järkevää. Pitkäkestoista ja kallista laadunhallintajärjestelmän kehittämistä voidaan lyhentää tehokkaalla sisäisellä viestinnällä. Mitä paremmin mahdolliset kehittämisen kohteet on selvitetty ennen työhön ryhtymistä, sitä tehokkaammin ja nopeammin uusi laadunhallintajärjestelmä saadaan yrityksessä toimintaan ja tuottamaan toivottuja tuloksia.

Sekä tämä tutkimus että aiemmin käsitelty teoreettinen tutkimuskirjallisuus tukevat käsitystä, että hyvin toimiva laadunhallintajärjestelmä rakennetaan hyvin toimivan viestinnän pohjalle. Kommunikaation tulee toimia sisällä organisaatiotasojen välillä sekä myös ulkoisien sidosryhmien suuntaan. Laadukas toiminta on laadukasta kommunikaatiota, jolla vältetään väärinkäsityksiä ja virheitä toiminnassa. Hyvä kommunikaatio vähentää laadukustannuksia, kun tuotetaan vähemmän virheellisiä tuotteita ja palveluita. Hyvällä kommunikaatiolla asiakkaaseen asiakaspalautteet huomioidaan ja reklamaatiot hoidetaan asiallisesti ja tehokkaasti.

Kolmas laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijä on, kuinka hyvin yrityksessä osataan huomioida asiakkaiden tarpeet. Yrityksen tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin, mutta samalla pitää laadunhallintajärjestelmän kehittämisestä aiheutuvat kustannukset kohtuullisina. ISO 9001 -standardin vaatimuksien mukaiseen asiakastyytyväisyyden seurantaan olisi hyvä lisätä myös markkinaympäristön tunteminen. Siksi laadunhallintajärjestelmän implementoinnissa onnistuneet organisaatiot seuraavat säännöllisesti markkinoiden kehitystä ja muuttavat järjestelmiä, jos se katsotaan tarpeelliseksi, vastaamaan markkinaympäristön muutokseen. Hoitamalla viestintä tehokkaasti, sekä asiakkaiden, että muiden sidosryhmien suuntaan yritys on jatkuvasti tietoinen asiakkaiden vaatimuksista sekä vallitsevasta markkinatilanteesta.

Neljäs laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijä henkilöstön sitouttaminen laadunhallintajärjestelmän kehitystyöhön. Johdon on motivoitava työntekijöitä osallistumaan laadunhallinnan kehittämiseen. Tutkimushaastattelussa kävi ilmi, että tekemällä laadunhallinnan kehittämistyöstä työntekijälle henkilökohtaista saavutetaan usein hyviä tuloksia. Tällä tavoin luodaan työntekijälle mielikuva, että häntä kuunnellaan ja hänellä on oikea mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta (Rodríguez-Antón et al.

(2011, 148.) sekä tämän tutkimuksen tutkimusaineistosta voi päätellä, että aito mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen on työntekijöitä motivoiva tekijä. Työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen on sisäistä viestintää, joka parantaa laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestymisen mahdollisuuksia merkittäväällä tavalla.

Johdon osallistuminen on yksi tärkeimmistä laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijöistä. Myös tutkimuskirjallisuudessa Prajogo et al. (2012, 308.) ovat havainneet, että menestyksekkäästi kehitetyn laadunhallintajärjestelmän kriittinen osa on johdon tuella suoritettu toteutus. Ylimmän johdon tehtävänä on suunnitella ja ylläpitää vakaita liiketoimintaprosesseja, jotta organisaatiot voivat toimia mahdollisimman tehokkaasti. Tehokkaasti toteutettu kommunikaatio sidosryhmien kanssa mahdollistaa sen, että johto on jatkuvasti tietoinen vallitsevasta tilanteesta ja työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimuksista ja odotuksista.

Yhteenvetona voi sanoa, että ollakseen menestyksekkäs laadunhallintajärjestelmän kehitystyössä on huomioitava tiettyjä asioita. Onnistuneesti implementoituja laadunhallintajärjestelmiä yhdistää tietyt tekijät. Ensimmäinen asia, joka yrityksessä tulee huomioida laadunhallintajärjestelmää kehitettäessä, on johdon osallistuminen. ISO 9001 on johtamisstandardi, joka implementoidaan strategiaan johdon toimesta. Seuraavaksi yrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulee olla laadukasta. Hyvällä kommunikaatiolla yritysjohto motivoi ja viestii työntekijöille sekä sidosryhmille. Hyvällä viestinnällä saadaan myös tietoa kehittämistä kaipaavista prosesseista. ISO 9001 on osaltaan myös asiakkuuksienhallintastandardi, jolla tyydytetään asiakkaan tarpeet. Hyvällä viestinnällä on suuri rooli myös asiakassuhteiden hoitamisessa. Asiakaspalautteet, reklamaatiot, asiakassuhteiden ylläpito ja markkinointi, vaativat kaikki toimivaa kommunikaatiota. Huolehtimalla hyvästä viestinnän tasosta yritys kykenee ylläpitämään ja kehittämään korkeaa tuotteiden ja palveluiden laatua. Hyvä ja laadukas viestintä on tämän tutkimuksen mukaan tärkein laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijä, koska se vaikuttaa koko laadunhallintajärjestelmän implementoinnin onnistumiseen.

6.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

ISO 9001 -standardin mukaisia laadunhallintajärjestelmiä on kehitetty yrityksissä jo yli kolmenkymmenen vuoden ajan. Tässä pro gradu -tutkimuksessa selvitettiin, mitkä ovat ne laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestystekijät, jotka johtavat onnistuneeseen lopputulokseen. Tutkimusvastauksien saamiseksi ensin tehtiin katsaus aikaisempaan tutkimukseen ja teoreettiseen aineistoon. Tämän jälkeen tutkimusta varten haastateltiin viittä eri

laadunhallintajärjestelmien parissa työskentelevää henkilöä. Tutkimushaastattelujen materiaalin analyysin ja teoreettisen aineiston pohjalta johdettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Keskeisimpinä tuloksina havaittiin, että laadunhallintajärjestelmän menestyksekkäs ja onnistunut toteutus koostuu monesta eri osasta. Laadunhallintajärjestelmän kehitystyön onnistumiselle ei ole yksittäistä tekijää, vaan menestys koostuu monen eri tekijän summasta.

Tutkimuskirjallisuudessa sekä teemahaastatteluissa laadunhallintajärjestelmän taloudellisista vaikutuksista puhuttaessa usein mainitaan laatukustannukset ja erityisesti huonon laadun kustannukset. Laadunhallintajärjestelmän yhtenä tärkeimmistä tavoitteista onkin pienentää laatukustannuksia. Tutkimushaastattelujen ja tutkimuskirjallisuuden perusteella on melko selvää, että laadunhallintajärjestelmän onnistunut implementointi vaikuttaa positiivisesti suoraan yrityksen taloudelliseen tulokseen. Chow-Chua et al. (2003, 938.) havaitsivat, että ISO 9001 -standardin implementoinnilla on vaikutuksia myös muuhun kuin puhtaasti taloudelliseen tulokseen kuten esimerkiksi tuotteiden laatuun ja asiakastyytyväisyyteen.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että 9001-standardin periaatteet on tarkoitus integroida yrityksen jo olemassa olevaan strategiaan ja prosesseihin. Sen sijaan, että kehitettäisiin täysin uusia prosesseja, hyödynnetään jo olemassa olevia. Tällä tavoin olemassa olevaa liiketoimintastrategiaa ja yrityksen prosesseja kehitetään paremmiksi. Yrityksen pitkäjänteinen kehittyminen tapahtuu kehittämällä yrityksen toimintatapoja ja prosesseja jatkuvasti paremmiksi. Tärkeää on myös sisällyttää henkilöstö prosessienkehittämistyöhön ja saada kehitysehdotuksia työn varsinaisilta suorittajilta. Sekä tämä tutkimus että aiemmin käsitelty teoreettinen tutkimuskirjallisuus tukevat käsitystä, että hyvin toimiva laadunhallintajärjestelmä rakennetaan prosessien nykytilan kartoituksen pohjalta kehittämällä yrityksen olemassa olevia prosesseja.

ISO 9001 -standardi auttaa varmistamaan, että organisaatiot noudattavat erityisiä hyvin suunniteltuja prosesseja tuotteidensa tai palvelujensa valmistuksessa. Tutkimuksen tulokset ovat osoittaneet, että laadunhallintajärjestelmän kehitystyön on tarkoitus johtaa prosessien parantumiseen niin, että yritys kykenee vastaamaan paremmin asiakkaiden vaatimuksiin. Tutkimuskyselyn vastauksista käy myös ilmi, että laadunhallintajärjestelmän kehitysvaihe on mahdollisesti tärkein vaihe koko laadunhallintajärjestelmän kehitystyössä, koska silloin parhaiten havaitaan ja korjataan olemassa olevien prosessien ja toimintatapojen puutteet. Tällä puutteiden havaitsemisella ja korjaamisella saavutetaan yrityksen kokonaisvaltainen laadun, kommunikaation, asiakastyytyväisyyden, työturvallisuuden ja toiminnan kehittyminen ISO 9001 -standardin periaatteiden mukaiseksi.

Kerätyn haastatteluaineiston analyysin perusteella laadunhallintajärjestelmän kehittämisen onnistumiseen vaikuttava yksi tärkeä tekijä on, kuinka hyvin yrityksessä osataan huomioida asiakkaiden tarpeet. Parantamalla yrityksen tuotteiden tai palvelujen laatua, kyetään vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin. Sekä tämän tutkimuksen tulokset että aiempi tutkimuskirjallisuus vahvistavat, että yrityksellä on korkeampi suorituskyky, kun yrityksellä on vahvat suhteet asiakkaisiin. Se parantaa kommunikaatiota asiakkaiden kanssa ja yritys pystyy tuottamaan asiakkaiden tarpeita vastaavia tuotteita tai palveluita.

Myös työntekijöiden sitouttaminen laadunhallintajärjestelmän kehitystyöhön on ensiarvoisen tärkeää. Johdon tulee pyrkiä kannustamaan työntekijöitä osallistumaan laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen. Tutkimushaastatteluiden analyysissä selvisi, että tekemällä laadunhallinnan kehittämistyöstä työntekijälle henkilökohtaista saavutetaan usein hyviä tuloksia. Tällä tavoin luodaan työntekijälle mielikuva, että häntä kuunnellaan ja hänellä on oikea mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Usein parhaimmat prosessin kehittämisideat tulevat työn suorittajalta ja mahdollisten ongelmien kanssa päivittäin työskenteleviltä.

Tutkimushaastattelujen perusteella voi todeta, että johdon osallistuminen on yksi tärkeimmistä laadunhallintajärjestelmän kehitystyön menestystekijöistä. Myös tutkimuskirjallisuudessa Prajogo et al. (2012, 308.) ovat havainneet, että johdon tuki on menestyksekkäästi kehitetyn laadunhallintajärjestelmän tärkeä tekijä. ISO 9001 -standardin mukaan rakennettu laadunhallintajärjestelmä tukeutuu paljon johtoon. Sen on tarkoitus parantaa johtamisen laatua ja sen myötä vaikuttaa koko yrityksen toimintaan positiivisella tavalla.

Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestystekijät nivoutuvat kaikki toisiinsa ja usein ilman toista ei voi olla toista. Ilman suunnittelua ja näkemystä kokonaisuudesta saattaa laadunkehittämisprojekti epäonnistua. Zeng et al. (2007, 249.) suorittamassa tutkimuksessa sekä tämän tutkimuksen haastatteluissa ilmenneitä esteitä ISO 9001 -standardin menestyksekkäälle täytäntöönpanolle ovat ainakin: lyhytnäköisyys, liialliset odotukset, ymmärryksen puute, johdon ja henkilöstön, osallistumisen puute, kustannukset ja ulkoinen painostus.

Viime vuosina on myös sertifiointin purkaminen tai uusimatta jättäminen kasvattanut suosiotaan. ISO 9001 -standardin vaatimuksia voi toteuttaa varsin hyvin ja suurella menestyksellä ilman sertifiointiakin. Yritykset ovat epävarmoja sertifiointin eduista ja ylläpitävät sertifikaattia pääasiassa ulkoisista syistä, esimerkiksi yrityksen imagon takia tai sidosryhmän painostuksesta.

Chiarini et al. (2019, 23.) tutkimuksen mukaan, yritysten useimmiten ilmoittama syy ISO 9001 -sertifioinnin hylkäämiseen ovat yrityksen taloudelliset vaikeudet. Muita tutkimuksessa mainittuja syitä olivat, että standardi ei tuota lisäarvoa yrityksen toimintaan, korkeat sertifiointikustannukset tai organisaation sisäinen uudelleenjärjestely, jossa tietyt sidosryhmät eivät enää vaadi standardin periaatteiden täyttämistä. Tässä tilanteessa yrityksen kannattaa harkita, onko sertifiointin uusiminen ja ylläpitäminen enää mielekästä tai kannattavaa.

Tutkimuksesta saadut ja analysoidut tulokset vahvistavat pitkälti aiempia tutkimustuloksia. Aiemmin on tehty vähemmän tutkimuksia, jotka tarkastelevat menestystekijöitä kokonaisuutena. Aiemmissä tutkimuksissa on keskitytty usein tutkimaan tietyn yksittäisen tekijän vaikutusta laadunhallintajärjestelmän menestykseen. Esimerkiksi Poksinskan (2010, 130.) tutkimus työntekijöiden osallistumisen merkityksestä laadunhallintajärjestelmän kehittämisessä, Fernandes et al. (2017, 54.) tutkimus asiakkaiden mielipiteiden kuuntelemisen tärkeydestä sekä Prajogo et al. (2012, 317.) tutkimus johdon osallistumisen tärkeydestä, edustavat kaikki tutkimuksia, jotka keskittyvät yhteen tiettyyn menestystekijään.

Tässä tutkimuksessa on havaittu, vaikka kaikki yksittäiset tekijät ovat tärkeitä, että kaikki laadunhallinnan periaatteet yhdessä luovat menestyksekkään laadunhallintajärjestelmän. Kaikkien laadunhallinnan periaatteiden omaksumisen tärkeys on varmasti ollut aikaisemminkin tiedossa, ainakin International Organization for Standardization (ISO) -järjestössä. Tämän tutkimuksen suurin havainto on yrityksen sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkitys laadunhallintajärjestelmän kehittämisen onnistumisen ja menestyksen kannalta. Tehokkaan sisäisen ja ulkoisen viestinnän avulla yritys kykenee saavuttamaan tarvittavan tason, jota vaaditaan onnistuneeseen laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen. Seuraamalla markkinoita ja kulutustrendejä yritys kykenee kehittämään prosessinsa vastaamaan tehokkaasti ja laadukkaasti markkinoiden vaatimuksiin.

Viestimällä sidosryhmien kanssa johto saa välitettyä omat toiveensa henkilöstölle ja tavarantoimittajille sekä pystyy samalla samaan tiedon mitä työntekijät odottavat johdolta. ISO 9001 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän kehittämisen menestys riippuu hyvin pitkälti siitä, miten asiakkaat suhtautuvat siihen. Viestintä asiakkaiden kanssa ja heidän toiveidensa kuunteleminen on erityisen tärkeää laadunhallintajärjestelmän menestyksen kannalta. Kun asiakkaiden vaatimukset on tiedostettu, yritys pystyy kehittämään asiakkaan laatuvaatimukseen vastaavan laadunhallintajärjestelmän. Kun kaikki edellä mainitut viestinnän osa-alueet on huomioitu riittävällä tasolla ja sidosryhmien vaatimukset ja toiveet huomioitu, on yrityksellä hyvät mahdollisuuden kehittää omien sekä sidosryhmien tarpeisiin vastaava laadunhallintajärjestelmä. Hyvin toteutettu

viestintä sidosryhmien kanssa helpottaa huomattavasti informaation keräämistä laadunhallintajärjestelmän kehitystyön lähtötiedoksi.

Suurimman hyödyn tämän tutkimuksen tuloksista saa laadunhallintajärjestelmän kehitystyötä aloittava organisaatio. Tutkimus antaa vinkkejä ISO 9001 -standardin implementoijille mitä ongelmakohtia kannattaa pyrkiä välttämään ja mihin laadunhallinnan kehitystyössä kannattaa kiinnittää huomiota, jotta lopputulos olisi mahdollisimman onnistunut. Tutkimus saattaa myös auttaa johtoa ymmärtämään heidän roolinsa tärkeyden onnistuneen laadunhallintajärjestelmän kehitystyössä. Tutkimuksessa on pyritty tuomaan esiin ISO 9001 -standardin rooli asiakkuuksienhallintastandardina. Tämä tutkimushaasteluiden perusteella yrityksiltä usein unohtuva seikka on äärimmäisen tärkeä muistaa laadunhallinnan kehittämistyössä, jotta lopputulos olisi mahdollisimman onnistunut ja menestyksekkäs.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotuksia jatkotutkimukselle

Tutkimuksessa haastateltiin viittä laadunhallinnan ja laadunhallintajärjestelmien parissa työskentelevää asiantuntijaa. Vaikka haastateltavat edustavat erilaisia organisaatiota ja erilaisia näkökulmia, haastateltavien suhteellisen pienestä määrästä johtuen, on vaikea tehdä täysin varmoja johtopäätöksiä. Kaikissa haastattelussa tuli selkeästi esille samat ilmiöt ilman pyrkimystä haastateltavan johdatteluun. Tämä seikka puhuu tulosten käyttökelpoisuuden ja luotettavuuden puolesta. Tutkimusaineiston keräämisen olisi voinut toteuttaa esimerkiksi määrällisen tutkimuksen menetelmin, mutta käyttämällä eri tutkimusmenetelmää olisi tuskin päästy käsiksi laadunhallinnan ammattilaisten näkemyksiin ja ilmiöön yhtä syvällisesti. Tutkimusmenetelmästä riippumatta todennäköisesti täysin samat teemat toistuisivat, mahdollisesti hieman eri painotuksin.

Jatkotutkimukseen sopiva ja melko vähän tutkittu aihe on miten laadunhallintajärjestelmän sertifiointi vaikuttaa asiakkaiden mielipiteisiin ja asenteisiin yritystä kohtaan? Laadunhallintajärjestelmää kehittävän yrityksen olisi hyödyllistä saada tietoa siitä, miten asiakkaat suhtautuvat sertifioituun laadunhallintajärjestelmään. Tietoa siitä onko laadunhallintajärjestelmän sertifiointilla merkitystä asiakkaiden mielipiteisiin yrityksestä voi hyödyntää järjestelmän sertifiointia suunniteltaessa ja haettaessa. Tieto siitä onko juuri kyseisen yrityksen kannattavaa hakea sertifiointia asiakasnäkökulmasta voi mahdollisesti säästää yrityksen turhilta sertifiointikustannuksilta. Hyöty- ja kustannusarvion tekeminen saattaa olla hyvin hankalaa ja tällä

tutkimuksella kerätty aineisto voisi auttaa yritystä arvioimaan kannattaako laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen sijoittaa rahaa.

Kansainvälisesti sertifiointista luopuminen tai sen uusimatta jättäminen on ollut kasvava ilmiö viime vuosina. Jatkotutkimuksena voisi selvittää kuinka moni yritys on Suomessa luopunut sertifikaatista, ja mistä syystä? Näiden syiden selvittäminen voi auttaa selvittämään onko ISO 9001 -standardissa jokin yrityksille ylivoimainen periaate ja millä keinoin asiaa voitaisiin helpottaa yrityksen näkökulmasta. Tämä saattaisi tulevaisuudessa auttaa muuttamaan sertifikaatin sisältöä paremmin yritysten todellisia tarpeita vastaavaksi ja selvittämään onko kyse vain korkeista sertifiointikustannuksista vai jostakin muusta.

LÄHTEET

Ahmed Al-Dujaili, Mohammed A. (2013). Study of the Relation Between Types of the Quality Costs and Its Impact on Productivity and Costs: a Verification in Manufacturing Industries. *Total Quality Management & Business excellence* 397–419.

Basir, S., Davies, J., Rudder, A. (2011). The elements of organizational culture which influence the maintenance of ISO 9001: A theoretical framework. *African Journal of Business Management* 6028-6035.

Chiarini, Andrea, Paola Castellani, and Chiara Rossato. (2019). Factors for Improving Performance in ISO 9001 Certified Small- and Medium-Sized Service Enterprises. *TQM journal* 32.1: 21–37.

Chow-Chua, Clare, Mark Goh, and Tan Boon Wan. (2003). Does ISO 9000 Certification Improve Business Performance? *The International journal of quality & reliability management*: 936–953.

Dick, Gavin. (2000). ISO 9000 certification benefits, reality or myth? *The TQM Magazine*. 12. 365–371.

Franceschini, Fiorenzo, Maurizio Galetto, and Luca Mastrogiacomo. (2018). ISO 9001 Certification and Failure Risk: Any Relationship? *Total quality management & business excellence*. 1279–1293.

Gotzamani, Katerina D, and George D Tsiotras. (2002). The True Motives Behind ISO 9000 Certification: Their Effect on the Overall Certification Benefits and LongTerm Contribution Towards TQM. *The International journal of quality & reliability management* 19.2 (2002): 151–169.

Heras-Saizarbitoria, Iñaki, Kouakou Dogui, and Olivier Boiral. (2013). Shedding Light on ISO 14001 Certification Audits. *Journal of cleaner production* 51: 88–98.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Islam, Md. Mazharul, M.A Karim, and Essam Mohammed Habes. (2015). Relationship Between Quality Certification and Financial & Non-Financial Performance of Organizations. *The Journal of developing areas* 49.6: 119–132.

Koskinen, I., Tuomo P., and Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5., (Helsinki): Talentum.

Lecklin, O. & Laine, R. O. (2009). *Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*. (Helsinki): Talentum.

Leung, Hareton K.N, Keith C.C Chan, and T.Y Lee. (1999). Costs and Benefits of ISO 9000 Series: a Practical Study. *The International journal of quality & reliability management* 16.7: 675–691.

Levine, David and Toffel, Michael W. (2010). Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. *Management science* 56.6: 978–996

Martínez Caro, Laura & Martinez, Jose. (2009). Does ISO 9000 certification affect consumer perceptions of the service provider? *19*: 140–161.

Metsämuuronen, Jari. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: tutkijalaitos*. 4. korjattu laitos. Helsinki: International Methelp.

Moisio, J. & Ritola, O. (2001). *ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet: Vinkkejä pohdiskelijoille*. (Helsinki): Suomen Standardisoimisliitto.

Pesonen, H. (2007). *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. (Helsinki): Infor.

Poksinska, B. (2010). When does ISO 9000 lead to improvements? *International Journal of Productivity and Quality Management - Int J Prod Qual Manag*: 124-136.

Psomas, E. and Kafetzopoulos, D. (2014), Performance measures of ISO 9001 certified and non-certified manufacturing companies, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 21 No. 5: 756–774.

Puusa, A., and Juuti, P. (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki.

Rodríguez-Antón, José Miguel, and M. Mar Alonso-Almeida. (2011). Quality Certification Systems and Their Impact on Employee Satisfaction in Services with High Levels of Customer Contact. *Total quality management & business excellence*: 145–157.

Rusjan, Borut & Alič, Milena. (2010). Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 27: 756–778.

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

Simon, Alexandra, and Piotr Kafel. (2018). Reasons for Decertification of ISO 9001. An Empirical Study. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales* 28.70: 69–80.

Singels, Jeroen, Gwenny Ruël, and Henny van de Water. (2001). ISO 9000 Series - Certification and Performance. *The International journal of quality & reliability management* 18.1: 62–75.

Sinove, Marde. (2015). The Contribution of ISO 9001 to Certified Companies: Manager and Employee Perceptions. *The Quality Management Journal* 22.1: 47–60.

Suomen standardisoimisliitto. (2017). *Standardi ISO 9001:2015 pk-yritysten näkökulmasta: Kuinka toimia: ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176. 4. painos*. (Helsinki): Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Suomen standardisoimisliitto. (2021). *ISO 9000 Laadunhallinnan standardisarja*. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 19.5.2021]. Saatavissa: <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-9000-laadunhallinnan-standardisarja/>

Tomic, Branislav, and Vesna K Spasojevic Brkic. (2018). Customer Satisfaction and ISO 9001 Improvement Requirements in the Supply Chain. *TQM journal* 31.2: 222–238.

Tsim, Y.C, V.W.S Yeung, and Edgar T.C Leung. (2002). An Adaptation to ISO 9001:2000 for Certified Organisations. *Managerial auditing journal* 17.5: 245–250.

Tuomi, J., and Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Yang, Ching-Chow. (2005). The Refined Kano's Model and Its Application." *Total quality management & business excellence* 16.10: 1127–1137.

Zeng, S.X, P Tian, and C.M Tam. (2007). Overcoming Barriers to Sustainable Implementation of the ISO 9001 System. *Managerial auditing journal* 22.3: 244–254.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko

YRITYKSEN LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KEHITYSTYÖN MENESTYSTEKIJÄT

Haastatteluteemat

Mitkä ovat laatujärjestelmän kehitystyön menestystekijät?

Ovatko esimerkiksi motivaatio laatutyöhön, taloudellinen hyöty, johdon osallistuminen?

Mitkä ovat teidän näkökulmastanne teidän yrityksen laadunkehittämistyön menestystekijät?

-esim. henkilöstön osallistuminen, motivaatio laatutyöhön, hyvä suunnittelu

Laadunkehittämisen vaikutukset taloudelliseen tehokkuuteen

-onko laadunkehittämisellä vaikutusta yrityksen taloudelliseen tehokkuuteen

Laadunkehittäminen on prosessien kehittämistä

-laadunhallintajärjestelmän kehittäminen ja prosessit

Laadunkehittäminen asiakaslähtöisesti

-asiakaspainotteinen laadunhallintajärjestelmän kehittäminen

Laadunkehittämisen vaikutus henkilöstöön ja työilmapiiriin

-työolosuhteet, -viihtyvyys ja laadunhallintajärjestelmän kehitystyö

Miksi laadunkehittäminen ei aina tuota haluttua tulosta

-miksi kaikki ei aina menekään suunnitelmien mukaan