



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Laatukulttuurin johtaminen teollisuusyrityksissä

Henkilöstö laadun mahdollistajana

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Tessa Fingerroos

Ohjaaja:
KTT Suvi Satama

24.04.2025

Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Tessa Fingerroos

Otsikko: Laatukulttuurin johtaminen teollisuusyrityksissä: Henkilöstö laadun mahdollistajana

Ohjaaja: KTT Suvi Satama

Sivumäärä: 103 sivua + liitteet 6 sivua

Päivämäärä: 24.04.2025

Valmistavassa teollisuudessa laatukulttuurilla on merkittävä rooli liiketoiminnan jokapäiväisessä toiminnassa. Laatukulttuuri näyttäytyy henkilöstön jokapäiväisessä työskentelyssä, tapana toimia, sekä arvomaailmana. Laatukulttuurin johtamisen tutkimusta on tehty vähäisesti. Tällöin olikin kiinnostavaa syventyä teollisuusorganisaatioiden laatukulttuuriin, sen johtamiseen, kehittämiseen sekä tavoiteltaviin päämääriin. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että päämäärä laatukulttuurin kehittämiseksi on saada laadusta elämäntapa organisaatioon. Laatukulttuuria johdetaan systemaattisesti ja siihen osallistuvat organisaation kaikki jäsenet. Korkea suorituskky onkin edellytys säilyttää markkina-asema jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkielman tavoitteena sekä päätutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten laatukulttuuri ja sen kehittäminen näkyy tutkittavien organisaatioiden arjessa ja millaisia asioita laatukulttuurin kehittämisellä tavoitellaan. Tutkielma keskittyy teollisuudessa toimivien organisaatioiden laatukulttuuriin sekä sen johtamiseen, joissa tuotetaan fyysisesti havaittavia laitteita tai laitekokonaisuuksia ja toimintaa ohjaa ISO 9000 -laatustandardit.

Tutkielman viitekehyksenä toimii laatukulttuurille määritetyt rakenteellismuodolliset ja organisaatiopsykologiset tekijät sekä niihin kytkeytyvät näkökulmat. Tällöin syvennyttiin laatukulttuurin vahvistamiseen vaikuttaviin tekijöihin, saataviin etuihin sekä keinoihin laatukulttuurin kehittämiseksi. Viitekehys täydentyy syventymällä laatukulttuurin johtamiseen ja siihen liittyviin olennaisiin näkökulmiin. Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto koostuu kahdeksasta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Haastatteluihin osallistui yhteensä kuusi eri organisaatiotasolla työskentelevää henkilöä kahdesta eri teollisuusyrityksestä. Lisäksi haastateltiin kahdesta asiantuntijaorganisaatioista yhteensä kahta laadun asiantuntijaa. Tutkimusaineisto on analysoitu teorialähtöistä sisällönanalyysimenetelmää hyödyntämällä.

Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että laatukulttuuri on tutkimuskohteena olevissa organisaatioissa terminä vieras ja vähemmän tunnettu. Kuitenkin aiemmissä tutkimuksissa tunnistetut näkökulmat ilmenevät tässäkin tutkimusaineistossa. Ymmärrys laatukulttuurista sekä sillä saavutettavista eduista tulisi saattaa paremmin organisaatioiden tietoisuuteen, jolloin sille ominaisia asioita hyödyntämällä voitaisiin saavuttaa entisestään parempi suorituskky, sekä laatukulttuuri, jossa tavoitellaan yhteistä päämäärää korkean laadun valmistamiseksi. Laatukulttuurille merkityksellisiksi asioiksi nousi johtamisen rooli, jossa painotetaan henkilöstöön kytkeytyviä pehmeitä käytäntöjä, prosessikuria sekä valvontaa. Tällöin johtamisosaamisen merkitys korostuu. Liiketoimintaa ohjaa yhteiset arvot, joiden mukaan jokainen organisaation jäsen menettelee, sekä vallitsee luottamus, jota tuetaan läpinäkyvällä sekä selkeällä viestinnällä. Kommunikaatio tukee luottamuksen rakentumista sekä kannustaa organisaation kaikkia jäseniä osallistumaan laadun sekä laatukulttuurin kehittämiseen, kun jokaisella on ymmärrys siitä, mitä sillä tavoitellaan sekä saavutetaan. Tuntamalla oman organisaation laatukulttuuri kyetään sitä johtamaan sekä kehittämään entistä paremmin, jolla on vaikutuksia organisaatioiden tehokkuuteen ja kilpailukyvykkyteen.

Avainsanat: Laatukulttuuri, laatukulttuurin johtaminen, laatujohtaminen, kokonaislaadunhallinta, teollisuusyritykset, valmistusteollisuus

SISÄLLYS

1	Johdanto	8
1.1	Tutkielman tausta	8
1.2	Tutkielman tavoite, rajausta ja tutkimuskysymykset	10
1.3	Tutkielman rakenne	12
2	Laatukulttuurin johtaminen osana organisaation kilpailukykyä	13
2.1	Laadun määritelmä	13
2.2	Laatukulttuuri organisaation voimavarana	18
2.2.1	Laatukulttuurin määritelmä	18
2.2.2	Laatukulttuurin vahvistamiseen vaikuttavat tekijät ja sillä saavutettavat edut	21
2.2.3	Laatukulttuurin kehittäminen kokonaisvaltaisena prosessina	25
2.3	Laatukulttuurin johtaminen	28
2.3.1	Laadunhallintajärjestelmä integroituna liiketoiminnan johtamisessa	28
2.3.2	Kokonaislaadunhallinta laatujohtamisen toimintatapana	32
2.3.3	Auditointi laaduntuottokyvyn varmistajana ja kehittäjänä	37
2.3.4	Mittaaminen osana laatukulttuurin johtamista	39
3	Tutkielman menetelmälliset valinnat	44
3.1	Laadullinen tutkimusote ja tutkielman kontekstin kuvaus	44
3.2	Aineistonkeruu ja -analysointi	45
3.3	Tutkielman luotettavuus	49
4	Tutkielman tulokset: laatukulttuurin ja sen johtamisen inhimillinen rakentuminen teollisuusyrityksissä	51
4.1	Ihmiset laatukulttuurin ytimessä	51
4.2	Vastuut, velvoitteet ja varmistustoimet laadun saavuttamiseksi teollisuusyrityksissä	57
4.3	Viestinnän ja tunnustuksen saamisen vaikutukset laatukulttuuriin	59
4.4	Pitkäjänteinen laatujohtaminen kohdeorganisaatioissa	64
4.5	Laatukulttuurin kehittämisen edut, mitattavuus ja tulosten arviointi	72
4.6	Auditointi laatukulttuurin seuraamisen ja kehittämisen tukevana toimena	77
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	83

5.1 Yhteenveto tutkielman keskeisistä tuloksista	83
5.2 Johtopäätökset	90
5.3 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet	91
Lähteet	93
Liitteet	104
Liite 1. Teemahaastattelurunko operaattori	104
Liite 2. Teemahaastattelurunko toimihenkilö	106
Liite 3. Teemahaastattelurunko asiantuntija	108

KUVIOT

Kuvio 1 Laatumkulttuurin määritelmä	20
Kuvio 2 Kokonaislaadunhallinnan (TQM) malli	34

TAULUKOT

Taulukko 1 Laadun määritelmiä sekä keskeisiä piirteitä eri tutkijoiden näkökulmista	17
---	----

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Satakunta on perinteisesti ollut vahva valmistavan teollisuuden maakunta (Pakkasela 31.1.2024). Suomessa teollisuuden johtamiskäytännöt vaihtelevat alueittain, mutta alueellinen vaihtelu on vähäistä. Lisäksi voidaan todeta, että Suomessa johtaminen on hyvää kansainvälisellä tasolla. Tutkimuksessa todetaan, että muihin maihin verrattuna Suomella ei ole mahdollisuuksia saavuttaa johtamisen saralla erityistä kilpailukykyä, sillä taso on jo nykyisellään erittäin hyvä. (ETLA 23.9.2019; Ohlsbom & Maliranta 2019, 2, 19; Ohlsbom & Maliranta 2021, 115.) Yrityksen tuottavuudella ja johtamiskäytänteillä on vahva keskinäinen korrelaatio. (Ohlsbom & Maliranta 2019, 19; Ohlsbom & Maliranta 2021; 134.) Martinez ym. (2015, 334) ja Tan (2019, 365) toteavat kuitenkin, että taloustieteilijöiden tulisi tulevaisuuden tutkimuksissa kiinnittää enemmän huomiota organisaatioissa vallitsevan kulttuurin ja suorituskyvyn väliseen yhteyteen.

Valmistavaan teollisuuteen on syntynyt merkittävää kilpailua globalisoituneen elinkeinoelämän myötä (Sadraoui ym. 2024, 1; Saumyaranjan 2022) joka on herättänyt kiinnostuksen liiketoiminnan erinomaisuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi (Carvalho ym. 2021, 1520). Tämän päivän kilpailuympäristössä asiakkaat ovat ja tulevat olemaan yhä tietoisempia tuotteiden laadusta, laadun parantamistoimien merkityksestä sekä niiden omaksumisesta. (Shafiq ym. 2019, 31). Globaaliin teollisuusketjuun integroituminen edellyttääkin laadunhallintaa kansainvälisten laadunhallintastandardien mukaisesti. (Zhang ym. 2022, 1392.) Menestyminen edellyttää kykyä palvella kuluttajia korkealaatuisilla tuotteilla sekä palveluilla (Oakland 2001, 45; Sadraoui ym. 2024, 1; Saumyaranjan 2022), tarjoten edellytykset erottautua kilpailijoista (Sadraoui ym. 2024, 1; Zhang ym. 1392, 2022). Tähän kyetään vastaamaan kehittämällä organisaation laatukulttuuria (Varol 21.9.2023). Kulttuuri (Carvalho ym. 2021, 1520; Corbett & Rastrick 2000, 14), laatukulttuuri (Varol 23.9.2023) on tunnistettu jo useiden vuosien ajan organisaation menestymisen kannalta merkittäväksi tekijäksi yhdessä laadun parantamisen ja kokonaislaadunhallinnan kanssa (Corbett & Rastrick 2000, 14; Varol 23.9.2023).

Nykyään laadun huippujohtajien tavoitelluin taito ja pätevyys on kulttuurin ja organisaatioprosessien tuntemus. Kriittisiä tekijöitä ovat myös laatujärjestelmien kuten ISO 9001 pehmeät käytännöt, sekä laatutekniikat, -työkalut ja parannusmenetelmät, jotka voidaan määritellä koviksi käytännöiksi. (Fonseca ym. 2017, 34, 38.) Samoin Silén (1998, 138) on todennut 1990-luvun loppupuolella, että yritysten tulisi kiinnittää huomiota vahvan teknisen osaamisen sekä

kehittämisen lisäksi laatukulttuurin pitkäjänteiseen rakentamiseen, kokonaisvaltaiseen laadun johtamiseen sekä hyödyntää henkilöstön osaamista kokonaisvaltaisesti.

Laatu on aikanaan käsitetty kapeasta ja mekaanisesta näkökulmasta perustuen tilastolliseen prosessinhallintaan ja tarkastamiseen (Fonseca ym. 2017, 34) sekä Silénin mukaan Suomessa 80-luvun loppupuolella insinöörikeskeisesti ISO 9000 -standardien ympärille (Silén 2006, 43). Silén on todennut vielä vuonna 2006, että suhteellisen harvoissa suomalaisissa yrityksissä johdetaan tietoisesti laatukulttuurin kehittämistä tai menettelyä kokonaisvaltaisen laatujohtamisen mukaisesti (Silén 2006, 43). Kokonaislaadunhallinnan, liiketoiminnan erinomaisuusmallien sekä laadunhallinnan ja -varmistuksen myötä, käsitys on laajentunut järjestelmien hallinnan näkökulmaan. Tällöin laadunhallintaa tarkastellaan johtamisfilosofiana, jossa laatu nähdään kokonaisvaltaisesti ja yleisimmin tunnetaan nimellä Total Quality Management (TQM) ja Business Excellence. (Fonseca ym. 2017, 34.)

Kokonaislaadunhallinnan käytäntöjen tehostamisen kannalta organisaation kulttuuriset ulottuvuudet eli ihmisten ja tiimityöskentelyn kunnioittaminen on tärkein tekijä. Innovatiivisimmissa ja tuloshakuisimmissa organisaatioissa kokonaislaadunhallinnan käytänteitä käytetään enemmän. (Juran & Gryna 1988, xi; Saumyaranjan 2022.) Organisaatioissa on joukko sisäisiä asiakkaita ja toimittajia, jotka yhdessä muodostavat niin sanotun laatuketjun, huippuosaamisen ytimen sekä kokonaislaadunhallinnan lähestymistavan. (Oakland 2001, 45). Erinomaisuuteen tähtääminen edellyttää johtajien tukea (Juran & Gryna 1988, xi; Saumyaranjan 2022), kykyä tunnistaa kokonaislaadunhallinnan toimien suhteet (Baird ym. 2011, 789), keskinäiset riippuvuudet operatiiviseen suorituskykyyn (Baird ym. 2011, 789; Juran & Gryna 1988, xi; Saumyaranjan 2022) sekä lisääntyneeseen oppimiskykyyn (Juran & Gryna 1988, xi; Saumyaranjan 2022). Organisaatiot, joissa edistetään osastojen välistä yhteistyötä ja arvostetaan yksilön oikeuksia, on todennäköisempää, että toimitaan kokonaislaadunhallinnan mukaisesti. Sitä on helpompi toteuttaa organisaatioissa, joissa kannustetaan yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen. (Baird ym. 2011, 804.)

Ajatus tämän tutkielman tekemiseen syntyi keskustelusta erään laadun asiantuntijan kanssa. Keskustelimme teollisuusorganisaation tuotannossa vallitsevista laatuhaasteista ja miten niiden korjaamista tulisi lähestyä. Asiantuntija totesi, että ”kaikki lähtee laatukulttuurista. Laatukulttuurin tulisi olla kaiken toiminnan keskiössä”. Laatukulttuuri terminä oli itselleni uusi ja kiehtova. Termi herätti itsessäni lukuisia kysymyksiä ja vahvisti ajatukseni siitä, että sitä tulisi tutkia paremmin.

Tutkielma tarjoaa näkökulmia laatukulttuurin johtamiseen ja siinä yhdistyy henkilöstöjohtaminen ja tuotantotalous. Näiden kahden näkökulman yhteen kytkeminen on välttämätöntä, kun tutkitaan

laatukulttuuria teollisuusorganisaatioissa. Tietoisuus laatukulttuurin edistämisestä ja kehittämisestä on kasvanut (Sattler ym. 2016, 44), mutta muihin laadunhallinnan käsitteisiin verrattuna vähemmän käsitelty teema (Kumar ym. 2021, 14) ja laatukulttuurin rakenteellinen merkitsevyys (Bendermacher ym. 2017, 39) sekä operatiiviset lähestymistavat ilmiöstä edellyttävät lisää tutkimuksia (Hildesheim & Sonntag 2020, 895; Sattler ym. 2016, 44), jolloin tutkielma syvennyy selvittämään laatukulttuurin johtamiseen kytkeytyviä asioita ja vaikutuksia satakuntalaisissa yrityksissä.

1.2 Tutkielman tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on tutustua satakuntalaisten teollisuusorganisaatioiden laatukulttuuriin, joiden laadunhallintaa ohjaa ISO 9000 -laatustandardit. Laadunhallinnan tieteenalan käytännön leviämistä ja kehittämistä ovat ajaneet ISO 9000 -laatustandardit ja jotka tarjoavatkin tällä hetkellä laajimman määritelmän kokonaislaadunhallinnalle (Kujala & Lillrank 2004, 43). Samalla lähestytään tutkielmalle asetettuja tavoitteita, siitä miten laatukulttuuri näyttäytyy satakuntalaisissa teollisuusorganisaatioissa, joissa laatu on merkittävässä roolissa markkinoilla pärjäämisen kannalta ja minkälaiset tekijät vaikuttavat sen muodostumiseen ja kehittämiseen. Tutkielman empiirinen aineisto koostuu kahden teollisuudenorganisaation eri tasoilla työskentelevien edustajien sekä kahden asiantuntijaorganisaation edustajan teemahaastatteluista, joiden avulla tutkittavaan ilmiöön pyritään saamaan vastauksia.

Tutkielmaan asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan seuraavan päätutkimuskysymyksen avulla:

- *Miten laatukulttuuri ja sen kehittäminen näkyy tutkittavien organisaatioiden arjessa ja millaisia asioita laatukulttuurin kehittämisellä tavoitellaan?*

Päätutkimuskysymykseen etsitään vastauksia seuraavien osatutkimuskysymysten avustamana:

- *Miten teollisuusorganisaatioissa määritellään laatukulttuurin käsite?*
- *Millaista laatukulttuurin johtaminen on ja minkälainen merkitys sillä on laatukulttuurin kehittämisessä?*
- *Millaiset toimijat osallistuvat laatukulttuurin kehittämiseen teollisuuden organisaatioissa?*
- *Miten laatukulttuurin kehittämisen avulla saavutettuja tuloksia voidaan arvioida ja mitata?*

Tutkielma on rajattu koskemaan satakuntalaisia teollisuudenorganisaatioissa toimivia yrityksiä, jotka ovat menestyneet liiketoiminnassa tuottamansa korkean laadun avulla. Tutkielmaan valikoitujen organisaatioiden toimintaa ohjaa ISO 9000 laatustandardit, jolloin oli luontevaa syventää tutkielman empiiristä osaa laadunhallinnan ammattilaisten näkökulmilla, jotka ovat olleet keskeisesti teollisuudenorganisaatioiden toiminnan kehittämisessä, auditoinneissa ja sertifiointissa mukana. Tällöin kyetään saamaan syvällisempi ymmärrys siitä, miten ja onko mahdollista, että ulkopuolisen tahon edustaja kykenee aistimaan organisaation laatukulttuuria. Tutkielma toteutetaan laatuun ja laadunhallintaan kytkeytyvien henkilöiden näkökulmasta, jolloin saadaan kattava kuvaus, miten laatukulttuuri ja sen johtaminen toteutuu teollisuusorganisaatioissa. Tässä tutkielmassa keskitytään kohdeorganisaatioiden laadunjohtamiseen ja -hallintaan kytkeytyviin käytänteisiin, jotta voidaan varmistua tutkittavan aiheen riittävästä tiivyydestä sekä rajauksesta.

Tutkielman ulkopuolelle rajautuu teollisuuden prosesseihin ja tuotannossa tapahtuva toiminta ja niitä sivutaan vain välttämättömin osin kuvailtavien asioiden sekä teemojen ymmärtämiseksi. Lisäksi ulkopuolelle rajautuu palveluorganisaatiot ja palvelun laatua koskevat tekijät. Tämän tutkielman yhteydessä tarkoitan palvelulla asiakkaalle tarjottavaa toimintaa, jossa ei vaihdannan yhteydessä ole konkreettista fyysistä esinettä tai asiaa. Palvelun laadun mittaaminen sekä arviointi on haastavaa, sillä yleisemmin mittaaminen tapahtuu subjektiivisesti. Tapahtumana palvelun tarjoaminen on vakioimatonta vuorovaikutusta sekä toimintaa ihmisten välillä. (Alzaydi ym. 2018, 319; Lipponen 1993, 41, 45; Herbig & O'Hara 1994.) Osassa palveluyrityksiä asiakas osallistuu voimakkaasti tarjottavaan palvelun tuottoon, jolloin asiakas on jossain määrin vaikuttamassa lopputulokseen. Tällöin suoritettun palvelun laadun kannalta kuluttajan panos muodostuu kriittiseksi tekijäksi. (Alzaydi ym. 2018, 319; Herbig & O'Hara 1994.) Saleem ym. (2024, 1150) tutkimuksessa korostetaan palvelun laadun tarkassa mittaamisessa psykometristen ominaisuuksien kriittistä roolia, jolloin asianmukaisten sekä luotettavien arviointityökalujen merkitys korostuu. Jotkin palvelun osatekijät ovat kuitenkin objektiivisesti mitattavissa (Lipponen 1993, 45). Palvelun laadulla on yhtymäkohtia tuotelaadun kanssa, mutta palvelun laadulle on useita voimakkaita erityispiirteitä, kuten hetkellisyys, yksilöllisyys ja inhimilliset tekijät (Tervonen 2001, 17; Herbig & O'Hara 1994.), jotka tekevät tutkimisesta haastavampaa, huomioiden tutkijan kokemattomuus.

Tutkittaessa laatukulttuuria teollisuusorganisaatioissa, osa laadun mittaamisen arvioitavista kohteista ovat valmistetut laitteet sekä niiden tuottamiseen kytkeytyvät seikat, jolloin kyseessä on konkreettisesti havaittavia ja mitattavia kohteita sekä ominaisuuksia. Tällöin arvioinnin kohteena olleiden ja niistä saatujen tulosten avulla kyetään osin tukemaan vallitsevan laatukulttuurin tilan arviointia. Mikäli toiminnassa tai tuotteissa ilmenee seurannan yhteydessä poikkeamia sovittuihin

standardeihin nähden, kyetään varhaisemmassa vaiheessa reagoimaan ja tekemään korjaavia toimenpiteitä, myös kulttuurillisiin näkökulmiin. Kulttuuriset tekijät nousevat esille viimeistään siinä kohtaa, mikäli poikkeaman syynä ei ole prosessissa ilmenevä tai tuotteen materiaalille ominainen vikaantuminen. Palvelun, mutta myös laatukulttuurin mittaaminen perustuu pitkälti subjektiivisten kokemusten arviointiin, mutta laatukulttuuri teollisuuskontekstissa tarjoaa paremmat ja monipuolisemmat edellytykset arvioimiselle, jolla perustelen tutkielman rajausta mittaamisen sekä arvioinnin osalta. Laatukulttuurin mittaamisesta sekä arvioimisesta on vähän tehtyä tutkimusta, joka selittyy osin sillä, että kulttuurien tutkiminen on aikaa vievä ja haastava prosessi.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta, joista ensimmäinen pääluku on johdanto, joka koostuu kolmesta alaluvusta, joissa kuvataan tutkielman taustaa, tavoitetta, tutkimuskysymyksiä sekä rakennetta. Johdannon jälkeen siirrytään käsittelemään tutkielman teoreettista viitekehystä, joka muodostuu yhdestä pääluvusta, jossa käsitellään tutkielman pääaihetta eli laatukulttuuria. Pääluku on aihepiirin laajan sisällön jäsentämiseksi jaettu aihepiireittäin alalukuihin, joita on kolme. Ensimmäinen teorian alaluku määrittää laadun yleisellä tasolla, joka on luontainen tapa johdatella lukija aihepiiriin. Toinen alaluku määrittelee laatukulttuurin käsitteen sekä miten se liittyy liiketoimintaan voimavaran omaisesti. Lisäksi kuvataan, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat laatukulttuuriin, sekä sen muodostumiseen, mutta myös sitä miten sen kehittämistä voidaan kuvata kokonaisvaltaiseksi prosessiksi, johon kytkeytyy lukuisia eri tekijöitä. Kolmannessa alaluvussa syvennytään laatukulttuurin johtamiseen. Alemman tason luvut on rakennettu laatukulttuurin johtamiseen liittyvien teemojen pohjalta, joita ovat liiketoimintaan integroitu laadunhallintajärjestelmä ja kokonaislaadunhallinta laatujohtamisen menettelynä. Lisäksi käsitellään auditointien sekä standardointia osallisuutta laatukulttuurin johtamisessa sekä kehittäjänä. Lopuksi pohditaan laadun mittaamista laatukulttuurin johtamisen näkökulmasta.

Kolmas pääluku on menetelmäluke, jossa käsitellään tutkielman toteuttaminen, esitellään kohdeorganisaatiot ja asiantuntijat, jotka ovat osallistuneet tutkielmaan. Menetelmäluvussa kuvataan lisäksi metodologinen lähestymistapa, sekä miten aineisto on kerätty ja analysoitu. Neljännessä pääluvussa esitellään tehdyn tutkielman tulokset. Tuloksia vertaillaan käsiteltyyn kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin, joiden pohjalta tutkielman tulokset myös perustellaan. Viimeisessä, viidennessä pääluvussa vedetään yhteen tutkielman keskeisimmät tulokset, kuvataan johtopäätökset sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja esitetään aiheen jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 Laatukulttuurin johtaminen osana organisaation kilpailukykyä

2.1 Laadun määritelmä

Akateeminen kirjallisuus esittää lähtökohdat laadun määritelmälle. Laadun määritelmän laajempaa tarkastelua on tehty harvemmin, koska käsitteenä se on niin monisyinen ja ulottuu eri tieteenaloille laajasti ja läpileikkaavana. Tieteenalan mukaan laadulla on eri näkökulmia. Filosofinen näkemys keskittyy määritelyihin kysymyksiin; taloustiede markkinoiden tasapainoon ja voiton maksimointiin; markkinointi asiakastyytyväisyyteen ja ostokäyttäytymiseen; toimintojen johtaminen valmistuksen kontrollointiin ja suunnittelu käytänteisiin. Tieteenalat käyttävät omaa terminologiaansa ja näkökulmat perustuvat erilaisiin analyttisiin puitteisiin. Eri tieteenaloja yhdistää kuitenkin seuraavat kysymykset liittyen laatuun: Onko laatu subjektiivista vai objektiivista? Onko se absoluuttista vai suhteellista? Onko se sosiaalisesti määrätty vai ajaton? Onko se jaettavissa merkityksellisempiin ja suppeampiin luokkiin? Empiirisestä näkökulmasta, kiinnostus on keskittynyt käsitteen korrelaatioihin. (Garvin 1988, 39.) Yleisessä kielenkäytössä ”laatu” on ”arvo” (Lipponen 1993, 33).

Laatu-käsitettä voidaan tulkita eri tavoin. Yleisellä tasolla laatu käsitetään asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi, jossa yritys tuottaa sen mahdollisimman kannattavasti ja tehokkaasti. (Dale 2003, 5; EUA 2006, 9; Hoyle 2007, 19; Juran & Gryna 1988, 2.2; Martin ym. 2020.) Laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen (EUA 2006, 9; Juran & Gryna 1988, 1.1; Lecklin 2006, 18–20). Laadulla tarkoitetaan sitä, missä määrin kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät sille määritellyt vaatimuksen (SFS Suomen Standardit 15.2.2016). Laatu ei ole hienoutta vaan todettua yhdenmukaisuutta vaatimukseen nähden (Crosby 1986, 135). Laatu on puolueettomuutta (Juran & Gryna 1988, 2.2), erinomaisuutta ja vastinetta rahoille (EUA 2006, 9). Hyvin johdetussa yrityksessä laatu huomioidaan systemaattisesti kaikessa toiminnassa, jolloin se ei ole vain erillinen toiminto tai käsite (Juran & Gryna 1988, 1.1; Oakland 1989, 4; Silén 2006, 43). Aristotele on antanut laadulle kaksi merkitystä. Ensimmäinen käsittää olemuksen eroavaisuuksia laadussa, jolla voidaan tarkoittaa jollekin lajille tyypillisiä tai ominaisia piirteitä, kuten nelijalkaisuutta. Toinen merkitys käsittää muuttuvat ja kehittyvät asiat laadun määrittelyssä. Ihmisen toiminnassa hyve ja pahe kuuluvat laadun arviointiin eroavaisuuksissa. Aristoteleen mukaan laadun ensisijainen merkitys on pysyvät, olennaiset piirteet, joka osoittaa jonkin asian sellaisena kuin se on. (Aristoteles 1924, 87.) Koen, että Aristoteleen ja ISO 9000-standardin laadun määritelmässä on yhtäläisyyksiä. Molemmissa tulkinnoissa laatu nähdään luontaisten ominaisuuksien vaatimustenmukaisuuden täyttymisenä.

Laatuun liittyy keskeisesti suoritustason jatkuva kehittäminen. Kehitystä ajaa yrityksen oma systemaattinen laatutyöskentely, sekä ulkopuoliset tekijät. (Dale 2003, 5; Hoyle 2007, 19–20; Lecklin 2006, 18; Silén 1998, 13.) Laatu on hallittava, se ei vain tapahdu (Oakland 1989, 4). Laatu mitataan ja verrataan asiakkaan vaatimuksiin, odotuksiin ja tarpeisiin vaihdannassa (Lecklin 2006, 18; Martin ym. 185, 2020). Yhteiskunnalliset tekijät kuten digitalisaatio ja kestävyys edellyttävät laadun näkökulmia, joka pitää sisällään laajemman joukon sidosryhmien yhteiskunnallisten nykyisten ja tulevien tarpeiden tarkastelua (Martin ym. 185, 2020). Tuotteiden uudenlaiset vaatimukset tulevat yhteiskunnallisista muutoksista, innovaatioista, kilpailijoista sekä markkinoiden muutoksista. (Lecklin 2006, 18.) Ylimmällä johdolla on merkityksellinen rooli laatuun sitoutumisessa. (Crosby 1986, 179; Garvin 1988, 24; Juran & Gryna 1988, 1.1.)

Käsitteenä laatu on helppo visualisoida, mutta haastava määritellä tarkoin. (Garvin 1988, xi). Laatu on käsitteenä suhteellinen ja moniulotteinen, jolloin se on vaikea hahmottaa. Suhteellisuudella tarkoitetaan erilaisia vertailujen tuloksia laadun ilmaisussa. Tuotosta tulisi verrata tarpeen tyydytyksellä, suorituskykyä rakenteeseen ja tavoitteen täyttymistä. Laatu on sitä parempaa, mitä lähempänä nämä asiat ovat toisiaan. (Lillrank 1998, 19.) Virheettömät lopputuotteet ja liiketoiminnan tehokkuus ei takaa korkeaa laatua, vaan asiakkaan eli ulkopuolisen arvioijan näkemys määrittää sen. (Lecklin 2006, 18; Garvin 1988, 24.) Laatuun liittyvät tavoitteet tulevat ylhäältä alaspäin, tavoitejohtamisen muodossa. Alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä tapahtuu laatupiirien ja aloitetoiminnan välityksellä. (Silén 1998, 40.) Laatu määriteltäessä tulee päättää mitä siihen kuuluu ja ei kuulu. Tarkka rajausta ja määrittely auttaa antamaan vastaukset haluttuun ratkaisuun. Mikäli asiaa ei voida määritellä, ei sitä kyetä myöskään mittaamaan. Sitä mitä ei mitata, ei kyetä myöskään johtamaan. (Lillrank 1998, 19.) Lipponen (1993, 34) toteaa, että ilman mittaamista ei kyetä erottamaan hyvää laatua huonosta.

Garvin (1988, 40–45) mukaan voidaan tunnistaa viisi pääasiallista lähestymistapaa laadun määrittelylle. Lähestymistapoja ovat tuotelähtöinen, käyttäjälähtöinen, transsendentti, arvopohjainen ja valmistuslähtöinen. Tuotekohtaisessa määrittelyssä laatu on mitattava ja tarkka muuttuja. Laatu saa tällöin hierarkkisen ja vertikaalisen ulottuvuuden, jonka avulla tuotteet voidaan luokitella sen sisältävän attribuutin mukaisesti. Käyttäjälähtöisen laadun määrittää kuluttaja, jolloin laatu on niin sanotusti katsojan silmissä. Tällöin laadukkuus määräytyy kuluttajan tarpeiden, mieltymysten ja toiveiden mukaan. Transsendenttinen merkitsee ehdottomuutta ja standardeista tinkimättömyyttä. Tässä yhteydessä laatu on synonyymi luonnolliselle huippuosaamiselle. Arvopohjaisuus voidaan todeta menevän askeleen pidemmälle, jolloin laatu määräytyy hinnan ja kustannusten perusteella. Tällöin tuotteen laadukkuus ilmenee vaatimuksenmukaisuudella (Garvin

1988, 40–45; Lecklin 2006, 18–20; SFS Suomen Standardit 15.2.2016) tai suorituskyvyllä sekä hyväksyttävillä kustannuksilla tai hinnalla (Garvin 1988, 40–45). Lähes kaikissa valmistuslähtöiseen perustuvassa laadun määrittelyissä toistuu määritelmä ”vaatimuksenmukaisuus” (Garvin 1988, 40–45) ja ”oikein tekeminen ensimmäisellä kerralla” (Garvin 1988, 40–45; Lecklin 2006, 18–20). Tällöin tuotantoon perustuvat tekijät keskittyvät valmistus- ja insinöörikäytäntöihin (Garvin 1988, 40–45). Virheettömyys on kuulunut aina laadun käsitteeseen (Lecklin 2006, 18–20).

Laadunhallinnasta hyötyvät asiakkaiden lisäksi toimittaja (Salomäki 1999, 122) ja sitä myöden organisaation jäsenet (Tricker 2020, 7). Tämä koskee sisäisiä ja ulkoisia toimittaja-asiakassuhteita. (Salomäki 1999, 122.) Organisaation jäseniin sillä on vaikutusta työtyytyväisyyden lisääntymisenä, parempina työolosuhteina ja turvallisuutena sekä parantuneena työmoraalina. (Tricker 2020, 7.) Selkeät tavoitteet ja päämäärät kuuluvat hyvään laatuun. Henkilöstö sitoutuu organisaatioon, kun päämäärä on yhtenevä henkilön omien tavoitteiden kanssa. (Kesti 2007, 44.) Laatu ei synny pelkästään toimivista prosesseista, hienoista tekniikoista ja hyvästä johtamisesta. Laadun takana on aina inhimilliset tekijät. Tällöin parhain tae laadukkaalle toiminnalle saavutetaan koulutetulla, motivoituneella ja työhönsä harjaantuneella henkilöstöllä. (Lecklin 2006, 213; Sadraoui ym. 2024, 1) sekä kehittämällä kulttuuria ja jatkuvalla toiminnan parantamisella (Sadraoui ym. 2024, 1). Kun puhutaan laadusta, kysymys on ihmisistä. (Crosby 1986, 18). Henkilöstö tekee laadun (Lecklin 2006, 27).

Nykypäivän haastavassa liiketoimintaympäristössä yksi tapa saada kilpailuetua on hyödyntää laatua strategisena tekijänä (Sattler ym. 2016, 43; Özkan & Karaibrahimog̃lu 2013, 420) sekä siirtyessä kansainvälisille markkinoille (Lipponen 1993, 3, 31). Yrityksen maine ei enää riitä vakuuttamaan kuluttajaa tai potentiaalisia kuluttajia, vaan tuotteen laatu toimii tänä päivänä merkittävänä tekijänä markkinoilla pärjäämiselle. (Tricker 2020, 3.) Kiristyvässä kilpailussa laatua on jatkuvasti kehitettävä. (Salomäki 1999, 33.) Palvelun tai tuotteen vaatimusten määrittämisessä organisaation markkinointiosaston on otettava johtoasema. Yrityksen erinomaisuus alkaa markkinoinnista, (Oakland 2001, 57; Herbig & O’Hara 1994) jolloin laatu on sisäistettävä organisaation sisällä. (Herbig & O’Hara 1994).

Laatu on liitettävä liiketoiminnan suorituskyvyn keskeisiin mittareihin, joita ovat kannattavuus, markkinaosuus ja kustannukset. Mikäli strateginen perustelu uupuisi, menettäisi se nopeasti vetovoimansa laadun parantamistyössä. (Garvin 1988, 69.) Brust ja Gryna (2002, 64) toteavat, ettei makrotalous ole riittävästi antanut huomiota laatuun taloudellisen tilan tekijänä. Heidän mukaansa tuotteiden laadun parantamisella voi olla vaikutusta katalysaattorin omaisesti ihmisten ja kansojen

taloudellisen tilan paranemiseen. Näitä tuotteen laatuun liittyviä näkökulmia ovat kansallisen kaupan alijäämät, viennin kilpailuetu, talouden kasvu, standardointi ja tuottavuus sekä asiakastyytyväisyys. Taloustieteilijöiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota suorituskyvyn ja organisaatiokulttuurin väliseen suhteeseen tulevilla tutkimuksissa (Martinez ym. 2015, 334; Tan 2019, 365).

Pitkällä aikavälillä laatu toimii merkittävänä tekijänä kestävässä kehityksessä (Martin ym. 2020, 194; Tejaningrum ym. 2016, 272). Laadun, innovaatioiden ja tiimityöskentelyn kulttuurisilla normeilla sekä teknologia- ja lähtöisellä organisaatiokulttuurilla on vaikutusta parempaan ympäristönsuojelun tehokkuuteen (Costa & Opare 2024, 1). Organisaatiokulttuuri (Costa & Opare 2024, 1) tai laatukulttuuri (EUA 2006, 4) saattaa olla määrittävä tekijä liiketoimintaympäristössä eettisiä käytänteitä ja ympäristön kestävyyttä koskevissa asioissa. Mikäli laatua tarkastellaan yhteiskunnallisena arvona, saattaa se auttaa tunnistamaan ympäristön tai sosiaalisen kestävyuden kannalta kriittisiä tekijöitä (Martin ym. 2020, 194). Martin ym. (2020 194) esittää neljä näkökulmaa laadun määritelmään, jossa huomioitaisiin nykyiset haasteet kestävässä kehityksessä. Näkökulmia ovat laatu asiakkaan arvona, laatu sovittuna toimituksena, laatu ekosysteemien integraationa sekä laatu yhteiskunnan arvona. Tarkoitus ei ole kumota aiempia määritelmiä, vaan tarjota erilaisia näkökulmia parempaan laadunhallintaan.

Sarala ja Sarala (2010, 95) ja SFS Suomen Standardit (15.2.2016) ovat käsitelleet laadun määritelmää. Asian myönteiset piirteet tulevat esille, kun puhutaan laadusta yhdistettynä johonkin. Laatu on onnistumisen ja hyvän käsite, jolloin siihen myös suhtaudutaan lähtökohtaisesti myönteisesti. ISO9000:2015 (2015) määrittää laadun asteeksi, jossa kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset. Käsitteen määritelmässä korostetaan laadun suhteellista luonnetta, englanniksi `degree`. (SFS Suomen Standardit 15.2.2016). Hoyle (2007, 10–11) on kuvannut visuaalisesti ISO 9000:2015 laadun määritelmää ja hyödyntänyt määritelmän sanaa ”aste”, jota Hoyle selventää mainitsemalla, että vaatimukset, tarpeet ja odotukset muuttuvat jatkuvasti. Tarpeiden määrittäessä jatkuvan muutoksen, suorituskyvyn on muututtava. Laatu merkitsee eroa vaaditun, oletetun ja esitetyn standardin ja saavutetun standardin välillä. Tällöin laatu viittaa siihen, missä määrin asetettu vaatimus täyttyy. Tällöin kaikki laadunhallinta menetelmistä työkaluihin palvelevat yhtä tarkoitusta, vaaditun standardin ja saavutetun standardin välistä kuilua.

Laatu käsitetään nykyisin yrityksen laaja-alaiseksi toiminnan kehittämiseksi sekä johtamiseksi, jonka päämääränä on asiakkaiden tyytyväisyys, kilpailukyvyn kasvattaminen ja säilyttäminen sekä

taloudellisesti kannattavaksi liiketoiminnaksi. (Silén 2006, 40.) Vuosikymmenten aikana laadun käsite on muuttunut tuotteen virheettömyydestä liikkeenjohdon kokonaisvaltaiseksi käsitteeksi. Käsitteellisesti laatu on terminä muuttunut tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa, joka pitää sisällään tuotteen laadun, toimintaprosessit (Bisgaard 2008, 399; Juran & Gryna 1988, xi; Silén 2006, 40;), organisaatorakenteita (Bisgaard 2008, 399) sekä asiakasyhteyksien kehittämisen (Bisgaard 2008, 399; Juran & Gryna 1988, xi; Lengnick-Hall 1996, 791; Silén 2006, 40), jolloin laadussa on kyse näiden paremmaksi saaminen innovaation avulla (Bisgaard 2008, 399). Laadunhallintamenettelyt ja laadunvarmistus ovatkin vakiintuneita työkaluja organisaatioiden johtamisstrategioissa (Rogala ym. 2024, 295; Sattler ym. 2016, 43), tehokkuuden ja muutoksen saavuttamiseksi (EUA 2006, 9). Tällöin korostuu myös organisaatiokohtainen laatukulttuurin edistämisen ja kehittämisen merkitys. (Sattler ym. 2016, 43.)

Taulukko 1 Laadun määritelmiä sekä keskeisiä piirteitä eri tutkijoiden näkökulmista.

Lähde	Laadun määritelmä	Keskeisiä piirteitä
ISO 9000:2015 (2016)	Missä määrin kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät sille asetetut vaatimukset	Strateginen johtaminen, laadunhallinta, jatkuvaparantaminen
Tricker (2020)	Laatu on edellytys markkinoilla pärjäämiselle	Laadunhallinta, henkilöstö, asiakaskeskeisyys
Sattler et al. (2016)	Laatu on organisaation toimintojen ja kulttuurin jatkuvaa kehittämistä	Laatukulttuuri, strateginen johtaminen, jatkuva parantaminen
Özkan & Karaibrahimog̃lu (2013)	Laatu on strateginen kilpailutekijä	Kilpailuetu, markkinoilla pärjääminen
Lecklin (2006)	Oikeiden asioiden tekeminen kerralla, kokonaislaadunhallinta	Henkilöstö, johtaminen, prosessit, koulutus, asiakaskeskeisyys, virheettömyys
Silén (2006)	Laatu on osa organisaation kulttuuria ja prosesseja, asiakkaan vaatimusten ja tarpeiden täyttämistä	Strateginen johtaminen, johdon sitoutuminen, asiakaskeskeisyys, laatukulttuuri, jatkuva parantaminen
Juran (1988)	Laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen	Laatujohtaminen, asiakaskeskeisyys, virheettömyys, soveltuvuus käyttötarkoitukseen
Garvin (1988)	Laatu on strateginen kilpailutekijä, asiakkaan vaatimusten ja odotusten täyttämistä	Laadun kehittäminen, johdon sitoutuminen, lähestymistavat, mittarit, asiakaskeskeisyys
Crosby (1986)	Laadussa on kyse ihmisistä, asiakkaan vaatimusten ja tarpeiden täyttämistä	Henkilöstö, johdon sitoutuminen, vaatimustenmukaisuus, virheettömyys

Tässä tutkielmassa määrittelen laadun ISO 9000:2015 sekä Aristoteleen mukaisesti, jossa arvioitavan kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät sille asetetut vaatimukset. Tämän määritelmän mukaisesti laatu on osa liiketoiminnan strategiaa ja näyttäytyy jatkuvana parantamisena jokapäiväisessä tekemisessä, johon yhtyvät myös Tricker (2020), Sattler ym. (2016), Özkan & Karaibrahimog˘lu (2013). Inhimilliset tekijät, organisaation laatuksulttuuri sekä johtaminen on hyvän laadun lähtökohta ja tämän tutkielman määritelmä laadusta. Laatuun suhtautuminen merkitsee näkemystä, miten kaikki organisaation jäsenet kokevat laadun ja sen tulisi olla yhtenevä (Tejaningrum ym. 2016, 272).

2.2 Laatuksulttuuri organisaation voimavarana

2.2.1 Laatuksulttuurin määritelmä

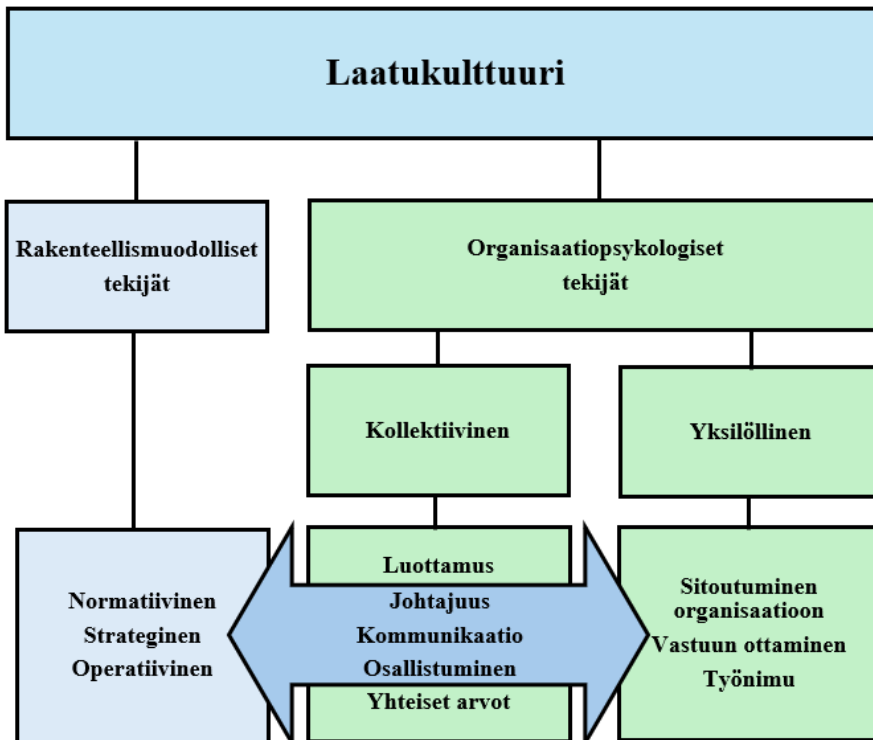
Todellista laatuksulttuuria edustavat ne yritykset, jotka ovat sitoutuneet kulttuuriin elementteihin. Keskeisiä elementtejä ovat johtajuus, koko organisaatioon levinneet käyttäytymismallit, yhteiset arvot, sitoutuminen, osallistuminen, (Bouranta 2021, 722; EUA 2006, 4, 6; Hildesheim & Sonntag 2020, 892; Kumar ym. 2021; Srinivasan & Kurey 2014), houkutteleva visio (Arter 13.9.2021; Bouranta 2021, 722; Forbes Insight 2014, 8), kommunikaatio ja viestintä, vastuullisuus, luottamus (Bendermacher ym. 2017, 39; EUA 2006, 4, 6; Hildesheim & Sonntag 2020; Srinivasan & Kurey 2014), sekä kannustimet ja suoritusmittarit, jotka täydentävät toisiaan (Bendermacher ym. 2017, 39; Forbes Insight 2014, 8; Nelson-Rowe 2014, 22). Tällöin laatu- ja asiakaskeinen ajattelu- sekä toimintatavat tukevat toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja laadun tekemistä kokonaisvaltaisesti (Bendermacher ym. 2017; Ehlers 2009, 350–352; Hildesheim & Sonntag 2020; Sattler ym. 2016, 44). Laatuksulttuuri muodostaa organisaation arvojärjestelmän (Davis 2010, 131; Goetsch & Davis 2010, 118, 123; Srinivasan & Kurey 2014, 24–25; Varol 21.9.2023). Laadunvarmistuksesta siirryttäessä kohti laatuksen toteuttamista voidaan puhua laatuksulttuurista (Sattler ym. 2016, 44).

Muihin laadunhallinnan käsitteisiin verrattuna laatuksulttuuri on kohtalaisen uusi, esiinnoussut teema. (Kumar ym. 2021, 14.) Organisaatioiden laatuksulttuurin tietoisuus kehittämisestä ja edistämisestä ovat lisääntyneet (Sattler ym. 2016, 44) ja laadulliset tutkimukset laatuksulttuurista ovat lisääntyneet (Hildesheim & Sonntag 2020, 895). Käsitteenä laatuksulttuuri on kokenut positiivisen konnotaation, mutta tarkka rakenteellinen merkitys vaatii lisää tutkimuksia (Bendermacher ym. 2017, 39). Operatiivisia empiirisiä lähestymistapoja ilmiöstä ei ole kehitetty riittävästi (Hildesheim & Sonntag 2020, 895; Sattler ym. 2016, 44). Martinez ym. (2015, 331) toteavat, että taloustiede on laiminlyönyt kulttuurin huomioimisen vuosikymmenten ajan, mutta

tähän on alkanut tulla muutosta. Taloustieteilijät ovat alkaneet kiinnittää huomiota kulttuurin vaikutuksista taloudellisiin näkökulmiin.

European University Association (EUA) on määritellyt ensimmäisen laajemman määritelmän laatukulttuurille (Sattler ym. 2016, 44). EUA määritelmän mukaan laatukulttuurilla tarkoitetaan organisaatiokulttuuria, jossa laadun parantaminen on jatkuvaa. Laatukulttuurille on ominaista kulttuurinen sekä psykologinen näkemys laadun yhteisistä arvoista, sitoutumisesta, uskomuksista ja havainnoista. Lisäksi laatukulttuurilla on johtamisrakenne, jossa on määritellyt prosessit laadun parantamiseksi ja jolla tavoitellaan yhteensovittamista yksilön omissa ponnisteluissa. (EUA 2006, 10.) Laatukulttuuria tulee tarkastella molempien kulttuuris-/psykologisesta sekä rakenteellis-/johtamisnäkökulmien välityksellä (Bendermacher ym. 2017, 39; EUA 2006, 10; Hildesheim ja Sonntag 2020, 892). EUA (2006, 10) tutkimukseen osallistuneista vain muutamat määrittivät laatukulttuurin käsitteen tarkoin, jota selitettiin sillä, että sitä pidettiin itsestään selvänä. Sattler ym. (2016, 43, 45) kehittivät Quality Culture Inventory (QCI) lähestymistavan organisaatioiden laatukulttuurin arvioimiseksi, joka perustuu EUA (2006, 20) määritelmälle laatukulttuurista sekä aiempiin tutkimuksiin. Tutkimusprojekti on kehitetty korkeakouluille, mutta on vaivattomasti muokattavissa myös muun tyyppisille organisaatioille.

Hildesheim ja Sonntag (2020) suorittivat vuonna 2020 tutkimuksen, joka pohjautui EUA (2006, 20) määritelmään laatukulttuurista sekä Sattlerin ym. (2016, 43) QCI kehittelemään lähestymistapaan. Tutkimuskohteena oli korkeakoulut. Hildesheim ja Sonntag (2020, 892, 896–897) mallin elementit koostuvat organisaatiopsykologiasta ja rakenteellismuodollisuudesta. Muodollisuutta ja rakenteellisuutta kuvaavat operatiiviset, strategiset ja normatiiviset näkökulmat laadunvarmistuksessa. Normatiiviseen tasoon kuuluvat missiot ja laatutavoitteet. Strategiseen laadunvarmistamiseen kuuluu vastuiden määrittely. Operatiivista tasoa kuvaavat valikoidut toimenpiteet ja laatutyökalut. Organisaatiopsykologista tasoa kuvaavat laatukulttuurin yksilölliset ja kollektiiviset näkökulmat. Yksilötasolla se tarkoittaa sitoutumista organisaatioon, työnimua ja vastuuta laatuun henkilökohtaisesti. Kollektiivinen taso merkitsee luottamusta ja yhteisiä arvoja, joka toimii perustana laatusuuntautuneelle osallistumiselle, viestinnälle ja johtamiselle. Yksilötason ja rakenteellismuodollinen suhde on dynaaminen. Hildesheimin ja Sonntagin mallia on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1 Laatukulttuurin määritelmä (mukaillen Hildesheim ja Sonntag 2020, 897).

Organisaatiossa, jossa vallitsee laatukulttuuri, jokainen organisaation jäsen on hyväksynyt asetetut tavoitteet ja rutiininomaisesti noudattaa laadunhallinnan menettelytapoja (Hill 1991, 401).

Todellinen laatukulttuuri on ympäristö, jossa ei vain noudateta laadun ohjeistuksia vaan tämän lisäksi henkilöstö havainnoi muiden tekemän laatuun keskittyviä toimia, kuulevat muiden puhuvan laadusta sekä aistivat ympärillään laadun. Parhaimmillaan henkilöstö suhtautuisi intohimoisesti laatuun, sen sijaan, että noudattaisivat vain ylemmältä taholta tulevia määräyksiä (Lyall 3.8.2020; Srinivasan & Kurey 2014, 24). Kyseessä on kulttuuri, jossa elää korkea luottamus sosiaalisissa suhteissa ja kunnioitetaan yksilöitä. Työntekijöillä on yhteinen näkemys olla osa organisaatiota ja uskovat jatkuvan parantamisen olevan yhteisen edun mukaista. (Hill 1991, 401.) Jatkuvan parantamisen ilmapiirissä on kyse organisaation kehittymisen halusta ja henkisen kypsyyden mittarista (Salomäki 1999, 10). Onnistuneen liiketoiminnan kasvun peruspilari on ihmisiin luottaminen (Lipiäinen 2001, 343), tarkentaen luoviin ihmisiin (Florida & Goodnight 2005, 125). Kyseessä on inhimillisten voimavarojen vapauttaminen, jonka kulttuurissa työntekijöillä on valtaa myydä omia ratkaisujaan ongelmiin, sekä kulttuuri, jossa panostetaan valmennukseen, ohjaukseen ja hyvään kommunikointiin. (Lipiäinen 2001, 343.) Florida ja Goodnight (2005, 125) mukaan merkittävin voimavara yritykselle on luova pääoma, joka koostuu joukosta luovia ajattelijoita, joiden innovatiivisuus kyetään muuntamaan arvoa tuottaviksi palveluiksi tai tuotteiksi.

Crosby (1986, 72), Lecklin (2006, 215), Salomäki (1999, 18) ja Srinivasan & Kurey (2014, 24) mainitsevat työntekijöiden henkilökohtaisen ymmärryksen laatuun. Se merkitsee työntekijän ymmärrystä ja tuntemista yrityksen laatupolitiikkaa kohtaan. Crosby (1986, 72), Lecklin (2006, 215) ja Srinivasan & Kurey (2014, 24) mainitsevat myös, että työntekijöillä tulee olla ymmärrys siitä, miten heidän itse tekemänsä työ vaikuttaa kokonaiskuvaan ja mikä vaikutus henkilökohtaisella panoksella on yrityksen kokonaislaatuun. Crosby (1986, 72) toteaa, että menestyneimmät laatujohtajat ovat oivaltaneet henkilöstön ja laatupolitiikan merkityksen. Henkilökohtaiseen laatuun liittyy myös kyky ottaa hallittuja riskejä ja vastuuta. (Lecklin 2006, 215). Crosby (1986, 68) mukaan useat haasteet olisivat vältettävissä, mikäli laatupolitiikka olisi selkeästi laadittuna ja käsittäisi kaikki laatuun liittyvät osa-alueet. Ilman asianmukaista laadintaa ja määrittelyä, ihmiset saattavat laatia omat sääntönsä.

Irani ym. (2004, 643) ovat kirjoittaneet, että useimmat, elleivät kaikki tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että organisaatiokulttuuri liittyy jollain tavalla kokonaislaadunhallintaan (TQM). Kirjallisuudessa käytetään usein termiä ”täydellinen laatukulttuuri”, mutta on erimielisyyttä siitä, vaatiiko kokonaislaadunhallinta täydellisen laadun saavuttamiseksi kulttuurin muutoksen vai tarkoitetaanko sillä kulttuurin käyttämistä, joka on olemassa. Kun laatua käsitellään kulttuurisena muuttujana, vähentää se myös ristiriitaisuutta ja epäselvyyksiä kokonaislaadunhallinnassa. (Cameron & Sine 1999,10; Kumar ym. 2021,15.).

2.2.2 Laatukulttuurin vahvistamiseen vaikuttavat tekijät ja sillä saavutettavat edut

Laatu- sekä turvallisuuskulttuurin parantamisella ja kehittämisellä tuetaan yrityksen sitoutumista jatkuvaan parantamiseen, asiakastyytyväisyyteen sekä johdonmukaisuuteen. Kyseessä on konkreettiset hyödyt, joilla on merkittävä rooli kestävän sekä joustavan liiketoiminnan suorituskyvyn muodostamisessa. (DNV 2025.) Laatuorganisaatiot keskittyvät tekemään toimia, joiden avulla kyetään ylittämään asiakkaan kohtuulliset odotukset. Asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen täyttämiseksi kehitettiin erilaiset laatumenetelmät (Karjalainen & Karjalainen 2020, 22). Tämän kaltaisella lähestymistavalla saattaa olla vaikutusta lyhyellä aikavälillä voittoja pienentävästi, mutta lähestymistavan voidaan todeta olevan avain pitkän aikavälin vaurauteen ja selviytymiseen (Goetsch & Davis 2010, 118).

Laatukulttuuri liittyy luontaisesti taloudelliseen päätöksentekoon, työn organisointiin, organisaatorakenteisiin, teknologiaan ja liiketoimintastrategioihin. Monimutkaisuutta lisää tämä toisistaan riippuvaisuus ja verkottuneisuus, jolloin sillä on taipumus muuttua arkipäiväiseksi kliseeksi. (Ehlers 2009, 346.) Yhdistämällä toimivan laatukulttuurin ja uusien teknologioiden

hallinnan (Ryan 2.3.2021; Silén 2006, 42), sekä brändin rakentamisen innovatiivisesti (Silén 2006, 42) liiketoiminnan strategiseen uudistamiseen, yritys saavuttaa hyvän kilpailukyvn ja on kilpailijoihin verrattuna tehokkaampi sekä nokkelampi (Silén 2006, 42). Tässä onnistuminen edellyttää voimakasta sitoutumista strategia- ja johtamiskyvykkyyden kehittämiseen, markkinoiden hyödyntämiseen tehokkaasti organisaation ydinosamisalueilla, koko yrityksen sekä yhteistyöverkoston jokaisen jäsenen osaamisen, strategioita sekä asiakaskeskeisyyttä tukevaan hyödyntämiseen (Silén 2006, 42). Kun organisaation johto on tietoinen nykyisestä laatukulttuurista, kykenee se tukemaan ja kannustamaan alaisia laatustrategian omaksumiseen (Al-Dhaafri ym. 2016; Watson & Gryna 2001, 41). Nykyisen kulttuurin tuntemisen lisäksi on osattava hallita kulttuurin muutosta suorituskvyn parantamisen yhteydessä (Tan 2019, 365). Ylin johto on vastuussa korkean suorituskvyn kulttuurin rakentamisesta (Tan 2019, 365). Suorituskvyn parantamisen kannalta strategian ja suorituskvyn yhteen nivominen on välttämätöntä, mutta sillä on tärkeä rooli myös kulttuurin muutoksen ajurina. Kulttuurilla on pysyvä ja laaja vaikutus organisaation strategioihin, kilpailukykyyn sekä kvykkyyteen, eli ihmisten osaamiseen. (Mankins & Steele 2005, 72.)

Cameron ja Sine (1999, 21) ja Dubey (2015, 2) tutkimuksissa todetaan, että organisaatioilla, joilla on korkeampi suoritustaso, on myös kehittyneempi laatukulttuuri. Cameron ja Sine (1999, 21) sekä Hoyle (2007, 200) mukaan tällä kyetään ainakin osittain selittämään organisaation tehokkuutta, kun on ymmärrystä kulttuurista, eli organisaation perusarvoista. Mikäli perusarvot kyetään jalkauttamaan henkilöstön toiminnaksi, voidaan sen todeta olevan edellytys menestymiselle (Lecklin 2006, 36). Laatukulttuuri vaatii toteutuakseen kolme ohjausperiaatetta, arvot, vision ja osaamisen (Lillrank 1998, 164). Yrityksen perusarvot määrittävät sen, onko tuotettava laatu menestystekijä. Perusarvot merkitsevät liiketoiminnan perimmäisiä asioita, joiden ympärille toiminta nivoutuu (Hoyle 2007, 137; Lecklin 2006, 35–36). Ne kuvaavat sitä, miten organisaation henkilöstö käyttäytyy ja toimii sekä kaikkea liiketoimintasuhteisiin perustuvia asioita (Lecklin & Laine 2009, 124; Lillrank 1998, 164). Perusperiaatteiksi voidaan mainita rehellisyys, luottamus ihmisten väillä, luotettavuus toiminnassa, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, innovatiivisuus, osallisuus ja erinomaisuus sekä turvallisuus (Hoyle 2007, 200). Arvot tukevat henkilöstöä oikeiden asioiden päätöksenteossa, vaikka konkreettisia asioita ei olisi enakkoon sovittu yksityiskohtaisesti (Lecklin & Laine 2009, 124). Arvojen voidaan todeta olevan toiminnan selkäranka, jotka kuvastavat organisaation perustajien maailmankatsomusta ja näkemyksiä (Hoyle 2007, 137; Lecklin 2006, 35–36). Ne tarjoavat asiakkaille ja muille sidosryhmille näkökulman organisaation toimintatavoista. (Lecklin & Laine 2009, 124.) Arvoja on korostettava ja mietittävä huolellisesti, sillä nykyaikana yrityksillä ei ole mahdollista kontrolloida kaikkea ja käskyttää

ihmisiä (Lillrank 1998, 165). Jotta kaikille organisaation jäsenille syntyy käsitys perusarvoista, ne tulisi kirjata ja viestiä selkeästi (Lecklin 2006, 36). Tämä edellyttää johdolta olemassa olevan kulttuurin tuntemista, alaisilta luottamusta johtoon sekä visioon, joka edistää ymmärrystä arvoviestinnästä. (Kalliola 2018, 58). Tällä kyetään varmistamaan toiminnan pyrkimys yhdensuuntaisuuteen (Lecklin 2006, 36).

Yksi organisaation sisäisen viestinnän tarkoituksista on viestiä organisaation arvoista. (Kauhanen 2012, 175.) Hyvän työilmapiirin luomisessa sisäisellä viestinnällä on erityinen merkitys. Työilmapiirillä on vaikutusta asenteisiin ja motivaatioon, joilla on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Tällöin hyvällä viestinnällä on vaikutusta myös organisaation menestymiseen. (Kauhanen 2012, 173.) Kommunikoinnilla on vaikutusta kannattavuuden kasvuun, inhimilliseen hyvinvointiin, innovatiivisuuteen ja koko yrityksen olemassaoloon (Lipiäinen 2001, 701). Avoimuus ja kommunikointi organisaatioissa, johtaa alaisten ja johdon molemminpuolisen luottamuksen rakentumiseen. (Kalliola 2018, 58). Kommunikointiprosessissa voidaan todeta olevan kaksi ulottuvuutta; asia-/tilanneulottuvuus ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ulottuvuus. Viestien oikeellisen sisällön mukauttaminen oikeille henkilöille, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan pitää sisällään kaikkien osapuolten emotionaalista ja kognitiivista hallintaa. Kommunikoinnissa esiintyvien haasteiden ratkaisu edellyttää ihmisten tunne-elämän hallintaa sekä asioiden analyttistä terävyyttä. (Lipiäinen 2001, 701.)

Srinivasan & Kurey (2014, 24–25) ovat luoneet laatukulttuurin neljä ulottuvuutta, joilla laatua ohjataan kulttuurisena arvona. Arvoja ovat viestinnän uskottavuus, johtajuuden korostaminen, työntekijöiden omistajuus laatukysymyksissä ja vertaistuki. Viestinnän uskottavuudella tarkoitetaan viestien toimittamista lähteistä, joita arvostetaan, jolloin sillä kyetään vaikuttamaan henkilöstöön henkilökohtaisesti. Johtajuuden korostamisessa, johtajat ja esihenkilöt toimivat laadun lähettiläinä ja sen korostajina. Laadussa työntekijöiden omistajuus merkitsee heidän ymmärrystään laadusta. Tämä tarkoittaa laadukasta päätöksentekoa, suhtautumista vakavasti laatua koskeviin rikkomuksiin sekä laatua heikentävien ohjeiden kyseenalaistamisen. Vertaistuki tarkoittaa vahvaa opetusverkostoa työntekijöiden keskuudessa. Vertaistukea antavat henkilöt korostavat säännöllisesti puheissaan laadun merkitystä. (Srinivasan & Kurey 2014, 24–25.)

Organisaatioissa, joissa on korkeampi laatukulttuuri, oli myös käytössä erilaisia laatutyökaluja. On todennäköisempää hyödyntää erilaisia menetelmiä ja käytäntöjä ympäristössä, jossa laatukulttuuri on kehittyneempi. (Cameron & Sine 1999, 21.) Jinhui Wu ym. (2011, 271) tutkimuksen mukaan organisaatioissa, joiden laatukulttuuri ei ole vielä vallitseva osa organisaatiokulttuuria, laadun

hyödyntämiskäytännöillä on voimakas vaikutus laatusuoritukseen ja suorituksen tulokseen. Todetaan myös, että laatukulttuurin ollessa kriittinen tekijä organisaatiokulttuurin kannalta, laatututkimuksen käytänteillä on merkittävä rooli yleiseen ja laadun suoritusasteeseen. Watson ja Gryna (2001, 41) esittävät, että pienissä yrityksissä nykyisen laatukulttuurin määrittäminen tulisi perustua työntekijöiden käsityksiin. Tätä voidaan selittää sillä, että johdolla ja työntekijätasolla käsitykset ja näkökulmat eroavat toisistaan.

Lähestymistapana laatukulttuuri liittyy vahvasti organisaatiokulttuurin käsitteeseen (Hildesheim & Sonntag 2020, 894). Laatukulttuuri eroaa kuitenkin perinteisestä organisaatiokulttuurista merkittävästi monella eri osa-alueella. Osa-alueita ovat muun muassa johdon lähestymistapa, tavoitteet, suhtautuminen asiakkaisiin, toimintafilosofia, toimittajasuhteet, ongelmanratkaisun lähestymistapa sekä suorituskykyä parantava lähestymistapa. Organisaatioissa, jossa vallitsee perinteinen kulttuuri, ensisijainen painopiste on lyhyen aikavälin tuotot ja sijoitetun pääoman tuotto. Pitkällä aikavälillä lyhyen aikavälin voittojen maksimointimenetelmällä on negatiivisia seurauksia. Hetkellisen tuloksen saannin nostamiseksi saatetaan tehdä toimia, kuten leikata henkilöstön koulutuksesta, suorituskannustin ohjelmista, henkilöstöeduista tai laitteiden ylläpidosta. Tämän kaltaiset toimet ovat tyypillisiä perinteistä kulttuuria harjoittavissa organisaatioissa. (Goetsch & Davis 2010, 117.)

Srinivasan ja Kurey (2014, 24) mukaan laatukulttuurin muodostumisen lopputulokseen vaikuttaa kohtalaisen vähän perinteiset laadunparannustekniikat. Perinteisiksi parannustekniikoiksi he mainitsivat parhaat käytännöt, koulutuksen ja rahalliset kannustimet. He eivät kuitenkaan ehdota näistä työkaluista luopumista. Organisaatioissa, joissa hyödynnettiin ruohonjuuritason vertaistukilähtöistä menetelmää, oli havaittavissa laatukulttuurin kehittymistä. Tässä menetelmässä syntyi työntekijöiden tekemänä vähemmän virheitä ja tällöin organisaatiot käyttivät merkittävästi vähemmän rahaa ja aikaa virheiden korjaamiseen. Sattler ym. (2016, 43) kehittämän Quality Culture Inventory (QCI) lähestymistavan avulla voidaan analysoida laatukulttuuria taloudellisesta näkökulmasta. Lähestymistapa tarjoaa yksityiskohtaisen tarkastelun laatukulttuurin ulottuvuuksista, joita ovat yksilötason sekä yhteisön sitoutuminen, johtamisen laatusuuntautuneisuus ja kollektiivisen tason viestinnästä. Lisäksi se mahdollistaa organisaation vahvuuksien ja kehityspotentiaalnin analysoinnin organisaatiopsykologisilla ja rakennemuodollisilla tutkimustiedoilla. (Hildesheim & Sonntag 2020, 906.)

2.2.3 Laatukulttuurin kehittäminen kokonaisvaltaisena prosessina

Organisaation laatukulttuurin kehittämisen päämäärä on saada laadusta elämäntapa (Gryna 2001, 216, 237; Silén 2001, 57). Laatukulttuurin kehittymistä voidaan edistää keskittymällä laatukskeisiin toimintaperiaatteisiin (Ehlers 2009; Goetsch ja Davis 2010; Kaplan & Norton 2004; Karjalainen & Karjalainen 2020, 170), arvojen vahvistamisella (Detert ym. 2000; Ehlers 2009), yhteisellä visiolla (Ehlers 2009; Goetsch ja Davis 2010), sekä uskomuksilla (Detert ym. 2000; Ehlers 2009), oikeanlaisella johtamisella (Gryna 2001, 216, 237; Mintzberg 2009, 140), työntekijöiden omistajuuden vahvistamisella, osallistumisella, yhteistyöllä ja osaamisen kehittämisellä (Bendermacher ym. 2017, 39; Crosby 1986, 148; Ehlers 2009; EUA 2006, 4; Goetsch ja Davis 2010; Kotter 1992, 16; Kumar ym. 2021, 22), innovoinnilla (Detert ym. 2000, 855), sitoutumisella (Bendermacher ym. 2017, 39; EUA 2006, 4), hyvällä viestinnällä (Bendermacher ym. 2017, 39; Crosby 1986, 148; Ehlers 2009; Gryna 2001; Kumar ym. 2021, 22) joka on molemmin suuntaista (Crosby 1986, 148; Detert ym. 2000; Ehlers 2009; Maccoby 1993; Mintzberg 2009, 140), aktiivisella kuuntelulla (Salomäki 1999, 365), myönteisellä ilmapiirillä (Silén 2001, 57), motivoinnilla (Detert ym. 2000, 855), mentoroinnilla (Goetsch ja Davis 2010, 120), ajan luonteella (Detert ym. 2000, 855), arvostuksen osoituksilla palkkioiden ja tunnustamisen avulla (Gryna 2001, 216, 237; Kotter 1992, 16; Maccoby 1993), valvonnalla ja arvioinnilla (Detert ym. 2000, 855; Goetsch ja Davis 2010, 120; Sadraoui ym. 2024, 51), sisäisillä auditoinneilla (Sadraoui ym. 2024, 51), teknologioiden kehittämisellä (Gryna 2001, 216, 237). Näillä johdon toimilla on vaikutusta siihen, miten työntekijät haluavat osallistua laatukulttuurin rakentamiseen (Kumar ym. 2021, 22). Yksi toimivan laatukulttuurin perusedellytyksistä on aloittaa laadun rakentaminen keskeisimmistä ydinprosesseista. (Silén 1998, 62–63).

Ylimmän johdon tulee keskittyä organisaation laatukulttuurin kehittämiseen ja ylläpitoon. (Crosby 1996, 14; Gore 1999, 164; Gryna 2001, 216, 237.) Johdon roolista tulisi puhua osallistumisena, ei tukena (Crosby 1996, 14). Ylimmällä johdolla on vastuu toimivan laatukulttuurin rakentamisessa (Crosby 1996, 29; Mintzberg 2009, 68; Roldán ym. 2012, 188; Silén 2001, 57; Taskinen 2018, 70), mutta konkreettiseen työhön on saatava kaikki organisaation jäsenet mukaan (Mintzberg 2009, 68; Roldán ym. 2012, 188; Silén 2001, 57). Ylintä johtoa on auttanut joku, joka tietää mitä tulee tehdä (Crosby 1996, 29). Johtamisen merkitystä ei voi liioin korostaa, sillä runsas kommunikointi yhdistettynä linkitettyihin toimiin ovat organisaatiolle suoja ulkoisilta häiriöiltä. (Mintzberg 2009, 140.) Kehitystyössä on huomioitava organisaatiokulttuurin nykyinen tila ja historia. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa kehittää vaan se on tehtävä räätälöidysti. (Silén 2001, 57.) Aineeton pääoma on monille yrityksille arvokkaampi kuin aineellinen pääoma (Kaplan & Norton 2004, 52; Kesti 2007,

41). Kulttuurin tarkoitus on tehdä yhdessä sitä, mitä johtavan roolin muut osa-alueet tekevät pienryhmille ja yksilöille, eli kannustaa ihmisiä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla yhteensovittamalla henkilökohtaiset intressit organisaation tarpeisiin. Kulttuuri on päätöksentekoa johtamisen muotona, kun taas päätöksenteko hallinnan muotona. (Mintzberg 2009, 68.)

Kun rakennetaan laatukulttuuria, tulee osata soveltaa tekniikoita ja työkaluja käytännössä, eikä pelkästään osata käyttää niitä. (Gambi ym. 2013, 338; Silén 1998, 42.) Ne eivät ole sinänsä itsetarkoituksellisia. Niitä on osattava hyödyntää kokonaisvaltaisen laatujohtamisen mukaisesti. (Sadraoui ym. 2024, 51; Silén 1998, 42.) Tällöin on huomioitava vallitseva laatukulttuuri ja organisaation todelliset tarpeet, joilla saattaa olla vaikutuksia parempaan suorituskyykyyn. (Gambi ym. 2013, 338; Silén 1998, 42.) Kotter ja Heskett (1992, 16) ja Tan (2019, 365) esittävät, että kulttuurisella vahvuudella on vaikutusta organisaation suorituskyykyyn. Suorituskyykyyn liittyy tavoitteiden kohdistaminen, luoden työntekijöihin epätavallisen motivaatiotason sekä hallinnan ja rakenteen ilman voimakkaan muodollista byrokratiaa. (Kotter & Heskett 1992, 16.)

Kun toimintaa ohjaavaksi tekijäksi on nostettu asiakkaiden tyytyväisyys ja laatu, merkitsee tämä arvon nostamista laatukulttuurin kehittäväksi tekijäksi. Tällöin organisaatio kehittää pitkäjänteisesti organisaatiokulttuurin toimintaa kohti vakuuttavaa laadun tuottavuutta. (Silén 1998, 47–48; Silén 2006, 78.) Laadun kehittäminen onnistuu parhaiten, kun organisaatio on omaksunut yhtenäisen toimintatavan eli laatukulttuurin (Lecklin & Laine 2009, 110). Organisaation laatu syntyy yhteistyön tuloksena (Lecklin 2006, 214; Tervonen 2001) ja on kaikkien osapuolten yhteinen etu (Tervonen 2001). Jokaisen organisaation jäsenen tulee mieltää tavoitteeksi korkea laatutaso ja asennoitua siten, että tavoitteeseen päästään (Lecklin 2006, 214). Kehittämistoimintaan tulisi ottaa aktiivisesti mukaan myös toimittajat sekä asiakkaat (Tervonen 2001; Lengnick-Hall 1996, 791).

Johdettaessa laatukulttuuria, olisi hyvä ymmärtää organisaatiot ihmisistä koostuvana sosiaalisena kokonaisuutena, jota kutsutaan organisaatiokulttuuriksi. Tällöin näkökulma on organisaation sisällä ihmisissä sekä miten eri osat ja ilmiöt koetaan. (Silén 2001, 52.) Ihmisten huolehtimisessa tulee huomioida kannustimet, työolosuhteiden ja välineiden parantamisen sekä elämäntilanteen ja työn yhteensovittamisen. Ihmisten kyvykkyyksiä voidaan kehittää rajattomasti, jolloin kyvykkäät ihmiset innovoivat uusia mahdollisuuksia jatkuvasti. (Kesti 2007, 41.) Tervonen (2001, 68) huomauttaa, että organisaatio koostuu erilaisista yksilöistä. On yksilöitä, jotka luonteenpiirteeltään nauttivat stabiilisuudesta ja vanhoista rutiineista. Lisäksi on yksilöitä, joille on ominaista tarttua kehittämistoimiin ja uusien toimintamallien ideointiin. Crosbyn (1996, 211) mukaan kannustaminen voidaan saavuttaa luomalla työympäristö, jossa työntekijöillä on edellytykset nauttia työelämästään

sekä kokea onnistumisen tunnetta. Muutosvastarinta on kuitenkin tyypillistä kaikille yksilöille enemmän tai vähemmän (Tervonen 2001, 68). Huipputasoon tähtäävien ja sinne pääsevien tiimien ominaispiirteillä on paljon vaihtelua. On kuitenkin tunnistettu muutama yhtenevä ominaisuus tämän kaltaisilla tiimeillä. Ratkaisevan tärkeässä roolissa ovat tiimiin valitut jäsenet ja heidän ominaispiirteensä. Huippusuorituksiin tähtääville tiimeille on myös ominaista päästä eroon niistä jäsenistä, jotka eivät toimi johdonmukaisesti päämäärän tavoittelemiseksi. Tiimin johtajan on rakennettava luottamusta sekä tuettava jäseniä. Mikäli tämän kaltaista johtajaa ei ole, tiimeille on ominaista luoda tällainen hahmo. Lisäksi lyhyellä aikavälillä paineesta, toisin sanoen stressistä on etua huippusuoritukseen tähtäämisessä. Pitkittyneellä stressillä on kuitenkin negatiivisia vaikutuksia. (Hillmann ym. 2005, 42.)

Laatutyöskentelyssä toiminta- ja käyttäytymismallit ovat jatkuvan muospaineen alla. Rakentava ja positiivinen sekä terveesti kriittinen suhtautuminen muutoksiin olisi suositeltavaa. (Lecklin 2006, 251.) Esteet saattavat haitata tai hidastaa muutosta, mikäli organisaatiossa vallitsee kulttuuri, joka pelkää epäonnistumista, saavutuksista ei saada tunnustusta tai salailaan asioita. (Hoyle 2007, 170.) Kehittäessä organisaation laatua, yksi merkittävimmistä tekijöistä on organisaatiokulttuuri. Laadun kehittämisen yhteydessä saatetaan pyrkiä muuttamaan myös organisaatiokulttuuria. (Tervonen 2001, 66, 69.) On kuitenkin huomioitava, että tämä on kivulias ja pitkä prosessi. (Maccoby 1993, 51; Tervonen 2001, 69.) Tan (2019, 363) yhtyy organisaatiokulttuurin hitaaseen ja tahmeaan muuttamiseen, mutta toteavat kehittämisen mahdollisesti olevan tehokas tapa organisaatiokulttuurin muuttamisessa. Organisaation kulttuurin vakiinnuttaminen muutosten yhteydessä saattaa olla haasteellista ja muutos saattaa kestää vuosia. Lisäksi on mahdollista, ettei muutoksen vakiinnuttaminen toteudu koskaan. Kulttuuri on kuitenkin kohtalaisen helppo laiminlyödä johtamisen tavoilla. Tällöin sen ylläpitämisen tuleekin olla etusijalla. (Mintzberg 2009, 70.) Organisaation ylin johto ohjaa kulttuurista muutosta ja oppimista, sillä he hallinnoivat resurssien käyttöä sekä taloudellisten, että muiden palkkioiden jakamista (Tan 2019, 363–364).

Itseohjautuvuus on työntekijöiden suorittama laaja käsite, joka pitää sisällään yksilön tiedon ja taidon. Itseohjautuva työntekijä ohjaa ja säätää oman työnsä työprosessia ja lopputulosta. Antamalla ohjauspäätöstä työntekijöille, saavutetaan merkittäviä inhimillisiä etuja suhteissa ja operaatioita suorittaessa. Tällöin työntekijät saavat suuremman omistajuuden prosessin operointiin, jolloin johto ja keskijohto vapautuvat käyttämään enemmän aikaa prosessin parantamiseen ja suunnitteluun. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 170.) Itseohjautuvuus ei korvaa systeemiajattelun periaatteiden tai prosessien tuntemista. Itseohjautuvuus voi toteutua vain hyvän johtamisen avulla. Johtamisen keinoin varmistetaan, että perusprosessit ja tavoitteet on sovittu yhdessä, seuranta tapahtuu

vuorovaikutuksessa, parantaminen ja oppiminen on systemaattista. (Gryna 2001, 125, 221, 442; Hammarsten 14.4.2021.) Työntekijöiden tulee olla koulutettuja toimimaan ryhmässä ja kykyä analysoida ongelmia (Maccoby 1993) sekä oikein valittuja työhönsä (Gryna 2001, 221). Tällöin työntekijät voivat tuottaa laatua ja kyseessä on osa laatukulttuurin luomista. (Maccoby 1993.)

Organisaatiossa voidaan puhuta laadusta ja tuottavuudesta vasta, kun perusteille on riittävästi näyttöä. Vain tuottavaa työtä tekemällä organisaatio pystyy takaamaan jatkuvuuden toiminnalle. Työn tuottavuuden takaa sen laatu. Laatu voidaan taata vain ammattitaidolla. Ammattitaitoisen työskentelyn edellytys on motivaatio. Jotta motivaatio voi syntyä, tulee olla riittävän laaja-alainen ymmärrys työstä ja sen merkityksellisyydestä. (Salomäki 1999, 12.) Kotterin ja Heskett (1992, 3.) mukaan organisaation kulttuuri jää usein huomaamatta, mutta kun lähdetään toteuttamaan uutta ohjelmaa tai strategiaa, joka on ristiriidassa asetettujen arvojen ja normien kanssa, havahdutaan kulttuurin voimaan asioiden vaikuttajana.

Ilie ym. (2017, 1050) tekemässä tutkimuksessa todetaan vahva yhteys johtamisen, laatukulttuurin ja asiakassuhteiden välillä. Laatukulttuuria kehitettiin enemmän organisaatioissa, joissa suosittiin autoritääristä johtamistyyliä. Demokraattista johtamistyyliä käytävissä organisaatioissa kehittämistyötä tehtiin vähemmän. Tähän tutkimustulokseen on vaikuttanut kulttuuriset tekijät sekä kansallinen kulttuuri, joilla on vaikutusta organisaatiokulttuurien muotoutumiselle. Varol (21.9.2023) toteaa, että viimeaikaisten tutkimusten perusteella organisaation suorituskykyyn vaikuttaa positiivisesti transformoiva johtajuus, organisaatiokulttuuri sekä humanistinen suuntautuminen. Corbett & Rastrick (2000, 23–24) suosittelevat organisaatioihin rakentavaa johtamistyyliä. Tämä johtamistyyli korostaa henkilöstön osallistamista, huippusuorituksiin tähtäämistä, kehittymistä, luovuutta ja keskinäistä vuorovaikuttamista. Lisäksi he painottavat henkilöstöhallintoon linkittyviä tekijöitä, kuten koulutusta, henkilöstön valintaa, ylimmän johdon sitoutumista sekä työkäytänteitä.

2.3 Laatukulttuurin johtaminen

2.3.1 Laadunhallintajärjestelmä integroituna liiketoiminnan johtamisessa

Organisaatioiden laaduntuottokyky perustuu käytössä olevaan johtamisjärjestelmään ja sen toimivuuteen (Lecklin & Laine 2009, 32). Eryteisesti isommat organisaatiot, jotka valmistavat ja toimittavat tavaroita joutuvat kuluttajien vaatimusten takia kiinnittämään entisestään huomiota valmistuksen laatuun (Tricker 2020, 2). Tämä on edellyttänyt laadunhallintajärjestelmien käyttöönottoa valvonnan sekä kehittämisen tueksi (Baird ym. 2011, 805; Honkavaara 26.10.2020;

Tricker 2020, 2), menettelyä jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti (Bacoup ym. 2024, 2), tehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi (Honkavaara 26.10.2020). Johtamisjärjestelmä pitää sisällään kaikki organisaation toiminnot (Lecklin & Laine 2009, 33; Tricker 2020, 2) jolloin se voidaan määritellä myös rakenteeksi, jonka avulla organisaation johdon tahtotilaa viedään eteenpäin (Crosby 1986, 24; Lecklin 2006, 29), sekä koko toimintaa kokonaisvaltaisesti ohjaavana tekijänä (Salomäki 1999, 61).

Laadunvarmistuksella (Tricker 2020, 5) toisin sanoen laatujohtamisella eli laatu politiikan soveltamisella (Bacoup ym. 2024, 2), saavutetaan lukuisia etuja ja hyötyjä, joista merkittävin on korkeampi asiakastyytyväisyys (Bacoup ym. 2024, 2; Honkavaara 26.10.2020; Tricker 2020, 5). Laadunhallintajärjestelmä voi myös osoittaa kuluttajalle, että toiminta on sertifioidun piirissä ja menettelee sen asettamissa puitteissa (Tricker 2020, 2), hyvä laadunhallintajärjestelmä ei kuitenkaan aina edellytä sertifiointia (Honkavaara 26.10.2020). Toimivaan laadunhallintajärjestelmään tarvitaan kaksi palautesilmukkaa; asiakas ja prosessi.

Markkinointitoiminta tuo asiakkaan äänen kuuluviin ja mittaustoiminta prosessin äänen. (Oakland 2001, 84.) Jotta vaadittavat toimet tehdään järjestelmään kirjatulla tavalla, tarvitaan laatujohtamista. (Crosby 1986, 24; Rogala 2024, 295.)

Järjestelmistä käytetään useampia nimityksiä toimintojen yhdistämisen yhteydessä (Tervonen 2001, 82). Johtamisjärjestelmästä käytetään synonyymiä laadunhallintajärjestelmä (Bacoup ym. 2024, 2; Tervonen 2001, 82), toimintajärjestelmä (Lecklin & Laine 2009, 33; Tervonen 2001, 82), laatu järjestelmä (Salomäki 1999, 61; Tervonen 2001, 82), sekä laadunjohtamisjärjestelmä (Tervonen 2001, 82). ISO-standardi käyttää termiä laadunhallintajärjestelmä (Tervonen 2001, 82). Johtamisjärjestelmän yksi elementeistä on laadunhallinta eli laatujohtaminen. Laadunhallinnan elementtejä olisi suositeltavaa käyttää kytkettynä soveltuvaan viitekehukseen, jolloin elementeistä on mahdollista muodostaa hallittava kokonaisuus. (Lecklin & Laine 2009, 36–37; Oakland 2001, 84.)

Yksi tärkeimmistä laadunhallinnan kehyksistä on ISO-standardit (Bacoup ym. 2024, 2; Lecklin & Laine 2009, 37). Laatu järjestelmä on organisaation käytössä olevia proseduureja, osia, prosesseja, resursseja sekä vastuunjakoja, joiden avulla laatua saadaan aikaiseksi. (Honkavaara 26.10.2020; Lillrank 1998, 132.) Se tarjoaa johdonmukaisuutta ja tyydytystä prosessin operaattorille menetelmien, laitteiden ja materiaalien suhteen (Honkavaara 26.10.2020; Oakland 2001, 84). Teollisuudessa operaattorilla tarkoitetaan tuotannossa operoivaa tuotantotyöntekijää. Organisaatiolla on tasainen vastuu ja valta laatuun liittyvissä kysymyksissä, joka kohdistuu

organisaation suoritukseen ja ongelmien ratkomiseen yhteistyössä muiden kanssa (Honkavaara 26.10.2020; Juran & Gryna 1988, 1.1). Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi yritysten on otettava asiakkaat (Honkavaara 26.10.2020; Lengnick-Hall 1996, 791), toimittajat sekä alihankkijat mukaan prosessiin. Asiakas on kuningas (Salomäki 1999, 75).

Laadunhallinnan tieteenalan kehittyminen ja synty on tuonut haasteen akateemiselle tutkimukselle, sen käytännönläheisen johtamismallin takia. Tieteenalana se pyrkii löytämään teoreettisia perusteita kokonaislaadunhallinnasta (TQM). ISO 9000 laatustandardit ja sen myöntämiskriteerit ovat saaneet aikaan laadunhallinnan tieteenalan käytännön kehittymisen ja leviämisen. (Kujala & Lillrank 2004, 43.) Kokonaislaadunhallinta ja ISO 9000/9001 edustavat kansainvälisesti vakiintuneita lähestymistapoja laadunvarmistamiseksi. (Sattler ym. 2016, 44.) Laadunhallinnan teoreettisena perustana pidetään laadukulttuuria, joka koostuu integroidusta joukosta keskenään yhteensopivista perusolettamuksista. Perusolettamuksia ovat organisaation tehtävä sekä suhde ulkoiseen ympäristöön, ihmissuhteiden ja ihmisten luonne, todellisuuden ja ajan luonne. (Kujala & Lillrank 2004, 43.) Laatujohtaminen ei saisi keskittyä vain tekniikoiden ja työkalujen käyttöön, vaan sen tulisi keskittyä laatujohtamisen periaatteisiin, jonka avulla rakennetaan toimiva laadukulttuuri. (Silén 1998, 42.)

Fonseca ym. (2017, 38) toteavat, että ISO 9001:2015 edellyttää organisaation ja laadun huippujohtajilta uusia lähestymistapoja sekä pätevyyttä keskittyä kulttuurin, pehmeiden käytäntöjen sekä liiketoiminnan tuloksen tekemiseen. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että ”tuotannolla on merkitystä” laadunhallinnassa, jolla tutkija viittaa ihmisiin. Laadunhallinta edellyttää vastuun hajauttamista ja avointa johtamistyyliä. Tällä edistetään laadukulttuuria, jossa organisaation kaikki jäsenet sitoutuvat jatkuvaan parantamiseen päämääränä asiakastyytyväisyys. (Dale 2003, 184.) Asiakkaiden tyytyväisyyden lisääminen on yksi ISO-standardien peruseriaatteista (Satanova ym. 2015, 1156). ISO 9000 -standardit on nähty organisaatioissa laadunkehittämisen esivaiheena sekä jonkinlaisena minimivaatimuksena. Liiketoimintastrategioiden näkökulmasta tämä on perustelematon ja tehoton lähestymistapa laadun kehittämiseksi, eikä tue kilpailukyvyyn kehittämistä tai laadukulttuurin rakentumista. (Silén 1998, 18.)

Suorituskyvyyn ja laatujohtamisen korrelaatiosta on näyttöä, mutta valitettavasti epäonnistuneita ja sitoutumattomia laatuiloitteita on merkittävästi. Yksi epäonnistumista aiheuttava merkittävä tekijä on organisaatiokulttuuri (Gambi ym. 2012, 334) tai laadukulttuuri, jota ei ole osattu integroida osaksi koko liiketoimintaa (Lyll 3.8.2020; Taskinen 2018, 70). Laadunparantamistyön tulee olla perusteellisesti harkittua sekä pitkällä aikavälillä toteutettavissa. Tämä edellyttää kulttuurin

muutosta, jolloin laadun parantaminen on osa elämäntapaa. (Crosby 1986, 134.) Flynn ja Saladin (2006, 583) toteavat, että laadunhallinta vaatii organisaatiokulttuurin muutosta, eikä systemaattista tutkimusta ei ole tehty kansallisen kulttuurin roolista laadunhallintaan. Laadunhallinnan lähestymistavat ja käytännöt tulisi mukauttaa paikalliseen kulttuuriin, jotta saadaan parhaimmat edellytykset onnistumiselle. Tutkijat toteavat, ettei ole olemassa universaalia mallia erinomaisuuden tavoittamiseksi. (Flynn & Saladin 2006, 599.)

Valmistuksessa ja käsittelystä johtuvien virheiden määrä on kasvanut, kun valmistetaan yhä monimutkaisempia tuotteita teknologian kehittymisen myötä, lisäksi operoivien ihmisten määrä on kasvanut. Kun laadun varmistus on hajautunut yhä useammalle ihmiselle, myös takuu laadusta on laskenut. (Tricker 2020, 2.) Jokaisen yrityksen tavoitteena tulisi olla tappioiden eliminoiminen, puutteiden havaitseminen, ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toteuttaminen. Yrityksen tulisi luoda toimiva palautejärjestelmä, jonka avulla havaitut puutteet ilmaistaan ajoissa ja henkilökunta saisi arvokasta tietoa ongelmien ratkaisemiseksi, joka edellyttää hyödyntämään nykyaikaisia johtamiskäytänteitä. (Satanova ym. 2015, 1156.) Hyvä laadunhallinta ei ole tae menestymisestä tai jatkuvasta kasvusta. Markkinat tuotteen ympärillä saattavat supistua. Yrityksen epäonnistumisen riskiä lisää laadunhallinnan puute ja tuotteiden heikko laatu. (Maccoby 1993, 49.)

Naor ym. (2008) ja Fotopoulos ja Psomas (2008) tutkimusten mukaan organisaation suorituskykyyn vaikuttaa enemmän ”pehmeät” laatuikäytännöt, kuin ”kovat” laatuikäytännöt. Naor ym. (2008, 692) tarkoittaa ”pehmeillä” käytänteillä asiakaslähtöisyyttä, yhteistä visiota ja työntekijöiden sitoutumista. ”Kovilla” käytänteillä tarkoitetaan kehittyneempiä valmistustekniikoita, benchmarkingia ja solutyöryhmiä. Fotopoulos ja Psomas (2008, 160) mukaan laadunhallinnan työkalut ovat ”ajoväline” laadun parantamiseen. Yksinään laadukkaiden työkalujen käyttöönotto ei vie yrityksiä prosessien jatkuvaan parantamiseen, markkina-aseman vahvistamiseen tai asiakastyytyväisyyteen, vaan edellyttää asianmukaista ohjausta johdossa, työntekijöissä ja toimittajissa.

Laadunhallintaan on esitetty uutta lähestymistapaa Laatu 4.0, jota voidaan nimittää laatujohtamisen uudeksi vallankumoukseksi, evoluutioksi ja sukupolveksi (Alzahrani ym. 2021; LNS 2017, 4; Sader ym. 2022). Se on laajennettu lähestymistapa, jossa teknologia on integroitu perinteisiin laatuikäytänteisiin, kuten kokonaislaadunhallintaan ja laadunvarmistukseen ja -valvontaan. (Alzahrani ym. 2021; Sader ym. 2022; Saihi ym. 2023; Tambare 2021.) Viestintä- ja tietotekniikan mittava kehitys on tuonut mukanaan niin sanotun Teollisuus 4.0 termin, jonka myötä myös termi Laatu 4.0 syntyi. (Alzahrani ym. 2021, 1; LNS 2017, 4; Sader ym. 2022, 1164.) Yhdistämällä

Teollisuus 4.0 ja Laatu 4.0 parannetaan yrityksen liiketoimintamalleja, innovatiivisuutta, kulttuuria, johtajuutta, vaatimustenmukaisuutta, suorituskykyä ja tehokkuutta. (LNS 2017, 4, 6.) Tieteellisestä näkökulmasta tästä ei ole keskusteltu riittävästi (Alzahrani ym. 2021, 1; Sader ym. 2022, 1164; Saihi ym. 2023, 629). Teknologiaa tehokkaammin soveltavat yritykset ovat huomisen innovaatiojohtajia (LNS 2017, 5). LNS määrittelemä Laatu 4.0 pitää sisällään 11 laatuakselia, joista yksi on laatukulttuuri. Laatukulttuurista saadaan toteutumiskelpoisempi yhdistämällä analytiikkaa, tiedot, prosessit, ryhmätyöskentelyä, näkyvyyttä, liitettävyyttä sekä perspektiiviä. (Alzahrani ym. 2021, 1, 24; LNS 2017, 8, 22; Tambare 2021, 14–15.)

Teollisen vallankumouksen myötä tuotteiden valmistamista alettiin tehdä pitkissä sarjoissa. Toimintaa oli kehitettävä ja Frederick Taylor loi työnjaon mallin vierelle tuotteiden tarkastamisen, jonka avulla suoritettiin laadun varmistamista. Tämän myötä syntyi uusi ammattiryhmä, laaduntarkastajat. Frederick Taylorin mukaan on myös nimetty koulukunta taylorismi. (Lecklin 2006, 16.) Tunnetut laadun tutkijat Joseph Juran sekä Walter Deming (Oakland 2001, 460) ovat aloittaneet uransa laaduntarkastajana. (Lecklin 2006, 16). Silénin (1998, 18) mukaan suurin osa laatujärjestelmien ihmiskäsityksestä perustuu Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon pohdintoihin. Japanilaiset ovat pitkälti menestyneet sen takia, että he ovat irtautuneet tieteellisen liikkeenjohdon ideologiasta ja ovat luoneet sen tilalle työyhteisön johtamisajattelun, joka pyrkii hyödyntämään jokaisen ihmisen osaamista asiakas- ja laatuokeskeisesti. Garvin (1988, xii) mainitsee, että japanilaiset yritykset, jotka ovat omaksuneet ylivoimaisuuden filosofian ja ovat saavuttaneet sen kokonaisvaltaisella lähestymistavalla, tekniikoihin keskittymisen sijaan.

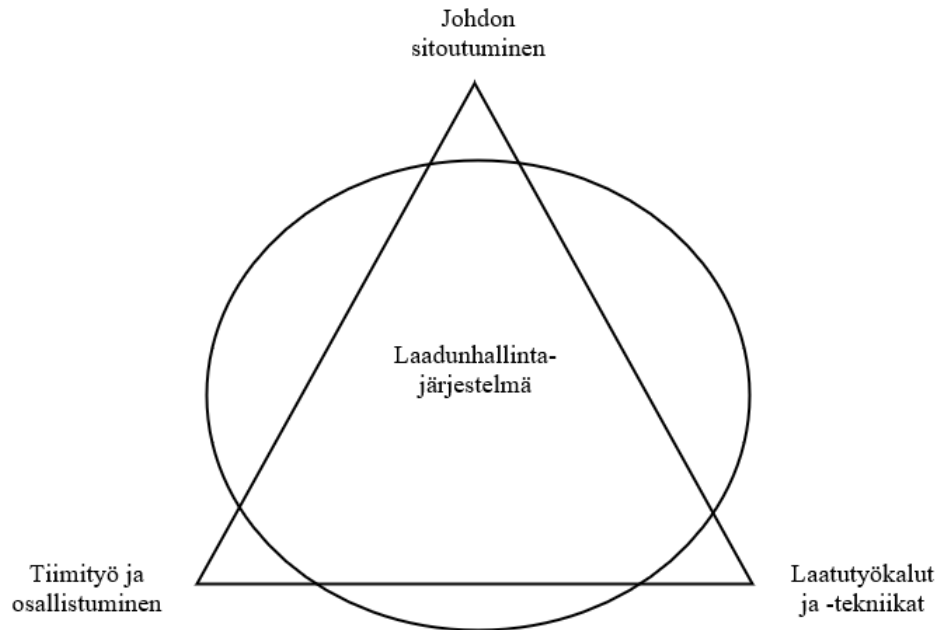
2.3.2 Kokonaislaadunhallinta laatujohtamisen toimintatapana

Kokonaislaadunhallinta, englanniksi Total Quality Management (TQM) on organisaation liiketoiminnan lähestymistapa, joka perustuu laadunhallintaan (Nicolí'c & Nastasi'c 2010, 477; Oakland 1989, 14–15; Shafiq ym. 2019, 31). Näkemykseen, jossa organisaatio on vuorovaikutuksessa toimiva kokonaisuus (Baird ym. 2011, 804; Nicolí'c & Nastasi'c 2010, 477; Oakland 1989, 14–15). Kyseessä on yksi keskeinen laatuun liittyvä käsite (Tervonen 2001, 5), joka on ollut yksi lähtökohta ISO 9000 -standardisarjan syntymiselle (Salomäki 1999, 63). Lähestymistapana se lisää laatuun liittyviä arvoja kaikkiin yrityksen toimintoihin (Daft 1995, 281) käsittäen sisäiset ja ulkoiset tekijät (Tervonen 2001, 5) josta se on saanut merkittävää tunnustusta suorituskyvystään parantamalla luotettavuutta, tuottavuutta sekä alentamalla tuotekustannuksia (Ahmed ym. 2025, 12; Khatatbeh 2023, 2564; Shafiq ym. 2019, 31, 47). TQM-tekijöillä on vaikutusta organisaation kilpailukykyyn, jossa kehittyneemmällä laatukulttuurilla se kyetään

saavuttamaan helpommin. (Ahmed ym. 2025, 12; Alotaibi 2014, 45–46; Bouranta 2021, 722; Sadraoui ym. 2024, 51).

TQM:lle on ominaista jatkuva kehittyminen, jonka pyrkimyksenä on kehittää prosesseja ja menetelmiä, joita kilpailijat eivät kykene jäljittelemään. Toisin sanoen, kokonaislaadunhallinta on organisaation jäsenten kesken käytävää yhteistyötä ja siihen kytkeytyviä liiketoimintaprosesseja, jotka tuottavat tuotteita ja palveluita hintalaatusuhteeltaan edullisesti, sekä vastaavat asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. (Dale 2003, 3–4; Oakland 1989, 14–15.) Väitöskirjassaan Tervonen (2001, 47–48) toteaa, että tämän aihepiirin määritelmässä ja käsitteissä on jonkin verran keskinäisiä eroja. Lillrankin (1998, 169–170) mukaan kokonaislaadunhallinnan tutkijoiden tarkoitus on ollut muodostaa järjestelmä, jossa kaikki tarpeelliset toiminnot on siististi systematisoitu laadun tekemiseksi. Tällöin kokonaislaadunhallinta on tietynlainen ideoiden konglomeraatti, monitoimialayritys, jossa konsernin hyväntahtoisella ohjauksella uskotaan osien väliseen synergiaan. van Kemenade ja Hardjono (2019, 162–163) mukaan, jotta päästäisiin todelliseen kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan, tulisi sen perustua järjestelmäteoriaan, sen sijaan, että meneteltäisiin filosofisen pohdinnan, perinteisen johtamistieteen tai positivismin mukaisesti. Tällöin ei tukeuduttaisi yksittäisiin lähestymistapoihin, vaan laadunhallinta ymmärrettäisiin organisaatiota ohjaavana järjestelmänä, jota hallitaan. Beer (2022, 26–27) yhtyy järjestelmäteorian kannalle, mutta lähestyisi johtamisjärjestelmän kehittämiseksi järjestelmäteoriaa normatiivisesta näkökulmasta.

Kaikilla TQM-tekijöillä on vaikutusta laatukulttuurin muodostumiseen, mutta erityisen tärkeinä tekijöinä voidaan mainita ylimmän johdon sitoutuminen ja osallistuminen, tiimityöskentely ja yhteistyö sekä asiakaslähtöisyys (Ahmed ym. 2025; Alotaibi 2014; Bouranta 2021) joka käsittää sisäisen ja ulkoisen asiakkuuden (Ali ym. 2006; Dubey 2015). Lisäksi se vaatii jatkuvaa parantamista (Ahmed ym. 2025; Bouranta 2021; Dubey 2015), oppimista, avointa viestintää (Ahmed ym. 2025; Bouranta 2021; Dubey 2015), laadun arviointia ja seuranta (Abu-Doleh 2012; Baird ym. 2011) sekä järjestelmän (Beer 2022; Tervonen 2001, 47–48). Dubey (2015, 2, 18) ja Bouranta (2021, 722) mainitsee myös visionäärin ja Baird ym. (2011, 805) innovatiivisen johtajuuden merkitsevyyden. Ahmed ym. (2025, 12), Abu-Doleh (2012, 230–231), Dubey (2015, 2, 18) painottavat erityisesti edellä mainittuja TQM pehmeitä käytäntöjä, joilla tarkoitetaan henkilöstön johtamiseen kytkeytyviä tekijöitä.



Kuvio 2 Kokonaislaadunhallinnan (TQM) malli (mukaiillen Oakland 1989, 299).

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen ytimessä on laadunhallintajärjestelmä, joka auttaa tunnistamaan sisäisen ja ulkoisen asiakkaan vaatimukset. Tinkimätön laatuun suhtautuminen edellyttää ylimmän johdon sitoutumisen ja kaikkien organisaation jäsenten osallistumista sekä arviointia ja seurantaa. (Oakland 1989, 298–299.)

Suomessa TQM:stä käytetään nimityksiä kokonaisvaltainen laatujohtaminen, laadunhallinta (Silén 1998, 40) tai laatujohtaminen (Silén 1998, 40; Tervonen 2001, 5). Sanoja ”laatu” ja ”TQM” on alettu kutsua myös käsitteillä business excellence (Fonseca ym. 2017, 34; Lecklin & Laine 2009, 34; Silén 1998, 4) ja performance excellence (Lecklin 2006, 22; Silén 1998, 4). Tervonen (2001, 45) käyttää väitöskirjassaan kokonaislaadunhallinnasta englanninkielistä termiä, sillä se on vakiintunut myös Suomessa. Hän perustelee sitä myös sillä, että suomen kielessä käytetään useita sitä tarkoittavia tai sitä lähellä olevia käsitteitä, joka aiheuttaa sekaannusta.

Laatukulttuuri merkitsee organisaatiokulttuurin kohdistamista kokonaislaadunhallinnan asettamiin vaatimuksiin. (Hafeez 2006, 1228; Ilies ym. 2017, 1052.) Kokonaislaadunhallinta on organisaation kulttuuria, joka tukee kehittämistä (Gore 1999, 169). Tällöin organisaatiokulttuurin tekijöiden kohdalla se merkitsee laatukulttuurissa jäsenten arvojen ja uskomusten muuttamista tai luomista tietoiseksi. Jokainen organisaation jäsen tekee asiat kerralla oikein ja joka kerta. (Ilies ym. 2017, 1052.) Lisäksi kokonaisvaltaista toimintaa kehitetään jatkuvasti ottamalla kaikki organisaation

jäsenet mukaan. (Abimbola ym. 2020, 87; Ahmed ym. 2025, 12; Baird ym. 2011, 804; Ilies ym. 2017, 1052.)

Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kannalta laatukulttuuria (Bouranta 2021, 722; Kumar ym. 2021, 14) että organisaatiokulttuuria (Baird ym. 2011, 804; Dimitrantzou ym. 2022, 1) pidetään tärkeänä, sillä se määrittää sen, miten hyvin laadunhallinnan tulokset saavutetaan organisaatiossa. Empiirisiä tutkimuksia on tehty hyvin vähän kokonaislaadunhallinnan yhteydestä organisaation tai kansallisten kulttuurien välillä. (Naronha 2002, 210). Organisaatiokulttuurin tulee olla laatulähtöinen kokonaislaadunhallinnan käyttöönotossa. (Gore 1999, 169.) Onnistuminen vaatii kulttuurin (Goetsch & Davis 2010, 119; Hafeez 2006, 1228) ja ajattelutavan muutosta henkilöstössä sekä johtajissa (Daft 1995, 281–282; Hafeez 2006, 1228; Oakland 2001, 5) joka on huomioitava ennen lähestymistavan käyttöönottoa (Daft 1995, 282; Hafeez 2006, 1228). Johtajien on tunnettava nykyinen organisaatiokulttuuri ja miten se on sovitettavissa yhteen laatukulttuurin kanssa. (Kujala & Lillrank 2004, 53.) Strategisesta näkökulmasta TQM toteuttaminen ei ole mahdollista ilman henkilöstöjohtamisen toimia, kun huomioidaan resurssien parempi kohdentaminen. (Abu-Doleh 2012, 230–231; Hafeez 2006, 1228.) Epäonnistuminen saattaa johtua myös siitä, että muutoksen edellyttämät toimet tulevat ylhäältä alaspäin, jolloin kaksisuuntainen vuoropuhelu uupuu. Tällöin, todellisuuden toteutumisen ja johdon retoriikan välillä on kuilu. (Beer 2003, 623.)

Laatua parannettaessa TQM mukaisesti, jossa kaikki toiminnalliset osastot tekevät yhteistyötä, laatu kuuluu jokaisen vastuulle. Tällöin konseptuaalisen mallin syötteinä toimii asiakkaan vaatimukset jokaiselle toiminnalliselle alueelle. (Juran & Garvin 1988, 1.1.) Työntekijät koulutetaan valmistamaan laatua kaikessa tekemisessään, jonka myötä heille annetaan vastuuta ja osoitetaan luottamusta. (Daft 1995, 281.) Korkeaan suorituskykyyn tähdätessä johtajan tärkein tehtävä on vahvistaa jäsenten itseluottamusta (Hillmann ym. 2005, 46), voimaannuttaa (Ahmed ym. 2025, 12) ja motivoida (Baird ym. 2011, 804). Nasab ym. (2014, 35) tekemän tutkimuksen mukaan TQM toimintojen ja työntekijöiden suorituskyvyn välillä on merkityksellistä ja positiivista korrelaatiota. Merkittävin korrelaatio syntyi työntekijän saaman palautteen ja suorituksen välillä, joka Ahmed ym. (2025, 12) ja Abimbola ym. (2020, 87) mukaan näyttäytyy lisäksi parempana sitoutumisena organisaatioon.

Organisaation ylimmällä johdolla on vastuu luoda organisaationympäristö, strateginen vuoropuhelu, käyttäytyminen ja arvot, jossa TQM saa edellytykset päästä täyteen potentiaaliin. (Beer 2003, 623; Bouranta 2021, 722; Dale 2003, 34, 88.) Johtajuus on tässä yhteydessä avain menestymiseen tai epäonnistumiseen. Asiaa on vahvistanut kansainväliset laadunhallinnan asiantuntijat Deming,

Crosby, Juran ja Feigenbaum. Ihmisten asenteiden ja käyttäytymisen tulee muuttua tietoisemmaksi, systemaattisemmaksi ja jäsennellymmäksi kaikilla organisaation tasoilla. (Dale 2003, 34, 88.)

Bouranta (2021, 706, 722) tutkimuksen mukaan transformoivalla johtajuudella voidaan saavuttaa TQM käytänteiden toteutuminen.

Hafeez ym. (2006, 1213) mukaan menestyminen kokonaislaadunhallinnassa edellyttää nykyisten retoristen ylilyöntien parempaa hallintaa. Lisäksi tutkijoiden tulisi kattavammin tarjota konkreettisia menetelmiä kokonaislaadunhallinnan tulosten saavuttamiseksi. Useat yritykset painottavat teknologisia elementtejä TQM pehmeiden tekijöiden sijaan, joka on ollut osasy epäonnistumiselle kokonaislaadunhallinnan saavuttamisessa. (Hafeez ym. 2006, 1213). Detert ym. (2000, 850) mukaan kokonaislaadunhallinnan käytännön toteutusta yhdistettynä organisaatiokulttuuriin, ei ole tutkittu riittävästi. Tähän on syynä puutteellinen viitekehys organisaatiokulttuurien määrittelemiseksi ja mittaamiseksi. Noronha (2002, 210) toteaa, että TQM:n teoretisointi kulttuurisena lähestymistapana edellyttää laajempaa tutkimusta muissa kansallisissa kulttuureissa, vaikka hänen tekemässä tutkimuksessa kiinalaisilla kulttuuriarvoilla oli tilastollisesti merkittävä ja positiivinen vaikutus laatuilmapiiriin. Beerin (2003, 639) mukaan luotettavien tulosten saaminen laadusta edellyttää työntekijöiden menettelyä standardien mukaisesti. Tällöin kuitenkin hallinta lisääntyy ja työntekijän vapaus vähenee. Kujala ja Lillrank (2004, 53) toteavat, että Malcolm Baldrigen kansallisen laatupalkinnon kriteereillä on mahdollista saavuttaa teoreettinen perusta laatujohtamisessa, sillä TQM laadunhallinnanperiaatteet ja käytäntö ovat yhtenevät tämän kansallisen laatupalkinnon kriteerien kanssa. Kujala ja Lillrank (2004, 53) huomauttavat, ettei ole olemassa täydellistä toteuttamisen mallia, jolloin heidän tutkimuksensa tuloksia ei voida validoida empiirisesti, eikä se esitä suoria normatiivisia ohjeistuksia.

Kokonaislaadunhallinnan toteuttaminen sekä organisaatiokulttuuri liittyvät molemmat taloudellisessa mielessä kokonaislaadunhallintaan. Tällöin puhutaan laadun kustannuksista. (Dimitrantzou ym. 2022, 1.) Dimitrantzou ym. (2022, 1.) ovat tutkineet erilaisten organisaatiokulttuurien vaikutusta laatu-kustannuksiin ja kokonaislaadunhallintaan. Tutkimustulosten mukaan eri kulttuurityypeillä oli positiivinen vaikutus kokonaislaadunhallintaan. Laatu-kustannuksiin kokonaislaadunhallinnalla oli myönteinen ja merkittävä vaikutus. Hafeez ym. (2006, 1228) mukaan TQM elementtien suorituskykyä voitaisiin arvioida tasapainotetun tuloskorttimittariston avulla, jossa huomioitaisiin organisaation-, teknologian- sekä henkilöstön johtaminen.

Ennen kuin ihmisille on juurtunut kokonaislaadunhallinnan filosofia osaksi kulttuuria, he saattavat pelätä toimia vastoin juurtuneita tapoja. Tällöin on hyödyllistä ottaa vakiotyökaluksi tilastollinen prosessinohjaus sekä kannustaa ihmisiä ratkomaan tuotantolinjojen haasteita vapaaehtoisesti ja spontaanisti. Kun huomioidaan organisaatiokulttuurin johdonmukaisuus ja laatukulttuurin kehitys, liittyvät nämä oppimisen näkökulmasta toisiinsa. Hyödyntämiskäytännöt liittyvät uusien prosessien sisäistämiseen, vaihtelun vähentämiseen ja vikojen hallintaan, jolloin ne parantavat suorituskyvyn laatua. Tärkeintä kuitenkin on, että se tarjoaa vankan pohjan seuraavalle oppimisen tasolle. Painopisteet mukautuvat laatuikäntöihin ajan myötä, sillä kokonaislaadunhallinnan käyttöönottoprosessi on dynaaminen. (Jinhui Wu ym. 2011, 272.)

2.3.3 Auditointi laaduntuottokyvyn varmistajana ja kehittäjänä

Johtamisjärjestelmän sekä sen avulla saavutetun edun arvioimiseksi voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä kuten auditointi, johdonkatselmus ja itsearviointi. (Lecklin & Laine 2009, 186–188; Salomäki 1999, 378.) Auditointi on prosessina riippumaton, järjestelmällinen ja dokumentoitu. Tuloksia arvioidaan objektiivisesti, jonka perusteella arvioidaan missä määrin määritellyt auditointikriteerit ovat täyttyneet. (Lecklin & Laine 2009, 186–188; Salomäki 1999, 378.) Auditoinnin voidaan todeta olevan olennainen osa laadunvalvontaa. Oikein ja asianmukaisesti toteuttamalla siitä voidaan saada merkityksellistä tietoa ylimmälle johdolle yrityksen kehittämiskohteista (Lecklin 2006, 72; Mihret & Yismaw 2007, 470; Rogala 2024, 295) sekä laatuajärjestelmästä (Lecklin & Laine 2009, 189; Rogala 2024, 295), jolla tavoitellaan jatkuvaa prosessien parantumista (Lenning & Gremyr 2022, 1006; Lipponen 1993, 71) sekä mahdollisuuden varmistaa liiketoiminnan kilpailukyvykkyys (Lipponen 1993, 71). Auditoinnin ei tarvitse olla luonteeltaan vain toteava ja tarkastava, vaan se voi olla myös arvioiva ja kehittävä (Salomäki 1999, 378). Lisäksi kyetään varmistumaan laadunparannustyön riittävästä tuesta, joita ovat tiedot, taidot, ohjeet, ymmärrys, työvälineet ja resurssit (Mihret & Yismaw 2007, 470; Lipponen 1993, 71).

Laatuauditointeja voidaan suorittaa eri tavoin, sisäisesti ja ulkoisesti (Lecklin 2006, 72; Karjalainen & Karjalainen 2020, 173) sekä toisen osapuolen eli ostajan tai ulkopuolisen edustajan toimesta (Oakland 2001, 91). Auditointeja suoritetaan sisäisesti organisaation omasta toimesta, jota kutsutaan itseauditoinniksi (Lecklin 2006, 72; Karjalainen & Karjalainen 2020, 173), jotka yleisimmin suoritetaan laatufunktion toimesta. (Lecklin 2006, 72). Sisäisten auditointien tavoitteena on selvittää yrityksen toimintaa käytännössä, asiat, jotka toimivat sovitusti, asioita, joihin tulee kiinnittää huomiota sekä määrittää parantamistoimenpiteitä (Lecklin 2006, 72; Rogala ym. 2024, 295). Niiden tulisi keskittyä yrityksen arvonluonnin tukemiseen ulkoisten

vaatimustenmukaisuuksien sijaan (Asnaashari & Khodabandehlou 2024, 804; Lenning & Gremyr 2022, 1006). Arvo, jota sisäisistä auditoinneista saadaan, on pitkälti kiinni siitä, miten tehokkaasti niitä johdetaan (Asnaashari & Khodabandehlou 2024, 804; Dittenhofer 2001, 443; Mihret & Yismaw 2007, 470, 482). Bacoup ym. (2024, 15) toteavat, että auditointi saattaa paljastaa laadunhallintajärjestelmän muodolliset heikkoudet tai vahvuudet, mutta eivät kuitenkaan takaa tulevaisuuden suorituskykyä.

Sisäisillä auditoinneilla voidaan myös selvittää johdon ja laatukulttuurin toteutumista. Tämän kaltaisella auditoinnilla voidaan saada selville ihmisten motivaation tila sekä edellytykset mielekkään toiminnan edistämiseksi työnantajan ja asiakkaiden palvelemiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Auditoinnit suoritetaan henkilöstöä ja johtoa haastattelemalla. (Arter 13.9.2021.) Henkilöstön kokonaisnäkemys laadusta kasvaa, kun sisäisen auditoinnin suorittaa naapuriosaston henkilö. (Salomäki 1999, 380.) Auditoinnin laatua voidaan parantaa kehittämällä auditoijan tietotaitoa ja osaamista, mutta lisäksi tarkastusten paremmalla suunnittelulla. (Lenning & Gremyr 2022, 1006; Mihret & Yismaw 2007, 470.) Auditoinneilla on vaikutusta myös informaation kulkuun organisaatiossa vertikaalisesti (Lipponen 1993, 71), jolloin se tarjoaa tietoa ja vastauksia niille, jotka eivät ole suorassa operatiivisessa vastuussa toiminnasta. Tällöin osallistuminen auditointeihin antaa tietoa organisaation laadun toteutumisesta. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 173).

Kuluttajat vaativat näyttöä laadusta, jolloin mukaan on tullut sertifiointi, kolmas ulkopuolinen taho. (Hoyle 2007, 41; Salomäki 1999, 33; Tricker 2020, 3.) Ulkoinen auditointi poikkeaa sisäisestä siinä, että sen suorittaa ulkopuolinen, puolueeton taho. Tällöin auditointi on myös luonteeltaan formaalimpi. (Lecklin 2006, 72; Rogala ym. 2024, 295.) Valvonnan siirto puolueettomalle taholle vapauttaa organisaatiolle resursseja kehittämispainotteisiin tehtäviin, kun laadulle on asetettu yhteiset vaatimukset ja standardoimalla ne. (Lecklin 2006, 308). Standardi on laatukäsikirja, työohje tai protokolla (Lillrank 1998, 128), jota ei käytetä vain aineellisten asioiden arviointiin, vaan myös viestintään, hallintoon ja käytökseen. (Hoyle 2007, 40). Lähtökohtaisesti auditoinnit perustuvat laatustandardeihin (Lipponen 1993, 72; Rogala ym. 2024, 295) tai instituution standardeihin. (Dittenhofer 2001, 443). Ulkopuolista auditoijaa hyödynnetään muun muassa laatujärjestelmää sertifioitaessa ISO 9001-standardin mukaisesti (Lecklin 2006, 73; Karjalainen & Karjalainen 2020, 173) tai sertifikaatin uudistamisen yhteydessä (Karjalainen & Karjalainen 2020, 173) tai alihankkijan hyväksymisessä asiakkaan suorittamana (Lecklin 2006, 73; SFS Suomen Standardit). Standardit tulisi nähdä yritystä palvelevina eikä toisin päin, sillä niillä on merkittävä vaikutus suorituskyvyn parantumiseen (Lecklin 2006, 309). EUA (2006, 4) raportissa todetaan, että

ulkopuolisen arvioinnin avulla kyetään parantamaan laatukulttuuria ja vastuullisuuden eri näkökulmia, mutta pohditaan, onko ulkoisen arvioinnin tarkoitus parantaminen vai vastuullisuus, joiden samanaikainen tekeminen on haastavaa. Ulkopuolinen auditoija ei ehdota tai määrää yritystä toimimaan tiettyjen toimien mukaisesti, mutta toisinaan auditoija voi tarjota hyviä vinkkejä yrityksen toiminnan edistämiseksi. (Salomäki 1999, 380.)

ISO-standardit ovat kansainvälisen standardointijärjestön International Organization for Standardization kehittämä ISO 9000 -standardisarja. Kyseessä on maailman käytetyin standardi laatuun liittyvissä asioissa. (Lecklin & Laine 2009, 37, 246.) Keskeisimpiä standardeja ovat ISO 9000, joka pitää sisällään sanaston ja perusteet (Lecklin & Laine 2009, 246). Standardisarja ISO 9000 koostuu kahdeksasta kokonaislaadunhallinnan (TQM) periaatteesta. Periaatteita ovat asiakaskeksisyys, johtajuus, prosessimainen toimintamalli, työntekijöiden sitoutuminen, järjestelmällinen toimintatapa. tosiasioihin perustuva päätöksenteko, jatkuva parantaminen (Goetsch & Davis 2010, 333; Lecklin & Laine 2009, 37) ja molemminpuolista hyötyä tuottavat suhteet toimittajiin. (Goetsch & Davis 2010, 333; Lecklin & Laine 2009, 37; Oakland 2001, 83).

2.3.4 Mittaaminen osana laatukulttuurin johtamista

Työntekijöillä on yrityksen laatuun liittyviä käytäntöjä, uskomuksia, mielipiteitä ja perinteitä. Tätä ominaisuuksien joukkoa voidaan kutsua yrityksen laatukulttuuriksi. Laatukulttuurin ymmärrys tulisi olla osa yrityksen säännöllistä laadun arviointia kahdesta syystä. Ensiksi kulttuurillisilla tekijöillä on merkittävä vaikutus laadusta saataviin tuloksiin. Toiseksi tuntemalla olemassa oleva kulttuuri, saatetaan tunnistaa paremmin toimintasuunnitelman toteuttamiselle ja strategian kehittämiseksi olevat esteet. (Gryna 2001, 35–36; Watson & Gryna 2001, 41, 48.) Standardi asettaa määritelmän sille, mitä tulisi tehdä, kun taas mittaaminen kuvaa sitä, miten tehdään (Hoyle 2007, 42).

Mittaaminen ja arviointi liittyvät laadussa käsiteltäviin asioihin. Näiden avulla kyetään asettamaan asioita tärkeysjärjestykseen ja erottelemaan hyvät huonoista. (Lillrank 1998, 24; SFS Suomen Standardit 2016.) Laatukulttuurissa olennainen osa on kannustimet, jotka voivat olla palkitsemista tai tunnustamista. Ne ovat sidottuja asetettuihin laatumittareihin. (Nelson-Rowe 2014, 22.) Mikäli mittaamista ei suoriteta, ei myöskään ole mahdollista arvioida toiminnan kehittymistä. Tällöin laadun ja suorituskyvyn ymmärrys on olematon. (Hoyle 2007, 42.) Mittareita tulee olla monipuolisesti, mutta niitä ei saa olla liikaakaan (Tervonen 2001, 112). Laatukulttuurin edistymisen seuraamiseksi on rakennettava soveltuva mittaristo (Silén 1998, 61).

Suorituskyvyn mittaaminen merkitsee prosessia, joka määrittää tai selvittää tunnuslukujen avulla jotakin liiketoiminnallisen tekijän tilaa (Lönqvist & Mettänen 2003, 11). Prosessilla tunnistetaan

asetettujen tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, suoritetaan mittauksia ja saatua informaatiota käytetään tukemaan organisaation kehittämistä (Lönnqvist & Mettänen 2003, 11) sekä laadunhallinnan parantamista (Baird ym. 2011, 805). Suorituskyvyn mittaaminen on merkityksellinen osa liiketoiminnan ohjaamista, sekä toimii henkilöstölle tärkeiden asioiden viestijänä (Lönnqvist & Mettänen 2003, 11; Crosby 1986, 20). Mittaamisella on vaikutusta myös ihmisten käyttäytymiseen, jolloin saattaa olla tärkeää mitata meneteltäviä toimintatapoja ja sitä myöden kyetään vaikuttamaan siihen. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 11.) Mittaustulosten tulee olla kaikkien nähtävillä, koska tulokset toimivat visuaalisena evidenssinä kehittymisestä sekä tunnustuksena saavutuksista. (Crosby 1986, 20).

Organisaation suorituskykyyn kyetään vaikuttamaan positiivisesti kulttuureissa, jotka ovat homogeenisempiä, vallitsee selvä päämäärä sekä kannustetaan tiimityöskentelyyn. Prosessilähtöistä lähestymistapaa voidaan hyödyntää organisaatiokulttuurin mittaamisessa, sillä saatujen tulosten avulla kyetään vahvistamaan suorituskyvyn ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä. Tulokset selittävät, miten ja miksi kulttuurilla on merkitystä. (Tan 2019, 365.)

Laatukulttuuria on ylläpidettävä jatkuvasti vahvistamalla laadusta viestintää. Laadun mittaaminen on yksi vahvistamisen muoto ja se tulisi linkittää kaikkiin tärkeimpiin organisaation osiin. Tällöin ihmiset saavat tietoa suorituksensa lisäksi myös laadusta jatkuvan tietoisuuden ylläpitämiseksi. (Gryna 2001, 224.) Työn tuottavuutta on perinteisesti mitattu ajalla, joka merkitsee yksikköä kohden käytettyä aikaa (Gryna 2001, 224; Karjalainen & Karjalainen 2020, 13) ja laatua virheillä, jossa on liiallista vaihtelua ominaisuudessa (Karjalainen & Karjalainen 2020, 13). Deming (1994, 127) huomauttaa, että laadun kehittämisen avulla saavutettu pienikin säästö, on tärkeä, vaikkei se olisi määrällisesti mitattavissa. Tekemässään tutkimuksessa työntekijät olivat ylpeitä saavutuksestaan ja kokivat olevansa merkityksellisiä yritykselle sekä työlle, jota tekivät. Tämän seurauksena valmistettava laatu, tuottavuus ja työntekijöiden moraalit parani läpi valmistuslinjan.

Aineetonta pääomaa on haastava mitata sillä sitä ei voida fyysisesti havaita (Lönnqvist & Mettänen 2003, 56, 59). Laatuun liittyvien seikkojen määrittämiseksi joudutaan usein turvautumaan subjektiivisiin arviointeihin (Tervonen 2001, 111). Tämän kaltaisia arviointeja ovat henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyden, itsearviointit (Tervonen 2001, 111) sekä osaamisen taso ja ilmapiirin mittaaminen (Lönnqvist & Mettänen 2003, 56, 59). Henkilöstökyselyt ovat vahva perusta kulttuurivalmiuden arvioinnissa. Kyselyiden muotoilun edellytyksenä on tunnistaa yrityksen arvot, joiden mukaan työntekijät menettelevät sekä tunnistavat. (Kaplan & Norton 2004, 60.)

Laatukulttuurin arviointia tehdään yleisimmin keräämällä tietoa työntekijöiltä kyselylomakkeiden

avulla ja kohdennetuilla ryhmähaastatteluilla tai molempia menetelmiä hyödyntämällä. (Gryna 2001, 35–36.) Tehokkain tiedonkeruumenetelmä määrittyy kunkin yrityksen käytössä olevista resursseista, viestinnän avoimuuden tasosta ja sisäisestä luottamuksesta. (Watson & Gryna 2001, 48.)

Sattler ym. (2016, 43, 50–51, 54) ovat kehittäneet Quality Culture Inventory (QCI) lähestymistavan, joka on heidän mukaansa ensimmäinen systemaattinen lähestymistapa organisaatioiden laatukulttuurin tilan arvioimiseksi. Malli koostuu kahdesta kyselylomakkeesta, jotka käsittävät organisaatiopsykologisen ja rakenteellismuodollisen tason. Rakenteellismuodollinen lomake on suunniteltu laadunvarmistuksen asiantuntijoille ja keskittyy laadunvarmistuksen strategisiin, operatiivisiin ja normatiivisiin näkökulmiin. Tämän avulla pyritään arvioimaan laadunhallinnan ja -varmistuksen tilaa kehittämiskohteiden esille saamiseksi. Organisaatiopsykologinen taso on toisin sanoen laatukulttuurikysely, joka on suunnattu kaikille organisaation jäsenille. Kyselyn väittämiin vastaamisessa hyödynnetään Likertin-asteikkoa. Laatukulttuurikysely koostui seuraavista osa-alueista; sitoutuminen, sitoutuneisuus, vastuullisuus, johtajuus, viestintä, osallistuminen, jaetut arvot, luottamus, globaalit näkökulmat.

Tejaningrum ym. (2016, 272) ovat määritelleet pienille ja keskisuurille yrityksille kuuden ulottuvuuden mallin, jonka avulla voidaan mitata yrityksen laatukulttuurin tilaa. Ulottuvuuksia ovat materiaalien käsittely raaka-aineesta lopulliseksi tuotteeksi, tuotantolaitteiden ja koneiden käsittely, tuotantoympäristö, henkilöstöresurssit, kyvykkyys ongelmanratkaisussa ja laatuun suhtautuminen. (Tejaningrum ym. 2016, 272.) Henkilöstöresurssin suorituskykyyn ja laadun ylläpitämiseen vaikuttaa johtamisesta johdetut uskomukset, arvot, ajattelutapa, tottumukset ja se miten se välitetään kaikille työntekijöille (Oakland 2001, 5; Tejaningrum ym. 2016, 272).

Tasapainotettu mittaaminen, toisin sanoen Balanced Scorecard, jossa tunnistetaan kolme aineettoman hyödykkeen osa-alueita, jotka ovat välttämättömiä strategian toteutumiselle, organisaation menestymiseen ja kilpailuasemaan vaikuttaviin tekijöihin (Lönnqvist & Mettänen 2003, 11; Kaplan & Norton 2004, 54–55). Organisaation strateginen perusta on aineettomat hyödykkeet. Aineettomat hyödykkeet on kuvattu Balanced Scorecardin kasvu- ja oppimisnäkökulmässä, jolloin tästä näkökulmasta perimmäiset indikaattorit ovat mitattavat kohteet. (Kaplan & Norton 2004, 60.)

Shin ym. (2018, 959–960, 974–975) ovat luoneet Quality Scorecard (QSC) suorituskyvyn mittausjärjestelmän, joka huomioi organisaation suorituskykyä laadun näkökulmista ja mahdollistaa laadullisten asioiden tulkinnan. Mittausjärjestelmä jäljittelee Balanced Scorecardia, mutta täydentää

ja huomioi sen puutteet. Lisäksi mittaristo huomioi kansainvälisten standardien laadulliset elementit. QSC pystyy vastaamaan nykypäivän teollisuuden teknologisen kehityksen suurempiin tietomääriin sekä kokonaisten yksiköiden suorituskyvyn kehittämiseksi sekä arvioimiseksi. Tutkimuksessa käytettiin termiä Teollisuuden 4.0 aikakausi, joka korostaa avoimen laadun paradigmaa, jossa on painotettu erilaisten lähestymistapojen yhdistelemistä. Tambare ym. (2021, 1.) kuvaavat mitä Teollisuuden 4.0 -konseptilla, eli älykkäällä valmistuksella tarkoitetaan. Kyseessä on valmistuksessa käytettävät erilaiset teknologiat, muun muassa robotiikka ja tekoäly. Älykästä valmistusta hyödyntämällä kyetään saavuttamaan tehokas tuotantojärjestelmä, jolla on vaikutuksia tuotteiden laadun parantumiseen sekä tuotantokustannuksiin. Kyseessä on suhteellisen tuore käsite ja sen vaikutuksia laadunhallintaan sekä suorituskyvyn mittaamiseen on tutkittu rajallisesti.

Tuotteiden valmistuksen aikana yrityksiin kertyy monenlaista dataa. Oikein hyödyntämällä se tarjoaa erilaisia näkökulmia tuotannon tehostamiseen, kehittämiseen, innovointiin, tuotekehitykseen ja parhaimmillaan kokonaan luomaan uutta liiketoimintaa. Datan avulla voidaan lisätä laatua ja tehokkuutta, jotka vaikuttavat suoraan liiketoiminnan kannattavuuteen. (Pakkasela 31.1.2024.) Teollisuudessa tuotannossa valmistettavan laadun keskeisimpiä asioita on vaihtelun minimoiminen (Deming 1994, 309–316; Tervonen, 2001), jonka myötä Deming on päätenyt jakoon, jossa poikkeamat luokitellaan yleisiksi- ja erityisiksi syiksi. Hän arvioi, että noin 94 % vaihtelua aiheuttavista syistä johtuu järjestelmästä, josta yrityksen johto on vastuussa. Loput 6 % olisi erityisyyttä. Hänen mukaansa hyvää valvontaa ja johtamista on laskelmat tiedoista, jotka tuovat esille nämä kaksi syytyyppiä. Tällöin tulisi hyödyntää tilastollisia menetelmiä laadunhallinnan seuraamiseksi. (Deming 1994, 309–316.) Tilastollisella prosessin ohjauksella (Statistical Process Control, SPC) tutkitaan prosessin tai systeemin tilaa ja erotetaan erityisyyt ja satunnaissyyt toisistaan. Prosessia pyritään ohjaamaan siten, että siihen vaikuttavat vain satunnaiset syyt, toisin sanoen yleistä vaihtelua eli hajontaa aiheuttavat tekijät. Erityisyyt on eliminoitava nopeasti vaihtelusta. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 190–191.)

Prosessissa esiintyvä vaihtelu pienenee ja muuttuu ennustettavammaksi, kun suoritusporras ja yritysjohto siirtyy yksittäisten mittojen ja asian tarkastamisesta prosessin suoritustason laaja-alaiseen ja hajonnan ohjaamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa vain muutaman virheen syiden selvittämistä sekä suurimman osan virheiden tutkimisen estämistä. 80 % poikkeamista on tyypillisesti satunnaisvaihtelun aikaansaamaa, eikä sille ole olemassa kansanomaista perustetta. Prosessin rakenne saa aikaan vaihtelun. Prosessi ei ole kyvykäs, mikäli se ylittää asetut spesifikaatiot, toleranssit, tavoitteet tai halutun tilan. Kyvykkyyden parantaminen on tällöin ainut

ratkaisu. Epästabiilisuus ja tamperointi tai nämä yhdessä saattavat estää kyvykkyyden parantamisen. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 191–192.)

Yang (2024, 8–9) toteaa, että älykkään anturijärjestelmän avulla valmistusorganisaatiot kykenevät reaaliaikaisesti ohjaamaan ja seuraamaan, analysoimaan sekä keräämään tietoa tuotannon prosessien toteutumisesta. Tämä parantaa ongelmakohtien oikea-aikaisen havaitsemisen, parantaa tuotteiden laatua, tehostaa tuotantoa sekä optimoi tuotantoprosesseja. Kyseessä on valmistusyritysten tuotannon dataohjautuva kehitysmalli, jossa yhdistyy älykkäät anturijärjestelmät sekä big data -teknologia. Laatutaso ja tuotannon tehokkuus kehittyy, kun hyödynnetään älykkäitä anturijärjestelmiä, joita teknologian jatkuva kehittyminen ja sovellusten edistyminen mahdollistaa.

Raportit ja tulostaulut laadun mittaamisesta saattavat olla erittäin tehokkaita, mutta niiden kanssa tulee noudattaa varovaisuutta. Mikäli haluttu laatutaso ei ole mieluinen, tulee tunnistaa syyt sekä tehdä selkeä ero sille, onko kyseessä työntekijöiden vai johdon ohjattavissa olevat tekijät. Väärän tai puutteellisen tiedon viestinnällä on negatiivisia vaikutuksia laatukulttuuriin kehitykseen.

Työntekijöille on viestittävä selkeästi, mitä pitää tehdä ja mitä konkreettisia toimia odotetaan laadun tulosten parantamiseksi. On ymmärrettävä, että johdolle ilmeiset asiat, eivät välttämättä ole ilmeisiä työntekijöille. (Gryna 2001, 224.)

3 Tutkielman menetelmälliset valinnat

3.1 Laadullinen tutkimusote ja tutkielman kontekstin kuvaus

Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen avulla tavoitellaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja siihen kytkeytyvistä asioista. Sillä on ainutlaatuinen kyky tarttua yksilöiden vivahteikkaisiin kokemuksiin ymmärtämällä subjektiivisia kokemuksia ja niiden syvyyttä, jota ei useimmiten voida saavuttaa määrällisellä tutkimuksella. (Hall & Liebenberg 2024, 1.) Laadullisen tutkimuksen tekeminen aloitetaan muotoilemalla yksi tai useampi tutkimuskysymys, joita on mahdollista tarkentaa iteratiivisesti tutkimuksen edetessä tarkoituksen tai päämäärän tarkentamiseksi (Denny & Weckesser 2022, 1166). Laadullinen liiketoimintatutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, miten tosielämän liiketoimintaympäristössä asiat käyttäytyvät ja toimivat sekä miten ne saattavat muuttua (Erikson & Kovalainen 2008, 3). Tämän tutkielman kohdalla se merkitsi ymmärryksen saamista laatukulttuurista teollisuusyrityksistä sekä aiheeseen liittyviä tekijöitä, joita tutkimukseen valikoitujen yritysten edustajat sekä asiantuntijat kuvasivat henkilökohtaisista näkökulmista. Tieteen keskeinen tehtävä on syventää ihmiskunnan kykyä ymmärtää todellisuudessa tapahtuvien ilmiöiden sekä niiden keskinäistä yhteyttä. Tieteellisessä selittämisessä ilmiöiden välisten kausaalisuhteisiin vetoaminen on keskeisessä asemassa. (Valli & Aaltola 2015, 22.)

Kohdeorganisaatioiden sekä asiantuntijoiden valinnassa on kiinnitetty huomiota empiirisen aineiston keruussa. Kohdeorganisaatioiden kartoitus rajautui Satakuntaan ja joista lopulta tutkielmaan valikoitui kaksi teollisuudessa toimivaa organisaatiota. Tutkielman tekijä on itse Raumalta kotoisin, joka lisäsi entisestään kiinnostusta syventyä satakuntalaisten organisaatioiden liiketoimintaan. Kohdeorganisaatioiden valinnassa kartoitettiin suomalaisia valmistavia organisaatioita, joiden toimintaa ohjaa laadunhallintajärjestelmä, joka valikoitui yleisesti tunnetuksi ISO 9001 standardiksi. Asiantuntijoiden valinnan kartoittamisessa hyödynnettiin saman standardin parissa työskentelyä, tuntemusta sekä toimintaa asiakasrajapinnassa. Ottamalla asiantuntijat mukaan osaksi tutkielmaa, voidaan saada ymmärrystä siitä, miten ulkopuolinen taho näkee ja kokee laatukulttuurin toteutumisen teollisuusyrityksissä. Kun tutkimukseen valittujen organisaatioiden ja asiantuntijoiden toimintaa sekä menettelyä ohjaa tietyt standardit ja lainalaisuudet, on mahdollista saada vaihtelua sekä pirstaleisuutta pienemmäksi, joka mahdollistaa entistä syvällisemmän ymmärryksen käsiteltävästä aiheesta. Organisaatioiden koko huomioitiin valintakriteerinä. Toinen organisaatio on yli 250 henkeä työllistävä, joka EU:n komission määritelmän mukaan on suuri toimija ja toinen yritys työllistää alle 50 henkeä, joka on määritelmän mukaan pieni toimija.

Tarkastelemalla kahta eri kokoista organisaatioita ja peilaten teoriaan, voidaan vertailla eroavaisuuksia sekä samankaltaisuuksia niiden välillä, ottaen huomioon organisaatioiden oman laatukulttuurin ja sen johtamisen. Asiantuntijoiden valinnan kartoittamisessa ei hyödynnetty alueellista rajausta, sillä se ei ole oleellista tutkielman empirian kannalta.

Tutkielmaan valitut kaksi teollisuusorganisaatiota kuvaavat tutkielman tekijän näkemystä siitä, miten tutkittava ilmiö edustaa laatukulttuuria ja sen johtamista. Päätöstä tutkittavien organisaatioiden valinnasta vahvisti kotisivuilla esitetyt laatuun linkittyvät tekijät, kuten toiminnan sertifiointi ISO-standardiin, laadun merkityksen esille tuonti, artikkelit, toimintaympäristön kuvaus sekä organisaation koko. Tutkielmaan valitut organisaatiot edustavat EU:n komission määritelmän mukaisesti pientä organisaatiota, joka käsittää alle 50 henkilöä sekä toinen organisaatio suurta, joka työllistää yli 250 henkilöä. Lisäksi kohdeorganisaatiot rajattiin käsittämään liiketoiminnan sijainnin perusteisesti, joka tässä tutkielmassa on Satakunta. Kohdeorganisaatiot esiintyvät tutkielmassa anonymisti, jolloin se on määrittävä tekijä koskien kohteiden kuvausta. Tällöin organisaation tarkempaa historiaa, toimialaa tai kokoa ei kuvata anonymiteetti huomioiden. Tutkielmaan tuo syvyyttä asiantuntijaorganisaatioissa toimivat Mia Aaltonen sekä Jussi Moisio, jotka esiintyvät omalla nimellään sekä edustamallaan organisaatiolla. Molempia asiantuntijoita yhdistää pitkä historia laadun parissa työskentelystä yhteistyössä Suomessa toimivien yritysten kanssa. Mia Aaltonen toimii Kiwa Sertifiointi Oy:ssä teknologian liiketoimintapäällikkönä, tuotepäällikkönä ISO 9001 sekä pääauditoijana. Jussi Moisio puolestaan on Arter Oy perustajajäsen ja tarjoaa laatuun keskittyviä koulutuksia sekä konsultointia yrityksille. Moisiolla on myös sopimus toimia Kiwa Sertifiointi Oy:ssä pääauditoijana, jota hän tekee enää satunnaisesti jäätyään eläkkeelle muutamia vuosia sitten.

Tutkielmaan osallistuneet kohdeorganisaatiot toimivat teollisuuden toimialalla, joka on yhdistävä tekijä, mutta erottava tekijä on organisaatioiden koko, jolla viitataan henkilöstön määrään sekä taloudellisiin tunnuslukuihin. Tuotannollinen toiminta sekä teknologioiden hyödyntäminen yhdistävät molempia organisaatioita. Lisäksi molemmissa tuotannollinen toiminta näyttelee pienempää roolia kokonaisliiketoiminta huomioon ottaen. Tuotannollisella toiminnalla tässä yhteydessä tarkoitetaan jonkin laitteen tai kokonaisuuden, fyysisesti havaittavaa tuotosta, jonka tekemisen yhteydessä korostuu vallitseva laatukulttuuri sekä sen johtamisen merkitys.

3.2 Aineistonkeruu ja -analysointi

Tutkielmaan valittuja organisaatioita lähestyttiin ottamalla yhteyttä toimitusjohtajiin puhelimitse. Asiantuntijoita lähestyttiin myös puhelimitse. Toisella asiantuntijaorganisaatiolla ei ollut suoria

yhteystietoja asiantuntijoihin, joten yhteyttä otettiin asiakaspalvelun kautta. Asiakaspalvelijalle kuvattiin, mitä asia koskee, jonka pohjalta ohjasivat soveltuvalle asiantuntijalle. Asiantuntija otti yhteyttä tutkielman tekijään vuorokauden kuluessa sähköpostitse. Kaikki suhtautuivat positiivisesti ja mielenkiinnolla haastattelupyyntöön, eikä kieltäytymisiä tullut. Kaikissa tapauksissa suoraa kontaktia tavoiteltuihin haastateltaviin ei ollut, jolloin yritysten edustajat toimivat viestin välittäjinä asianomaisille. Yhteydenpitoa jatkettiin sähköpostitse, joiden yhteydessä toimitettiin sopimukset tutkielmaan osallistumisesta sekä luvasta taltioida haastattelut.

Aineistonkeruu tapahtui hyödyntämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavia oli kokonaisuudessaan kahdeksan henkilöä, kuusi teollisuuden organisaatioiden edustajaa ja kaksi asiantuntijaorganisaation edustajaa. Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetty menetelmä on haastattelu (Denny & Weckesser 2022, 1166) erityisesti johtamis- ja organisaatiokulttuuritutkimuksissa (Puusa & Juuti 2020). Haastattelun menetelmällinen etu on, että tutkija voi vaikuttaa haastateltavien henkilöiden valintaan, jolloin valikoituu henkilöitä, joilla on entuudestaan tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti 2020). Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista avoimet, ennalta asetetut kysymykset, joita täydennetään lisäkysymyksillä haastattelun aikana esiinnoitettujen asioiden pohjalta (Denny & Weckesser 2022, 1166; Puusa & Juuti 2020). Tutkielman menetelmän valinta on tarkoituksenmukaisuuskysymys, ei itseisarvo. Tutkijan hyvä menetelmien tuntemus auttaa tutkimukselle soveltuvimman menetelmän valinnassa. (Puusa & Juuti 2020.)

Tutkielmaan valikoiduista organisaatioista haastateltiin henkilöitä kolmelta organisaation eri tasolta, jolloin kummastakin organisaatioista kolmea henkilöä. Huomioiden eri organisaatioilla työskentelevät ihmiset, voidaan saavuttaa kokonaisvaltainen ja läpileikkaava ymmärrys siitä, miten eri tasoilla ihmiset kokevat laatukulttuurin. Tämän pohjalta haastateltavaksi valikoitui molempien organisaatioiden toimitusjohtajat, laatupäälliköt sekä tuotannossa toimiva operaattori, toisin sanoen tuotantotyöntekijä. Puusa ja Juuti (2020) huomauttavat, että aineistonkeruu laadullisessa tutkimuksessa ei ole puhtaan tiedon esille nostamista, vaan toisten, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tutkimusta tekevä henkilö ei ole tutkimusmatkailija, joka saapuu toiseen kulttuuriin kokemaan haastateltavien primitiivisen ympäristön. Tutkijan voidaan todeta olevan noviisi, joka nöyränä pyytää lupaa tulla tarkastelemaan rikkaaseen sosiaaliseen todellisuuteen, jonka tutkittavat kohteet ovat omaksuneet.

Haastattelurunkoja oli kolme, operaattori, toimihenkilö ja asiantuntija. Haastateltavat henkilöt toimivat eritasoisissa tehtävissä ja tarkastelevat käsiteltäviä asioita eri näkökulmista. Tämän

pohjalta on päädytty tekemään kolme erilaista haastattelurunkoa, jotka pitävät sisällään samat teemat. Runkojen välillä kysymyksissä ei ole asiasisällöllisesti juurikaan eroavaisuuksia. Kysymykset on muotoiltu haastattelurungoissa siten, että kunkin haastateltavan henkilön on mielekästä vastata sekä varmistetaan ymmärrys kysyttävästä asiasta, sen tasoisesti, missä asemassa toimii. Kysymysten muotoilussa erona on se, että operaattorin ja toimihenkilön lomakkeissa asiaa tarkastellaan heidän työtehtävänsä ja yrityksen näkökulmasta, jossa toimivat. Asiantuntijan lomakkeessa kysymykset on muotoiltu siten, miten haastateltavat kokevat asiat työtehtävässään toimiessaan asiakkaiden kanssa. Tällöin asiantuntijat tarkastelevat asiakkaita, toisin sanoen yritysten toimintaa ulkopuolisena tahona. Haastattelurungot toimitettiin haastateltaville vähintään kaksi viikkoa ennen haastatteluajankohtaa, jotta haastateltavalla olisi kohtuullinen aika tutustua kysymysten sisältöön ja toisaalta reflektoida niitä omiin kokemuksiin. Tähän päädyttiin siksi, että jäsentelemällä kysymyksiä etukäteen, on mahdollista saada laajempia ja syvällisempiä vastauksia haastateltavilta.

Ajankohdallisesti haastattelut ajoittuivat marraskuun 2024 ja joulukuun 2024 väliselle ajalle. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut äänitettiin iPhoneen sanelintoimintoa hyödyntämällä tai Microsoft Teamsin tallennustoiminnolla. Tämä mahdollisti haastattelijan täyden keskittymisen haastateltavaan. Äänittäminen mahdollisti irtaantumisen muistiinpanojen tekemisestä. Asiantuntijoiden haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina pitkän välimatkan takia. Teknisten haasteiden vuoksi nämä haastattelut oli toteutettava puhelinhaastatteluna alkuperäisen Microsoft Teams -haastattelun sijaan. Haastattelu, jota ei saatu äänitettyä, saatiin kuitenkin taltioitua puhelun aikana Microsoft Word ohjelman litterointitoiminnon avulla. Loput kuusi haastattelua toteutettiin kohdeorganisaatioiden toimistotiloissa, joissa vallitsi haastattelemiselle otollinen rauhallinen tunnelma. Yleisesti haastattelut taltioidaan nauhoittamalla haastateltavien suostumus huomioiden, jonka jälkeen se kirjoitetaan sanatarkasti. Kirjallisten muistiinpanojen tekeminen saattaa olla avuksi analysointivaihetta varten. (Denny & Weckesser 2022, 1166.)

Litteroitavaa haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 10 tuntia ja 57 minuuttia. Yksittäisen haastattelun kesto oli keskimäärin 1 tunti ja 22 minuuttia. Kaikki haastattelut toteutuivat keskeytyksettä.

Aineiston analysointi linkittyy tiiviisti laadullisen tutkimuksen aineiston hankintaan, jossa tutkija on tutkimusinstrumentti sekä hänen läsnäolonsa hankintavaiheessa aloittaa aineiston analysoinnin. Aineiston analyysiin ja hankintaan liittyy tutkijan oma esiymmärrys aiheesta, jolloin tutkijan on tunnistettava omat uskomukset ja tiedot aiheesta. (Puusa & Juuti 2020.)

Litteroinnilla eli puhtaaksikirjoittamisella, aineisto muunnetaan luettavaksi tekstiksi kirjoittamalla (Hirsjärvi & Hurme 2022). Litteroinnit toteutettiin kahden viikon sisällä aina tehdystä haastattelusta. Haastattelurunko osoittautui kattavaksi sekä toimivaksi. Tutkielman tekijän aiheen ymmärryksen syventyessä, molempien kohdeorganisaatioiden edustajia lähestyttiin jälkikäteen yhden tarkentavan kysymyksen tiimoilta. Jokainen haastattelu litteroitiin sanasta sanaan, joka Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan onkin hitain ja työläin vaihe. Kaikkien haastatteluaineistojen litterointiin hyödynnettiin Microsoft Word ohjelman litterointi ominaisuutta. Ohjelman tarjoama litteroinnin laatu ei ollut virheetöntä. Jokainen litteroitu haastattelu tarkastettiin ja korjattiin sanatarkasti virheiden sekä puutteiden minimoimiseksi, kuuntelemalla haastattelu uudelleen.

Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi kaikkiaan 129 sivua, fonttikoon ollessa 11 ja rivivälin ollessa 1,5. Aineiston analysointi aloitettiin jo litteroinnin yhteydessä tunnistamalla oleellisia asioita tutkimuskysymysten ja teoreettisen ajattelun näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020). Asioita kirjattiin aineistoon korostusvärillä, sekä tekemällä muistiinpanoja syntyneistä ajatuksista ja mielenkiintoa herättäneistä kysymyksistä.

Tutkielman analysoinnin keinona käytettiin laadullista sisällönanalyysiä (Kuckartz & Rädiker 2022, 36–37; Puusa & Juuti 2020). Valitut tarkastelutasot johdettiin aiemmasta teoriasta, jolloin ne ovat myös pohja puolistrukturoidulle teemahaastattelurungolle ja ohjasivat tutkielman aineiston analyysiä. Tutkielman teoriaosassa on tuotu esille selkeästi ne tarkastelutasot, johon empiriaa suhteutetaan. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan testata teoriaa vaan pikemminkin tunnistaa sekä antaa mahdollisuus uusien ajatusten syntymiselle. Aiempi teoria oli ohjaava tekijä kaikissa aineiston käsittelyn eri vaiheissa, jota tukee haastattelun pääteemat, joita ovat laatu, laatukulttuuri, arvot, laatujohtaminen, laadunkehittäminen sekä auditointi. Tässä tutkielmassa nähtiin, että laatukulttuuri muodostuu rakenteellismuodollisista sekä organisaatiopsykologisista tekijöistä, jotka linkittyvät keskenään toisiinsa.

Analysoinnin näkökulmasta aineiston teemoittelu tarkastelutasojen avulla edellytti erityistä tarkkaavaisuutta, sillä useammassa haastattelun vastauksissa oli verkottuneisuutta tarkastelutasojen välillä. Haastattelussa esitetyt kysymykset oli muotoiltu siten, että ne kohdistuisivat tiettyyn tarkasteltavaan tasoon, mutta vastausten kattava pohdinta sai aikaan verkottuneisuuden, jolloin ydinajatuksen säilyttäminen oli tärkeässä roolissa. Ydinasioiden hahmottelussa hyödynnettiin korostusvärejä. Tarkasteltavien tasojen lopullinen muoto syntyi teemoittelun avulla, joka tuki laajan haastattelumateriaalin käsiteltävyyttä. Haastatteluaineistojen käsiteltävyys yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytämiseksi helpottui jaotteleamalla ne oikeisiin tarkastelutasoihin. Lisäksi se tuki

keskittymistä yhteen käsiteltävään teemaan kerrallaan. Tutkielman kirjoittamisen edetessä tarkasteltavia asioita yhdisteltiin soveltuvin osin, joka tuki lopullisen muodon löytymistä sekä helpottaa lukijaa ymmärtämään käsiteltävää asiaa.

Tutkielman tulososio koostui teollisuus- sekä asiantuntijaorganisaatioiden edustajien vastausten analysoinnista, jossa tuotiin esille yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia organisaatioiden välillä. Lisäksi asiantuntijaorganisaatioiden edustajien näkökulmat tarjosivat yleistettävyyttä käsiteltävistä teemoista, joka syvensi entisestään analysointia. Haastateltavien suorilla lainauksilla todennetaan asioiden paikkansapitävyyttä, mutta myös rikastutetaan luettavaa tekstiä. Analysoinnin viimeisessä vaiheessa haastatteluaineistoja täydennettiin aiemmalla teorialla ja kirjoitettiin tutkielman lopulliseen muotoon.

3.3 Tutkielman luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan jakaa kolmeen käsitteeseen, joita ovat luotettavuus, uskottavuus sekä eettisyys. Käsitteet kytkeytyvät toisiinsa ja kokonaisuuksina ovat abstrakteja sekä vaikeaselkoisia. Yksiselitteinen määrittelemine ei ole helppoa ja yhdenkin käsitteen ontuminen aiheuttaa tutkimuksen pohjan putoamisen. (Puusa & Juuti 2020.) Uskottavuuteen tutkielmassa on pyritty aineiston asianmukaisella keräämisellä sekä sen analysointi on tehty huolellisesti. Empiirinen aineisto on litteroitu tarkasti ja tuotu haastateltavien näkemykset mahdollisimman selkeästi esille. Tutkielman tekijä on menetellyt toiminnassaan puolueettomuutta kunnioittaen. Esitetyt sekä kuvatut asiat on esitetty asianmukaisesti. Tutkielma kuvaa useimmille ihmisille vieraita käsitteitä, mutta ne on kuvattu siten, että lukija voi vakuuttua niiden paikkansapitävyydestä sekä ymmärrettävyydestä. (Puusa & Juuti 2020.)

Luotettavuutta vahvistaa tutkijan kyky vastata tutkimusongelman ratkaisemiseksi sekä menetelmät, jotka on valittu tutkimuksen toteuttamiseksi jokaisessa tutkielman eri vaiheissa. Tutkielman kaikki vaiheet on kuvattu todenmukaisesti ja tarkkaan, jolloin vältytään olennaisten asioiden puuttumiselta, jolla vahvistetaan lukijan vakuuttumista siitä, että esitetyt asiat on tapahtunut todellisuudessa. (Puusa & Juuti 2020.) Eettisyys on huomioitu läpi tutkielman noudattamalla eettisiä periaatteita. Tutkielmassa käytetyt analyysitavat ja menetelmät täyttävät hyvin tehdyn työn kriteerit ja toimivat sellaisenaan tarvittaessa muiden tutkielmien ohjenuorana. Tutkielman tulososion valmistumisen jälkeen se toimitettiin asianomaisille luettavaksi, joka lisää läpinäkyvyyttä tutkielman tekijän työskentelyssä. Tutkielma tuottaa hyvää, eikä se tuota haittaa yrityksille tai yksilöille missään elämän eri vaiheissa tai osa-alueissa. (Puusa & Juuti 2020.) Tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä on ollut ymmärrys tutkielman osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä tutkielman tarkoituksesta.

Tulosten raportoinnissa on huomioitu tarvittaessa anonymiteetti. Eriksson ja Kovalainen (2008, 65) kuvaavat kirjassaan tutkimusetiikan merkitystä, jolloin se käsittää koko tutkimusprosessin tutkittavan kohteen ja tutkijan välillä, tutkielman kirjoittamisesta sen julkaisemiseen asti.

Viime kädessä laadullisessa tutkimuksessa tehdyt ratkaisut perustuvat tutkijan tekemiin subjektiivisiin valintoihin. Objektiivisuudella tarkoitetaan tutkijan kykyä erottautua tutkimuskohteesta, jolloin kohteen ominaisuudet tai saatavat tulokset eivät ole sidoksissa tutkijan omiin toimiin tai olettamuksiin. Objektiivisuutta on mahdotonta saavuttaa laadullisessa tutkimuksessa eikä se ole edes tarpeen tai tavoiteltavaa. Ihmisten käyttäytyminen on pitkälti tilanne-, aika- ja paikkasidonnaista, jolloin ei ole mahdollista olettaa, että täysin sama tulos saavutettaisiin eri menetelmin tai ajankohtana, jolla on perinteisesti varmistettu tutkimuksen reliaabelius. (Puusa & Juuti 2020.) Tutkielman tekeminen on suoritettu kokonaisuudessaan systemaattisesti sekä huolellisesti. Huomioiden laadullisen tutkimuksen haasteet toistettavuudesta, on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että tutkielman raportointi ja kohdeorganisaatiot kuvataan riittäväällä tarkkuudella, joka mahdollistaisi tulevien tutkimusten arvioinnin eri konteksteissa.

Haastateltaville toimitettiin ennakoon esitettävät haastattelukysymykset teemoineen, joka mahdollisti asioiden syvällisemmän pohdinnan henkilökohtaisesta näkökulmasta. Haastateltavien esittämät näkemykset toimivat ohjaavana tekijänä haastattelun aikana, eikä tutkielman tekijä ohjannut keskustellut siten, että se olisi aiheuttanut haastateltavalle epämieluisaa tilannetta. Tutkielman laadukkuutta on pyritty varmistamaan haastattelurungolla, jonka laadinnassa on noudatettu huolellisuutta sekä riittävä kattavuus. Laadukkuutta pyrittiin varmistamaan myös haastattelutallenteisen teknisellä toimivuudella sekä litteroimalla ajallisesti lyhyen ajan sisällä haastattelun jälkeen. Tutkielmassa kuvatut teoreettiset viitekehykset toimivat haastattelurungon ohjaavina tekijöinä, joiden tukemana rakentui tutkielman pääteemoja jäsentelevä kokonaisuus. Litterointi suoritettiin sanatarkasti, jolla oli tutkielman laatua parantava vaikutus. Haastateltavien näkemykset kyettiin taltioimaan taltioivan sanelimen ansiosta. Tutkielman tekemiseen hyödynnettiin tunnettujen laadun tutkijoiden teoksia, sekä tuoreita tutkimuksia varmistamaan tutkielman ajankohtaisuus, joiden avulla tutkimusongelmaan saatiin vastaus. Lisäksi tuoret tutkimukset osoittivat käsiteltävän aiheen tarpeellisuuden.

4 Tutkielman tulokset: laatukulttuurin ja sen johtamisen inhimillinen rakentuminen teollisuusyrityksissä

4.1 Ihmiset laatukulttuurin ytimessä

Keskustellessa laadun määritelmästä, haastateltavilla oli selkeä näkemys siitä, mitä se merkitsee oman organisaation toiminnassa. Keskeisinä asioina laadusta haastateltavat nostivat asiakaskeskeisyyden, laadun roolin liiketoiminnan ytimessä sekä tavoiteltavana päämääränä. Näiden asioiden toteutumiseen liittyi keskeisesti organisaation henkilöstö. Laadulle on annettu lukuisia erilaisia tulkintoja, riippuen siitä, miten sitä tarkastellaan. Yleisimmin laatu käsitetään tyydyttämään asiakkaan tarpeet, jossa yhdistyy liiketoiminnan kannattavuus ja tehokkuus. (EUA 2006, 9; Hoyle 2007, 19; Juran & Gryna 1988, 2.2; Martin ym. 2020.) Kohdeorganisaatioiden toiminnassa tavoitellaan kerralla oikein tekemistä, johon yhtyvät Garvin (1988, 40–45); Ilies ym. (2017, 1052) ja Lecklin (2006, 18–20). Kohdeorganisaatioiden edustajat sekä asiantuntijat kuvailivat laatua heille ominaisten sekä keskeisten asioiden kautta. Tällöin ei ole tarkoituksenmukaista vertailla aiempien teorioiden tulkintoja laadusta siihen, mitä ominaispiirteitä haastateltavat eivät maininneet vastauksissaan. Seuraavassa vastauksessa pohditaan laatua käsitteenä, jossa korostuu laatukulttuuri, jolloin voidaan tulkita, ettei se toteutuisi ilman organisaatiossa olevia ihmisiä.

”Tavallaan kerralla oikein periaatteella. Se on kustannustehokasta, laadukasta ajallaan. Jotta se toteutuu, niin vaatii sitä, että siellä yrityksessä on laatuasiat prosesseissa sisällä ja hyvin systemaattisesti hoidetaan sitä laatua ja se laatukulttuuri on korkealla tasolla.” (Aaltonen)

Lisäksi laatu koettiin prosessien sisäiseksi toiminnaksi ja systemaattisuudeksi, ihmisten osaamiseksi sekä ratkaisukeskeisyydeksi. Toimitettavan laadun on oltava määriteltyjen vaatimusten mukaista haastateltavien mukaan, joka on yhtenevä Garvin (1988, 40–45); Lecklin (2006, 18–20) ja SFS Suomen Standardit (15.2.2016) kanssa. Laatu ei ole vain tuotelaatua vaan se on sisäistä toiminnan laatua sekä ulkoista laatua, joka näyttäytyy asiakkaalle. Dale (2003, 5); Hoyle (2007, 19–20) ja Lecklin (2006, 18) mukaan jatkuva kehittäminen liittyy keskeisesti laatuun. Kehitystyötä ajaa organisaation itse suorittama systemaattinen laatutyöskentely sekä ulkoiset tekijät. ISO-standardi edellyttää, että toiminnan kehittäminen on jatkuvaa ja osa liiketoiminnan päivittäistä tekemistä. Tutkielman tekijänä itselleni jäi organisaatioista kuva, että tämä ISO-standardin edellytys on omaksuttu operaattoritasolla asti, jolloin laatukulttuurikin näyttäytyy voimakkaammin, kuten alla esitettyssä kommentissakin ilmenee.

”Kyllä siinä joka ukko on sitten kyllä (vastuuta kantamassa). Mun mielestä aika hyvin ne (kanssatyöntekijät) pitää huolen siitä, että ne (valmistettavat laitteet) on (laadukkaita)...välillä vähän paremminkin vielä.” (Haastateltava 3)

Asiantuntijaorganisaatiossa toimiville Aaltoselle ja Moisiolle laatukulttuurin käsite oli entuudestaan tuttu ja keskeisessä roolissa työtehtäviensä osalta toimiessaan auditointien sekä koulutusten parissa. Laatukulttuurin käsite oli puolelle organisaatioissa työskenteleville vastaajille vieras, ja loput kuvailivat mitä termi heidän näkemyksensä mukaan merkitsee. Käsite oli tullut tutuksi osalle aiemmista työpaikoista. Moisio toteaaakin, että vuosikymmeniä kestäneen uransa aikana laatukulttuuri ei ole terminä tullut kovin yleiseksi organisaatioiden keskuudessa. Laatukulttuurista on voitu todeta jotakin, mutta kokee, että koko maassa olisi tämän asian tiimoilta vielä tekemistä, joka on yhtenevä Sattler ym. (2016, 44) mukaan, joka toteaa, että organisaatioissa tietoisuus laatukulttuurin kehittämisestä on lisääntynyt. Kumar ym. (2021, 14) mainitsee laatukulttuurin käsitteen olevan kohtalaisen uusi teema muihin laadunhallinnan käsitteisiin verrattuna. Seuraavassa lainauksessa käykin ilmi, että laatukulttuuri on käsitteenä vieraampi. Käsitteen sanat laatu ja kulttuuri tunnustetaan erikseen, mutta yhdessä haastavampi sanoittaa.

”Laatukulttuuri on tosiaankin uusi termi. Ymmärrän sanan laatu ja sen kulttuurin, mutta ne yhdessä, ei ole tullut aikaisemmin mieleen. Mutta mä siitä laatukulttuuri sanasta kylläkin tunnistan heti asioita mikä meillä on ollut ja on pakostakin olla, koska ollaan näin pitkään oltu elossa. Ja mä tunnistan ne. Ne on asioita mistä me ollaan tavallaan hirveän ylpeitä. Ne on sitä meidän omaa identiteettiä.” (Haastateltava 1)

Osa haastateltavista kuvasi tarkkaan, miten kokonaisvaltaista laadun tekeminen on ja miten se kytkeytyy eri liiketoiminnan osa-alueisiin. Juran & Gryna (1988, 1.1); Oakland (1989, 4); Silén (2006, 43) ovatkin yhtä mieltä siitä, että yrityksissä, joita johdetaan hyvin, laatu otetaan huomioon systemaattisesti liiketoiminnan kaikissa osa-alueissa. Bisgaard (2008, 399); Juran & Gryna (1988, xi) ja Silén (2006, 40) mainitsevat tämän tarkoittavan laadun kytkeytymistä tuotteen laatuun sekä toiminnan eri prosesseihin. Molemmat yritykset toteavat, että laatu on se, josta molemmat yritykset tunnetaan. Sattler ym. (2016, 43) ja Özkan & Karaibrahimog˘lu (2013, 420) tutkimuksissa todetaan, että laadun hyödyntäminen strategisena tekijänä on yksi keino saada kilpailuetua nykypäivän haastavassa liiketoimintaympäristössä. Tricker (2020, 3) huomauttaa, että yrityksen maine ei yksinään riitä vakuuttamaan kuluttajia, vaan tarjottava laatu näyttölee ratkaisevassa roolissa. Moisio totesi laadusta keskustellessa *”asiakas on kuningas”* ja samaan yhtyy Salomäki (1999, 75).

Molemmilta organisaatioilta nousi esille, että työntekijät toiminnan ytimessä, ihmisistä pidetään huolta, koska he tekevät laadun.

”Laatu käsitteenä, me puhutaan elinkaarilaadusta, mutta myös toiminnallisesta laadusta. Ja kaiken takana on osaava ja motivoitunut henkilökunta. Meillä on tosi pieni vaihtuvuus, mikä on myöskin laatua, tässä kokonaisuudessa tosi tärkeää. Ihmiset viihtyy täällä.” (Haastateltava 4)

Lisäksi molemmissa organisaatioissa todettiin olevan pieni vaihtuvuus henkilöstössä, joka näyttäytyy pitkinä työurina. Toisessa organisaatioissa nousi esille, että henkilöstöhallinnon edustaja on tuonut mukanaan asioita, joita ei ole osannut ajatella ja sitä myöden tukenut kulttuurin muotoutumista. Haastateltava 1 nostaa esille myös sen, että maailma muuttuu koko ajan, jolloin myös kulttuuriset asiat ovat pinnalla. Haastattelijana olen yhtä mieltä siitä, että on tärkeää tunnistaa ympärillä muuttuva maailma. Tällöin ajatus jatkuvasta parantamisesta on läsnä niin tuotteiden kuin prosessien kehittämisessä, joka tukee kilpailukyvykkyyden paranemista. Lisäksi koin merkitykselliseksi sen, miten organisaatiot kuvasivat omaa toimintaansa laadukkaana, mutta totesivat myös, etteivät ole ongelmattomia. Tämän tunnustaminen vahvistaa ajatustani haastateltavien rehellisyydestä mutta myös siitä, että he tunnistivat, ettei kehittämistyö tule koskaan valmiiksi. Organisaatioiden johtamisstrategioissa vakiintuneita työkaluja ovat laadunvarmistus ja laadunhallintamenettelyt (Rogala ym. 2024, 295; Sattler ym. 2016, 43), joiden avulla saavutetaan muutoksia ja parannetaan tehokkuutta (EUA 2006, 9). Tässä yhteydessä korostuu organisaation laatukulttuurin kehittämisen ja edistämisen merkitys (Sattler ym. 2016, 43).

Haastattelurungon mukaisesti syvennyttiin myöhemmässä vaiheessa laatukulttuuriin ja mitä se merkitsee kunkin organisaation toiminnassa. Haastattelun alussa osan haastateltavien oli haastavampi vastata siihen, mitä laatukulttuuri tarkoittaa, mutta haastattelun edetessä ja siirtyessä käsittelemään syvällisemmin aihetta, vastaukset tulivat luontevammin ja kattavammin. EUA (2006, 10) tekemässä tutkimuksessa todettiin, että laatukulttuuria pidettiin itsestään selvänä, jolloin vain muutama vastaajista osasi määrittää sen tarkoin. Haastattelemani henkilöt kuvailivat laatukulttuuria yhteiseksi toiminnaksi, säännöiksi, tavoiksi ja ymmärrykseksi laadusta. He toteavat laatukulttuurissa asiakkaan olevan toiminnan keskiössä, josta yhtä mieltä ovat myös Bendermacher ym. (2017); Ehlers (2009, 350); Hildesheim & Sonntag (2020) ja Sattler ym. (2016, 44). Kaikissa vastauksissa ihmisten johtaminen kävi ilmi suorana toteamuksena tai vastaukset oli muotoiltu siten, että niistä oli ymmärrettävissä johtajuuden vaikuttavan laatukulttuurin taustalla.

”Laatukulttuuri tarkoittaa sitä, että kun koko yrityksen läpi tiedetään mitä se hyvä laatu meidän yrityksessämme tarkoittaa, ja että se on kaikissa prosesseissa sisällä. Se on koulutettu, sitä

mitataan, sillä on tavoitteita, sitä seurataan ja ennen kaikkea tästä tulee se jatkuva parantaminen.”
(Aaltonen)

”Tuodaan se meidän tietotaitomme heidän käyttöönsä sellain, että asiakkaalla on siitä oikeasti etua ja asiakas on siinä mukana. Se on semmoista laatukulttuuria, mitä meillä on, että me pidämme asiakkaista hyvää huolta, palvelaan niitä hyvin. Kyllä täällä autetaan aika helposti toisia, pidetään siitä yhteisestä hyvästä ja yhteisestä laadusta, hyvin tekemisen kulttuurista tietyllä tavalla kiinni. Kyllä se on jotenkin niissä ihmisissä sisäisesti.” (Haastateltava 1)

Todellinen laatukulttuuri näyttäytyy niissä yrityksissä, jotka ovat sitoutuneet kulttuurisiin tekijöihin. Keskeisiksi elementeiksi voidaan mainita muun muassa johtaminen, käyttäytymismallit, jotka ovat levinneet koko organisaatioon, henkilöstön sitoutuminen sekä osallistuminen ja määritellyt arvot. (Bouranta 2021; EUA 2006, 4, 6; Hildesheim & Sonntag 2020, 892; Kumar ym. 2021, 15; Srinivasan & Kurey 2014.) Haastateltavien aiemmin esitetyt vastaukset laatukulttuurista ovat yhtenevät yllä mainittujen tutkijoiden kanssa, jolloin ne tulkintani mukaan liittyvät keskeisesti ihmisiin ja inhimillisiin tekijöihin. Haastateltavat nostivat esille myös taidon osata kuunnella ihmisiä. Toiminnan kehittäminen ja ongelmien ratkominen laatukulttuurin vahvistamiseksi edellyttää henkilöstön mukaan ottamista. Tämä edellyttää, että henkilöstöä kuunnellaan ja heidän näkökulmansa huomioidaan, joka käykin ilmi alla esitetystä haastattelulainauksesta.

”Hei katsotaan tää, tehtäis täl nyt jotain, sovitaan yhdessä.” (Haastateltava 1)

Haastattelijana koen, että huomioimalla henkilöstön ääni, vahvistaa se kokemusta olla osana organisaation kehittämistä. Haastatteluissa keskustelimme organisaatioon määriteltyjen arvojen vaikutuksista laatukulttuuriin, sillä arvot kuvaavat ihmisten jokapäiväistä toimintaa sekä päätöksiä työympäristössä. Hoyle (2007, 137) ja Lecklin (2006, 35–36) toteavat arvojen olevan liiketoiminnan selkäranka. Ne kuvastavat organisaation perustajien näkemyksiä ja maailmankatsomusta. Laatukulttuuri muodostaa organisaation arvojärjestelmän (Davis 2010, 131; Goetsch & Davis 2010, 118, 123; Srinivasan & Kurey 2014, 24–25; Varol 21.9.2023). Moisio toteaa, että on usein yrityksissä kohdannut arvojen olevan enemmän liiketoiminnan menestystekijöitä, kuin konkreettisia toiminnan arvoja. Toteaa, että arvot ovat yhtä tyhjän kanssa, mikäli niitä vastoin toimitaan tai vastoin toimimiseen ei puututa. Laatukulttuurin merkitys saisi näkyä arvoissa paremmin. Moisio tarkoittaa tällä sitä, miten johto pitää huolta henkilöstön osaamisesta sekä työkyvystä sekä siihen kytkeytyvästä edistämistyöstä. Srinivasan & Kurey (2014, 24–25) mallin mukaan laatua ohjataan kulttuurisena arvona, joka koostuu laatukulttuurin neljästä ulottuvuudesta. Arvoja ovat johtajuus, uskottavuus viestinnässä, vertaistuki ja työntekijöiden

omistajuuden vahvistaminen. Haastateltava 4 kertoi, miten heidän liiketoiminnassaan asiakas on keskiössä ja ”käytännössä tuo meille sen leivän”. Asiakkaalle tulee syntyä tunne, että hommat hoituvat. Kokee, että laadun takana on organisaation perustajat ja kuvaa asiaa seuraavasti.

”...mutta edelleenkin, se lähtee omistajista. Ne on neljänkymmenen vuoden aikana rakentanut tän kulttuurin, en minä ole tätä tehnyt, mutta en ole tuhonnutkaan.” (Haastateltava 4)

Laatukulttuurin muotoutuminen on pitkälinen prosessi ja organisaatioon määritellyt, ja sen mukaan meneteltävät arvot vaikuttavat taustalla. Kuten yllä olevassa haastattelulainauksessa käy ilmi, johto ohjaa sitä mihin suuntaan se muotoutuu ja varmistaa niiden asianmukaisuuden. Tämä vahvistaa ajatustani siitä, miten suuri vaikutus organisaatioissa olevilla ihmisillä on sekä se, miten heitä johdetaan.

Aaltonen mainitsi, että parhaimmillaan arvojen määrittelyyn ja päivittämiseen ”on otettu koko henkilöstö mukaan”. Tällöin ihmisten on helppo sitoutua arvoihin, kun ne on yhdessä pohdittu, äänestetty ja määritelty. Haastateltava 1 totesi, että arvojen määrittely ei ole kovin vanha asia. Prosessiin otettiin koko henkilöstö mukaan. Jokainen omalta osaltaan kuvasi, mitä arvot merkitsevät ja allekirjoittivat sitoumuksensa arvojen mukaiseen toimintaan. Lecklin (2006, 36) toteaa, että organisaation perusarvot tulisi kirjata ja viestiä selkeästi, jotta kaikille organisaation jäsenille syntyy niistä yhteinen käsitys. Kalliola (2018, 58) mainitsee tämän edellyttävän, että johto tuntee olemassa olevan kulttuurin, mutta myös henkilöstön luottamusta organisaation johtoon sekä visioon, joilla on vaikutuksia ymmärryksen lisääntymiseen määritellyistä arvoista ja pyrkimykseen toiminnan yhdenmukaisuudesta (Lecklin 2006, 36).

Toisessa organisaatiossakin arvoja oli päivitetty kestävä kehityksen osalta. Haastateltava 4 totesi, ettei varsinaista ”arvokeskustelua mun aikana täällä ei ole käyty” kuin sisäisessä viestinnässä ja yritysesittelyiden yhteydessä. Molempien organisaatioiden edustajat totesivat, että keskustelu ja arvojen nostaminen tulee ottaa työnalle. Molemmissa organisaatioissa eettisyys ja kestävä kehitys tuli ilmi kirjatuissa arvoissa, mutta myös haastattelun eri vaiheissa. Martin ym. (2020, 194) ja Tejaningrum ym. (2016, 272) mainitsevat laadulla olevan merkittävä rooli kestävässä kehityksessä. EUA (2006, 4) täydentää asiaa lisäksi innovaatioilla sekä tiimityöskentelyllä, jotka liittyvät keskeisesti laatukulttuuriin ja sitä myöden kestävään kehitykseen ja eettisiin käytänteisiin.

”Meidän toiminta synnytti noi (arvot), et meidän ei oo tarvinnut keksiä noita ja vaatia et ihmiset rupee toimimaan niiden mukaan. Noi on niin kuin me. Et sillai se niin kuin näkyy.” (Haastateltava 2)

”Se tarkoittaa, että me tehdään yhdessä asioita. Me ollaan aina sanottu meidän asiakkaille, että meillä osataan paljon asioita ja yhdessä osataan vielä enemmän.” (Haastateltava 1)

Asiakaskeskeisyys ja toiminnan laatu tuli jokaisen haastateltavan vastauksissa esille, kun pyysin kuvaamaan organisaatioon määriteltyjä arvoja. Lisäksi arvot heijastavat ihmisten osaamista, vallitsevaa kulttuuria, avoimuutta sekä välittämistä ihmisistä ja asiakkaista, kuten yllä olevissa haastattelulainauksissa kiteytyy. Molemmissa organisaatioissa todettiin, että arvot kuvaavat sitä, mitä he oikeasti ovat ja tekevät. Haastattelijana itsellenikin syntyi mielikuva sekä tunne siitä, että molemmissa organisaatioissa arvot todella ovat sitä heidän jokapäiväistä olemustaan ja niiden takana voidaan seistä ylpeänä. Haastateltavat kokivat hieman haastavaksi kuvata tilannetta, jossa olisi ilmennyt arvojen vastaista toimintaa. Totesivat, että jos vastoin on toimittu, se on liittynyt tiedostamattomaan toimintaan tai ymmärryksen puutteeseen. Cameron ja Sine (1999, 21) ja Dubey (2015, 2) mukaan korkeamman suorituskyvyn organisaatioissa vallitsee kehittyneempi laatukulttuuri. Cameron ja Sine (1999, 21) sekä Hoyle (2007, 200) toteavat, että suorituskykyä voidaan selittää osin organisaation tehokkuudella, kun on ymmärrys vallitsevasta kulttuurista, eli perusarvoista, jotka ohjaavat toimintaa. Kun perusarvot on onnistuttu jalkauttamaan henkilöstön toiminnaksi, antaa se edellytykset liiketoiminnan menestymiselle (Lecklin 2006, 36).

Keskustellessa miten arvot näkyvät haastateltujen operaattorien arkipäivän toiminnassa, nostivat he esille avun saamisen ja yhdessä ongelmien ratkaisemisen sekä työympäristön olosuhteet ja asianmukaiset työkalut. Mikäli jotain työkaluja tai asioita on havaittu tarvittavan työn tekemisen helpottamiseksi tai edistämiseksi, niitä on saanut. Kesti (2007, 41) mainitsee henkilöstön huoltamisessa huomioitavan työvälineiden ja olosuhteiden parantamisen, kannustimet sekä yksilön työn ja elämäntilanteen yhteensovittamisen. Ehlers (2009, 346) nostaa yhdeksi laatukulttuuriin kytkeytyväksi asiaksi työn organisoinnin sekä teknologian. Ryan (2.3.2021); Silén (1998, 140) ja Silén (2006, 42) ovat yhtä mieltä Ehlers (2009, 346) kanssa, että toimiva laatukulttuuri ja uusien teknologioiden hallinta kulkevat käsi kädessä. Molemmat operaattorit olivat tyytyväisiä organisaatioiden toimintaan, joka vaikuttaa työssä viihtymiseen. Tutkielman tekijänä tulkitsin, että operaattoreiden innovointia tukee se, että työnantaja antaa työntekijöille sen, jota tarvitsevat työnsä tekemiseen. Koen tämän olevan työntekijän motivaatioon vaikuttava tekijä. Työntekijä havaitsee puutteen, esittää tarpeen, työnantaja tukee, joka vahvistaa kokemusta työn tekemisen merkityksellisyydestä sekä henkilökohtaista kokemusta omasta osaamisestaan sekä kyvykkyydestä ratkoa ongelmia.

”Se on täällä niin itsestäänselvyys, kun täällä voi soittaa ihan kenelle vaan, jos jollakin on joku tietämys jostain. Että niitä sitten yhdessä puidaan.” (Haastateltava 3)

Ympäristö, jossa vallitsee todellinen laatukulttuuri, henkilöstö ei vain menettele määriteltyjen ohjeiden mukaisesti, vaan havainnoi, kuuntelee ja aistii ympärillä olevien ihmisten tekemää laatuun liittyvää toimintaa. Henkilöstö suhtautuisi intohimoisesti laatuun, eivätkä vain noudattaisi ylemmän tahon määräyksiä. (Lyall 3.8.2020; Srinivasan & Kurey 2014, 24.) Haastatteluaineiston perusteella tulkitsemisen, että laatu syntyy yhteen hiileen puhaltamalla, keskinäisissä kommunikaatioissa, joissa vallitsee avoimuutta tukeva ilmapiiri. Laatu ei ole vain tuotteen laatua vaan systemaattista toiminnan sisäistä laatua, jota johdetaan ja siihen osallistuu jokainen organisaation jäsen. Laatukulttuuri näyttäytyy motivaatioina työskennellä organisaatiossa, jossa henkilöstö on keskiössä, jolloin myös pitkät työurat ovat sille ominaisia. Koen näiden tekijöiden olevan edellytyksiä laatukulttuurin rakentumiselle.

4.2 Vastuut, veloitteet ja varmistustoimet laadun saavuttamiseksi teollisuusyrityksissä

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että vastuu laadun valmistuksesta ja osallistumisesta kuuluu jokaiselle. Tällöin tulkitsemisen, ettei tuotettava laatu ole vain johdon vastuulla, vaan edellyttää organisaation jokaisen jäsenen panosta. Crosby (1986, 18); Kesti (2007, 44) ja Tricker (2020, 7) ovatkin todenneet, että laadussa on kyse ihmisistä, inhimillisistä tekijöistä. Suurin osa haastateltavista mainitsi kuitenkin ylimmän johdon vastuun ja sitoutumisen merkityksen laadun saavuttamisessa. Muutama haastateltava totesikin, että *”kun kaikki saadaan osallistumaan ja ymmärtämään laadun merkitys, saavutettaisiin tila, jossa asiat tehdään kerralla oikein”*. Kerralla oikein tekemisestä ovat kirjoittaneet myös Garvin (1988, 40–45) ja Lecklin (2006, 18–20). Jokaisen tulisi tehdä itseltä odotettu työsuorite, jotta valmistettavat asiat ovat standardien ja vaatimusten mukaisia. SFS Suomen Standardit (15.2.2016) onkin todennut laadusta, että missä määrin sen luontaiset ominaisuudet täyttävät sille määritellyn vaatimuksen. Aaltosen mukaan tuorein ISO-standardin päivitys huomioikin laadun kaikessa tekemisessä, jokaisen vastuuna. Hän kokee tämän olevan positiivinen päivitys, sillä aikanaan laatu on nähty organisaatioissa laatupäällikön vastuuna. Haastateltavien näkemys laatuun suhtautumisesta on yhtenevä Tejaningrum ym. (2016, 272) kanssa, joka toteaa, että kaikilla on laatuun yhteinen näkemys, jota tukee johtaminen, vallitseva laatukulttuuri sekä inhimilliset tekijät. Oakland (1989, 299) kokonaislaadunhallinnan mallin mukaan laadunhallintajärjestelmä on kokonaisvaltaisen laatujohtamisen ytimessä, joka edellyttää myös toteutuakseen ylimmän johdon sitoutumista, jokaisen organisaation jäsenen osallistumista

sekä seurantaa ja arviointia. Haastatteluissa esitettyjen pohdintojen sekä kirjallisuuden pohjalta koen, että Oaklandin tunnistamat kokonaislaadunhallinnan kannalta merkitykselliset tekijät vuodelta 1989, pätevät vielä tänä päivänäkin tutkielmaan osallistuneissa organisaatioissa.

”Kaikki lähtee johdon sitoutumisesta. Eli jos yrityksen johto ei ole sitoutunut laadun kehittämiseen tai ylläpitämiseenkin niin sehän rapautuu heti se laatukulttuuri ja järjestelmä. Siitä se lähtee että, yrityksen johto on ensinnäkin kiinnostunut, ne on antanut resurssit, ajan, rahankäytön, tilat, menetelmät, laitteet, ynnä muut, jotta sitten organisaatio pystyy integroimaan sen laadun kaikkeen tekemiseen.” (Aaltonen)

”Tärkein rooli on noilla ihmisillä, ketkä sitä työtä tekee. Ne sen tekee tai on tekemättä. Mun on ihan turha tuolta huudella mitään, jos ei se tuolla tapahdu. Kyllä se tärkein rooli tässä prosessissa on meidän koko väellä. Siinä sitä puuhaa riittääkin, että se menee sinne saakka. Ei ole ketään kenelle se ei kuuluisi, ei semmoista tietenkään ole.” (Haastateltava 1)

”Tässäkin se japanilainen ”go to gemba”, mene sinne missä hiki haisee. Esihenkilö kiertää siellä kentällä ja eivät ole tarkastamassa, vaan juttelevat, kuuntelevat, ottavat esille asioita mihin työntekijöiden ja asiantuntijoiden kynnet ei riitä ja tarpeen mukaan käynnistää (toimia).” (Moisio)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että toiminnan laadusta voidaan varmistua, kun sitä valvotaan ja mitataan, jolloin se edellyttää tavoitteiden asettamista. Jotta jokainen voi suoriutua työstään hyvin, edellyttää se osaamista. Osaamisen kehittämisestä laatukulttuurin edistämisen yhteydessä kirjoittavat myös Bendermacher ym. (2017, 39); EUA (2006, 4); Kumar ym. (2021, 22). Srinivasan ja Kurey (2014, 24) mukaan perinteisillä laadunparannustekniikoilla kuten koulutuksella, parhailla käytännöillä ja taloudellisilla kannustimilla ei ole niin suurta painoarvoa laatukulttuurin muodostumiselle kuin mitä taas saavutettaisiin vertaistukilähtöisellä menetelmällä. Tutkijat eivät kuitenkaan ehdota perinteisistä menetelmistä luopumista.

Kommunikoinnin hyödyntäminen haasteiden ratkaisussa edellyttää ihmisten tunne-elämän hallintaa ja asioissa analyttistä terävyyttä (Lipiäinen 2001, 701). Haastateltava 1 totesikin, että joskus osaamisen varmistaminen ei liity suoraan laadun valmistukseen tai osaamiseen, vaan koulutus voi pitää sisällään käyttäytymiseen ja asenteisiin liittyviä asioita, joilla on vaikutusta asiakkaiden kohtaamiseen sekä toimimiseen työtovereiden kanssa. Moisio nosti esille, että laadun valmistaminen ja varmistaminen on laatukulttuuria, jota johdon tulisi hehkuttaa jokaisessa organisaatiossa.

Lisäksi esille nousi se, että laadun varmistaminen lähtee prosessien ensimmäisestä vaiheesta kaupanteon ja suunnittelun yhteydessä, joka on yhtenevä Oakland (2001, 57) ja Herbig & O'Hara (1994) kanssa. Laatu on valvottava sisäisten tarkastajien toimesta ja valvonnan tulee ulottua myös alihankkijoiden toimintaan, jota hyödynnettiin molemmissa organisaatioissa. Baird ym. (2011, 805) mainitseekin, että valvontaa on tehtävä suorituskyvyn ja operatiivisen toiminnan varmistamiseksi.

”Se lähtee tästä talosta suunnittelusta, se lähtee projektien perustamisesta, se lähtee materiaaliin hankinnoista, lähtee... Jos mennään oston, niin onko meidän tekniset tiedot, meidän hankintajärjestelmä tai ERP:issä kunnossa. Ja lähtee oman tai vieraan konepajan tekemisestä.”
(Haastateltava 4)

Arvioinnilla ja valvonnalla kyetään tukemaan laatukulttuurin (Detert ym. 2000, 855; Goetsch ja Davis 2010, 120–122) sekä kokonaislaadunhallinnan kehittymistä (Abu-Doleh 2012, 230–231; Ali ym. 2006, 606, 620; Baird ym. 2011, 806; Oakland 1989, 298–299). Haastattelijana koen, että vaikka laatukulttuuri olisi kehittynyt huippuunsa, ei valvonnasta kyettäisi kokonaan luopumaan. Kuten yllä mainitaan, valvonta on tukeva sekä varmistava toimi, jota edellytetään myös ISO-standardissa. Näkemykseni mukaan, onkin aika luontaista ja loogista, että laadukkuuden varmistaminen lähtee prosessien ensimmäisestä vaiheesta, jolloin ilmenevät virheet ja puutteet olisi eliminoitu jo prosessin ensimmäisessä vaiheessa, eikä tarkastusta suoriteta vasta kokonaisuuden ollessa valmis. Tämä tukeekin haastateltavien näkemystä siitä, että laadukkuuden varmistaminen kuuluu jokaiselle, jokainen tekee itseltä odotetun työsuorituksen asian mukaisesti, joka tukee kokonaislaadunhallinnan mukaista toimintaa.

Sattler ym. (2016, 44) mukaan laatukulttuurista voidaan puhua, kun siirrytään laadunvarmistuksesta kohti laatutyöskentelyn toteuttamista. Molemmissa yrityksissä tuotteiden tai kokonaisuuksien valmistuksen rooli on pienemmässä osassa, jolloin suunnittelu näyttelee merkittävää roolia liiketoiminnan kannalta. Tällöin ongelmanratkaisutaidot ovat välttämättömyys ja merkittävä etu laadun valmistamisen ja varmistamisen kannalta, johon yhtyy myös Hildesheim & Sonntag (2020, 894) ja toteavat ongelmaratkaisutaito-osaamisen erottavan perinteisen organisaatiokulttuurin laatukulttuurista, jolloin laatukulttuurissa se näyttelee kehittyneempää roolia.

4.3 Viestinnän ja tunnustuksen saamisen vaikutukset laatukulttuuriin

Kaikki haastateltavat pitivät viestintää merkityksellisenä päivittäisen liiketoiminnan kannalta. Esille nousi viestinnän laadun ja määrän lisäksi eri viestintäkanavat. Viestinnän kehittämisen tärkeys nousi vahvasti keskusteluissa esille. Molemmat yritykset kokivat, että nykyisellään viestintä on ihan

hyvällä tasolla. Johdon roolin merkitys sisäisessä viestinnässä oli keskusteluissa läsnä. Aaltonen ja Moisio toteavatkin, että viestintä on parantunut yleisellä tasolla yrityksissä digitalisaation mahdollistaessa infotauluja, jolloin viestit saavuttavat isomman yleisön. Mainitsevat kuitenkin, että johdon toimesta viestintää tulisi olla enemmän. Viestinnän tulisi olla helposti ymmärrettävää, arkipäiväistä, eri tilanteissa ilmenevää, jota kuvataankin seuraavassa haastattelulainauksessa.

” Kyllä siinä pitäisi olla semmoista luontevaa jokapäiväisyyttä tai arkipäiväisyyttä, että se tulee sitten siellä erilaisissa tapahtumissa ja asioissa ja palavereissakin mainintaan arkisilla sanoilla, että ei puhuta tätä laatuslangia, joka alkaa hermostuttaa porukkaa.” (Moisio)

Tällöin ihmiset saavat enemmän ymmärrystä oman työnsä osuudesta ja se auttaa heitä näkemään liiketoiminnan isommassa kokonaiskuvassa Aaltosen ja Moisioin mukaan, josta olen tutkielman tekijänä yhtä mieltä. Organisaation sisäisellä viestinnällä on erityinen merkitys työilmapiirin luomisen kannalta, jolloin se vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja asenteisiin (Kauhanen 2012, 173). Hildesheim ja Sonntag (2020, 892, 896–897) määrittelemän mallin mukaan laatukulttuurissa laadunvarmistukseen kuuluu organisaatiopsykologiset näkökulmat, joita tarkastellaan kollektiivisesti ja yksilötasolla. Kollektiivisessä tasossa yhteiset arvot ja vallitseva luottamus on perusta laatusuuntautuneelle viestinnälle, johtamiselle sekä osallistumiselle.

Useimmissa haastatteluissa nousi esille viestinnän ja kommunikaation merkitys laadun varmistamisessa ja kehittämisessä, jotta ihmisillä olisi enemmän tietoa ja ymmärrystä asioista, johon yhtyvät Bendermacher ym. (2017, 39); EUA (2006, 4, 6); Hildesheim & Sonntag (2020) ja Srinivasan & Kurey (2014). Viestintä ja kommunikaatio ovat keskeisessä roolissa laatukulttuurissa sekä kokonaislaadunhallinnan kannalta myös olemassa olevan tutkimustiedon valossa (ks. esim. Ahmed ym. 2025, 12; Bouranta 2021; 722; Dubey 2015, 18).

Gryna (2001, 224) mukaan yksi laatukulttuurin ylläpitämisen muodoista on vahvistaa viestintää laadusta, joka on yhtenevä Hildesheim ja Sonntag (2020, 892, 896–897) kanssa. Viestinnän merkityksestä laatukulttuurissa kirjoittavat myös Bendermacher ym. (2017, 39); EUA (2006, 4, 6) ja Srinivasan & Kurey (2014). Kun laadun mittaamisen tuloksista viestitään, lisääntyy henkilöstön tietoisuus laadusta ja omasta suoriutumisestaan (Gryna 2001, 224). Laadunhallintaa ja laatutoimintoja kyetään laajentamaan sekä kehittämään teknologian integroimisella (Alzahrani ym. 2021, 1; Sader ym. 2022, 1164; Saihi ym. 2023, 646; Tambare 2021, 14). Huomisen innovaatiojohtajia ovat organisaatiot, jotka käyttävät teknologiaa tehokkaammin (LNS 2017, 5). Kohdeorganisaatiot ovatkin viime aikoina kehittäneet viestintää ja kommunikaatiota laadusta laatuapplikaation avulla sekä toisessa intranettiä kehittämällä. Pohdittaessa miten viestintä saavuttaa

ihmiset eri organisaatiotasoilla ja miten viestintä laadusta toteutuu, oli havaittavissa, että pienemmässä yrityksessä johdolla on parempi ymmärrys siitä, miten operaattoritaso, toisin sanoen tuotantotyöntekijät saavuttavat viestinnän ja miten kommunikointi toteutuu. Isommassa organisaatioissa operaattoritaso tiedon saamisesta ja toteutumisesta ei ollut varmuutta ja todettiin, että keskijohto osaisi vastata tähän paremmin.

Organisaatioiden operaattorit kokivat, että viestintä on parantunut, mutta vaatii edelleen kehittämistä. Viestinnän parantumiseen on vaikuttanut eri viestintäkanavat sekä johdon ja esihenkilöiden rooli viestin tuojina, joka ilmenee seuraavassa haastattelulainauksessa.

”Kun ollaan sen verran iso ja hajallaan, niin se tuo haasteita. Kai siinä on sitä käytännön, jotenkin sitten tieto ei vaan me, mutta parantunut on. Nyt meillä on semmoinen, kun X (esihenkilö) tuli, niin viikoittainen palaveri. Niin se on kyllä ollut semmoinen, että siellä sitten lähtökohtaisesti kaikki on paikalla, niin on auttanut siinä asiassa.” (Haastateltava 6)

Operaattorit mainitsivat viikoittaiset palaverit tai juttutuokiot esihenkilöiden toimesta. Haasteiksi ja kehityskohteiksi esille nousi viestinnästä prosessin kehitysvaiheessa olemisen sekä sen, miten viesti saavuttaa operaattorin laajan tai etäisen työskentelysijainnin takia. Useassa keskustelussa mainittiin kaksisuuntaisen viestinnän ja avoimen keskustelukulttuurin merkitys. Tutkielman tekijänä koen, että organisaatioissa jatkuva kehittäminen näyttäytyy kokonaisvaltaisesti kaikissa liiketoiminnan eri osa-alueissa, jota myös kokonaislaadunhallinnan mukaisessa toiminnassa painotetaan. Molemmissa organisaatioissa koettiin, että itseä askarruttavaa asiaa voi mennä esittämään eri henkilöille matalalla kynnyksellä. Samasta asiasta kirjoittaa Kalliola (2018, 58) todeten, että kommunikointi ja avoimuus organisaation sisällä vaikuttaa molemminpuolisen luottamuksen rakentumiseen johdon ja alaisten välillä. Lipiäinen (2001, 701) toteaa kommunikoinnilla olevan vaikutuksia inhimillisen hyvinvoinnin lisäksi innovatiivisuuteen sekä kannattavuuden paranemiseen.

Keskustelimme myös kiitoksen ja tunnustuksen merkityksestä, jonka antamista pidettiin erittäin tärkeänä. Nelson-Rowe (2014, 22) yhtyy tähän toteamalla, että kannustimet ovat olennainen osa laatukulttuuria. Moisio nostaa esille myös johtamisosaamisen merkityksen. Yksittäisiä ihmisiä sekä ryhmiä tulee kiittää tehdystä työstä, mutta tulee olla myös pelisilmää siinä, missä tilanteessa ja kontekstissa sitä annetaan, kuten alla esitetyssä haastattelulainauksessa todetaan.

”Se vaatii taitoa, että jos kiität väärää henkilöitä, niin teet itse asiassa hallaa sille kulttuurille ja ilmapiirille asenteelle.” (Moisio)

Moision pohdinta onkin yhtenevä myöhemmin esitetyissä organisaatioiden edustajien vastausten kanssa koskien kiitoksen antamista, jolloin se edellyttää kiitoksen antajalta kykyä tunnistaa tilanne sekä henkilösidonaisuus. Aaltonen kokee, että yrityksissä uskalletaan nykyään nostaa paremmin epä- ja kehityskohtia esille. Tämä kertoo hänen mukaansa siitä, ”*millainen psykologinen turvallisuus siellä yrityksessä on*”, josta tutkielman tekijänä olen samaa mieltä. Ihmisiä ei saisi lähestyä syyttämällä, kun usein epäkohdat ovat prosesseissa ja toimintavoissa, Aaltonen pohtii. Harvemmin virheet tai ongelma on yksittäisessä henkilössä. Karjalainen & Karjalainen (2020, 191–192) mukaan 80 % prosesseissa esiintyvä vaihtelu on satunnaisvaihtelun aikaansaamaa, joille ei ole kansanomaista perustetta. Samasta asiasta on kirjoittanut Deming (1994, 309–316) aikanaan todeten, että 94 % vaihtelusta johtuu järjestelmistä, joihin yrityksen johto pystyy vaikuttamaan ja on vastuussa. Mittaaminen ja laskelmat, jotka tuovat vaihtelun syyt esille on hyvää johtamista ja valvomista.

”et kyl aikuisetkin ihmiset kaipaa sitä kiitosta tosi, tosi kovin, siitä omasta tekemisestään. Toivon, että ihmiset täällä kokisi, että he saa täällä tunnustusta ja kiitosta.” (Haastateltava 2)

Useampi haastateltava oli sitä mieltä, ettei suomalaisessa kulttuurissa ainakaan liikaa kiitetä ja siinä olisi kehittämisen varaa. Samoin ihmisten on myös haastavaa vastaanottaa kiitosta. Haastateltava 1 nostaa esille, että henkilöstöhallinnon edustajan rekrytoimisen myötä on paremmin ”*kiinnitetty siihen huomiota, että muistetaan kiittää ihmisiä*”. Aaltonen mainitsee tietävänsä tapauksia, joissa kiitosta on annettu, kun ulkoisessa auditoinnissa ei ole tullut poikkeamia. Ei pidä tätä kovin hyvänä mittarina onnistumisesta, kun auditoinnin tarkoitus on kuitenkin kehittää liiketoimintaa paremmaksi. Lecklin 2006, 72; Rogala ym. 2024, 295 kirjoittavat sisäisistä auditoinneista todeten samaa kuin Aaltonen, että niiden tehtävä on ottaa selvää käytännön toiminnasta ja sen tilasta, joihin määritetään parannustoimenpiteitä. Saatuja tuloksia johdon tulisi hyödyntää toiminnan kehittämisen tukemiseksi (Lecklin 2006, 72).

Organisaatioiden edustajat kokivat, että yrityksissä annetaan kiitosta ja tunnustusta henkilökohtaisesti sekä kollektiivisesti. Tunnustusta voitaisiin antaa enemmän ja kehittämistarpeita tunnistettiin. Esille nousi molemmilta organisaatioilta kiitoksen antaminen tilanteissa henkilöille, joille siihen ei olisi aihetta tai takaisin saatava vastaus on epäkorrekti. Kiitosta ei tule antaa joka käänteessä, ettei se menetä merkitystään vaan sen antamiselle tulee olla tarkoitus. Lipiäinen (2001, 701) mainitsee kommunikointiprosessissa olevan kaksi ulottuvuutta, jotka merkitsevät henkilökohtaisen vuorovaikutuksen sekä asia-/tilanneulottuvuuden huomioimisen, joka edellyttää viestintään osallistuvien kognitiivista ja emotionaalista hallintaa, mutta myös viestin sisällön

mukauttamista oikeellisesti huomioiden paikka, aika ja henkilöt. Tutkielman tekijänä koin tunnustuksen ja kiitoksen antamisen odotettua monimutkaisemmaksi, sillä sen antamiselle on haastava määrittää selkeitä sääntöjä ja ohjeita. Monimutkaisuutta lisää se, että koettiin, ettei sitä ole saatu liikaa, mutta toisaalta sitä ei tule antaa, mikäli siihen ei ole aihetta. Yhtä mieltä olen siitä, että kiitoksen antamiselle tulee olla syy, jotta se ei menetä merkitystään, muttei sen antamista saisi myöskään unohtaa.

Toisessa yrityksessä oli käytössä tulospalkkiojärjestelmä ja toisessa se oli vielä pohdinnan alla. Haastateltava 5 pohtikin, että tunnustuksen antamista voitaisiin mahdollisesti kiihdyttää sisäisellä laatukilpailulla, jonka tulisi kuitenkin olla sidoksissa johonkin KPI lukuun. Shin ym. (2018) kehittänyt suorituskyvyn mittausjärjestelmä huomioikin liiketoiminnan laadun suorituskyvyn sekä laadullisen asioiden tulkinnan kattavammin kuin perinteinen Balanced Scorecard, jolloin laatuun kohdennetut tunnustuksen kohteet on kytketty tunnuslukuihin.

Pohdittaessa millainen merkitys kiitoksella ja tunnustuksella on ihmisiin, esille nousi positiiviset vaikutukset, kuten henkilöstötyytyväisyys, yleinen mieliala ja ihmisten hyvinvointi, joka näkyy myös asiakkaille. Mikäli työntekijää kiitetään vasta lähdön hetkellä, eli työpaikan vaihdoksen yhteydessä, on sillä vaikutusta työnantajamielikuvan muodostumiseen. Haastateltava 4 totesi, että *”kulttuurin muuttamisen kannalta, kiitoksella sä et muuta kulttuuria, sä ylläpidät sitä”*. Tiedustelin asiantuntijoiden näkemyksiä palkitsemisen eri keinoista. Aaltonen mainitsi, että tehtävän työn tulisi olla mielekästä ja johon työntekijä kykenee vaikuttamaan sekä kehittymään siinä. Tällöin työntekijä näkee oman roolinsa isossa kokonaisuudessa. Palkitsemisen tulisi kohdentua työoloihin ja siihen kaikkeen, mikä vaikuttaa työntekijän motivaatioon sekä viihtymiseen. Aaltosen pohdinnat ovat yhtenevät myöhemmin esitettävissä operaattoreiden vastauksissa koskien osallistumista ja motivaatioista laadun kehittämiseen, kun työn tekemiseen vaadittavat työkalut ovat käytössä ja niiden saamiseen on mahdollisuus vaikuttaa. Moisio nostaa esille johdon ja esihenkilön roolin sekä sen, miten tärkeää on, että johtava henkilö tuntee alaisensa ja osaa toimia yksilön tarpeiden mukaan. Hän kokee tällä olevan vaikutusta kulttuurin kehittämiseen, kun *”pitää osata lukea sitä työyhteisöä, että yksilötkin ovat hyvin erilaisia”*. Kuten Aaltonen aiemmin nosti esille ISO-standardin päivityksen ja sen vaatimuksesta, että laatu kuuluu kaikkien vastuulle, Fonseca ym. (2017, 38) täydentää asiaa mainitsemalla, että ISO 9001:2015 edellyttää uudenlaisia lähestymistapoja ja osaamista huomioida kulttuuriset tekijät, pehmeät käytännöt sekä niiden kytkennän tuloksen tekemiseen. Tällöin laadunhallinnassa korostuu ajatus siitä, että ihmisillä on merkitystä. Operaattorit kokevat tunnustuksen ja kiitoksen saamisella olleen vaikutusta omaan mielialaan positiivisesti ja haluun toimia jatkossakin sovittujen toimintatapojen mukaisesti.

”Kyllähän varmaan jokainen, kun sitä saa, kyl se hyväl tuntu. Tottakai se sit jollain tasolla antaa lisää virtaa.” (Haastateltava 6)

”Me ollaan kaikki onnellisia, jopa porilaisten kehuun. Me tehtiin yksi laite ja mä olin semmoista koekäyttöä tekemässä Poris yhdel konepajal. Sieltä tuli sitten, että ”ei tää niin paska ol”. Se oli oikein peri porilainen kehu.” (Haastateltava 3)

Kiitosta ja tunnustusta on tullut niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Operaattorien vastauksista on tulkittavissa, että se on tuntunut hyvältä ja vahvistanut ammattiylpeyttä. Haastatteluissa kävi ilmi, että molemmat kokevat ylpeyttä omasta työnantajastaan, joka tukee entisestään halua toimia määriteltyjen toimintatapojen mukaisesti, mutta myös ajatusta siitä, että tehdään oikeita asioita. Toinen operaattori totesi, että kiitoksen saaminen on tullut esille uusien työntekijöiden rekrytoinnin yhteydessä. Moni rekrytoitu on kertonut lähteneensä aiemmalta työnantajalta pois osin kulttuurisista syistä. Henkilöt ovat kaivanneet tarkempia ohjeistuksia päivittäisen työn tekemiseen sekä kiitoksen saamista. Rekrytoidut ovat ottaneet tämän puheeksi, sillä ovat olleet tyytyväisiä nykyisen työnantajan toimintaan. Tutkielman tekijänä tulkitseen, että organisaatioissa laatu- ja kulttuuri on kehittyneempää ja tämän haastateltavan kommentin perusteella parempaa kuin toisessa organisaatioissa, jossa rekrytoitu on työskennellyt.

4.4 Pitkäjänteinen laatujohtaminen kohdeorganisaatioissa

Aaltonen toteaa, että standardien ja johtamisjärjestelmien avulla yritykset saavat apua omaan laadunhallinnan menettelyyn ja prosessinomaiseen toimintaan. Ilman tätä *”on aika vaikeata saada sellaista systematiikkaa”*. Moision yhtyy edellä mainittuun toteamalla, että laadun hallinnoimiseksi tarvitaan yhtenäinen kokonaisuus, joka varmistaa, että asiat ovat hallittavissa ja toiminta yhtenäistä. Edellä mainitut haastateltavien näkemykset laadunhallintajärjestelmistä ovat yhtenäiset Honkavaara (26.10.2020); Lillrank (1998, 132–133) ja Tricker (2020, 2) näkemysten kanssa. Moision nostaa esille myös *”prosessikurin”* merkityksen. Virheiden ja väärinkäsitysten todennäköisyys kasvaa, mitä enemmän on vaihtelua.

”Tää on semmoinen suomalainen heikkous, että tietynlainen sana, prosessikuri pitäisi kuitenkin olla olemassa.” (Moision)

Aaltonen toteaa, että useampi yritys on maininnut, että laadunhallintajärjestelmä on tuonut toimintaan sekä sen *”johtamiseen ryhtiä ja systematiikkaa”*, johon tutkielman tekijänäkin yhdyin. Lecklin & Laine (2009, 33); Tricker (2020, 2) kuvaavat johtamisjärjestelmän pitävän organisaation kaikki toiminnot sisällään, jolloin kyseessä on rakenne, jolla johdon visiota edistetään (Crosby

1986, 24; Lecklin 2006, 29). Aaltonen täydentää asiaa toteamalla, että toimintatavat ovat kaikille selkeät ja samat, joka *”parantaa ihmisten motivaatioita”*. Moision mukaan laadunhallintaan liittyy keskeisesti myös viestintä, laatukulttuuri ja ihmiset. Tricker (2020, 7) yhtyy Moision ja Aaltosen näkemyksiin toteamalla, että laadunhallinnasta hyötyvät organisaation jäsenet, jolloin se näyttäytyy parempina työoloina, parantaen turvallisuutta sekä henkilöstön työmoraalin kasvuna, josta tutkielman tekijänä olen samaa mieltä. Lecklin (2006, 213) mainitsee, että paras tae laadukkaalle toiminnalle saavutetaan motivoituneella, koulutetulla ja työhönsä harjaantuneella henkilöstöllä.

Moision mukaan laadunhallintaan liittyy keskeisesti erilaiset mittarit. Hyvässä laadunhallinnassa huomioidaan mittauksia sisäisestä toiminnasta ja prosessien eri vaiheista. Tämä vaikuttaa suoraan toiminnan ennakoitavuuteen. Kestin (2007, 44) mukaan selkeäksi määritellyt tavoitteet ja päämäärät kuuluvat hyvään laatuun, jolloin sillä on vaikutusta henkilöstön haluun sitoutua organisaatioon. Aaltonen ja Moision toteavat auditoinnin olevan hyvä työkalu laadunhallintaan, *”kunhan johto antaa porukoille aikaa”*, Moision täydentää. Lisäksi auditointien tekemisessä olisi vielä parantamisen varaa. Yllä nostettu ajan antaminen auditointeihin johdon suunnalta, ei noussut esille keskusteluissa organisaatioiden edustajien kanssa. Alla olevassa kappaleessa keskustellaankin organisaatioiden suhtautumista auditointeihin, joiden vastausten perusteella voi tulkita, että toiminta, ymmärrys sekä suhtautuminen on hyvällä tasolla.

Keskustelin organisaation edustajien kanssa nykyisestä laadunhallinnasta ja miten se toteutuu. Molemmista organisaatioissa käytetään erilaisia laadunhallinnan työkaluja ongelmienratkaisuun ja juurisyyn selvittämiseen. Lisäksi mittaamista suoritetaan määriteltyihin kohteisiin johtamisjärjestelmän mukaisesti. Auditoinneista korjaavia toimenpiteitä on noussut vähäisesti ja merkittäviä laadukustannuksia ei ole, jolloin organisaatiot kokevat laadunhallinnan toteutuvan asianmukaisesti, johon itsekin yhdyin. Nykyisen laadunhallinnan vahvuuksiksi organisaatiot nostivat esihenkilötaidot, johdon katselmukset sekä tiiviin yhteistyön asiakkaiden kanssa. Johtamisen, ajan antamisen ja ihmisten osalliseen merkitys kiteytyykin seuraavassa pohdinnassa, joka onkin noussut esille useamman tutkijan kommentteissa, joita olen esittänyt.

”Sama se kunnossapidossa, että kumpaa haluat tehdä, sammuttaa niitä ”kunnossapidollisia tulipaloja” vai laitatko sen ajan ja panoksen ennakkohuoltoon tai siihen, että ihmiset ja prosessi ja kunnossapito havainnoi prosesseja ja havaitsee alkavan vikaantumisen, ennen kuin siitä tulee vika. Ja jos tän jälkimmäisen saavutat, niin jälleen, laatu ja tuotantotehokkuus, kaikki menee positiiviselle.” (Haastateltava 4)

Tutkielman tekijänä koen, että jälleen kerran vastauksessa nousee esille ihmisten osaamisen ja johtamisen merkitys. Onkin mielenkiintoista mihin lopputulemaan päästäisiin eri johtamiskäytänteitä tai ideologiaa käyttämällä, kuten yllä esitetystä haastattelulainauksessa todetaan. Ennakoivalla kunnossapidolla viitataan siihen, että haasteita pyrittäisiin tunnistamaan ja eliminoimaan ennen kuin ne realisoituvat. Tällöinkin henkilöstön oma aktiivisuus ja halu toimia ennakoivasti korostuu, jota tukee laatukulttuurin vahvistaminen. Pohdin myös, miten nämä johtamisen eri valinnat voitaisiin tulkita laatukulttuurin kehitystason näkökulmasta. Honkavaara (26.10.2020) ja Lengnick-Hall (1996, 791) mainitsevat, että organisaation tulisi kilpailukyvykkyyden säilyttämiseksi ottaa asiakkaat sekä alihankkijat ja toimittajat mukaan laadunhallinnan kehittämiseen (Salomäki 1999, 75). Hildesheim & Sonntag (2020, 894) mukaan laatukulttuurille on ominaista vahvistaa suhtautumistaan asiakkaisiin sekä toimittajasuhteisiin. Vastausten perusteella voisi tulkita, että auditoinneista saatava hyöty sekä merkityksellisyys on sisäistetty molempien organisaatioiden toiminnassa.

Molemmat organisaatiot nostivat esille laadunvalvonnan ja sen lisääntyneen tarpeen. Toisen organisaation edustaja totesikin, että nykyinen ”*omavalvonta ei toimi*”, jolloin tarkastustoimintaa on jouduttu lisäämään, ”*liikaa tulee virheitä, jotka havaitaan tuossa kokoonpanossa*”. Lisäksi molempien organisaatioiden operaattorit mainitsivat kehittämiskohteiksi yhteisten toimintatapojen ja ohjeiden vakiinnuttamisen tai niiden puutteen. Tämä on korostunut tilanteissa, joissa yhä useampi henkilö operoi samoja toimia. Tricker (2020, 2) mainitsee, että laadun varmistuksen hajautuessa yhä useammalle henkilölle, takeet laadukkuudesta laskee. Satanova ym. (2015, 1156) mukaan ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toteuttaminen, puutteiden havaitseminen sekä tappioiden eliminoiminen tulisi olla jokaisen yrityksen tavoitteena. Tämä edellyttää toimivaa palautejärjestelmää, joka edistää henkilöstön tiedon saamista ongelmien ratkaisemiseksi sekä puutteiden havaitsemista ajoissa. Haastateltavat nostivatkin aiemmin esille toimet palautejärjestelmien kehittämisestä, jotka tukevat tietoisuuden lisäämistä sekä ongelmien ratkaisemiseksi. Tutkielman tekijänä tulkitsen, ettei laadunvalvonnan lisääntynyt tarve ole positiivinen asia, mutta koen merkitykselliseksi, että se on tunnistettu organisaatioissa ja siihen on reagoitu korjaavin toimenpitein toiminnan parantamiseksi.

Toisen organisaation edustaja toteaa, että laadunhallinnalle ja kehittämiselle tulisi antaa enemmän aikaa. Arki on vienyt mennessään ja kun lähtökohtaisesti kaikki on ollut hyvin, kehittämiselle ei ole annettu sitä painoarvoa, jota se vaatisi. Toteaakin, että koko ajan asioita ja kehitystä tapahtuu, muttei sitä ole liikaakaan. Haastateltavana koen, ettei kehitystyöhön ajan antaminen ole tavatonta, mikäli lähtökohtaisesti kaikki asiat ovat kunnossa ja toimivat. Perustelen tätä sillä ja kuten

tutkielmassa on tullutkin esille, että organisaatioilla on rajallisesti resursseja, kuten aikaa ja henkilöstöä kehitystyön edistämiseksi. Aaltonen nostikin haastattelussa esille, että tärkeää on myös osata priorisoida asioita, eikä kaikkea ole mahdollista tehdä samanaikaisesti. Koen, että tällöin johtaminen on merkityksellisessä roolissa kohteiden tunnistamisessa, aikataulutamisessa ja kohdentamisessa kriittisimpiin kehittämiskohteisiin.

”Joku mikä toimii, siihen ei välttämättä niin... se jää jotenkin, että ”hyvä se toimii” ja sitten ei kiinnitä niin huomiota siihen. Jotenkin tuntuu, että nyt meidän tarvitsisi taas vähän kiinnittää ja lyödä kierroksia siihen. Ei mitään niin ihmeellistä mut, jotenkin kattoo, että meillä on kaikki OK.”
(Haastateltava 1)

Laadunhallinnan kehittäminen nousi myös toisessa organisaatiossa esille. Tulisi antaa enemmän aikaa haasteen tai ongelman kohtaamisessa siten, että korjaavat toimenpiteet jalkautetaan myös muihin prosesseihin, jossa riski esiintymiselle olisi mahdollinen. Tämä tarkoittaisi laajempien juurisyyanalyysien tekemistä. Syitä molempien organisaatioiden jalkauttamattomiin toimiin on osaltaan resurssi- ja ajanpuute. Honkavaara (26.10.2020) ja Lillrank (1998, 132) mukaan yksi laatujärjestelmän osista on käytössä olevat resurssit, jonka avulla laatu saadaan aikaiseksi. Yhdessä muiden laatujärjestelmän osien kanssa se tukee johdonmukaisuutta sekä antaa tyydytystä operoivalle henkilöstölle materiaalien, menetelmien ja laitteiden suhteen (Honkavaara 26.10.2020; Oakland 2001, 84). Laadussa organisaatioilla on tasainen valta ja vastuu, joka vaikuttaa organisaation suoriutumiseen sekä ongelmanratkaisukykyyn yhteistyössä henkilöstön kanssa (Honkavaara 26.10.2020; Juran & Gryna 1988, 1.1; Salomäki 1999, 75). Laatukulttuuri korostaa ongelmanratkaisukeskeistä lähestymistapaa perinteiseen organisaatiokulttuuriin verrattuna (Goetsch & Davis 2010, 117). Laadunhallintajärjestelmän avulla menetellään jatkuvan parantamisen periaatteita noudattaen (Bacoup ym. 2024, 2). Moisio ja Aaltonen toteavat, että ennaltaehkäisevät toimenpiteet ovat edelleen yritysten heikko lenkki. Ennaltaehkäisevään toimintaan liittyy kerralla oikein tekeminen, oikeanlainen ihmisten asenne ja tehtävät toimet. Aaltonen painottaa asioiden ylös kirjaamista sekä aikataulujen asettamista toimille, jotta asioita tulisi edistettyä ja ettei teot jäisi vain sanojen tasolle.

”Meitä on monenlaisia. Jotkut, vaikka ei ole mitään prosessia, niin ne saa semmoiset asiat tapahtumaan, vaikka on työntekijä. Mä tiedän tässä talossa ja entisessä elämässä, niin ne on semmoisia kun ne on vaan päättänyt, että tähän pitää saada korjaus, niin ne on valmiita puhumaan vaikka tehtaanjohtajalle. No sitten on semmoisia, jotka kerran sanoo esimiehelle ja jos ei mitään tapahdu niin se on loppuelämän siinä, ”se on loppu, pidä tunkkis”.” (Haastateltava 4)

Haastatteluissa nousi suoraan ja epäsuorasti kulttuuriset tekijät, johon liittyy ihmisten asenteet, suhtautuminen ja kollektiivisesti tavat suhtautua ja toimia, sekä henkilöstön rakenne erilaisine persoonallisuuksineen. Ihmisten persoonallisuuksiin ei kyetä vaikuttamaan johtamisen keinoin, mutta asenteisiin kyllä. Kuten alla esitetyssä lainauksessa käy ilmi, matala hierarkia saattaa vaikuttaa positiivisesti siihen, että laatukulttuuri on helpommin omaksuttavissa. Saman kaltaista keskustelua käytiin myös toisessa organisaatioissa, jolloin vahvistuu ajatus siitä, että viestintä, yhteinen päämäärä ja ylhäältä tuleva visio tukee laatukulttuurin rakentumista ja vahvistumista.

”Taas tullaan tuohon, että tätä sisäistä toimintaa, niin pitäisi pystyä nostamaan laatukulttuuria paremmaksi. Eli tässä se sisäinen asiakkuus ja sitten mitä alemmalle tasolle mennään organisaatiossa, hierarkiassa ja meillä on onneksi matala organisaatio, niin pitäisi saada sanotettua laatukulttuuri, mitä se tarkoittaa näille tekijöille.” (Haastateltava 5)

Haastateltavat kokivat, että laatukulttuurin ymmärrykseen voitaisiin vaikuttaa ihmisten tietoisuuden lisäämisellä, jolloin olisi ymmärrystä muun muassa siitä, mikä vaikutus toimilla on isossa kuvassa sekä ennakoitavuuteen, johon ajatukseen itsekin yhdyn. Henkilöstöllä tulee olla henkilökohtainen ymmärrys laatua koskevissa asioissa, joka tarkoittaa ymmärrystä laatupolitiikkaa kohtaan (Crosby 1986, 72; Lecklin 2006, 215; Salomäki 1999, 18; Srinivasan & Kurey 2014, 24). Tällöin korostuu henkilöstön ymmärrys siitä, miten itse tehty työ vaikuttaa liiketoiminnan kokonaiskuvaan ja henkilökohtaisesta panoksesta kokonaislaadun muodostumiseen (Crosby 1986, 72; Lecklin 2006, 215; Srinivasan & Kurey 2014, 24). Pohdin organisaation koon vaikutuksia laadunkehittämiseen sekä laatukulttuurin vahvistamiseen. Pienemmissä organisaatioissa henkilöstö saatetaan saavuttaa nopeammin sekä hallita paremmin, mutta toisaalta isomman organisaation etu on isommat resurssit, jolloin keskijohtoa on enemmän ja sitä myöden johtamisen keinoin kyetään lisäämään henkilöstön tietoisuutta. Riippumatta organisaation koosta, tietoisuuden lisääminen edellyttää henkilöstön johtamista, mutta myös henkilöstön rakenteella ja yksilöiden persoonallisuuksilla on vaikutusta.

Molempien organisaatioiden operaattorit nostivat laadun tärkeyden omassa työssään, joka näyttäytyy korkeana työmoraalina ja sovittujen toimien noudattamisena. Operaattorit kokivat saavansa oman äänensä kuuluviin laadunkehittämisessä, sekä nostivat kulttuurisia tekijöitä esille, jotka kokivat merkityksellisiksi. Haastattelun eri vaiheissa operaattorit painottivat hyvää ilmapiiriä ja avointa keskustelukulttuuria, joilla oli vaikutuksia halukkuuteen osallistua laadunkehittämiseen. Hill (1991, 401) mukaan laatukulttuurissa vallitsee yksilöiden kunnioittaminen ja korkea luottamus sosiaalisissa suhteissa. Henkilöstössä on yhteinen näkemys toimia osana organisaatioita ja ymmärrys jatkuvan parantamisen avulla saavutettavasta yhteisestä edusta. Salomäki (1999, 10)

kuvaa jatkuvan parantamisen ilmapiirissä olevan kyse organisaatioin henkisen kypsyyden mittarista sekä halusta kehittyä paremmaksi, jolloin Lipiäinen (2001, 343) ja Florida & Goodnight (2005, 125) toteavat ihmisiin luottamisen olevan liiketoiminnan kasvun peruspilari. Molempien yritysten toiminnassa operaattorit kokivat, että uudet työntekijät saavat tarvittavan tuen ja ymmärryksen yritysten toimintaperiaatteista ja arvoista päivittäisen työn suorittamiseen.

”... mut meillä ainakin aina uusille kavereille sanotaan, kun tulee, että ”meet sit nyppäämään ketä vaan hihasta, niin kyllä sua neuvotaan ja autetaan, että älä yritä suoriutua yksin et ei tuu kalliita mokia”, ihan käytännön semmoista (toimintaa) ja mennään näyttämään ja kerrotaan miten kannattaa toimia. Sillai se niinku mun mielestä ja on hyvä tyyli ja toimii sillai. Paperilt on aika vaikee tuommoisia käsityöjuttuja opiskella.” (Haastateltava 6)

Tukemalla uusien työntekijöiden oppimista ja turvallisuuden tunnetta uudessa ympäristössä, vahvistetaan henkilön sisäistämistä vallitsevasta laatukulttuurista. Pitkäjänteinen laatukulttuurin johtaminen lähtee liikkeelle jo työsuhteen ensimmäisistä päivistä, jolloin työntekijä havainnoi asioita kokonaan tuorein silmin, jolloin voimakas kulttuurin omaksuminen tapahtuu.

Rogala ym. (2024, 295) ja Sattler ym. (2016, 43) toteavatkin, että organisaatioiden johtamisstrategioissa vakiintuneita työkaluja ovat erilaiset laadunvarmistuksen sekä hallinnanmenettelyt. Operaattorit mainitsevat, että mikäli laadunhallinnassa on ilmennyt haasteita tai epäonnistumisia, niitä on yhdessä ratkottu ja etsitty vastauksia vikaantumiseen. Yksittäistä henkilöä ei syyllistetä tai tuomita tapahtuneesta. Haasteista päästään yli, opitaan ja jatketaan eteenpäin kuten toinen operaattori kuvaakin seuraavasti.

”Itse tekijää voi joku asia harmittaa, että ”kui hän nyt näin teki”, mutta mun mielestä semmoinen hyvä ilmapiiri meillä on, että kyllä siellä sitten taputetaan (selkään), et ”kyl meille kaikille käy joskus näin”. Ei lyödä lyötyä.” (Haastateltava 6)

Koen, että edellä mainitussa haastattelulainauksessa ilmenee jälleen se, miten organisaation arvot toteutuvat käytännön työelämässä. Ei ole kenenkään henkilön tai organisaation toiminnan edun mukaista, ettei toisia tuettaisi, kun kuitenkin tavoitellaan yhteistä päämäärää liiketoiminnassa, jossa vallitsee korkea suorituskyky. Haastatteluaineistojen perusteella koen, että tämä on sisäistetty molemmissa organisaatioissa. Ihminen on erehtyväinen ja oppii alati uutta. Hoyle 2007, 137; Lecklin 2006, 35–36 kirjoittavat arvojen merkityksestä liiketoiminnassa, jotka kuvaavat sen perimmäisiä asioita, joiden ympärillä päivittäistä työtä tehdään. Lecklin & Laine 2009, 124; Lillrank 1998, 164 mukaan tällöin arvot näyttäytyvät ihmisten toimintana ja käyttäytymisenä.

Puhuttaessa haastateltavien kanssa liiketoimintaan määritellyistä arvoista, nousi esille se, miten toiset ihmiset kohdataan ja käyttäytyään. Hoyle (2007, 200) mainitseekin arvojen peruseriaatteista ihmisten välisen luottamuksen, turvallisuuden ja oikeudenmukaisuuden. Arvot ohjaavat ihmisiä päätöksenteon hetkellä tekemään oikeita asioita (Leclin & Laine 2009, 124), joka näyttäytyy yllä olevassa operaattorin vastauksessa, siitä miten laadunhallinnan haasteita kohdataan. Tämä vahvistaa ajatustani ympäristössä vallitsevasta psykologisesta turvallisuudesta, jossa on lupa kokeilla ja epäonnistua.

Keskustellessa laadun kehittämisestä, haastateltavien vastauksissa toistui jatkuvuus, innovatiivisuus, ihmisten osaamisen varmistaminen, yhdessä tekeminen, parhaiden käytäntöjen löytäminen sekä johtamisen merkitys. Aaltonen nosti esille priorisoinnin tärkeyden kehityskohteissa. Haastateltava 1 totesikin, että toiminnan kehittäminen on jatkuvaa, vaikka ajoittain edetäänkin pienin askelin. Dale (2003, 184) mukaan laadunhallinnalla, toisin sanoen laatujohtamisella tavoitellaan laadukulttuurin kehittymistä, jossa kaikki organisaation jäsenet sitoutuvat jatkuvaan parantamiseen, jonka päämäärä on asiakastyytyväisyyden parantuminen, joka näkemykseni mukaan toteutuu molemmissa organisaatioissa. Yksi ISO-standardin peruseriaatteista on lisätä asiakastyytyväisyyttä (Satanova ym. 2015, 1156).

”Kyllä me sitä koko ajan kehitetään, välillä askeleet on tosi pieniä, mut ei se haittaa.”

(Haastateltava 1)

”Osallistaa sitä koko henkilökuntaakin, että silloin ne taas saa sen kokemuksenkin siitä, niiden osaamista ja kokemusta arvostetaan. Ja ne pystyy osallistumaan siihen oman työn kehittämiseen.”

(Aaltonen)

Toisen organisaation edustaja toteaa, että kokee toiminnan kehittämisen olevan hyvällä tasolla, mutta nostaa esille aiemmin mainitun, että sorrutaan toistamaan samoja virheitä, kun hyväksi havaittuja tapoja ei ole integroitu tuleviin projekteihin. Moisio puhuu samasta asiasta todeten, että asiakastarpeiden tunnistaminen on keskiössä ja asiakkaalta tulleet muutokset tulee integroida kaikkiin palvelun tai tuotteen eri vaiheisiin, joihin se saattaa vaikuttaa. Painottaa myös prosessien selkeän kulun ja toimintaohjeiden noudattamista, sekä kurinalaisuutta toiminnassa. Laadunhallinta edellyttää huomion kiinnittämistä tuotteisiin sekä prosesseihin (Maccoby 1993, 49). Gambi ym. (2012, 334) mukaan suorituskyvyn parantamiseksi organisaatiot käyttävät laatujohtamista osana strategiaa. Laatujohtamisen ja suorituskyvyn välisestä korrelaatiosta on näyttöä, mutta toteaa sitoutumattomia laatuoloitteita olevan, joiden merkittävimpänä tekijänä on organisaatiokulttuuri tai

laatukulttuuri (Lyll 3.8.2020; Taskinen 2018, 70), jonka integroiminen ei ole osana koko liiketoimintaa.

Ihmiset saadaan mukaan laadun kehittämiseen johtamisen keinoin. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ihmisiä saadaan osallistumaan laadunkehittämiseen, kun heitä osallistutetaan, kehitysehdotuksiin tartutaan ja osallistujat kokevat asiat konkreettisesti sekä käytännönläheisesti. Ihmiset saavat tiedon hyödystä, jota kehittämisellä saavutetaan. Mikäli asia ei ole toteuttamiskelpoinen, se myös perustellaan. Ihmisten osallistamiseen liittyy myös vallan ja vastuun antaminen. Bendermacher ym. (2017, 39); Crosby (1986, 148); Ehlers (2009); EUA (2006, 4); Kaplan & Norton (2004); Karjalainen & Karjalainen (2020, 170); Kotter (1992, 16); Kumar ym. (2021, 22) ja Maccoby (1993) ovatkin sitä mieltä, että laatukulttuurin kehittymistä kyetään tukemaan osallistuttamalla henkilöstöä sekä tukemalla yhteistyön tekemistä.

”Se ei ole iso asia, miten saadaan mukaan, niin johtamalla, Isoilla kirjaimilla johtamalla.”
(Haastateltava 4)

”Eihän sitä voi muuten kehittää. Siis kaikkeen kuuluu osallistua, kaikki saa osallistua ja kuuluu osallistua ja kaikilta vaaditaan osallistumista.” (Haastateltava 1)

Kuten yllä olevissa lainauksissa todetaan, osallistumiseen kannustaminen edellyttää johtamista. Olen yhtä mieltä haastateltavien kanssa, siitä että osallistamisen vahvistaminen ja vahva johtajuus edellyttää myös vaatimista. Tällä saattaa olla rohkaiseva ja tukeva vaikutus niihin henkilöihin, joilla ei ole halukkuutta suorittaa kuin työnantajan edellyttämät päivittäiset työtehtävät. Kuten tutkielmassa on noussut esille, ihmisten erilaiset persoonallisuudet ja kokemukset voivat vaikuttaa taustalla haluttomuuteen osallistua laadun kehittämiseen. Vaatiminen saattaa sanana kuulostaa voimakkaalta, mutta se saattaa olla ratkaiseva tekijä vahvistaa haluttoman henkilön suhtautumista ja ajattelumallia asioihin. Haastateltava 4 totesikin haastattelussa, että tulee kiinnittää huomiota ja korjaavat toimenpiteet niihin heikoimpiin johtamisen keinoin.

Molempien organisaatioiden operaattorit nostivatkin esille osallistumisen tärkeyden, kokeilun, kehittämisen sekä osaamisen kehittämisen. Mainitsivat myös, että kehittämisessä on muita mukana, joiden kanssa ratkoa ja kehittää asioita. Kommunikointi ja viestintä liittyi keskeisesti laadun kehittämiseen, jolloin ymmärrys asioista kasvaa. Haastateltavia yhdisti henkilökohtainen kiinnostus ja luontainen ominaisuus ottaa osaa kehittämiseen, jota työnantaja on tukenut. Crosby (1996, 211) kehittämistoimintaan kannustava työympäristö voidaan saavuttaa tukemalla työntekijän edellytyksiä nauttia työelämästä ja tukemalla onnistumisen tunteen kokemusten syntymistä. Operaattorit

kuitenkin huomauttavat, etteivät kaikki työntekijät ole tämän kaltaisia luonteeltaan, joka on yhtenevä Tervonen (2001, 68) kanssa, joka toteaa, että organisaatiossa on erilaisia yksilöitä. Luonteenpiirteeltään jotkut yksilöt nauttivat enemmän vakiintuneista rutiineista ja stabiilisuudesta, kun taas jotkut tarttuvat mielellään kehittämistoimiin sekä uusien toimintatapojen ideointiin. Kuten seuraavissa haastattelulainauksissa ilmenee, koen että molemmat operaattorit olivat luonteeltaan kehittämishaluisia sekä heille oli luontainen halua oppia uutta. Koen kuitenkin vallitsevan laatukulttuurin vaikuttavan tähän tukevana toimenä. Yksilön luontaiset ominaisuudet korostuvat ympäristössä, joka tukee niiden esille tulemistä.

”Kyl tää yleisesti yrityksenä, kulttuuri on, tää on vähän niinku perhe. Kyl tääl sit ihan niin kuin viihtyy.” (Haastateltava 3)

”Sitten tieto on meillä täällä ja sitä voi jakaa kukin toisilleen ja voi kertoa, että oli sen kanssa ongelmia, että miten, millai, tämmöistä. Asiat niinku hoituu paremmin, ei siinä oikein muuta.” (Haastateltava 6)

Läpi haastatteluaineiston haastateltavat puhuvat organisaatioistaan ”me” muodossa. Kuten molemmista haastattelulainauksista ilmenee, kokevat olevansa osa organisaatioita, jossa yhdessä tekemällä, yksilön panoksella on merkitystä toiminnan kehittämiseen. Keskustelimme myös, mikä on saanut ja motivoinut ottamaan osaa laadunkehittämiseen sekä mitä sillä voidaan saavuttaa. Molemmille oli henkilökohtaisesti tärkeää tuottaa hyvää laatua ja kokivat ettei ole vaikea motivoida ottamaan osaa. Laadunkehittämisellä saavutetaan työn tekemisen helpottuminen, ongelmanratkaisutaidot, tehokkuuden paraneminen ja laadukkaampi tuottaminen. Operaattorien vastauksissa nousivat esille kulttuuriset tekijät. Työyhteisöille on luontaista tukea toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja osallistumista laadun kehittämistyöhön. Kesti (2007, 41) toteaaakin, että ihmisten kyvykkyyttä on mahdollista kehittää rajattomasti, joka tukee ihmisten kykyä innovoida uusia mahdollisuuksia.

4.5 Laatukulttuurin kehittämisen edut, mitattavuus ja tulosten arviointi

Aaltonen sekä yksi organisaation edustajista mainitsi, että tulee olla tarkkana, ettei tehdä ylilaatua, jolla on sitten omat negatiiviset seurauksensa. Laatukulttuurin kehittämällä ja parantamisella kyetään tukemaan organisaation sitoutumista johdonmukaisuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä jatkuvaan parantamiseen, josta saatavilla eduilla on vaikutuksia liiketoiminnan suorituskykyyn (DNV 2025). Useampi haastateltu mainitsi yhdessä tekemisen tärkeyden. Laatukulttuurin kehittäminen ja sillä saavutettavat edut edellyttävät koko henkilöstön osallistumista ja ymmärrystä

oman roolinsa tärkeydestä, joka on yhtenevä Mintzberg (2009, 68); Roldán ym. (2012, 188); Silén (1998, 40, 61) ja Silén (2001, 57) kanssa. Tutkijat tarkentavat asiaa toteamalla, että laatukulttuurin rakentaminen on kuitenkin viime kädessä ylimmän johdon vastuulla.

Lisäksi haastateltavat nostivat esille rekrytoinnin, perehdytyksen ja koulutuksen merkityksen, joilla edistetään arvojen sekä määriteltyjen toimintatapojen mukaista toimintaa. Tiedustelin yhdeltä haastateltavalta, osaako hän mainita jonkin ominaispiirteen tällaisesta henkilöstä, vastasi haastateltava ”reipas ja reilu”. Mielestäni nämä ominaispiirteet ovat hyvät, sillä reippaudella viitataan avoimuuteen ja toimiin tarttumisella. Tulkintani mukaan reilu kuvaa ihmisen luonnetta toimia sosiaalisissa kohtaamisissa, mutta myös kuvastaa yksilön toimintaa luotettavana työntekijänä. Hillmann ym. (2005, 42) mukaan, korkeaan suoritustasoon pääsevillä ja tähtävillä tiimeillä, tiimin valitut henkilöt ovat ratkaisevan tärkeässä roolissa, josta olen itsekin samaa mieltä. Tan (2019, 365) mukaan parempaan suorituskykyyn kyetään vaikuttamaan niissä kulttuureissa, jotka kannustavat tiimityöskentelyyn, omaksuttu yhteinen päämäärä ja kulttuuri on homogeenisempi, joka näyttäytyy myös seuraavassa haastattelulainauksessa.

”Ja mitä sillä voidaan saavuttaa, niin varsinkin tota sisäistä laatua saadaan parannettua. Elikkä kun laatukulttuuri paranisi, porukka ymmärtäisi sen, että tää sisäinen tekeminen, silläkin on merkitystä siihen. Se että jos joku tarkastaa laskua tai logistiikassa tai muussa, niin se on ihan oikeasti lenkissä, koko homma.” (Haastateltava 5)

Laatukulttuurin kehittymistä edistää avoin keskustelun ilmapiiri, toisten auttaminen ja tukeminen. Kuten haastateltavat totesivat laatukulttuurin kehittämisen avulla olevan vaikutuksia liiketoiminnan kasvuun ja kilpailukykyyn paranemiseen, siihen vaikuttavia tekijöitä ovat mainitut henkilöstön yhteisen ymmärryksen saaminen siitä, mitä tavoitellaan ja keinot, kuten johtaminen, toisten auttaminen sekä viestintä. Ihmisten johtaminen tuli ilmi suorasti tai epäsuorasti kaikissa vastauksissa. Edellä mainitut laatukulttuurista saavutettavat edut edellyttävät siellä taustalla olevaa hyvää johtamista. Yksi haastateltavista toteaaakin, että laadussa ja kulttuurisissa kysymyksissä kaikkein pahinta on esihenkilö, joka katsoo läpi sormien. Kuvaa laatua amebaksi, mikäli johtaminen ei ole kunnossa. Moision mukaan laatukulttuuri edellyttää johdolta asian esillä pitämistä, eli puhetta, joka tukee henkilöstön ymmärryksen lisääntymistä, joka ilmenee myös seuraavassa haastattelulainauksessa.

”Se ydin on palaute, korjaavat toimenpiteet ja keino on johtaminen. Toki mittaaminen ja tasapainoinen keskustelu. Mut sit vielä se johtaminen, kun keskityt niihin heikoimpiin ja saat ne kuriin. Se johtaa koko organisaation suorituskyvyn merkittävään parannukseen. Monet just näistä

psykologisista syistä. Lainausmerkeissä ikäviä, kovia toimenpiteitä ei kannata välttää.”

(Haastateltava 4)

Kuten edellä on keskusteltu, nousee edelleen johtamisen merkitys esille, sekä toimintojen ja ihmisten keskinäinen verkottuneisuus ja voisi tulkita, että johtamisen keinoin voitaisiin saavuttaa homogeenisempi kulttuuri. Moisio, Aaltonen ja toisen organisaation edustaja puhui haastattelun aikana useamman kerran vastuun ja päätäntävällän antamisesta henkilöstölle, joka tukee itseohjautuvuutta ja omavalvonnan paranemista, johon yhtyvät Bendermacher ym. (2017, 39); Ehlers (2009); EUA (2006, 4) ja Kumar ym. (2021, 22). Haastateltavien mainitsemat osaamisen varmistaminen, tuen saaminen ja avoin viestintä, sekä yksilön merkityksellisyyden kokemus tehdystä työstä tukevat itseohjautuvuuden ja omavalvonnan kehittymistä. Arvoista keskustellessa nousi esille kulttuurin sekä toiminnan muuttaminen sekä kehittäminen. Molemmat vaativat avoimuutta, kärsivällisyyttä sekä rohkeutta organisaation johdolta sekä yksilöiltä.

Siirryttäessä pohtimaan laatukulttuurin mittaamista sekä siitä saatavien tulosten arviointia, haastattelijana koin tämän haastavimmin vastattavaksi osa-alueeksi. Kummassakaan organisaatiossa laatukulttuurin toteutumista ei nimenomaisesti mitattu, jolloin sen tuloksiakaan ei arvioida. Ei ollut myöskään täysin selvää, millä keinoin mittaamista voitaisiin suorittaa, mutta jotain tapoja haastateltavat esittivät, jotka on kuvattu myöhemmin tässä luvussa. Lönnqvist & Mettänen (2003, 56, 59) mainitsevatkin, että aineetonta pääomaa kuten siihen kuuluvaa inhimillistä pääomaa on haastavaa mitata, kun se ei ole fyysisesti havaittavissa, kuten alla esitetty haastateltavan pohdintakin osoittaa.

”En vaan tiedä miten sitä mitattaisiin? Koska kulttuuri, mä miellän sen, että se ei ole varmaan mikään helpon mittaroitavin asia. Kulttuuri, se on jotain mitä ei voi oikein siirtää paikasta tai käsin kosketella. Se on käsite aina kaikille ja se on jokaisella varmaan pikkaisen erilainen.”

(Haastateltava 1)

Silén (1998, 61) huomauttaa, että laatukulttuurin edistymisen seuraaminen edellyttää soveltuvan mittariston rakentamista. Gryna (2001, 35–36) ja Watson & Gryna (2001, 41, 48) perustelevat ymmärrystä laatukulttuurista ja sen kytkemistä säännölliseen laadun arviointiin, koska kulttuurisilla tekijöillä on vaikutusta laadusta saataviin tuloksiin, sekä tuntemalla vallitseva kulttuuri, kyetään paremmin kehittämään strategiaa ja toimintasuunnitelman toteuttamista. Kuten yllä esitetyssä haastattelulainauksessa käy ilmi, jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa kulttuuri, joka vahvistaa ajatusta siitä, että oman organisaation kulttuuri tulisi tuntea korkean suorituskyvyn saavuttamiseksi. Keskustellessa aiemmin tunnustuksesta kannustimen muotona Nelson-Rowe 2014, 22, toteaaakin,

että kannustimet tulisi kytkeä asetettuihin laadunmittareihin, jota myös yksi haastateltavista pohti samassa yhteydessä. Shin ym. (2018, 959–960, 974–975) kehittämä suorituskyvyn mittaajärjestelmä huomioikin kansainvälisten standardien laadulliset elementit organisaation suorituskyvyn laadun näkökulmien lisäksi.

Moisio totesi, että on joskus selvittänyt, miten laatukulttuuria voitaisiin mitata. Mittaaminen liittyisi kognitiivisiin kysymyssarjoihin, joissa on laaja joukko erilaisia kysymyksiä. Toteaa, että esitettävien kysymysten tulee olla muotoiltuna vastaajille soveltuviksi. Kysymyksissä ”*ei saa olla mitään konsultti slangia*”. Aaltonen huomauttaa, että laatutavoitteita on pohdittava vuosittain standardin mukaisesti ja tavoitteiden on oltava mitattavissa. Mainitsee mittareista, että ”*monesti on sitten niitä toimitusaikaa, -varmuutta ja hitsausvirheitä ja niitä konkreettisimpia*”. (Teknologinen kehitys) ”*edesauttaa ihan varmasti sitä, että mittarit ovat jatkuvasti syynissä ja nähdään ja pystytään reagoimaan nopeammin*”, jota Yang (2024, 8–9) käsittelee tuoreessa tutkimuksessaan tuotannon dataohjautuvana kehitysmallina. Yang (2024, 8–9) puhuu valmistusorganisaatioiden älykkäistä anturijärjestelmistä sekä big data -teknologiasta, joilla on vaikutusta tuotannon tehokkuuden ja laatutason kehittymiseen, jonka vaikutuksiin yhtyy myös Pakkasela (31.1.2024). Aaltosen mukaan useat yritykset hyödyntävät nykyisin teknologiaa mittaamisen tukena, jolloin ihmisen manuaalista avustusta on kyetty vähentämään. Tilastojen tekeminen manuaalisesti ”*on jo aika vanhanaikaistakin*”. Tambare (2021, 1) puhuu älykkään valmistuksen aikakaudesta, josta käytetään termiä Teollisuus 4.0 ja jossa yhdistyy robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen. Teollisuus 4.0 termin myötä syntyi myös termi Laatu 4. (Alzahrani ym. 2021, 1; LNS 2017, 4; Sader ym. 2022, 1164), joiden avulla kyettäisiin kiinnittämään huomioita sekä kehittämään liiketoiminnan laatukulttuuria (LNS 2017, 4, 6).

Toisessa organisaatiossa on otettu käyttöön laatua tukevaksi työkaluksi laatuapplikaatio, jonka avulla nostetaan esille laadussa havaittavat puutteet sekä kehityskohteet entistä paremmin. Tämän avulla saavutetaan eri organisaation jäsenten keskuudessa laajempi tietoisuus vallitsevasta laadusta. Korjaavat toimenpiteet viedään konkretiaan, jolloin se tukee kulttuurin muutosta johtamisen keinoin. Haastateltava toteaa valmistettavan laadun olevan organisaatiossa hyvällä tasolla. Laatuapplikaation käyttöönottamisen myötä ei kuitenkaan olla odottamassa ihmeparantumista ihmisten tietoisuuden lisääntymisestä, sillä kulttuurinen muutos vaatii kärsivällisyyttä ja systemaattista työtä, johon yhtyvät Maccoby (1993); Mintzberg (2009, 70); Tan (2019, 363) ja Tervonen (2001, 69). Tan (2019, 363, 365) ja Tervonen (2001, 66, 69) mainitsevat, että kulttuurin tuntemisen lisäksi on osattava hallita muutosta, kun tavoitellaan suorituskyvyn parantumista.

”Kun laatuappi tuli, sanoin, että tärkeintä on kärsivällisyys. Älkää odottako ihmeperannusta, ei organisaatiolta eikä yksittäisiltä ihmisiltä, että se ei tule kerrasta, että pikkuhiljaa.” (Haastateltava 4)

Kuten yllä olevassa lainauksessa todetaan, muutos on pitkälinen ja hidas prosessi. Uusien toimien integroiminen osaksi toimintaa edellyttää myös sen esillä pitämistä, jotta merkityksellisyys ei vähene. Molemmista organisaatioista todetaan, että vaikei laatukulttuuria itsessään mitata, laatua yleisesti sekä siitä aiheutuvia kustannuksia mitataan eri keinoin. Haastateltava 1 mainitsee, että mikäli mittaaminen olisi mahdollista, *”se olisi ihan mahtava asia”*. Tan (2019, 365) mainitsee, että organisaatiokulttuurin mittaamista voidaan lähestyä prosessilähtöisesti, jolloin saatujen tulosten avulla kyetään vahvistamaan organisaatiokulttuurin ja suorituskyvyn välistä yhteyttä. Haastateltava 5 huomauttaa, ettei mittareita saa myöskään olla liikaa, johon yhtyy myös Tervonen (2001, 112). Haastateltava 5 kokee laatukulttuurin toteutuvan hyvin, sillä laadun kustannukset ovat laskevassa trendissä. Mainitsee myös laatuapplikaation merkityksen, jolloin ihmisten ymmärryksen voidaan todeta lisääntyneen, kun palautteiden määrä kasvaa, jolloin *”se on yksi, millä kulttuuria voidaan mitata”*. Asiaa on tarkasteltava kokonaisuutena, sillä jos palautteiden määrä kasvaa ja toiminnan taso laskee, on reagoitava. Gryna (2001, 224) huomauttaa, että mikäli tavoiteltu laatutaso ei ole asianmukainen, tulee tunnistaa juurisyy sekä se onko sen aiheuttava tekijä johdon vai työntekijän ohjattavissa oleva, joka käykin ilmi edellä esitetystä haastateltavan vastauksessa. Mielestäni tässä korostuu kyvykkyys analyttiseen pohdintaan sekä johtamisosaamisen merkitys.

Molemmista organisaatioista yhden henkilöt pohtivat, voisiko auditointeja hyödyntää näytteenoton omaisesti laatukulttuurin arvioimisen tukena. Lisäksi toinen vastaajista pohtii, voisiko reklamaatioista saatavaa tietoa hyödyntää arvioinnissa. Sadraoui ym. (2024, 51) tutkimuksessa todetaankin, että laadunhallintakulttuuria kyetään vahvistamaan ja vaikuttamaan sisäisillä auditoinneilla, kokonaislaadunhallinnalla sekä parantamalla mittaamistarkkuutta, jolloin se on yhtenevä haastateltavien pohdintojen kanssa. Tutkielman tekijänä pitäisin auditoinnista saatavaa tietoa hyödyllisenä osana laatukulttuurin tilan seuraamiseksi. Haastateltava 1 mainitsee, että päivittäisessä tekemisessä ja kommunikaatiossa tulee hyvin esille ja nostoja havaittavista laadun ja toiminnan puutteista sekä kehityskohteista, joihin kyetään reagoimaan. Kun asioihin reagoidaan, *”se on ihmisten kunnioittamista”*. kokee sen ihmisten kunnioittamiseksi. Suorituskyvyn mittaaminen toimii tärkeiden asioiden viestijänä henkilöstölle (Lönnqvist & Mettänen 2003, 11; Crosby 1986, 20), jolloin se vaikuttaa myös ihmisten käyttäytymiseen (Lönnqvist & Mettänen 2003, 11). Crosby (1986, 20) toteaa, että saatujen tulosten tulee olla henkilöstön nähtävillä,

jolloin ne toimivat visuaalisena evidenssinä saavutetusta kehityksestä sekä tunnustuksena saavutuksista, jonka mukaisesti molemmissa organisaatioissa toimitaan.

Useampi haastateltava pohti, voisiko laadulliset menetelmät laatukulttuurin arvioimiseksi olla soveltuvia. Edellä esitetty haastattelulainaus tuokin tähän pohdinnan esiin seuraavasti.

”... että miten me pystymme mittaamaan sitä laatukulttuuria? Tottakai me pystytään mittaamaan sitä jollain henkilöstökyselyillä, mitkä kohdistuisi tähän laatukulttuuriin.” (Haastateltava 5)

Tervonen (2001, 111) huomauttaa, että usein laatuun liittyviä seikkoja joudutaan määrittämään subjektiivisilla arvioinneilla, joita ovat itsearvioinnit (Tervonen 2001, 111), henkilöstön tyytyväisyysarvioinnit (Gryna 2001, 35–36; Kaplan & Norton 2004, 60; Tervonen 2001, 111), sekä ilmapiirin mittaaminen ja osaamisen tason arvioinnit (Lönnqvist & Mettänen 2003, 56, 59). Kuten haastateltavatkin pohtivat laadullisten menetelmien hyödyntämistä, olisi tämä mielestäni relevantti tapa, jolla saataisiin syvällisempi ymmärrys vallitsevasta laatukulttuurista ja sen tilasta. Tämän kaltaisia haastatteluihin perustuvia lähestymistapoja ovatkin kehittäneet Sattler ym. (2016, 43, 50–51, 54), Tejaningrum ym. (2016, 272) ja Shin ym. (2018, 959–960, 974–975).

4.6 Auditointi laatukulttuurin seuraamisen ja kehittämisen tukevana toimena

Molemmat organisaatiot on sertifioitu ISO-standardin piiriin ja niissä menetellään sen asettamien vaatimusten mukaisesti, jolloin auditoinnit ovat osa laadunhallinnan varmistamista sekä kehittämistä. Ulkoisen auditoinnin avulla on mahdollista parantaa organisaation laatukulttuuria ja vastuullisuuden eri näkökulmia (EUA 2006, 4). ISO 9000 voidaan todeta koostuvan kahdeksasta kokonaislaadunhallinnan periaatteesta (Goetsch & Davis 2010, 333; Lecklin & Laine 2009, 37). Kokonaislaadunhallinnan, englanniksi Total Quality Management (TQM) periaatteiden mukaan organisaatiot eivät tunnistanee tietoisesti menettelevänsä ja toinen organisaation edustajista totesi käsitteen olevan sisällöllisesti vieras. Tervonen (2001, 45) toteaa väitöskirjassaan, että laadunhallinnan eri termit saattavat aiheuttaa sekaannusta, sillä Suomessa kokonaislaadunhallinnasta käytetään lukuisia eri termejä, jotka tarkoittavat samaa tai läheisesti samaa käsittävää asiaa. Ahmed ym. (2025, 12); Khatatbeh (2023, 2564); Oakland (1989, 14–15); Shafiq ym. (2019, 31, 47) mukaan kokonaislaadunhallinnan periaatteiden mukaan toimimisen merkittävimmät edut ovat korkeampi tuottavuus, parempi luotettavuus sekä alhaisemmat tuotekustannukset. Kehittyneemmällä laatukulttuurilla yhdessä kokonaislaadunhallinnan tekijöiden kanssa voidaan saavuttaa organisaation kilpailukyvykkyys helpommin (Ahmed ym. 2025, 12; Alotaibi 2014, 45–46; Baird ym. 2011, 804; Bouranta 2021, 722; Dubey 2015, 2, 18).

Keskustelimme haastateltavien kanssa auditoinneista, joita voidaan toteuttaa sisäisesti sekä ulkoisesti (Lecklin 2006, 72; Karjalainen & Karjalainen 2020, 173). Molemmat asiantuntijat totesivat, että olisi hyvä, kun sisäisten auditointien tekemiseen osallistuisi useampi henkilö, edellyttäen riittävää ymmärrystä auditoitavasta kohteesta. Aaltosen näkemyksen mukaan, ”*täyttä ymmärrystä ei suinkaan tarvitse mun mielestä olla, koska standardin vaatimuksiahan siinä peilataan*”. Lipponen (1993, 72) ja Rogala ym. (2024, 295) toteavat auditointien perustuvan lähtökohtaisesti laatu- tai instituutioiden standardeihin (Dittenhofer 2001, 443). Moisio painottaa standardin edellytystä objektiivisuudesta, jolla tarkoitetaan riippumattomuutta ja jäävittömyyttä.

Aaltonen mainitsee organisaatioiden resurssit haasteeksi sisäisten auditointien tekemisessä. Pahimmillaan auditointia suorittaa vain yhden silmät, esimerkiksi laukupäällikkö, jolloin tilanteen katsaus saattaa jäädä vajaaksi. Organisaatioiden edustajat toteavat, että heidän toiminnassaan auditointeja tehdään enemmän kuin yhden ihmisen toimesta, mutta esille nousee myös resurssikysymys suorittavien henkilöiden määrässä sekä halukkuudessa. Salomäki (1999, 380) ja Karjalainen & Karjalainen (2020, 173) mukaan organisaation henkilöstön kokonaisvaltainen näkemys laadusta lisääntyy, kun sisäisten auditointien suorittamiseen otetaan mukaan naapuriosaston henkilöstöä. Tutkielman tekijänä pidän positiivisena, että auditoinnit saavat useamman silmäparin, joka parantaa mahdollisuutta tunnistaa paremmin puutteita ja kehityskohteita laadunhallinnassa.

Keskustelimme myös siitä, onko auditointeihin osallistuminen ollut paineistavaa. Paineistavuutta on aiheuttanut kokemattomuus niiden tekemisestä tai osallistumisesta, jolloin uusi asia on saattanut jännittää. Muutamassa haastattelussa nousi esille myös se, että auditoinnin suorittamista on saatettu pitää epäedullisena tehtävänä, jota kuvataan seuraavassa haastattelulainauksessa.

”Osassa yrityksissä pidetään erittäin epäkiitollisena tehtävänä mennä sorkkimaan, kyselemään toisilta tekemisestä. Ei ehkä haluta siihen, siinä joutuu menemään mukavuusalueelta pois.”

(Haastateltava 5)

Kuten haastateltavakin kuvasi ja johon itsekin yhdyn, yksilö saattaa kokea haastavaksi mennä tarkastelemaan toisten työn tekemistä, jolloin halukkuus osallistua sisäisiin auditointeihin ei ole ollut korkealla. Jokaisesta ole auditoimaan, sillä auditojilla tulee olla tarkkaavainen ote työn tekemiseen, josta olen haastattelijana samaa mieltä. Suhtautumista auditointeihin ja niiden toimenpiteisiin kyetään parantamaan avoimella, läpinäkyvällä viestinnällä, sekä lisäämällä ihmisten tietoisuutta siitä, miksi auditointeja tehdään, jolla koen olevan vaikutusta laatu- ja kehityskulttuurin kehittämiseen. Lenning & Gremyr (2022, 1006) ja Mihret & Yismaw (2007, 470) yhtyvät edellä

mainittuun ja toteavat että auditoinnin paremmalla suunnittelulla sekä auditoijan osaamisella voidaan parantaa auditoinnin laatua. Moisio mainitseekin seuraavassa haastattelulainauksessa siitä, miten ihmisten suhtautumiseen auditoinneista ja niistä tuleviin poikkeamiin kyettäisiin vaikuttamaan.

”Sekin menee itseasiassa siihen viestintäkulttuuriin. Yrityksenjohdon pitäisi ikään kuin valmistella sitä maaperää ja kokonaisuutta...” (Moisio)

Haastateltavat toteavat, että ulkoiseen auditointiin valmistaudutaan muun muassa viestimällä, että asianomaiset tarkastelevat ja huomioivat oman toimintansa sekä siihen liittyvien asioiden olevan asianmukaisella tasolla. Lipponen (1993, 71) huomauttaa, että auditoinneilla on vaikutusta organisaation sisäisen viestinnän kulkuun. Karjalainen & Karjalainen (2020, 173) täydentää asiaa toteamalla, että viestinnällä on vaikutusta myös henkilöihin, joilla ei ole suoraa operatiivista vastuuta liiketoiminnasta, joka tukee ajatusta, että laatu kuuluu jokaisen vastuulle ja laatukulttuurin kehittymiseen vaikuttaa jokainen organisaation jäsen.

Molemmissa organisaatioissa koettiin tekemisen tason olevan korkealla, jolloin ulkoinen auditointi ei aiheuta paniikin omaista reagoitua toimintaan. Auditointi koettiin normaaliksi osaksi liiketoimintaa, joka ilmenee alla esitetyissä haastattelulainauksissa. Auditointiin valmistautuminen on näkynyt lähinnä paikkojen siistimisellä tai tarkastamisena. Auditointeihin valmistaudutaan ja suhtaudutaan terveellä kunnioituksella tai vakavuudella.

”Et ei haittaisi, jos auditoitsija tulisi yllätyshyökkäyksenä, niin ei se juurikaan muuta sitä tilannetta. Se ammattiylpeys tietysti on. Kaikki halutaan olla ammattihenkilöitä.” (Haastateltava 3)

”Siinä kun sitä omaa duunia tekee, niin en kyllä koe (paineistavaksi). Sen oman tonttinsa sillai hoitaa ja tietää että asiat on suht hyvällä mallilla, niin miksi kokisi, toisen kautta.” (Haastateltava 6)

Itseäni puhutteli edellä esitettyjen operaattorien suhtautuminen auditointeihin. Näiden pohjalta tulkitsen, että he omaavat korkean ammattitaidon sekä -ylpeyden, jolloin ei koeta vaivaannuttavaksi osoittaa tehtävää työtä. Koen, että ilman hyvää johtajuutta tähän päämäärään ei olisi päästy. Organisaatio tarjoaa henkilöstölle tilat, laitteet ja opit sekä on varmistamassa, että toiminnan laatu on vaatimusten mukaista. Organisaatiot kokevat, että ulkoiset auditoinnit ovat tärkeitä, kun saadaan joku ulkopuolelta tarkastelemaan toimintaa. Auditoinneista Lecklin (2006, 309) toteaaakin, samaa haastateltavien kanssa, että standardit tulisi nähdä organisaatioita palvelevina, sillä niillä on vaikutusta liiketoiminnan suorituskyvyn parantamiseen. Hoyle (2007, 41); Salomäki (1999, 33) ja

Tricker (2020, 3) mainitsevat kuluttajien vaativan näyttöä laadukkuudesta, jolloin mukaan on astunut liiketoiminnan sertifiointi, jota suorittaa ulkopuolinen taho. Muun muassa laatujärjestelmää sertifioitaessa ISO 9001 -standardin mukaiseksi, hyödynnetään ulkoista auditoijaa (Lecklin 2006, 73; Karjalainen & Karjalainen 2020, 173).

Moisio kuitenkin toteaa auditointeihin suhtautumisesta, että *”vieläkin pikkuisen kuulee, se kertoo taas (yrityksen) laatukulttuurittomuudesta”*. Moisio tarkoittaa tällä sitä, että ajoittain vieläkin auditointi koetaan työllistävänä ja tietynlaisena pakollisena pahana, johon tutkielman tekijänä yhdyn omasta kokemuksesta. Koen, että tällöin ihmisillä ei ole riittävästi tietoa ja ymmärrystä, sekä organisaation tekemisen laadusta saatetaan olla epävarmoja, jolloin se heijastuu vallitsevaan laatukulttuuriin. Yksi haastateltavista tunnustaakin, että vuosikymmeniä sitten uransa alkuvaiheilla, ei ymmärtänyt auditointien ja toimintaprosessien tärkeyttä sekä merkittävyyttä. Työkokemuksen ja ymmärryksen lisääntymisen myötä oivalsi, ettei näitä toimia tehdä auditoijia varten, vaan liiketoiminnan kehittämistä varten. Lecklin (2006, 308) yhtyy edellä mainittuun ja toteaa kehittämisen ja valvonnan siirtämisen ulkopuoliselle taholle vapauttavan organisaation resursseja kehittämiseen. Asnaashari & Khodabandehlou (2024, 804); Lenning & Gremyr (2022, 1006) toteavat, että auditointien tulisi tukea organisaation arvонуontia, sen sijaan että keskitytään täyttämään vain ulkoiset vaatimukset. Sisäisistä auditoinneista saatava arvo määrittyy sen mukaan, miten tehokasta niiden johtaminen on (Asnaashari & Khodabandehlou 2024, 804; Dittenhofer 2001, 443; Mihret & Yismaw 2007, 470, 482). Seuraavissa haastattelulainauksissa ilmenee jälleen positiivinen suhtautuminen auditointeja kohtaan, mutta esille nousee myös se, että paikoin on saattanut olla haastavaa ymmärtää auditoijan käyttämää kieltä.

”Kyllä se aika positiivista täällä kuitenkin on se suhtautuminen. Ja kyllä meillä valmistaudutaan, mä briiffaan, kun nähdään ne agendat mitä sieltä tulee, että mitä aluetta siellä on ja muistuttelen niitä toimintoja. Koska ihmistenhän on vaikea välillä ymmärtää sitä auditoijan kieltä, mitä hän hakee, jos puhutaan, ”evidenssiä näyttäkää jotain”.” (Haastateltava 5)

”Mä koen oikeastaan sen niin, että meillä on kuitenkin ne peruspalikat itse tiedostettu, että ne pitää olla kunnossa, että me voidaan tavallaan rinta rottingilla näyttää meidän tekeminen aina, riippumatta ajankohdasta ja meidän ei tarvitse mitenkään sen kummallisemmin keksiä mitään tarinoita, eikä mitään muitakaan, vaan reilusti näyttää mitä me ollaan.” (Haastateltava 1)

Moisio mainitsee, että auditoijien toimintaa ja työskentelyä on kehitetty. Auditoijien käyttämien termien tulee olla ymmärrettävissä. Käytettävän kielen tulee olla eri henkilöstötasoille ymmärrettävää ja soveltuvaa, jota Moisio kuvaa seuraavasti.

”Hänen pitää pysyä selkeässä suomen kielessä, (kun esitetään) johdolta läpikäytäviä asioita ja sitten mennään sinne Härski Hartikaisen luo sorvin ääreen, pitää osata sitä kieltä. Ei pidä lähteä mitään ikäviä vitsejä väöntämään, mutta ikään kuin samaistua siihen työntekijän rooliin ja osata kysyä.” (Moisio)

Aaltonen ja Moisio kokevat, että auditointiin suhtautumista tai siitä aiheutuvaa mahdollista painetta kyetään pienentämään paremmalla organisaation viestintäkulttuurilla ja kouluttamalla henkilöstöä, mutta myös auditoinnin tulee olla helposti lähestyttävä ja avoin. Kokee tämän auttavan siihen, että ulkoisiin auditointeihin suhtautuminen ei tunnu niin haastavalta kuin aikanaan. Ajatukseni vahvistui entisestään siitä, että viestinnällä, tässä yhteydessä ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on vaikutusta laatukulttuurin muodostumiseen, mutta myös auditoinnin laadun parantumiseen.

Aaltonen painottaa hyvän ilmapiirin luomisen merkitystä, *”avoimesti ensin kerrottaisiin, että mitä tässä nyt haetaan ja millä menettelyillä ja mitä siitä sitten seuraa, jos tulee poikkeama ja mitä se tarkoittaa”*. Molempien organisaatioiden edustajat mainitsevat, että myös heidän tehtävänsä omalla toiminnalla ja puheella, on luoda helposti lähestyttävä ja turvallinen kohtaaminen auditointien aikana henkilöille, joiden toimintaa tai prosessia auditoidaan. Toisen organisaation operaattori toteaaakin, että auditointikokemusta voitaisiin kehittää miellyttävämmäksi, että kysyttävät asiat esitettäisiin käytännönläheisesti ja *”simplisti”*, jolloin sillä on vaikutusta mahdolliseen kokemukseen paineistavuuden tunteesta.

Aaltonen ja Moisio toteavat, että auditoinnissa, he eivät anna suoria korjaus- tai toimintaehdotuksia tai konsultointia. Yhteisen keskustelun välityksellä lähtökohtaisesti avustetaan organisaatiota löytämään ja kokemaan itse oivallus ongelmien sekä haasteiden ratkaisemiseksi, joka on yhtenevä Salomäen (1999, 380) tulkinnan kanssa. Auditoinnissa ei tule käyttää tai vaan etsimään virheitä. Auditoinnin tehtävä on auttaa kehittämään organisaation prosesseja ja toimintaa. Molemmat organisaatiot kokevat saaneensa toimintaansa hyviä vinkkejä ja kehitysehdotuksia auditoinnista ja niihin suhtaudutaan positiivisesti. Useampi haastateltava toteaa, että auditoinnin ammatillinen pätevyys ja kokemus on ollut merkityksellistä. Haastateltavana koin, että luottamus auditoinnin ammatilliseen pätevyteen on korkea. Lecklin (2006, 309) mainitsee, että yritysten tulisi nähdä standardit toimintaa palvelevina, sillä niillä on suorituskyvyn parantumiseen merkittävä vaikutus.

Moisio pohti rooliaan auditoinnissa ja sekä muisteli vanhaa, omien sanojensa mukaan huonoa vitsiä seuraavasti, *”No ei mennyt päivä hukkaan, löytyi kolme poikkeamaa”*. Aaltonen toteaa, *”Mä oon niin innostunut vielä 20 vuoden jälkeenkin, että musta se on niin hieno näköalapaikka suomalaisen valmistavaan teollisuuteen, kun pääsee käymään hyvin erilaisissa yrityksissä ja näkemään erilaisia*

tapoja johtaa ja tehdä asioita ja sitä hyvää laatua”. Tutkielman tekijänä koen, että jotta organisaatio voi saavuttaa maksimaalisen hyödyn auditoinneista, edellyttää se myös auditoijalta vahvaa paloa ja halua omaa työtään kohtaan. Auditoijalla tulee olla ymmärrys siitä, että tuottaa hyvää organisaatioille sekä sen laatukulttuurille omalla toiminnallaan.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1 Yhteenveto tutkielman keskeisistä tuloksista

Tämän tutkielman tavoite oli ottaa selvää satakuntalaisten teollisuusorganisaatioiden laatukulttuurista. Kohdeorganisaatioiden laadunhallintaa ohjaavat ISO 9000 laatustandardit, jotka liittyvätkin keskeisesti kokonaislaadunhallinnan käsitteeseen ja näin ollen lisäksi mielekkyyttä ottaa selvää, millaisia vaikutuksia tällä rajauksella on laatukulttuurin näyttäytymiseen teollisuuden toimialalla. Tutkielmassa keskityttiin kohdeorganisaatioiden ja siellä työskentelevien henkilöiden näkemyksiin, siitä miten laatukulttuuri näyttäytyy organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa, mitkä toimet tukevat sen kehittymistä, sekä millä tavoin kehittymistä seurataan.

Asiantuntijaorganisaatioiden edustajat tarjosivat ulkopuolisen näkökulman siihen, miten he ovat työurillaan yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa kyenneet aistimaan vallitsevaa laatukulttuuria, sekä toimia sen edistämiseksi toimiessaan ulkoisina audittoijina ja konsultteina. Tutkielmalle asetettuja tavoitteita lähdettiin selvittämään sekä syventämään ymmärrystä päätutkimuskysymyksen avulla, *miten laatukulttuuri ja sen kehittäminen näkyy tutkittavien organisaatioiden arjessa ja millaisia asioita laatukulttuurin kehittämällä tavoitellaan*. Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa empiirinen aineisto on kerätty kahdeksan puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Teemahaastatteluihin otti osaa kahden teollisuusorganisaation eri tasoilla työskenteleviä henkilöitä yhteensä kuusi sekä kahdesta eri asiantuntijaorganisaatiosta yhden edustajan. Teoreettisen viitekehyksen sekä teemahaastatteluista kerätyn aineiston avulla etsittiin vastausta päätutkimuskysymykseen, jota oli tukemassa neljä osatutkimuskysymystä.

Ensimmäisen osatutkimuskysymyksen tukemana selvitettiin, *miten teollisuusorganisaatioissa määritellään laatukulttuurin käsite*. Aiempien teorioiden pohjalta kävi ilmi, että laatukulttuuri on terminä vieraampi, joten oli oleellista selvittää, miten se käsitteenä tulkitaan kohdeorganisaatioissa. Laatukulttuurin käsitteeseen liittyi oleellisesti laatu terminä, josta molemmissa organisaatioissa oli selvä sekä yhteinen ymmärrys siitä, mitä se merkitsee heidän liiketoiminnassaan. Laatua kuvailtiin tavoiteltavaksi päämääräksi, joka on liiketoiminnan ydintä ja asiakaskeskeisyyttä. Systemaattisuus ja ihmisten osaaminen sekä ratkaisukeskeisyys näyttelevät merkittävässä roolissa laadussa.

Valmistaessa laatua tavoitellaan kerralla oikein tekemistä, jota tukee toiminnan jatkuva kehittäminen. Näitä ei ole mahdollista saavuttaa ilman johtamista. Kuten Kumar ym. (2021) teoriassa todetaan, kohdeorganisaatioillekin laatukulttuurin termi oli vieraampi. Kuten laadussa, myös laatukulttuurin yhteydessä haastateltavat nostivat esille sen, että ihmiset saavat aikaan tuotetun laadun, jolloin henkilöstöstä välittäminen korostui ja se on tunnistettu liiketoiminnan

kriittiseksi tekijäksi. Molemmissa organisaatioissa todettiin henkilöstön vaihtuvuuden olevan pieni, jota voisi selittää ihmisistä huolehtimisella sekä välittämällä. Kuitenkin painottivat, etteivät he ole ongelmattomia toiminnassaan, joka mielestäni kuvaa sitä, ettei laadun kehittämistyö tule koskaan valmiiksi, mutta lisäksi rehellisyyttä, jota osoitettiin tutkielman tekijää kohtaan annetuissa haastattelu vastauksissa.

Vaikka organisaatioiden oli haastava sanoittaa mitä laatukulttuuri terminä merkitsee, kuvailivat he sitä yhteiseksi ymmärrykseksi laadukkuudesta, toiminnaksi sekä säännöiksi, joissa toiminnan keskiössä on asiakas. Laatukulttuurin takana on ihmisten johtaminen, joka on yhtenevä Hildesheimin ja Sonntagin (2020) teorian kanssa. Haastateltavien vastausten perusteella itselleni vahvistui ajatus siitä, että ihmiset tekevät laadun, mutta se edellyttää hyvää johtamista taustalla. Organisaatio antaa raamit, resurssit sekä opin, jonka avulla laatu saadaan aikaiseksi ja näin ollen vahvistaa laatukulttuurin muodostumista. Tällöin organisaation määritellyt arvot ja niiden mukainen toiminta nousee esille, josta haastateltavatkin olivat yhtä mieltä. Organisaatioiden toiminnassa arvot kuvaavat sitä, miten he todellisuudessa toimivat. Arvokeskustelussa korostui kulttuuri, ihmisten osaaminen, avoimuus sekä välittäminen niin asiakkaista kuin henkilöstöstä. Eettiset sekä kestävän kehityksen näkökulmat nousivat esille haastattelun eri vaiheissa, mutta myös arvokeskustelussa, jotka ovatkin olleet viime vuosina esillä johtamiskeskusteluissa. Organisaatioon määritellyt arvot ovatkin yksi osa laatukulttuurin kokonaisuutta, joka ilmenee muun muassa Hildesheim & Sonntag (2020) ja Bouranta (2021) teorioissa.

Ehlers (2009, 346) ja Ryan (2.3.2021) puhuvat uusien teknologioiden hallinnan merkityksestä laatukulttuurissa, joka nousi esille operaattorien vastauksissa. Päivittäisessä työssä olennaista on asianmukaiset työkalut ja työympäristön olosuhteet. Täten laatukulttuuri vahvistuu, joka edelleen synnyttää halua innovoida sekä tukee yksilön motivaatiota. Operaattorien kokemus oman työn tekemisen merkityksellisyydestä sekä osaamisesta ongelmien ratkaisussa nousi esille. Lyall 3.8.2020 sekä Srinivasan & Kurey 2014, 24 mainitsevatkin, että todellista laatukulttuuria on se, jossa henkilöstö kuuntelee ja havainnoi laatuun kytkeytyvää toimintaa, joka näyttäytyi myös haastateltavien vastauksissa. Vallitseva avoin ilmapiiri, ihmisten välinen kommunikaatio sekä yhdessä tekeminen vahvistaa laatukulttuurin olemassaoloa kohdeorganisaatioissa.

Toisen osatutkimuskysymyksen avulla pohdittiin, *millaista laatukulttuurin johtaminen on ja minkälainen merkitys sillä on laatukulttuurin kehittämisessä*. Laatukulttuurin kehittyminen voidaan todeta olevan pitkälinen prosessi ja organisaatioon määritellyt arvot ja niiden mukainen toiminta vaikuttaa sen muotoutumiseen johtamisen avulla. Laatukulttuurin johtaminen systemaattisesti ja

päämäärätietoisesti, edellyttää nykyisen laatukulttuurin tuntemista. Henkilöstön tulee luottaa organisaation johtoon sekä tavoiteltavaan visioon. Koen, että organisaatioissa vallitsi korkea luottamuksen ilmapiiri ja ihmisistä huokui ylpeys omasta tekemisestään sekä organisaatiota kohtaan. Esille noussut viestinnän merkitys tukeekin Hildesheim ja Sonntag (2020) teoriaa siitä, että yksi laatukulttuurin osista on laadunvarmistus, jossa laatusuuntautunut viestintä, henkilöstön osallistuminen sekä johtaminen yhdessä arvojen sekä luottamuksen kanssa vaikuttavat laatukulttuurin muodostumiseen. Organisaatioissa on tehty kehitystyötä viestinnän parantamiseksi, joka koettiin nykyisellään olevan hyvällä tasolla. Tulkintani mukaan pienemmissä organisaatioissa tietoisuus siitä, miten viestintä on saavuttanut eri organisaatiotasojen henkilöt, oli paremmin selvillä, kuin isommissa organisaatioissa, joissa henkilöitä on enemmän ja toimitilat ovat hajautuneet laajemmalle alueelle. Tällöin viestintä sekä eri viestintäkanavien merkitys korostuu, jota on tukenut säännölliset sekä spontaanit juttutuokiot johdon ja keskijohdon kanssa. Viestinnän yhteydessä nousi esille myös luottamuksen, sekä ihmisten kuuntelemisen taidon merkitys. Organisaatioissa koettiin, että keskustelua ja apua saa sekä voi kysyä keneltä tahansa, joka tukee Lipiäisen (2001, 701) tulkintaa siitä, että kommunikointi tukee inhimillistä hyvinvointia, ruokkii innovatiivisuutta sekä parantaa liiketoiminnan kannattavuutta.

Viestintään liittyi kiitoksen ja tunnustuksen antaminen, jota pidettiin merkityksellisenä. Sillä on vaikutuksia henkilöstön tyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja mielialaan joka lopulta näyttäytyy myös asiakkaiden suuntaan. Organisaatioissa koettiin, että kiitosta annetaan kollektiivisesti sekä henkilökohtaisesti, johon liittyi konteksti ja tilannesidonnaisuus. Kiitoksen antajalla tulee olla kykyä tulkita, missä tilanteessa ja kenelle sitä annetaan, jolloin johtamisosaamisen merkitys korostuu. Tämä edellyttää myös kiitoksen saajalta osaamista vastaanottaa sitä. Tulkitsen organisaatioissa vallitsevan luottamuksen sekä psykologisen turvallisuuden, jolloin on rohkeutta nostaa kehitys- ja epäkohtia esille. Tunnustuksen antaminen ei liittynyt vain rahallisten etujen saamiseen, vaan myös työoloihin sekä kaikkeen, joka tukee työssä viihtymistä sekä motivaatiota, kuten asianmukaiset työvälineet, sekä organisaation ulkopuolelta saatu kiitos tehdystä työstä, jotka vaikuttivat kokemukseen ammatillisesta ylpeydestä.

Laatukulttuurin johtamista edistää laadunhallintajärjestelmä yhtenäisyyden ja systematiikan saamiseksi, joilla on vaikutusta myös henkilöstön motivaatioon. Tricker (2020, 7) teoria tukeekin tätä, sillä paremmalla laadunhallinnalla saavutetaan parempi turvallisuus, työolot sekä henkilöstön työmoraaali. Hyvään laadunhallintaan liittyy keskeisesti erilaiset työkalut, mittaaminen sekä juurisyiden selvittäminen. Auditoinneista ei ole noussut merkittävästi poikkeamia, jonka pohjalta tulkittiin laadunhallinnan toteutuvan asianmukaisesti. Vahvuuksiksi haastateltavat mainitsevat

johtamisosaamisen, johdonkatselmuksset, viestinnän sekä tiivis yhteistyö asiakkaiden kanssa, jota tukee Hildesheim & Sonntag (2020, 894) teoria. Puutteiden havaitseminen ajoissa sekä tieto ongelmien ratkaisemiseksi paranee asianmukaisen palautejärjestelmän avulla, jonka kehitystyötä organisaatioissa on tehty. Goetsch & Davis (2010, 117) mukaan tämänkaltainen lähestymistapa onkin tyypillinen organisaatioissa, joissa vallitsee vahvempi laatukulttuuri. Laadunkehittäminen ja johtaminen merkitsee riittävän ajan sekä merkityksellisyyden antamista, jolloin resurssien rajallisuus nousi esille. Johtamisen keinoin tulee osata tunnistaa kriittisimmät kehityskohteet sekä resurssien oikeellinen käyttö. Tämä vahvistaa ajatustani siitä, että ylhäältä tuleva visio, viestintä, henkilöstön motivaatio sekä tavoiteltava päämäärä tulee olla kirkkaana jokaisella henkilöstön jäsenellä, joka tukee laatukulttuurin vahvistumista sekä kehittymistä.

Organisaatioissa ei tunnistettu toimivan nimenomaisesti kokonaislaadunhallinnan mallin mukaisesti. Suomen kielessä käytetään lukuisia erilaisia termejä laatujohtamisesta sekä siihen kytkeytyvistä teemoista, jolloin en kokenut tätä yllättävänä. Kuitenkin tunnistin, että mallin periaatteet näyttäytyivät Oaklandin (1989, 299) teorian mukaisesti, joita ovat ylimmän johdon sitoutuminen, henkilöstön osallistuminen ja tiimityöskentely, sekä erilaiset laatuun liittyvät tekniikat sekä työkalut. Näiden tekijöiden taustalla vaikuttaa organisaation oma laadunhallinnanjärjestelmä. Goetsch & Davis (2010, 333) ja Lecklin & Laine (2009, 37) tarkemmassa määritelmässä kokonaislaadunhallinta koostuu kahdeksasta periaatteesta, joita ovat johtajuus, asiakaskeisyys, työntekijöiden sitoutuminen, prosessimaisuus, järjestelmällisyys, jatkuva parantaminen sekä tosiasioihin perustuva päätöksenteko. Nämä tekijät yhdessä kehittyneemmän laatukulttuurin kanssa, voidaan saavuttaa kilpailukyvykkyys ketterämmin, joista kirjoittavat Ahmed ym. (2025, 12); Bouranta (2021, 722); Dubey (2015, 2, 18). ISO 9000 -standardisarjan perustuessa kokonaislaadunhallinnan periaatteisiin, organisaatioissa luonnostaan sitoudutaan menettelemään niiden mukaisesti, kun toiminta on sertifioitu ISO järjestelmän piiriin. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä, etteikö organisaatioiden kannattaisi syventyä kokonaislaadunhallinnan filosofiaan tietoisemmin.

Kolmannen osatutkimuskysymyksen pohjalta tarkasteltiin, *millaiset toimijat osallistuvat laatukulttuurin kehittämiseen teollisuuden organisaatioissa*. Vastuu laatuun liittyvästä osallistumisesta ja valmistuksesta kuuluu jokaiselle haastateltavien mukaan, jota tukee myös ISO-standardin tuorein päivitys. Tästä varmistuminen edellyttää hyvää johtamista, jolloin kyseessä ei ole vain organisaation johdon vastuu ja velvoitteet laadussa. Keskusteluissa nousikin esille organisaation jokaisen jäsenen ymmärrys laadusta, jolloin saavutettaisiin tila, jossa asiat tehtäisiin kerralla oikein. Tejaningrum ym. (2016, 272) mukaan tämä saadaan aikaan inhimillisillä tekijöillä,

vallitsevalla laatukulttuurilla sekä johtamisen keinoin, joka vahvisti ajatustani laatukulttuurin kokonaisvaltaisuudesta. Oakland onkin tunnistanut jo vuonna 1989 kokonaisvaltaisen laatujohtamisen mallissa jokaisen henkilön osallistumisen tärkeyden, joka onkin hämmentävää, että kulttuurinen muutos on vienyt näin paljon aikaa. Pohdin, vaikuttaisiko tässä nykyinen ymmärrys johtamiskäytänteistä sekä matalampi organisatorinen hierarkia. Asiaan liittyi keskeisesti seuranta, mittaaminen ja tavoitteiden asettaminen, johon myös haastateltavat yhtyivät. Henkilöstön halukkuuteen osallistua vaikutti myös yksilön osaaminen, joka tukeekin laatukulttuurin kehittämistä.

Henkilöstöosaston rooli laatukulttuurissa tuli ilmi useissa eri yhteyksissä muun muassa henkilöstön sekä johtamisosaamisen kehittämisenä, mutta kirjallisuus ei tutkielman tekijän näkemyksen mukaan tullut riittävän voimakkaasti esille. Ottaen huomioon tutkielman tekijän kokemattomuus tutkimisessa saattaa olla myös osa selittävä tekijä. Haastatteluissa esiin noussut rekrytoinnin merkitys oikein ihmisten valinnassa työyhteisöön, liittyy henkilöstöosaston osaamiseen, mutta myös niihin henkilöihin, jotka ottavat osaa rekrytointiprosessiin. Rekrytoivilla henkilöillä tulee olla riittävä osaaminen tunnistaa sekä yritys- että laatukulttuuriin sopivat hakijat.

Ulkoiset sidosryhmät kuten auditoijat, osallistuvat sivullisesti laatukulttuurin kehittämistyöhön. Auditoijan tehtävä on tukea jatkuvan parantamisen mukaista toimintaa, jossa vastuu laadusta kuuluu jokaiselle. Kohdeorganisaatioissa todettiin, että auditoijilta on saatu toiminnan kehittämiseen tukea sekä vinkkejä, jonka pohjalta vahvistuu ajatus siitä, että auditoija osallistuu organisaation laatukulttuurin kehittämiseen. Tällöin se ei vaikuta vain organisaation toimintaan sisäisesti, vaan toiminnan kehittäminen näkyy asiakkaille ja sitä myöden sillä on laajempi, kansallinen merkitys tuotettavaan hyvään. Kehittämistä tapahtuu yhtä lailla sisäisten auditointien toimesta. Arvioitavien kohteiden, eli prosessien sekä henkilöstön edustajien tulisi vaihdella, jolloin auditointiin ottaa osaa yhä laajempi joukko osajia, joka entisestään ruokkii laatukulttuurin kehittymistä sekä tietoisuuden leviämistä henkilöstön keskuudessa. Sisäisten auditointien tekeminen useamman henkilön toimesta edellyttää kuitenkin organisaatioilta resursseja, oikeiden henkilöiden valintaa sekä kouluttamista. Johtamisen tehokkuus määrittää sen, millainen arvo sisäisestä auditoinnista syntyy (Asnaashari & Khodabandehlou 2024, 804; Dittenhofer 2001, 443; Mihret & Yismaw 2007, 470, 482).

Neljännän osatutkimuskysymyksen tukemana selvitettiin, *miten laatukulttuurin kehittämisen avulla saavutettuja tuloksia voidaan arvioida ja mitata*. Laatukulttuuri käsitteenä oli vieraampi, jolloin sen mittaamisen keinotkaan eivät olleet selvillä. Haastavuutta on sanoittanut Lönnqvist & Mettänen (2003, 56, 59) todeten, että aineetonta pääomaa on haasteellista mitata, kun se ei ole myöskään

fyysisesti havaittavissa. Tällöin korostuukin olemassa olevan laatukulttuurin tuntemus, joka on kytkeyty jatkuvaan laadun arviointiin, joilla onkin keskinäinen korrelaatio. Teknologinen kehitys on tukenut laatukulttuurin mittaamisen kehittymistä, jolloin manuaalista, ihmisen tekemää tulkintaa on kyetty vähentämään. Organisaatioissa oli tehty kehitystoimia laatutietoisuuden lisäämiseksi, joka tukee ymmärrystä tulkita laatukulttuurin kehittymistä. Kulttuurinen muutos on hidasta ja nopeita muutoksia ei ole odotettavissa tuloksia tulkittaessa, jolloin koenkin merkityksellisemmäksi sen, että kehitystyön tekeminen on jatkuvaa.

Organisaatioissa on käytössä laatuun keskittyviä mittareita monipuolisesti. Tulkintani mukaan laatukulttuuri on vallinnut arvioinnin taustalla tiedostamatta, sillä jotkin laadussa havaitut poikkeamat ovat liittyneet ihmisen tekemiin toimiin sekä siihen liittyvään johtamiseen, eli kulttuurisiin tekijöihin. Organisaatioiden tekemällä kehitystyöllä on edistetty henkilöstön tietoisuuden lisääntymistä laatu näkökulmissa, jolloin se on yhtenevä Tan (2019, 365) teorian kanssa siitä, että laatukulttuurin mittaaminen voidaan kytkeä prosessilähtöisiin tekijöihin.

Muutama haastateltava nosti esille auditoinnin laatukulttuurin arvioimisen tueksi, jota Sadraoui ym. (2024) teoria tukee. Bacoup ym. (2024, 15) huomauttaakin, että yksinään auditointi ja siitä saatava tieto ei kuitenkaan takaa tulevaisuuden suorituskyvyn parantumista, mutta olen samaa mieltä, että auditointi olisi erinomainen vaihtoehto laatukulttuurin nykytilan arvioinnin tueksi. Esille nousi myös pohdintaa siitä, voitaisiinko laatukulttuurin tutkiminen suorittaa laadullisin menetelmin haastattelemalla, jolloin se tarjoaisi syvällisemmän tulkinnan vallitsevasta laatukulttuurista, jota tukevat muun muassa Sattler ym. (2016), Tejaningrum ym. (2016) ja Shin ym. (2018) kehittämät teoriat. Organisaation vahva laatukulttuuri näyttäytyy korkeana suorituskykynä, jossa laadusta aiheutuvat kustannukset ovat alemmat, kehittäminen jatkuvaa sekä halukkuutena osallistua siihen. Tällöin prosessista johdetut mittarit kertoisivat vain osan totuudesta, mutta laadulliset menetelmät antaisivat yksityiskohtaisempaa ymmärrystä eri tekijöistä, kehityskohteista, unohtamatta olemassa olevia vahvuuksia, joita tulisi vaalia.

Shin ym. (2018) kehittämä Quality Scorecard suorituskyvyn mittausjärjestelmä ottaa huomioon organisaation laadun suorituskykyyn liittyvät kansainvälisten standardien näkökulmat, mutta myös laadullisten asioiden tulkinnan. Erytystä tälle menetelmälle on, että siinä hyödynnetään teollisuuden teknologista kehitystä, jolloin kyetään käsittelemään suurempia tietomääriä. Tutkimuksen puhuttiin Teollisuuden 4.0 aikakaudesta, jossa teknologinen kehitys on keskiössä. Tambare ym. (2021, 1) tarkentaa, että Teollisuus 4.0 -konseptissa älykkäässä valmistuksessa hyödynnetään muun muassa tekoälyä ja robotiikkaa. Koen, että teknologisen kehityksen tuomaa mahdollisuutta laatukulttuurin

tilan tutkimiseksi tulisi hyödyntää. Tällöin manuaalisesti tehtävää aineiston tiedonkeruuta ja analysointia kyettäisiin keventämään merkittävästi, sekä saattaisi näyttäytyä organisaatioissa voimakkaampana haluna tutkia vallitsevaa laatukulttuuria. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta koen, että Shin ym. (2018) kehittämä suorituskyvyn mittausjärjestelmä Quality Scorecard on ainut, jossa hyödynnetään tekoälyn mahdollisuuksia laadullisten aineistojen analysoimiseksi, joka myös olisi vastaus siihen, että kulttuurin tutkimusten tekeminen ei olisi niin työlästä, kun manuaalinen työstö vähenee. Shin ym. (2018) kehittämä suorituskykymittaristo yhdessä sisäisestä auditoinnista saatavan tiedon avulla olisi mahdollista saavuttaa syvälinen ymmärrys vallitsevasta laatukulttuurista.

Edellä vastattujen tutkielmalle asetettujen neljän alatutkimuskysymyksen avulla, voidaan aloittaa pohdinta tutkielman päätutkimuskysymykselle. Päätutkimuskysymyksen tavoite on selvittää, *miten laatukulttuuri ja sen kehittäminen näkyy tutkittavien organisaatioiden arjessa ja millaisia asioita laatukulttuurin kehittämisellä tavoitellaan*. Vallitsevalla laatukulttuurilla ja sitä kehittämällä saavutetaan tyytyväisemmät asiakkaat, jolloin se tukee liiketoiminnan kilpailukyvykkyyttä sekä kasvua. Kehittämistyöhön liittyi keskeisesti henkilöstön osaaminen, toiminnan tehokkuus sekä ymmärryksen lisääntyminen. Tulkitsen näiden kaikkien tekijöiden tukevan toinen toisiaan. Henkilöstön osaaminen edellyttää perehdytystä ja koulutusta, mutta esille nousi myös rekrytointi. Valitsemalla oikeanlaiset henkilöt, tuetaan määriteltyjen toimintatapojen sekä arvojen asianmukaista toimintaa, joka tukee Hillmann ym. (2005, 42) teoriaa sitä, että tiimiin valituilla henkilöillä on merkittävä vaikutus, kun tavoitellaan tai on päästy korkeaan suoritustasoon.

DNV (2025) toteaaakin, että organisaation laatukulttuurin kehittäminen tukee toiminnan sitoutumista johdonmukaisuuteen, jatkuvaan parantamiseen sekä asiakastyytyväisyyteen. Kohdeorganisaatioiden arjessa laatukulttuuri näyttäytyy yhdessä tekemisenä, jota Tan (2019, 365) teoria tukee. Tämä edellyttää koko henkilöstön osallistumista sekä ymmärrystä siitä, miten merkityksellinen yksilön rooli on kokonaiskuvassa, joita myös Mintzberg (2009, 68); Roldán ym. (2012, 188) painottavat, ylimmän johdon roolia unohtamatta. Tan (2019, 365) mainitsee lisäksi homogeenisemmän kulttuurin vaikutuksen suorituskykyyn. Tehdyn tutkielman pohjalta ei tarkoitus tehdä yleistystä, vallitseeko organisaatioiden laatukulttuureissa tämän kaltaisuus, mutta haastateltavien vastausten perusteella tulkitsin, että tällainen laatukulttuuri saattaisi vallita, jota kyettäisiin selittämään korkeana suoritustasona, hyvällä johtamisella sekä henkilöstön pitkinä työurina.

Erilaiset johtamistyyliä laatukulttuurissa tulivat esille eri tutkimuksissa. Niissä oli kuitenkin merkittävää hajontaa sekä näkemyseroja. Ilie ym. (2017, 1050) mukaan laatukulttuuria kehittävät

yritykset suosivat johtamistyyliissään enemmän autoritäärisyyttä kuin demokraattisuutta. Varol (21.9.2023) kirjoittaa transformoivasta johtajuudesta yhdessä muiden tekijöiden kanssa. Corbett & Rastrick (2000, 23–24) suosittelevat käyttämään rakentavaa johtamistyyliä, jossa korostuvat useat laatukulttuurin kehittämiseksi ominaiset tekijät. Dale (2003, 184) mukaan laatukulttuurin kehittäminen edellyttää avoimen johtamistyylin mukaista toimintaa. Bouranta (2021, 706, 722) tutkimuksen mukaan kokonaislaadunhallinta, joka kytkeytyy voimakkaasti laatukulttuuriin, saavutetaan transformoivalla johtajuudella, mutta mainitsee myös visionäärisen johtajuuden, sekä Baird ym. (2011, 805) innovatiivisen johtajuuden merkityksen. Näkemykseni mukaan esille nousseiden johtamistyylien tutkimusten vähäisyys ja hajonta huomioiden, ei voida tehdä yleistystä soveltuvasta johtamistyylistä, vaikka niiden ominaispiirteissä oli samankaltaisuuksia. Selkeyden saamiseksi se edellyttää laatukulttuurin lisätutkimuksia, jolloin saavutettaisiin yhtenäisempi näkemys siitä, onko jollain tietyllä johtamistyyllillä suora positiivinen korrelaation laatukulttuurin johtamisen ja sen kehittämisen avulla saavutettaviin tuloksiin.

5.2 Johtopäätökset

Laatu näyttäytyy teollisuusorganisaatioiden arjessa merkittävässä roolissa, eikä liity vain valmistettavan laitteen tai laitekokonaisuuden laatuun. Laatu on myös organisaation arvoja, jolloin se merkitsee ihmisten käyttäytymistä sekä toimintaa, toisin sanoen vallitsevaa laatukulttuuria. Korkeatasoisella laadulla tavoitellaan asiakastyytyväisyyttä, systemaattista toimintaa, jossa jokaisella organisaation jäsenellä on yhteinen ymmärrys sen päämäärästä. Yhteisen ymmärryksen saaminen edellyttää osaamisen kehittämistä sekä henkilöstön osallistamista laadun kehittämistyöhön johtamisen keinoin organisaatiossa, jossa vallitsee avoin ja kaksisuuntaisen keskustelun ilmapiiri. Nämä ruokkivat laatukulttuurin kehittymistä, mutta edellyttää nykyisen laatukulttuurin tuntemista, jotta sitä voidaan johtaa haluttuun suuntaan.

Organisaatioissa, joissa on kehittyneempi laatukulttuuri, ymmärretään henkilöstön rooli merkittävänä aineettomana pääomana. Laatukulttuurissa henkilöstöstä pidetään erityistä huolta, sillä henkilöstö tekee laadun. Jotta laatukulttuurista voidaan olla tietoisia, edellyttää se mittaamista sekä arviointia. Prosesseista johdetut mittarit toimivat laatukulttuurin arvioimisen tukena, mutta kokonaisvaltainen arviointi edellyttää laadullisten menetelmien hyödyntämistä. Teknologinen kehitys ja tekoälyn hyödyntäminen aineiston analysoinnin keinona vähentää käytettävien resurssien tarpeita sekä tukee puolueetonta tulkintaa. Arvioinnissa voitaisiin hyödyntää auditointeja näytteenoton omaisesti, jolloin kyettäisiin yhdessä prosessista johdettujen mittarien kanssa reagoimaan, mikäli kulttuurissa tai laadussa havaittaisiin muutoksia. Tällöin kaikki edellä mainitut

tekijät tukevat toinen toisiaan, kun toimitaan yhteisten arvojen mukaisesti, yhteisen ymmärryksen saamiseksi, jota tukee avoin ja keskusteleva ympäristö, jota arvioidaan mittaamisen ja auditointien keinoin, jolloin henkilöstöllä on ymmärrys siitä, mitä laatukulttuurin kehittämisen tavoitellaan.

Kokonaislaadunhallinnan (TQM) malli tulisi saada paremmin organisaatioiden tietoisuuteen. Tietoisesti johtamalla ja ottamalla huomioon mallin kaikki tekijät, voitaisiin saavuttaa entisestään parempi laatukulttuuri. Organisaatioilla, jotka kuuluvat laadunhallinnan osalta jonkin laatustandardin mukaiseen toimintaan, kokonaislaadunhallinnan elementit ovat luontaisesti osa liiketoimintaa. Syvällisemmän ymmärryksen myötä liiketoiminta voisi saavuttaa entistä paremman suorituskyvyn.

Johtamisen merkitystä ei voi liikaa korostaa yrityksen kilpailukyvyn, menestymisen ja laatukulttuurin sekä laatujohtamisen saralla. Tämä vahvistaa entisestään ajatustani siitä, miten merkityksellistä on, että nyt ja tulevaisuudessa korkeakoulut tarjoavat riittävän korkeatasoista ja laajaa oppia johtamisesta, jotta tulevaisuudessa Suomessa yritykset saavat johtoonsa osaavaa henkilöstöä, joilla on riittävät valmiudet tukea liiketoiminnan ja valmistuksen säilyminen Suomessa.

5.3 Tutkielman rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Valmistavien organisaatioiden laatukulttuuria ja sen johtamista on tutkittu vähäisesti. Tunnistettuja tekijöitä ja sen vaikutuksia on havaittu, mutta tutkimuksia ei ole tehty riittävästi. Kulttuurien tutkiminen pohjautuu suurimmaksi osaksi ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja tietyn ajankohdan sekä hetken havaintoihin. Tämän kaltaisten tutkimusten toteuttaminen on aikaa vievää, joka on osasyynä laatukulttuurin tutkimisen vähäisyyteen. Vaikka laatukulttuurin on todettu olevan osa organisaatiokulttuuria, ei organisaatiokulttuuria koskevat tutkimustulokset ole suoraan verrannollisia laatukulttuuriin. Tutkielmaan osallistui joukko tietynlaisia haastateltavia, jolloin olisi pohdittava, olisivatko tutkimustulokset muuttuneet, mikäli tutkielmaan olisi otettu mukaan operaattoreita, jotka ovat uransa alussa. Olisiko tuntemukset erityisesti johtamisesta ja laadun kehittämisestä ollut toisenlaiset. Lisäksi on huomioitava, että toisentyyppisissä organisaatioissa laatu sekä laatukulttuuri saattaa merkitä eri asioita, jolloin tutkielman löydöksiä ei voida tällaisenaan johtaa toiseen organisaatioon.

Olisikin relevanttia pohtia, voiko tulevaisuudessa hyödyntää tekoälyä organisaatioiden kulttuurin arvioinnissa sekä mittaamisessa, kun kyse on subjektiivisista tulkinnoista. Osasyynä miksi kulttuurillisia ja henkilöstöä koskevia tutkimuksia tehdään rajallisesti, on niiden laajuus, luotettavuus ja aikaa vievyys. Mikäli analysoinnin tekisikin teknologinen kehitys, onko mahdollista

saada syvällisempää ja luotettavampaa ymmärrystä laatukulttuurista. Tilastokeskuksen (17.12.2024) tekemässä tutkimuksessa todetaan, että vuonna 2023, joka neljäs työntekijä kertoo työpaikallaan hyödynnettävän tekoälyyn pohjautuvaa teknologiaa. Saman tutkimuksen tiedotteessa Tilastokeskus (17.12.2024) toteaa, että yrityksistä 24 % käyttää tekoälyteknologioita, joka tarkoittaa vuodesta 2023 9 prosenttiyksikön kasvua. Teknologian hyödyntämisen yleistyessä voidaan olettaa, että tekoälyä hyödyntävien yritysten määrä tulee kasvamaan lähivuosina, jolloin organisaatioiden kulttuurin tutkiminen teknologia-avusteisesti saattaa yleistyä.

Merkityksellistä olisi myös tehdä lisätutkimuksia siitä, onko organisaation koolla vaikutusta laatukulttuurin toteutumiseen. Vaikka todettaisiin, että organisaation koko ei aiheuta vaihtelua laatukulttuurin johtamiseen vaikuttavissa tekijöissä, olisiko eri asioiden ja tekijöiden painoarvolla vaikutusta hyvän laatukulttuurin johtamisen lopputulemaan parempana suorituskykenä.

Laatukulttuurin tutkimusta tulisi laajentaa siten, että se koskettaisi isompaa joukkoa operaattoreita ja tuotannon esihenkilöitä, jotka ovat työuransa alussa. Toisaalta saattaa olla, että uran alussa olevat henkilöt eivät ole vielä päässeet riittävän syvälle organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin, jolloin tulokset saattaisivat olla puutteelliset. Kuitenkin uransa alussa olevalla henkilöllä saattaisi olla tuoreita näkökulmia siihen, mitä odottaisi sen olevan, johon saattaisi vaikuttaa tuore koulutuksesta valmistuminen tai henkilökohtaiset motiivit. Laajentamalla otantaa jatkotutkimuksissa, voitaisiin saada parempaa ymmärrystä siitä, miten operaattorit kokevat laatukulttuurin ja sen johtamisen tekijät. Tällöin kyettäisiin ymmärtämään paremmin sitä, onko henkilön iällä, sukupuolella, työhistorialla tai siviilielämän ympäristöllä tai henkilökohtaisilla ominaisuuksilla vaikutusta saataviin tuloksiin.

Lähteet

- Abimbola, B. O. – Oyatoye, E. O. – Oyenuga, O. G (2020) Total Quality Management, Employee Commitment and Competitive Advantage in Nigerian Tertiary Institutions. A Study of the University of Lagos. *International Journal of Production Management and Engineering*, Vol. 8 (2), 87–98.
- Abu-Doleh, Jamal D. (2012) Human Resource Management and Total Quality Management Linkage – Rhetoric and Reality: Evidence from an Empirical Study. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 22 (3), 219–234.
- Ahmed, Abuaraki O. – Abdalla, Abdelgarid M. – Ali, Adam M. (2025) Investigating the Impact of Soft TQM Practices on Employees' Organizational Commitment in Governmental Sudanese Petroleum Organizations. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. -, 1–16.
- Al-Dhaafri, Hassan Saleh ym. (2016) The Mediating Role of Total Quality Management Between the Entrepreneurial Orientation and the Organizational Performance. *TQM Journal*, Vol. 28 (1), 89–111.
- Ali, Mohammad Mosadegh Rad ym. (2006) The Impact of Organizational Culture on the Successful Implementation of Total Quality Management. *TQM Magazine*, Vol. 18 (6), 606–625.
- Alotaibi, Faihan Mosaad Saud (2014) Impact on Quality Culture of Total Quality Management Practices Factors. *International Journal of Business & Economic Development*, Vol. 2 (3), 35–48.
- Alzahrani, Bandar – Bahaitham, Haitham – Andejany, Murad – Elshennawy, Ahmad (2021) How Ready Is Higher Education for Quality 4.0 Transformation According to the LNS Research Framework. *Sustainability*, Vol. 13 (9), 1–29.
- Alzaydi, Zyad M. – Al-Hajla, Ali – Nguyen, Bang – Jayawardhena, Chanaka (2018) A Review of Service Quality and Service Delivery: Towards a Customer Co-production and Customer-integration approach. *Business Process Management Journal*, Vol. 24 (1), 295–328.
- Aristoteles (1924) *Metaphysics*. Toim. Ross, W. D. Clarendon Press, Oxford.
- Arter (13.9.2021) Miten toteuttaa laatukulttuurin tai johdon auditointi? <https://www.arter.fi/miten-auditoida-laaturkulttuuria-ja-johtajuutta/>, haettu 28.2.2025.
- Asnaashari, Hamideh – Khodabandehlou, Fatemeh (2024) Lean Six Sigma, Effectiveness, and Efficiency of Internal Auditing. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 15 (4), 787–816.

- Bacoup, Pascal – Michel, Cedric – Khan, Sohaib Z. (2024) Organizational Stress Test: A New and Complementary Vision for the Auditing of Quality Management Systems (QMSs). *Journal of Engineering*, Vol. 1, 1–18.
- Baird, Kevin – Hu, Kristal J. – Reeve, Robert (2011) The Relationships between Organizational Culture, Total Quality Management Practices and Operational Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 (7), 789–814.
- Beer, Michael (2003) Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation. *Decision Sciences*, Vol. 34 (4), 623–642.
- Beer, Michael (2022) Developing a Sustainable High Commitment, High Performance System of Organizing, Managing, and Leading: An Actionable Systems Theory of Change and Development. *Harvard Business School Working Paper*, Vol. 23 (16), 1–38.
- Bendermacher, G. W. G. – oude Egbrink, M. G. A. – Wolfhagen, I. H. A. P. – Dolmans, D. H. J. M. (2017) Unravelling Quality Culture in Higher Education: A Realist Review. *Higher Education*, Vol. 73 (1), 39–60.
- Bisgaard, Soren (2008) Quality Management and Juran's Legacy. *Quality Engineering*, Vol. 20 (4), 390–401.
- Bouranta, Nancy (2021) Does Transformational Leadership Influence TQM Practices? A Comparison Analysis Between Manufacturing and Service Firms. *TQM Journal*, Vol. 33 (3), 706–728.
- Brust, Peter J. – Gryna, Frank M. (2002) Quality and Economics. Five Key Issues – Links Include Nations' Growth, Export Advantages and Improves Living Standards. *Quality Progress. Amer Soc Quality Control-Asqc*, Vol. 35 (10), 64–69.
- Cameron, Kim & Sine, Wesley (1999) A Framework for Organizational Quality Culture. *The Quality Management Journal*, Vol. 6 (4), 7–25.
- Carvalho, André M. ym. (2021) The Influence of Operational Excellence on the Culture and Agility of Organizations: Evidence from Industry. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 38 (7), 1520–1549.
- Corbett, Lawrence M. – Rastrick, Kate N. (2000) Quality Performance and Organizational Culture: A New Zealand Study. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 (1), 14–26.
- Costa, Mabel D. – Opare, Solomon (2024) Impact of Corporate Culture on Environmental Performance. *Journal of Business Ethics*.

- Crosby, Philip B. (1986) *Laatu on ilmaista*. Suomentanut Anna-Riitta Vuorikoski. Laatuteema Oy, Helsinki.
- Crosby, Philip B. (1996) *Quality is still free. Making quality certain in uncertain times*. McGraw-Hill, New York.
- Daft, Richard L. (1995) *Organization Theory and Design*. 5. uud. p. West Publishing Company, St. Paul.
- Dale, Barrie G (2003) *Managing Quality*. 4. uud. p. Blackwell Publishing Ltd, UK.
- Deming, Edwards W. (1994) *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge University Press.
- Denny, Elaine – Weckesser, Annalise (2022) How to Do Qualitative Research: Qualitative Research Methods. *BJOG: An International Journal of Obstetrics and Gynaecology*, Vol. 129, 1166–1167.
- Detert, James R. – Schroeder, Roger G – Mauriel, John J. (2000) A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations. *The Academy of Management Review*. Vol. 25 (4), 850–863.
- Dimitrantzou, Christina – Psomas, Evangelos – Bouranta, Nancy – Kafetzopoulos, Dimitrios (2022) The Role of Organisational Culture in Total Quality Management Adoption and Cost of Quality. *Total Quality & Business Excellence*. Vol. 33 (15–16), 1718–1736.
- Dittenhofer, Mort (2001) Internal Auditing Effectiveness: An Expansion of Present Methods. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 (8), 443–450.
- DNV (2025) Elintarvikkeiden turvallisuus ja laatukulttuuri. <https://www.dnv.fi/services/elintarvikkeiden-turvallisuus-ja-laatukulttuuri-211642/>, haettu 23.2.2025.
- Dubey, Rameshwar (2015) An Insight on Soft TQM Practices and Their Impact on Cement Manufacturing Firm's Performance: Does Size of the Cement Manufacturing Firm Matter? *Business Process Management Journal*, Vol. 21 (1), 2–24.
- Ehlers, Ulf Daniel (2009) Understanding Quality Culture. *Quality Assurance in Education*, Vol. 17 (4), 343–363.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. 2. uud. p. SAGE Publications, London.
- ETLA (23.9.2019) Alueellisista eroista huolimatta teollisuuden johtaminen Suomessa kansainvälistä tasoa. <https://www.etla.fi/ajankohtaista/etla-alueellisista-eroista-huolimatta-teollisuuden-johtaminen-suomessa-kansainvalista-tasoa/>, haettu 23.2.2025.

- EUA (2006) *Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach*. European University Association. <https://www.eua.eu/publications/reports/quality-culture-in-european-universities-a-bottom-up-approach.html>, haettu 26.9.2024.
- Florida, Richard – Goodnight, Jim (2005) Managing for Creativity. *Harvard Business Review*, Vol. 83 (7–8), 124–193.
- Flynn, Barbara – Saladin, Brooke (2006) Relevance of Baldrige Constructs in an International Context: A Study of National Culture. *Journal of Operations Management*, Vol. 24 (5), 583–603.
- Fonseca, Luis M. – Domingues, José P. – Guimarães, Sã (2017) Leading Quality in the 21st Century: Profiles of Quality and Organizational Excellence Managers. *Calitatea*, Vol. 18 (161), 34–38.
- Forbes Insight (2014) Culture of Quality: Accelerating Growth and Performance in the Enterprise. Yhteistyössä ASQ:n kanssa. Forbes. <https://asq.org/quality-resources/articles/culture-of-quality-accelerating-growth-and-performance-in-the-enterprise?id=c03288ffac0a46afb84643d3bd24bbcc&srsltid=AfmBOopr8AQfYGrFbXRlaXPCoC1rSFeN2jDyMfFMWU8c2MzVHRDn8R6i>, haettu 26.1.2025.
- Fotopoulos, Christos B. – Psomas, Evangelos L. (2009) The Impact of “Soft” and “Hard” TQM Elements on Quality Management Results. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 (2), 150–163.
- Gambi, Lillian do Nascimento – Gerolamo, Mateus Cecílio – Carpinetti, Luiz Cesar Ribeiro (2013) A Theoretical Model of the Relationship Between Organizational Culture and Quality Management Techniques. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 81, 334–339.
- Garvin, David A. (1988) *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. 3. uud. p. The Free Press, New York.
- Goetsch, David L. – Davis, Stanley B. (2010) *Quality Management for Organizational Excellence. Introduction to Total Quality*. 6. uud. p. Pearson Education International, New Jersey.
- Gore, Edward W. (1999) Organizational Culture, TQM, and Business Process Reengineering: An Empirical Comparison. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 5 (5), 164–170.
- Gryna, Frank M. (2001) *Quality Planning & Analysis: From Product Development Through Use*. 4. uud. p. McGraw-Hill, New York.
- Hafeez, K. – Malak, N. – Abdelmeguid, H. (2006) A Framework for TQM to Achieve Business Excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17 (9), 1213–1229.

- Hall, Steven – Liebenberg, Linda (2024) Qualitative Description as an Introductory Method to Qualitative Research for Master's-Level Students and Research Trainees. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 23, 1–5.
- Hammarsten, Heidi (14.4.2021) Operatiivinen kyvykkyys on strateginen asia – siis johdon asia. <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2021/operatiivinen-kyvykkyys-on-strateginen-asia-siis-johdon-asia>, haettu 8.3.2025.
- Herbig, Paul. – O'Hara, Bradley S. (1994) Quality Is in the Eye of the Beholder. *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 10 (2), 19–33.
- Hildesheim, Christine – Sonntag, Karlheinz (2020) The Quality Culture Inventory: A Comprehensive Approach towards Measuring Quality Culture in Higher Education. *Studies in Higher Education (Dorchester-on-Thames)*, Vol. 45 (4), 892–908.
- Hill, Stephen (1991) How Do You Manage a Flexible Firm? The Total Quality Model. *Work Employment and Society*, Vol. 5 (3), 397–415.
- Hillmann, Michael R. ym. (2005) *When Failure Isn't an Option*. Harvard Business School Publishing Corporation, Vol. 83 (7–8), 41–50.
- Honkavaara, Timo (26.10.2020) Toimiva laadunhallinta on organisaation keskeinen menestystekijä. <https://www.qreform.com/toimiva-laadunhallinta-on-organisaation-keskeinen-menestystekija/>, haettu 8.3.2025.
- Hoyle, David (2007) *Quality Management Essentials*. Elsevier, UK.
- Ilies, Liviu Marius – Horatiu Cătălin Sălăgean – Ioana Natalie Belei (2017) The Impact of Quality Culture and Leadership on Customer Relationship in Organizations from the Romanian Metal Construction Industry. *Amfiteatru Economic*, Vol. 19 (11), 1050–1063.
- Irani, Z – Beskese, A – Love, P.E.D (2004) Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organisational Excellence. *Technovation*, Vol. 24 (8), 643–650.
- ISO 9000:2015 (2015) *Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. 4. uud. p. CEN-CENELEC Management Centre, Brussels.
- Jinhui Wu, Sarah – Zhang, Dongli – Schoroeder, Roger G (2011) Customization of Quality Practices: The Impact of Quality Culture. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28 (3), 263–279.
- Juran, J. M. – Gryna, Frank M. (1988) *Juran's Quality Control Handbook*. 4. uud. p. McGraw-Hill Book Company.
- Kalliola, Elias (2018) *Organisaatiokulttuurin vaikutus luovuuteen*. Pro gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, Pori.

- Kaplan Robert S. – Norton, David P. (2004) Measuring the strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, Vol. 82 (2), 52–121.
- Karjalainen, Eero E. – Karjalainen, Tanja (2020) *Lean Six Sigma 2.0 ja laatuteknologia*. Quality Knowhow Karjalainen Oy.
- Kauhanen, Juhani (2012) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Sanoma Pro, Helsinki.
- Kesti, Marko (2007) *Huipputuottava organisaatio*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Khatatbeh, Ahmed A. (2023) Quantifying the Impact of ISO 9001 Standard on the Project and Engineering Management and Success Factors: A Case of Construction Industry. *Engineering, Construction, and Architectural Management*, Vol. 30 (6), 2564–2581.
- Kotter, John P. – Heskett, James L. (1992) *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York.
- Kuckartz, Udo – Radiker, Stefan (2023) *Qualitative Content Analysis: Methods, Practice and Software*. 2. uud. p. Sage Text, UK.
- Kujala, Jaakko – Lillrank Paul (2004) Total Quality Management as a Cultural Phenomenon. *The Quality Management Journal*, Vol. 11 (4), 43–55.
- Kumar, Vikas – Han, Yu – Truron, Ngân Tuyét – Hoang, Nhu Y Ngoc – Upadhyay, Arvind (2021) Understanding the Interrelationship Between Culture of Quality, Employee, and Organizational Performance. *Operations and Supply Chain Management*, Vol. 14 (1), 14–25.
- Lecklin, Olli (2006) *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5. uud. p. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Lecklin, Olli – Laine, Risto O. (2009) *Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*. Talentum, Helsinki.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. (1996) Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm. *The Academy of Management Review*, Vol. 21 (3), 791–824.
- Lenning, Jan – Gremyr, Ida (2022) Unleashing the Potential of Internal Audits: A Review and Research Agenda. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 33 (9–10), 994–1010.
- Lillrank, Paul (1998) *Laatuajattelu: Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. 1.–2. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Lipiäinen, Toivo (2001) *Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhanella*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Lipponen, Toivo (1993) *Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen*. A. Financier Oy, Kuopio.

- LNS (2017) *Quality 4.0 Impact and Strategy Handbook: Getting Digitally Connected to Transform Quality Management*. Kirjoittanut Jacob, Dan. LNS research.
- Lyall, Kathy (3.8.2020) Culture of Quality. Do employees “live” quality in all their actions? <https://www.qualitymag.com/articles/96166-culture-of-quality>, haettu 8.3.2025.
- Lönnqvist, Antti – Mettänen, Paula (2003) *Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Maccoby, Michael (1993) The Human Side: To Create Quality, First Create the Culture. *Research Technology Management*, Vol. 36 (5), 49–51.
- Mankins, Michael C. – Steele, Richard (2005) Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 83 (7–8), 64–191.
- Martin, Jason – Elg, Mattias – Gremys, Ida (2020) The Many Meanings of Quality: Towards a Definition in Support of Sustainable Operations. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 36, (3–4), 185–198.
- Martinez, Elisabeth A. – Beaulieu, Nancy – Gibbons, Robert – Pronovost, Peter – Wang, Thomas (2015) Organizational Culture and Performance. *American Economic Review*, Vol. 105 (5), 331–335.
- Mihret, Dessalegn G. – Yismaw, Aderajew W. (2007) Internal Audit Effectiveness: An Ethiopian Public Sector Case Study. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 (5), 470–484.
- Mintzberg, Henry (2009) *Managing*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Naor, Michael – Goldstein, Susan M. – Linderman, Kevin W. – Schoeder, Roger G. (2008) The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices. *Decision Sciences*, Vol. 39 (4), 671–702.
- Nasab, Hakami S. – Hemmati, Yadollah – Kia, Seyed H. (2014) An Investigation on How TQM Influences Employee Performance: A Case Study of Banking Industry. *Management Science Letters*, Vol. 4 (1), 31–36.
- Nelson-Rowe, Laurel (2014) Key Components to a Successful Culture of Quality. *Talent Development*, Vol. 68 (11), 22–.
- Nikolić, Vladimir – Nastasić, Aleksandra (2010) Organizational Culture as Significant Factor in Implementation of TQM – Experience in Serbian Economy. *International Journal for Quality Research*, Vol. 4 (1), 477–490.
- Noronha, Carlos (2002) Chinese Cultural Values and Total Quality Climate. *Managing Service Quality*. Vol. 12 (4), 210–223.
- Oakland, John S. (1989) *Total Quality Management*. Heinemann, Oxford.

- Oakland, John S. (2001) *Total Organizational Excellence. Achieving world-class performance.* Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ohlsbom, Roope – Maliranta, Mika (2019) Management Practices in Finnish Manufacturing Establishments: Evidence from FMOP. *ETLA Working Papers*, Vol. 69, 1–38.
- Ohlsbom, Roope – Maliranta, Mika (2021) Management Practices and Allocation of Employment: Evidence from Finnish Manufacturing. *International Journal of the Economics of Business*, Vol 28 (11), 115–138.
- Pakkasela, Mikko 31.1.2024 Ratkaistaan: Data osaksi valmistavan teollisuuden liiketoimintaa. <https://www.tiedollajohtaminen.fi/ratkaistaan/ratkaistaan-data-osaksi-valmistavan-teollisuuden-liiketoimintaa/>, haettu 23.2.2025.
- Puusa, Anu – Juuti, Pauli (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus, Helsinki.
- Rogala, Piotr – Kafel, Piotr – Lapina, Inga (2024) External Audits and Official Controls – What’s the Difference in Their Usefulness and Credibility? *Central European Management Journal*, Vol. 32 (2), 284–300.
- Roldán, José L. – Antonio L. Leal-Rodríguez – Antonio G. Leal (2012) The Influence of Organisational Culture on the Total Quality Management Programme Performance/La Influencia de La Cultura Organizativa En El Rendimiento de Los Programas de Gestión de La Calidad Total. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 18 (3), 183–.
- Ryan, Michael (2.3.2021) ISO 9001 and a Culture of Quality. <https://www.thermofisher.com/blog/connectedlab/iso-9001-and-a-culture-of-quality/>, haettu 8.3.2025.
- Sader, Sami – Husti, Istvan – Daroczi, Miklos (2022) A Review of Quality 4.0: Definitions, Features, Technologies, Applications, and Challenges. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 33 (9–10), 1164, 1182.
- Sadraoui, Youssef – Er-ratby, Mohamed – Kadiri, Moulay S. (2024) Optimizing of Quality Process Control and Preventive Maintenance Strategy: A Case Study. *Operations Research Forum*, Vol. 5 (84), 1–58.
- Saihi, Alef – Awad, Mahmoud – Ben-Daya, Mohamed (2023) Leveraging Industry 4.0 Technologies to Improve Quality Management Practices – a Systematic Review. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 40 (2), 628–650.

- Saleem, Syed Muhammed Umer – Taib, Che Azlan – Ikram, Maryam – Mehmood, Waqas (2024) A Comprehensive Analysis of Service Quality: A Systematic Literature Review. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 35 (9–10), 1124–1166.
- Salomäki, Rauno (1999) *Hyödynnä SPC: Suorituskykyiset prosessit*. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Helsinki.
- Sarala, Urpo – Sarala, Anita (2010) *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Gaudeamus, Helsinki.
- Satanova, Anna – Zavadsky, Jan – Sedliacikova, Mariana – Potkany, Marek – Zavadska, Zuzana – Holikova, Miroslava (2015) How Slovak Small and Medium Manufacturing Enterprises Maintain Quality Costs: An Empirical Study and Proposal for a Suitable Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 26 (11–12), 1146–1160.
- Sattler, Cristine – Sonntag, Karlheinz – Götzen, Katja (2016) The Quality Culture Inventory (QCI): An Instrument Assessing Quality-Related Aspects of Work. Teoksessa Schlick, Christopher Marc ym. *Advances in Economic Design of Systems, Products and Processes: Proceedings of the Annual Meeting of GfA 2016*. Springer Berlin, Heidelberg.
- Saumyaranjan, Sahoo (2022) Process Quality Management and Operational Performance: Exploring the Role of Learning and Development Orientation. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 39 (5), 1190–1208.
- SFS Suomen Standardit. Mitä standardi tarkoittaa? <https://sfs.fi/standardeista/mika-on-standardi/>, haettu 13.1.2025.
- SFS Suomen Standardit 15.2.2016 Mitä laatu on? <https://sfs.fi/mita-laatu-on/>, haettu 28.10.2024.
- Shafiq, Muhammad – Lasrado, Flevy – Hafeez, Khalid (2019) The Effect of TQM on Organizational Performance: Empirical Evidence from the Textile Sector of a Developing Country Using SEM. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 30 (1–2), 31–52.
- Shin, Wan Seon – Dahlgaard, Jens J. – Dahlgaard-Park, Su Mi – Kim, Min Gyu (2018) A Quality Scorecard for the Era of Industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 29 (9–10), 959–976.
- Silén, Timo (1998) *Laatujohtaminen -Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi*. WSOY, Porvoo.
- Silén, Timo (2001) *Laatu, brandi ja kilpailukyky*. WSOY, Porvoo.
- Silén, Timo (2006) *Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Srinivasan, Ashwin – Kurey, Bryan (2014) Creating a Culture of Quality. *Harvard Business Review*, Vol 92 (4). 23–25.

- Tambare, Parkash – Meshram, Chandrashekhar – Lee, Cheng-Chi – Ramteke, Rakesh Jagdish – Imoize, Agbotiname Lucky (2021) Performance Measurement System and Quality Management in Data-driven Industry 4.0: A Review. *Sensors*, Vol. 22 (1), 1–25.
- Tan, Boon-Seng (2019) In Search of the Link between Organizational Culture and Performance: A Review from the Conclusion Validity Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 (3), 356–368.
- Taskinen, Meri (2018) Total quality culture and success factors for cultural transformation. Pro gradu -tutkielma. Aalto yliopisto, Helsinki.
- Tejaningrum, Ayi (2014) Inconsistency Quality Products (on Six Sigma Programs) Effect on Customer Loyalty: Case Study of Industry “Tahu”. *Management Studies*, Vol. 2 (1), 35–42.
- Tejaningrum, Ayi – Anton, Mulyono Azis – Maya, Irjayanti (2016) Quality Culture Model for SMEs. *Aktual'ni Problemy Ekonomiky*, Vol. 178, 265–.
- Tervonen, Antero (2001) *Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä*. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lappeenranta.
- Tilastokeskus 17.12.2024 Tekoälyteknologioita käytti 24 % yrityksistä. <https://stat.fi/julkaisu/cln3odelx9f5x0bvziegurum4>, haettu 21.1.2025.
- Tilastokeskus 17.12.2024 Työolot murrosten keskellä – tekoälyä, vihreää siirtymää ja etätyötä palkansaajien arjessa. <https://stat.fi/julkaisu/clmysqwjvaohp0cutzds9c72e>, haettu 21.1.2025.
- Tricker, Ray (2020) *Quality Management Systems: A Practical Guide to Standards Implementation*. Routledge, Oxford.
- Valli, Raine – Aaltola Juhani (2015) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.
- van Kemenade, Everard – Hardjono, Teun W. (2019) Twenty-First Century Total Quality Management: The Emergence Paradigm. *TQM Journal*, Vol. 31 (2), 150–166.
- Varol, Damla (21.9.2023) How to create a High-Quality Culture in your organization. <https://www.scilife.io/blog/high-quality-culture-guide>, haettu 8.3.2025.
- Watson, Mary Anne – Gryna, Frank M. (2001) Quality Culture in Small Business: Four Case Studies How to Determine the Quality Culture at a Small Company. *Quality Progress*, Vol. 34 (1), 41–48.
- Yang, Lingling (2024) Measurement of High Quality Development of Manufacturing Industry Empowered by Big Data Based on Intelligent Sensor Systems. *Measurement: Sensors*, Vol. 33, 1–9.
- Zhang, Jiaxuan – He, Yumin – Xia, Zhengrong (2022) Production Process Control for Aero Engine Part Manufacturing. *IFAC-PapersOnLine*, Vol. 55 (10), 1392–1397.

Özkan, Serdar – Karaibrahimog˘lu (2013) Activity-Based Costing Approach in the Measurement of Cost of Quality in SMEs: A Case Study. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 24 (3–4), 420–431.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko operaattori

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT:

1. Missä organisaatiossa työskentelet?
2. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä organisaatiossa ja toimenkuvassasi?
3. Mikä on toimenkuvasi? Kerro, mitä teet työksesi käytännössä.
4. Onko laatukulttuurin käsite sinulle tuttu? Miksi tai miten, jos on tuttu?

LAATU LIIKETOIMINNASSA:

1. Mitä laatu tarkoittaa yrityksenne toiminnassa? Kuvaile laatua tässä toiminnassa.
2. Miten varmistatte yrityksen laadun valmistamisen?
3. Ketkä osallistuvat laadun valmistukseen ja kantavat vastuuta?
4. Miten näet eri organisaatiotasolla olevien ihmisten roolin laadussa?
5. Miten laatua ja sen valmistamista ohjataan ja johdetaan? Mistä ja keneltä ohjaus tulee?
6. Mitkä ovat yrityksenne toiminnan laadun vahvuudet ja kehittämiskohteet?

ORGANISAATION ARVOT:

1. Osaatko kertoa, mitä ja millaisia ovat yrityksenne arvot?
2. Missä tilanteissa ja miten usein yrityksen arvoista on puhuttu tai nostettu esille?
3. Mitkä arvot työn tekemisessä ovat sinulle tärkeimpiä?
4. Miten arvot näkyvät arkipäivän toiminnassanne, jos ne näkyvät?
5. Pystytkö mainitsemaan tilanteen, jossa arvot ovat toteutuneet tai toimittu niitä vastoin?

LAATUKULTTUURI:

1. Mitä laatukulttuuri mielestäsi tarkoittaa ja mitä sillä voidaan saavuttaa?
2. Osaatko mainita laatukulttuurin vahvuuksia ja kehittämiskohteita työssäsi?
3. Koetko osallistuvasi laatukulttuurin kehittämiseen ja miksi?
4. Miten koet yrityksen viestinnän toimivuuden laatukulttuurin näkökulmasta?
5. Oletko sinä tai tiimisi saanut tunnustusta tai kiitosta?
6. Miten ja missä tilanteessa tunnustus tai kiitos on annettu?

7. Onko tunnustuksella tai kiitoksen saamisella ollut vaikutusta sinun jokapäiväisen työsi tekemiseen, tiimiisi tai johonkin muuhun?

LAADUNHALLINTA:

1. Miten koette nykyisen laadunhallinnan toteutuvan?
2. Millä menetelmillä ja työkaluilla teet laadunhallintaa työssäsi?
3. Mitkä asiat koet vahvuudeksi ja kehittämiskohteeksi nykyisissä laadunhallinnan menetelmissä ja työkaluissa?
4. Miten koet ja yrityksessänne suhtaudutaan laadunhallinnan haasteisiin ja epäonnistumisiin?
5. Miten jatkatte niistä eteenpäin?

LAADUN KEHITTÄMINEN:

1. Millaista laadunkehittämisen tulisi olla? Millaista on hyvä laadunkehittäminen yrityksessänne? Kuvaile sitä.
2. Oletko sinä ja tiimisi jäsenet osallistunut laadunkehittämiseen, kehittämiskohteiden toimenpiteisiin sekä niiden korjaamiseen?
3. Mikäli olet osallistunut, mikä on saanut sinut mukaan tai motivoinut ottamaan osaa laadunkehittämiseen?
4. Osaatko mainita tilanteita, joissa osallistumiseen on kannustettu?
5. Osaatko sanoa, mitä voidaan saavuttaa (jos voidaan), kun sinä ja tiimisi osallistutte laadunkehittämiseen?

AUDITOINTI:

1. Ketkä yrityksessänne tekevät sisäisiä auditointeja ja oletko osallistunut sellaiseen?
2. Miltä se on tuntunut?
3. Oletko ottanut osaa auditoinneista tullessiin korjaaviin toimenpiteisiin?
4. Herättääkö ulkoinen auditointi sinussa jotain ajatuksia tai mitä se merkitsee sinulle?
5. Koetko että sinun tai tiimisi tulisi suhtautua toisiin auditointeihin?
6. Koetko (ulkoiset ja sisäiset) auditoinnit paineistaviksi?
7. Osaatko sanoa miksi?
8. Osaatko sanoa miten tätä kokemusta voisi kehittää?

Liite 2. Teemahaastattelurunko toimihenkilö

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT:

5. Missä organisaatiossa työskentelet?
6. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä organisaatiossa ja toimenkuvassasi?
7. Mikä on toimenkuvasi? Kerro, mitä teet työksesi käytännössä.
8. Onko laatukulttuurin käsite sinulle tuttu? Miksi tai miten, jos on tuttu?

LAATU LIIKETOIMINNASSA:

7. Mitä laatu tarkoittaa yrityksenne toiminnassa? Kuvaile laatua tässä toiminnassa.
8. Miten varmistatte yrityksen laadun valmistaminen?
9. Ketkä osallistuvat laadun valmistukseen ja kantavat vastuuta?
10. Miten näet eri organisaatiotasolla olevien ihmisten roolin laadussa?
11. Miten laatua ja sen valmistamista ohjataan ja johdetaan?
12. Mitkä ovat yrityksenne toiminnan laadun vahvuudet ja kehittämiskohteet?

ORGANISAATION ARVOT:

1. Luettele yrityksenne tärkeimpiä arvoja toiminnassa. Miksi ne ovat tärkeimpiä?
2. Missä tilanteissa ja miten usein yrityksen arvoista on puhuttu tai nostettu esille?
3. Miten arvot näkyvät arkipäivän toiminnassanne, jos ne näkyvät?
4. Pystytkö mainitsemaan tilanteen, jossa arvot ovat toteutuneet tai toimittu niitä vastoin?

LAATUKULTTUURI:

6. Mitä laatukulttuuri tarkoittaa toiminnassanne ja mitä sillä voidaan saavuttaa?
7. Miten johdatte laatukulttuuria ja miten se näkyy jokapäiväisessä toiminnassa?
8. Mitä laatukulttuurin vahvuuksia ja kehittämiskohteita toiminnassanne on?
9. Miten arvioitte ja mittaatte laatukulttuurin kehittämiselle asetettuja tavoitteita tai tuloksia?
10. Miten koet yrityksen viestinnän toimivuuden laatukulttuurin näkökulmasta?
11. Annetaanko ja miten yrityksessänne tunnustusta ja kiitosta? Mitä ne voisivat olla?
12. Millainen merkitys kiitoksella ja tunnustuksella on yrityksenne työntekijöihin?

LAADUNHALLINTA:

8. Miten koette nykyisen laadunhallinnan toteutuvan?
9. Millä menetelmillä ja työkaluilla toteutate laadunhallintaa?
10. Vahvuudet ja kehittämiskohteet nykyisissä laadunhallinnan menetelmissä ja työkaluissa?
11. Miten yrityksessänne suhtaudutaan laadunhallinnan haasteisiin ja epäonnistumisiin?
12. Miten jatkatte niistä eteenpäin?

LAADUNKEHITTÄMINEN:

6. Millaista laadunkehittämisen tulisi olla? Millaista on hyvä laadunkehittäminen yrityksessänne? Kuvaile sitä.
7. Miten työntekijöiden tulisi osallistua (jos mielestäsi heidän tulisi osallistua) laadunkehittämiseen ja kehittämiskohteiden toimenpiteisiin sekä niiden korjaamiseen?
8. Miten työntekijöitä saataisiin mukaan tähän toimintaan ja miten tätä toimintaa tulisi ylläpitää?

AUDITOINTI:

6. Ketkä yrityksessänne tekevät sisäisiä auditointeja ja millä keinoin varmistetaan objektiivisuus?
7. Miten korjaavia toimenpiteitä suoritetaan ja miten niiden tekemiseen suhtaudutaan?
8. Miten yrityksessänne suhtaudutaan ulkoisiin auditointeihin?
9. Tulisiko nykyistä suhtautumista tai valmistautumista muuttaa ulkoisia auditointeja kohtaan?
10. Koetko tai koetaanko (ulkoiset ja sisäiset) auditoinnit paineistaviksi?
11. Osaatko sanoittaa miksi?
12. Miten tätä kokemusta voisi kehittää?
13. Koetteko saavanne tukea toiminnan kehittämiseen auditoijilta?

Liite 3. Teemahaastattelurunko asiantuntija

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT:

9. Missä organisaatiossa työskentelet?
10. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä organisaatiossa ja toimenkuvassasi?
11. Mikä on toimenkuvasi? Kerro, mitä teet työksesi käytännössä.
12. Onko laatukulttuurin käsite sinulle tuttu? Miksi tai miten, jos on tuttu?

LAATU VALMISTAVASSA LIIKETOIMINNASSA:

13. Mitä laatu tarkoittaa valmistavan yrityksen toiminnassa? Kuvaile laatua tässä toiminnassa.
14. Miten yrityksen tulisi varmistaa laadun valmistaminen?
15. Ketkä osallistuvat laadun valmistukseen ja kantavat vastuuta?
16. Miten näet eri organisaatiotasoilla olevien ihmisten roolin laadussa?
17. Miten laatua ja sen valmistamista ohjataan ja johdetaan?
18. Mitkä ovat toiminnan laadun vahvuudet ja kehittämiskohteet yleisellä tasolla valmistavissa yrityksissä?

ORGANISAATION ARVOT:

13. Kuvaile arvoja yrityksen toiminnassa. Mitä ja millaisia arvot ovat?
14. Onko sinulla näkemyksiä tilanteista tai miten usein arvot tulisi nostaa esille?
15. Miten arvojen tulisi näkyä arkipäivän toiminnassa, jos ne näkyvät?
16. Pystytkö mainitsemaan tilanteen, jossa yrityksen arvot ovat toteutuneet tai toimittu niitä vastoin?
17. Luettele tärkeimpiä arvoja yrityksen toiminnassa. Miksi ne ovat tärkeimpiä?

LAATUKULTTUURI:

13. Mitä laatukulttuuri mielestäsi tarkoittaa ja mitä sillä voidaan saavuttaa?
14. Miten laatukulttuuria tulisi johtaa ja miten sen tulisi näkyä jokapäiväisessä toiminnassa?
15. Mitä laatukulttuurin vahvuuksia ja kehittämiskohteita olet kohdannut työssäsi?
16. Miten laatukulttuurille asetettuja tavoitteita tai tuloksia tulisi arvioida ja mitata?
17. Pystytkö aistimaan, mikäli yrityksessä vallitsee hyvä laatukulttuuri?
18. Miten koet yrityksen viestinnän laatukulttuurin näkökulmasta?

19. Millainen merkitys on kiitoksella ja tunnustuksella yrityksen työntekijöille?
20. Osaatko mainita hyviä kiitoksen ja tunnustuksen tapoja työntekijöille?

LAADUNHALLINTA:

9. Miten näet yritysten laadunhallinnan menetelmät ja työkalut?
10. Osaatko mainita vahvuuksia ja kehittämiskohteita laadunhallinnan menetelmissä ja työkaluissa?
11. Miten näet, että yrityksissä suhtaudutaan laadunhallinnan haasteisiin ja epäonnistumisiin?
12. Miten niistä tulisi jatkaa eteenpäin?

LAADUNKEHITTÄMINEN:

14. Millaista laadunkehittämisen tulisi olla? Millaista on hyvä laadunkehittäminen yrityksessä? Kuvaile sitä.
15. Miten työntekijöiden tulisi osallistua (jos mielestäsi heidän tulisi osallistua) laadunkehittämiseen ja kehittämiskohteiden toimenpiteisiin sekä niiden korjaamiseen?
16. Miten työntekijöitä saataisiin mukaan tähän toimintaan ja miten tätä toimintaa voitaisiin ylläpitää?

AUDITOINTI:

1. Keiden yrityksissä kuuluu tehdä sisäisiä auditointeja ja millä keinoin varmistetaan objektiivisuus?
2. Millä keinoilla voitaisiin parantaa ihmisten suhtautumista auditoinneista tuleviin poikkeamiin ja korjaaviin toimenpiteisiin?
3. Mitä auditoinnin tekeminen merkitsee sinulle?
4. Miten yritykset suhtautuvat ulkoisiin auditointeihin?
5. Tulisiko suhtautumista tai valmistautumista muuttaa?
6. Koetko yritysten pitävän ulkoisia auditointeja paineistavana?
7. Osaatko sanoa miksi?
8. Miten tätä kokemusta voisi kehittää?
9. Antaako auditoija tukea ja neuvoa yrityksen toiminnan kehittämiseksi?