

# **Esihenkilötyön rooli ISO 9001 -laadunhallinta- järjestelmän periaatteiden toteutumisessa**

**Case: Retta Management, Retta Oy**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2025

Pinja Karvonen

## Tiivistelmä

Tekijä Karvonen, Pinja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 64 sivua, 2 liitettä	Valmistumisaika 2025
Työn nimi <b>Esihenkilötyön rooli ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän periaatteiden toteutumisessa</b> Case: Retta Management, Retta Oy		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), Liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio Retta Management, Retta Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Retta Management. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esihenkilöiden roolia ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän periaatteiden toteutumisessa ja niiden vaikutuksia kohdeorganisaation strategisten laatutavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka esihenkilöiden tietoisuus ISO 9001 -standardin periaatteista näkyy heidän työskentelytavoissaan ja miten ne tukevat jatkuvaa laadun kehittämistä.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin ISO 9001 -standardin vaatimuksia, sen käytännön toteutusta ja esihenkilötyön roolia laadunhallinnan jalkauttamisessa. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella, ja aineisto kerättiin haastattelulla kohdeorganisaation esihenkilöiltä sekä kirjallisten lähteiden analyysillä.</p> <p>Tulokset osoittivat, että esihenkilöiden rooli on keskeinen laadunhallinnan käytäntöön viemisessä, mutta käytännön toteutuksessa oli kehittämistarpeita. Vaikka esihenkilöillä oli hyvä käsitys standardin periaatteista, niiden soveltaminen arjessa vaati lisäkoulutusta ja selkeitä työkaluja. Esihenkilöiden kyky viestiä strategisista tavoitteista ja tukea henkilöstöä niiden saavuttamisessa oli tärkeää, mutta myös vastuunjaon ja omistajuuden selkeyttämiseen oli tarpeen panostaa.</p> <p>Opinnäytetyö tarjoaa kehittämisohjeita kohdeorganisaatiolle esihenkilötyön vahvistamiseksi ISO 9001 -standardin jalkauttamisessa, ja sen tulokset korostavat esihenkilöiden roolin selkeyttämisen ja tukemisen merkitystä laadunhallinnan jatkuvassa parantamisessa.</p>		
Asiasanat laadunhallinta, esihenkilötyö, ISO 9001, jatkuva parantaminen, laadunhallintakulttuuri, strategiset tavoitteet		

## Abstract

Author	Type of Publication	Published
Karvonen, Pinja	Thesis, UAS	2025
	Number of Pages	
	64 pages, 2 appendices	
Title of Publication		
<b>The Role of Supervisory Leadership in Implementing the Principles of the ISO 9001 Quality Management System</b>		
Case: Retta Management, Retta Oy		
Name of Degree		
Bachelor of Business Administration (UAS)		
Organization of the client		
Retta Management, Retta Oy		
Abstract		
<p>The commissioning party of this thesis was Retta Management. The purpose of this thesis was to investigate the role of supervisors in the implementation of ISO 9001 quality management system principles and their impact on achieving the target organization's strategic quality goals. The study explored how supervisors' awareness of the key principles of ISO 9001 is reflected in their working practices and how these principles support continuous quality improvement.</p> <p>The theoretical section covered the requirements of the ISO 9001 standard, its practical implementation, and the role of supervisors in implementing quality management. The research was conducted using a qualitative research approach, with data collected through interviews with the target organization's supervisors and the analysis of written sources.</p> <p>The results showed that supervisors play a key role in translating quality management into practice, but there were areas for improvement in the practical implementation. While supervisors generally had a good understanding of the standard's principles, their application in daily work required additional training and clearer tools. The supervisors' ability to communicate strategic goals and support the staff in achieving them was essential, but there was also a need for clearer responsibility, allocation and ownership.</p> <p>This thesis provides development suggestions for the target organization to strengthen supervisory roles in the implementation of the ISO 9001 standard, and its findings emphasize the importance of clarifying and supporting the role of supervisors in the continuous improvement of quality management.</p>		
Keywords		
quality management, leadership, ISO 9001, continuous improvement, quality culture, strategic objectives		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta .....	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus.....	2
1.3	Tietoperusta, tutkimusmenetelmä ja rakenne .....	3
1.4	Teoreettinen viitekehys.....	4
2	ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä .....	7
2.1	Laadun määritelmä ja ulottuvuus .....	7
2.2	ISO 9001 -standardin määritelmä ja vaateet.....	8
2.3	Laadunhallinnan rooli organisaation toiminnassa .....	10
2.4	Sertifiointiprosessi ja sen merkityksellisyys.....	13
2.5	Jatkuva parantaminen ja laatu prosessit.....	15
2.6	Laadunhallintakulttuuri.....	18
2.7	Esihenkilötyön merkitys ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmässä.....	20
3	Esihenkilötyö .....	22
3.1	Esihenkilön vuorovaikutustaidot .....	22
3.2	Esihenkilön rooli organisaation kehittämisessä.....	24
3.3	Esihenkilöiden johtamistyyli ja niiden vaikutus laatuun .....	25
3.4	Esihenkilön rooli laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa .....	27
3.5	Esihenkilön rooli prosessien ja tavoitteiden saavuttamisessa .....	28
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	30
4.1	Kohdeorganisaatio .....	30
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	31
4.3	Tutkimuksen kulku.....	32
4.4	Tutkimustulokset .....	33
5	Johtopäätökset .....	49
5.1	Tulosten pohdinta ja kehityskohdat.....	49
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	53
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	55
5.4	Jatkotutkimusaiheita .....	56
6	Yhteenveto .....	58
	Lähteet .....	60

Liite 1. Kutsu teemahaastatteluun

Liite 2. Teemahaastattelukysymykset

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä edellytetään yritykseltä valmiuksia reagoida haastaviin ja yhä kompleksisimpiin tilanteisiin palvelun laatu edellä, jotta kilpailukyvykkyys säilyy jatkuvana. ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän kokonaisvaltainen hyödyntäminen mahdollistaa selkeiden toimintamallien luomisen sekä keskeisten asiakastytyvyyteen vaikuttavien tekijöiden tunnistamisen jokapäiväisessä toiminnassa (Laine & Lecklin 2009, 246). ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä toimii käytännössä merkittävänä johtamistyökaluna, sillä se luo selkeät toimintamallit organisaation laadunhallinnalle sekä prosessien kehittämiseksi ja tehostamiseksi (ISO 9001:2015, luku 0.2).

Laadunhallinta on yksi keskeisimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja valmiuteen menestyä nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän avulla voidaan selkeyttää toimintamalleja sekä valvoa systemaattisesti tuotetun palvelun laatua, mikä on yksi esihenkilöiden keskeisistä tehtävistä. Esihenkilötyössä keskeisten laadunhallintajärjestelmän periaatteiden jalkauttaminen työntekijöille sekä palvelun laadun jatkuva seuranta luovat perustan asiakastytyvyyden parantamiselle koko organisaatiossa. (Suomen Standardisoimisliitto SFS.)

Esihenkilöillä on keskeinen rooli laadunhallintajärjestelmän tehokkaassa integroimisessa yhteisiin toimintamalleihin organisaation strategiset tavoitteet päämääränä. Esihenkilö toimii rajapinnassa johdon ja työntekijöiden välillä, ja on vastuussa laadunhallintajärjestelmän keskeisten periaatteiden jalkauttamisesta käytännön tasolle yhteisiin toimintatapoihin. Laadunhallintajärjestelmän keskeinen periaate on toimia strategisena työkaluna ja konkreettisenä järjestelmänä, joka selkeyttää toimintaprosesseja ja varmistaa samalla yrityksen palvelun täyttävän määritellyt standardit. (Laatupankki 2024a.)

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiolle asiakaskokemuksen merkitys palveluiden kehittämisessä laadullisesti on avainasemassa (Retta Management). Opinnäytetyössä tarkastellaan sertifioitua ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmää sekä tutkitaan, miten yrityksen esihenkilöt hyödyntävät tätä laadunhallintajärjestelmää osana työskentelyään ja, miten laatua kehitetään. Tavoitteena on tuoda esiin monipuolisesti näkökulmia siitä, kuinka esihenkilöt hyödyntävät ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmää ja miten he omalla toiminnallaan edistävät järjestelmän keskeisten periaatteiden täyttymistä. Opinnäytetyössä pyritään myös löytämään keinoja, joiden avulla esihenkilöt voivat entistä paremmin hyödyntää tätä strategista työkalua esihenkilötyössä sekä selkeyttää toimintaprosessejaan laadunhallinta etusijalla.

Opinnäytetyön aihevalintaan on vaikuttanut tekijän oma intressi liiketoiminnan prosessien kehittämiseen ja työkokemus kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaation prosessinomaiset liiketoimintamallit ovat lisänneet kiinnostusta eri osatekijöiden vaikutukseen kokonaisprosessin toimivuuden kannalta. Aihe on erityisen ajankohtainen nopeasti muuttuvilla markkinoilla, joissa kilpailu laadusta on yhä kovempaa. ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä toimii myös johtamisen mallina, jossa johto ja esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa laadun varmistajina. Heidän tehtävänä on huolehtia siitä, että laadunhallinta integroituu saumattomasti koko organisaation prosesseihin ja tukee yrityksen kilpailukykyä. Esihenkilöiden tulee ymmärtää sertifioitun ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän periaatteet ja soveltaa niitä henkilöstön päivittäisessä toiminnassa. (ISO 9001:2015, luku 5.1.)

## 1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation esihenkilöiden tietoisuus ISO 9001 -standardin keskeisten periaatteiden edistämisestä organisaation laadunhallinnan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tarkoituksena on lisätä esihenkilöiden ymmärrystä ISO 9001 -standardin periaatteista sekä niiden merkityksestä kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa ja jatkuvassa kehittämisessä. (ISO 9001:2015). Tietoisuuden tutkimisen tavoitteena on myös korostaa ISO 9001 -sertifikaatin merkitystä sekä sitä, että vaatimusten noudattaminen on organisaatiolle välttämätöntä, mikäli se haluaa vuodesta toiseen ylläpitää sertifikaattia (Jääskeläinen 2025). Tunnistamalla keskeiset periaatteet kohdeorganisaatio voi tehostaa koko henkilöstön sitoutumista laatukselliseen työskentelyyn ja edistää prosessien jatkuvaa kehittämistä. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, miten esihenkilöt käytännössä tukevat ISO 9001 -standardin vaatimusten täyttymistä eri osa-alueilla. Tutkimuksen tutkimusmenetelmän avulla esihenkilöitä kannustetaan arvioimaan standardin periaatteiden toteutumista ja tunnistamaan kehitysalueita omasta työstään käsin. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla laadunhallinta voidaan integroida entistä vahvemmin osaksi esihenkilötyötä. Koska kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin toteutettu vastaavaa tutkimusta, voidaan tämän tutkimuksen katsoa olevan merkityksellinen. Se tarjoaa lisäarvoa paitsi kohdeorganisaatiolle myös muille organisaatioille, jotka haluavat tarkastella ISO 9001 -standardin periaatteiden toteutumista käytännössä.

Tutkimuskysymykseksi muodostuu, miten esihenkilöt voivat edistää ISO 9001 -standardin keskeisten periaatteiden toteutumista ja organisaation laadunhallinnan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuskysymykseen etsitään vastauksia seuraavien alakysymysten avulla:

- Miten tietoisia esihenkilöt ovat ISO 9001 -standardin periaatteista ja niiden merkityksestä organisaation laadunhallinnassa?
- Millä tavoin esihenkilöt käytännössä tukevat ISO 9001 -standardin periaatteiden toteutumista ja edistävät henkilöstön sitoutumista laatutyöhön?
- Miten laadunhallinta voidaan integroida vahvemmin esihenkilötyöhön ja strategiseen johtamiseen?

Opinnäytetyö keskittyy tutkimaan Retta Managementin sertifioitun ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän keskeisten periaatteiden hyödyntämistä organisaation esihenkilöiden työssä. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kohdeorganisaation esihenkilöinä työskentelevät henkilöt, kun taas muu henkilöstö on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tällä rajauksella varmistetaan, että tutkimuksen fokus säilyy esihenkilötyössä, ja kokonaisuus pysyy hallittavana sekä tarkoituksenmukaisena. Aiheen rajaaminen mahdollistaa aiheen syvällisemmän ymmärtämisen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen (Kananen 2014, 34).

Opinnäytetyön aihe huomioon ottaen esihenkilöillä on keskeinen rooli laadunhallintakulttuurin integroimisessa ja laatutavoitteiden toteutumisessa organisaatiossa. Tämän vuoksi kohderyhmän valinta tukee tutkimuksen tavoitteena olevan lisäarvon tuottamista kohdeorganisaation laadunhallinnan ylläpitämiselle ja kehittämiselle.

### 1.3 Tietoperusta, tutkimusmenetelmä ja rakenne

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kahdesta osiosta, joihin on koostettu teoriaa ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmästä ja esihenkilötyöstä kirjallisuuden, tutkimusten ja tieteellisten artikkeleiden pohjalta. Laadunhallintaa käsitellään teoriaosuudessa suurimmaksi osaksi pohjaten viralliseen ISO 9001:2015 -standardiin, koska standardi määrittää tietyt periaatteet ja perustan organisaation laadunhallinnalle (ISO 9001:2015, luku 0.2). Virallisen standardin tueksi teoriaa on koostettu kirjallisuudesta ja artikkeleista, painottuen kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan erikokoisissa organisaatioissa. Käytetyt lähteet käsittelevät laatuajattelun teoreettisia perusteita, käytännön sovelluksia sekä ajankohtaisia tutkimuksia ja käytäntöjä. Esihenkilötyön teoriaosuudessa keskitytään käsittelemään esihenkilötyötä laadunhallinnan edistämiseksi ja ylläpitämiseksi huomioiden organisaation laatutavoitteet sekä ISO 9001 -standardin keskeiset periaatteet kokonaisvaltaiselle laadunhallinnalle. Teoriaosuudessa käsitellään myös esihenkilötyön roolia laadunhallinnassa käytännön tasolla ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tietoperusta kattaa laajasti laadun määritelmän, ISO 9001 -standardin vaatimukset, jatkuvan parantamisen mallit sekä esihenkilötyön roolin laadunhallinnassa, ja se yhdistää teoreettista pohdintaa sekä käytännön sovelluksia laadunhallintajärjestelmästä ja organisaatiomuutoksista (Ingason 2020; ISO 9001:2015; Arter; Forsten-Asikainen ym.

2019). Tutkimuksessa hyödynnetään eri aikakausilta peräisin olevia lähteitä, mikä mahdollistaa laadunhallintajärjestelmän kehityskaaren ja periaatteiden tarkastelun laajemmassa kontekstissa. Tämä lähestymistapa tarjoaa syvyyttä teoreettiseen viitekehykseen ja kuvastaa, kuinka ISO 9001 -standardin soveltaminen ja tulkinta ovat kehittyneet ajassa.

Opinnäytetyössä selvitetään laadullisella tutkimusotteella esihenkilöiden kokemuksia ISO 9001 -standardin keskeisten periaatteiden tietoisuudesta ja toteutumisesta omassa työssä. Laadullinen tutkimusote on perusteltu ja sopivin valinta tutkimuksen kokonaisuutta ajatellen, kun halutaan ymmärtää ilmiötä syvällisemmin sekä saada esiin näkökulmia, jotka perustuvat yksilöiden omiin ajatuksiin ja kokemuksiin. Yksilöiden näkökulmat ja toimintamallit ovat keskeisiä tietolähteitä laadullisen lopputuloksen kannalta. Laadullinen tutkimusote on hyvä valinta tutkimuskohteeseen, joita ei tunneta entuudestaan hyvin ja halutaan ymmärtää ilmiötä paremmin ja myös kokonaisvaltaisemmin. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa ja tuoda lisäarvoa. (Moilanen ym. 2014, 105.)

Opinnäytetyön ensisijainen tutkimusmenetelmä on teoriaosuuteen ja tutkimuskysymyksiin perustuva teemahaastattelututkimus, joka toteutetaan Teams-etäkokousohjelmalla nauhoittaen ja litteroiden haastattelut jatkokäsittelyä varten. Teemahaastattelututkimus on opinnäytetyöhön sopiva menetelmä, koska sillä saadaan kerättyä syvällistä tietoa nykytilanteesta ja kerättyä konkreettisia kehitysmahdollisuuksia, joista voi hyötyä kohdeorganisaation lisäksi myös muut organisaatiot.

Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta, tietoperustasta eli teoriaosuudesta, tutkimuksesta ja tutkimustuloksista mukaan lukien niiden pohdinnat ja arvioinnit. Toteutus ja tulokset -osiossa esitellään kohdeorganisaatio ja tutkimusmenetelmä sekä avataan tutkimuksen kulku ja tutkimustulokset. Johtopäätökset -kokonaisuus käsittää tutkimuksesta ilmenneet johtopäätökset ja kehitysnäkökulmat, vastaukset tutkimuskysymyksiin, tutkimuksen luotavuuden arvioinnin sekä jatkotutkimusaiheet. Loppuun koostetaan yhteenveto, jossa käydään läpi tutkimuksen kannalta keskeisimmät oivallukset.

#### 1.4 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu laadunhallinnan, esihenkilötyön ja prosessi- ja laatujohtamisen malleista, tutkimuksista ja teorioista. Ojasalo ym. (2020, 19) korostavat, että teoreettisen viitekehyksen avulla pystytään paremmin osoittamaan, mihin tutkimus konkreettisesti luo uutta tietoa. Virallinen ISO 9001:2015 -standardi tarjoaa organisaatiolle rakenteen laadunhallinnan periaatteiden toteuttamiselle, ja esihenkilöt ovat avainasemassa standardin jalkauttamisessa organisaatioon. Kuvion 1 mukaan ISO 9001 -standardi määrittää laadunhallinnan keskeiset periaatteet, kuten asiakaskeskeisyyden, johtajuuden ja

jatkuvan parantamisen. (ISO 9001:2015.) Tähän standardiin liittyvä teoreettinen viitekehys perustuu siihen, että laatu on keskeinen kilpailutekijä organisaatioille, ja sen parantaminen vaatii jatkuvaa sitoutumista kaikilta tasoilta, erityisesti esihenkilöiltä. (Besterfield ym. 2012, 37–40; Karjalainen & Piirainen 2006.) Laadunhallintaa teoreettisesta näkökulmasta tukevat TQM-malli (engl. Total Quality Management) sekä PDCA-sykli (engl. Plan, Do, Check-Act), jotka tarjoavat käytännön mallin laadun kehittämiseen.

Esihenkilöiden roolia tarkastellaan johtamisteorioiden näkökulmasta sekä prosessien ja laadun kehittämisen viitekehyksissä, joissa esihenkilöt toimivat keskeisinä muutoksen mahdollistajina ja laatujohtamisen toteuttajina (Kotter 1996, 15–25). Laadunhallinnan ja esihenkilöityön yhdistäminen tuo esille esihenkilöiden keskeisen roolin laadunhallintajärjestelmän tehokkuudessa. Esihenkilön vuorovaikutustaidot, kuten kuuntelu ja rakentava palaute, vaikuttavat suoraan tiimien motivaatioon ja sitoutumiseen laadunhallintajärjestelmän täytäntöönpanossa (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.0; Kuusela 2013, 41–42). Teoriaosuudessa hyödynnetään Kotterin kahdeksan vaiheen muutosjohtamismallia sekä muita johtamisen ajattelumalleja, jotka tukevat esihenkilöiden roolia organisaatiossa laatuajattelun jalkauttajina ja muutoksen edistäjinä. Kuvion 1 mukaisesti teoreettisessa viitekehyksessä ISO 9001-laadunhallintajärjestelmä tukee esihenkilöityötä tarjoamalla selkeät rakenteet ja prosessit, joiden avulla esihenkilöt voivat systemaattisesti johtaa, kehittää ja arvioida tiimensä suorituskykyä, samalla edistäen jatkuvaa parantamista ja asiakastyytyväisyyttä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

## 2 ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä

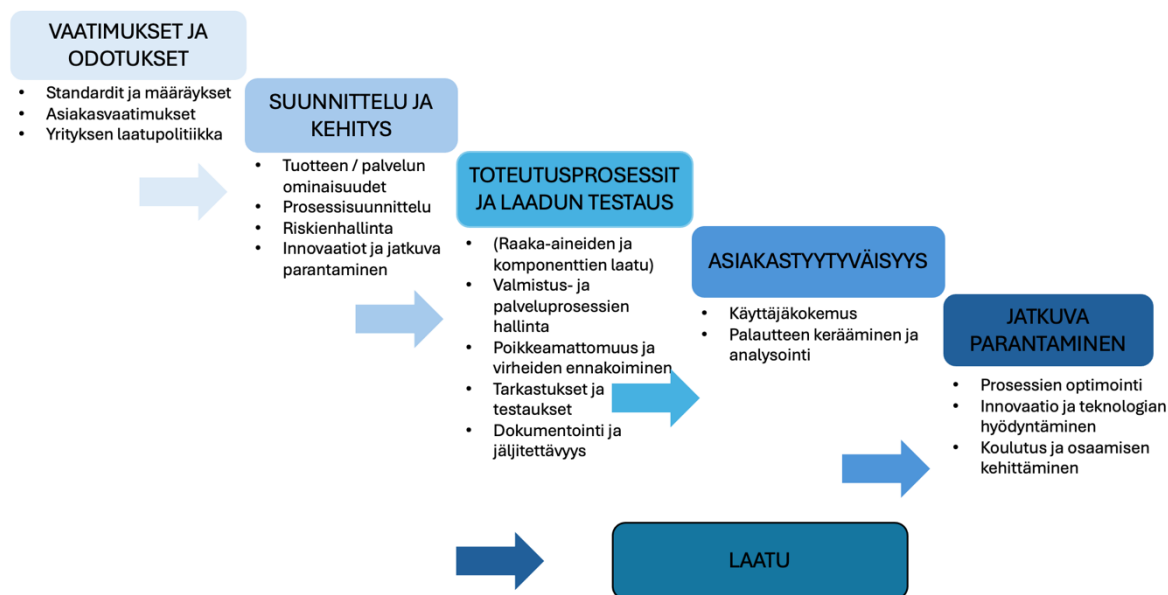
### 2.1 Laadun määritelmä ja ulottuvuus

Laatu voidaan yleiskuvassa määritellä kyvykkyydeksi täyttää tarvittavat vaatimukset ja odotukset tuotteelle tai palvelulle. Laatu koostuu usein monen tekijän summasta, jotka liittyvät muun muassa kestävyteen, luotettavuuteen, toimivuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. (Ingason 2020, 3–5.) Käsitteenä laatu on todella laaja ja sitä voidaan tarkistella hyvin monesta näkökulmasta, mutta standardin ISO 9000 mukaan laadulla tarkoitetaan sitä, missä määrin kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät esitetyt vaatimukset (Anttila & Jussila 2016).

Laineen ja Lecklinin (2009, 15) mukaan käsite laatu on hyvin suhteellinen ja kontekstista riippuvainen, joka kattaa kohteen eri sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Käytännössä tämä voi olla asiakkaan tai markkinoiden asettamat vaatimukset, joihin sisältyy tuoteominaisuudet, suorituskyky ja turvallisuus. Laatu muodostuu konkreettisesti, kun pohditaan kohteen hyviä ja huonoja puolia. Lähtökohtaisesti mielletään laaduksi erityisesti kaikki myönteiset piirteet, joista kohteen laadukkuus sitten muodostuu. Laatu mielletäänkin hyvän ja onnistumisen käsitteeksi. Laadun arvioinnissa on tärkeää käyttää yhtenäistä ja selkeää määritelmää, kuten ISO 9001 -standardia, joka mahdollistaa erilaisten laatuksitysten yhdistämisen käytännön toiminnassa. (ISO 9001: 2015.)

Jos lähestytään ”laatu” käsitettä Karjalaisen ja Piiraisen (2006) ajatusmallin mukaan, on laatu asiakastyytyväisyyttä ja sen myötä rahaa yritykselle. Omalla tavallaan raha on laadun mittari tänä päivänä eli käytännössä jos tuote tai palvelu menee kaupaksi, täytyy laadun olla riittävä. Tämä ajatusmalli käsittää sen, että asiakastyytyväisyys on keskeinen ideologia laadussa ja laatuajattelussa. Karjalaisen ja Piiraisen (2006) ajatusmallin pohjalta laadun voidaan nähdä muodostuvan asiakastyytyväisyyden kautta. Tämä ilmenee kuviossa 2, jossa korostetaan asiakastyytyväisyyden tuottamaa lisäarvoa niin asiakkaalle kuin yritykselle.

Laatu nousee suureen keskiöön pohtiessa yrityksen kilpailukyvykkyyttä. Liike-elämässä laadulla tarkoitetaan nykyisen toiminnan erinomaisuutta, joka käsittää kilpailukyvykkyyden markkinoilla (Laine & Lecklin 2009, 15–16). Kuvion 2 mukaisesti laatu on myös jatkuvaa parantamista eli laatu muodostuu myös organisaation kyvykkyyden kautta pystyä parantamaan jatkuvasti prosessejaan ja tuotteitaan/palvelujaan. Tämä on yksi tärkeä osa laatu järjestelmiä, kuten ISO 9004 -standardia, joka korostaa jatkuvaa kehittämistä ja prosessien optimointia (ISO 9001: 2015).



Kuvio 2. Laadun muodostuminen (mukailtu ISO 9001: 2015.)

## 2.2 ISO 9001 -standardin määritelmä ja vaateet

ISO 9001 on kansainvälinen standardi, joka asettaa vaatimukset organisaation laadunhallintajärjestelmälle QMS (engl. Quality Management System). Lyhenne ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä viittaa Kansainvälisen standardisoimisjärjestön (engl. International Organization for Standardization) julkaisemaan standardiin numero 9001, joka määrittelee laatujohtamisen järjestelmän vaatimukset. Standardi ISO 9001 on maailman tunnetuin työkalu laadunhallintajärjestelmän suunnittelemiseen ja kehittämiseen, sen myötä se sopeutuu luonnollisesti myös johtamisjärjestelmän perustaksi. Standardi on suunniteltu auttamaan organisaatioita hahmottamaan ja varmistamaan, että niiden tuottamat palvelut ja tuotteet täyttävät asiakkaidensa sekä lainsäädännön asettamat vaatimukset, samalla tunnistaen asiakastyytyväisyyden ja tehokkuuden parantamiseen vaadittavat tekijät. (Suomen standardit SFS.) ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän keskeinen tavoite on luoda järjestelmä, joka tukee organisaation kykyä tuottaa laadukkaita tuotteita ja palveluja. Toimintaympäristön huomioiva, strategiaan nivottu ja johdon tukema laadunhallintajärjestelmä tuo parhaimmillaan organisaatiolle mahdollisuuden optimoida organisaation resurssien käyttöä ja auttaa tunnistamaan päätösten seuraukset niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. (ISO 9001:2015, luku 0.3.)

ISO 9000 -standardi määrittää olennaiset perusteet ja sanaston muiden kansainvälisten standardien asianmukaiselle ymmärtämiselle ja täytäntöönpanolle (ISO 9001:2015, luku 0.4). Laadunhallinnan keskeisiä standardeja 9001 ja 9004 käytetään usein yhdessä, koska

ne täydentävät toisiaan. ISO 9001 -standardi määrittelee tuotteiden ja palveluiden laadunvarmistuksen ja asiakastyytyväisyyden, kun taas ISO 9004 antaa vielä laajemmän näkökulman kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan huomioiden jatkuvan parantamisen. ISO 9001 on vaatimukset määrittävä ja sertifioitava standardi, kun taas ISO 9004 on ohjeistava standardi, josta usein otetaan organisaation strategiseen kehittämiseen piirteitä. (Laine & Lecklin 2009, 246.)

Organisaatio pystyy tavoittelemaan kansainvälistä ISO 9001 -sertifikaattia, kun rakennettu laadunhallintajärjestelmä täyttää asetetut vaatimukset. (ISO 9001:2015, luku 0.1.) Laadunhallintajärjestelmän toiminta perustuu siihen, että sen tarkoitus on muodostaa selkeä kehys organisaatioon, joka yhdistää kaikki toiminta-alueet – johtamisen, suunnittelun, operatiiviset prosessit ja jatkuvan parantamisen – varmistaen koko ajan, että asiakkaiden vaatimukset ja odotukset täyttyvät kaikilla osa-alueilla. Järjestelmä perustuu prosessien selkeään määrittelyyn ja niiden kompleksisten vuorovaikutussuhteiden tunnistamiseen. Tämä lähestymistapa auttaa hahmottamaan, miten yksittäiset toiminnot voivat vaikuttaa kokonaisuuteen ja miten siitä voitaisiin kehittää systemaattisesti eteenpäin. Toisaalta on myös tärkeää huomioida riskilähtöinen ajattelu, jossa erilaisten riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on keskiössä. (Ingason 2020, 50–53.) Organisaation on tärkeää arvioida jatkuvasti toimintaympäristöään sekä prosessiensa riskejä, ja sen myötä suunnitella tarvittavat toimenpiteet ennakkoivasti, joka mahdollistaa poikkeamien ehkäisyn ja nopean reagoinnin ilmenneisiin poikkeamiin.

Järjestelmässä hyödynnetään PDCA-sykliä (Plan-Do-Check-Act) asetettujen laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Suorituskyvyn mittarit ja seuranta auttavat tunnistamaan kehityskohteita, mikä mahdollistaa parannustoimenpiteiden toteuttamisen ja tukee organisaation jatkuvaa kehittymistä. (ISO 9001:2015, luku 10.3.) Robitailen (2015, 57–63) mukaan laadunhallintajärjestelmä mahdollistaa henkilöstön osallistamisen ja tiedolla johtamisen avainasemaan, jolloin selkeät vastualueet, avoin viestintä ja dataan perustuva päätöksenteko edistävät organisaation kykyä reagoida muutoksiin ja myös ylläpitää laatulähtöisyyttä asiakkaille. Järjestelmä on myös suunniteltu niin, että se on helposti omaksuttavissa ja ylläpidettävissä riippumatta organisaation koosta. Yksinkertaistettu dokumentointi sekä selkeät toimintatavat mahdollistavat ISO 9001 -standardin vaatimusten tehokkaan toteuttamisen minimoimalla byrokratian. Laadunhallintajärjestelmän toimivuuden kannalta organisaation ylin johto on avainasemassa sitouttaessa laadunhallintajärjestelmän keskeisiä periaatteita osaksi organisaation toimintamalleja omalla esimerkillään (Robitaille 2015, 60).

ISO 9000 -standardi määrittelee laadunhallintajärjestelmän periaatteet, joiden puitteissa organisaatiot voivat kuitenkin soveltaa toteutusta omien toimintamalliensa mukaisiksi. ISO 9000 -standardin keskeiset periaatteet laadunhallinnalle ovat

- asiakaslähtöisyys
- johtajuus
- henkilöstön osallistaminen
- prosessilähestymistapa
- jatkuva parantaminen
- päätöksenteko konkreettisten faktojen pohjalta
- suhteiden hallinta (ISO 9001:2015, luku 0.3).

### 2.3 Laadunhallinnan rooli organisaation toiminnassa

Laadunhallinnalla on keskeinen rooli organisaation toiminnassa, koska sillä varmistetaan, että tuotteet ja palvelut täyttävät asetetut vaatimukset ja odotukset, jotta asiakkaille pystytään tarjoamaan suunnitelman mukaista palvelua ja tuotteita. Laadunhallinnan avulla pyritään jatkuvasti parantamaan prosesseja, ennaltaehkäisemään virheitä ja varmistamaan jatkuva asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyden lähtökohtana on tuntea asiakas eli määrittellä asiakaskunta ja heidän yksilölliset tarpeensa mahdollisimman selkeästi ja tarkasti, jotta pystytään analysoinnin avulla tuottamaan heille laatua ja sen myötä asiakastyytyvyyttä. (Balague & Saarti 2011, 91–92.)

Laadunhallinta ei rajoitu pelkästään tuotteisiin tai palveluihin vaan myös koko organisaation toimintaan mukaan lukien henkilöstön osallistamiseen, resurssien hallintaan ja toimintatapojen jatkuvaan kehittämiseen. Laadun varmistaminen on yksi keskeinen elementti organisaation toiminnassa laadunhallinnan varmistamiseksi. Keskiössä on varmistaa, että kaikki toiminnan osa-alueet, prosessit ja lopputuotteet vastaavat asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimuksia, sekä lakisääteisiä säädöksiä. (Ingason 2020, 36–39.) Laadunhallinta perustuu jatkuvan parantamisen kulttuuriin, jolloin se tukee itsessään prosessien ja käytäntöjen kehittämistä. Tämän myötä voidaan saavuttaa parempia tuloksia ja optimoida resurssien käyttöä tarkemmin. Tehokas ja ennakoiva laadunhallinta auttaa tunnistamaan mahdollisia riskitekijöitä ja kehityskohteita prosesseissa, mikä mahdollistaa taas niiden ennakoimisen ja ennaltaehkäisevän toiminnan aloittamisen ajoissa. (Oakland 2014, 266–268.)

Laadunhallinta koostuu neljästä keskeisestä osasta, joita edellytetään ISO 9001 -sertifikaatin saamiseksi. Organisaatiolta edellytetään laatusuunnittelua eli prosessia, jossa tunnustetaan hankkeen kannalta merkitykselliset laatustandardit, sekä päätetään, kuinka ne

voitaisiin täydentää parhaalla mahdollisella tavalla. Toinen keskeinen tekijä on laadun kehittämisen prosessin johdonmukainen edistäminen, jotta laadun kannalta olennaiset standardit tulee huomioitua tässä vaiheessa. Koko laadunhallinnan prosessin kannalta olennainen osa on laadunvalvonta, jonka avulla pyritään ylläpitää prosessin eheyttä ja varmistaa laadun luotettavuus. Lopuksi tehdään vielä laadunvarmistusta edellyttävät toimet, jossa todetaan, että laatustandardit täyttyvät. (CFI Team.)

CFI Teamin mukaan laadunhallinnan keskeinen tavoite on varmistaa, että kaikki organisaation sidosryhmät tekevät yhteistyötä parantaakseen yrityksen prosesseja ja sen myötä hankkeen onnistumista. Prosessin johdonmukaisen etenemisen kannalta olennaista on määritellä, miten asetettuja tavoitteita tullaan mittaamaan ja kehittämään, jotta voidaan tunnistaa siihen soveltuvat toimenpiteet. Täten on helpompi tunnistaa ongelmakohtat ja ennakoita prosessin etenemistä. Lopussa raportoidaan saavutetun laadun kokonaistaso ja tarkastellaan vastaako se asetettuja laatustandardeja.

Organisaation toiminnassa laadunhallinnan rooli on hyvin monivaiheinen, ja siksi onkin olennaista hahmottaa, ettei se ole vaan yksittäinen osa organisaation toimintaa. Laadunhallinnan on olennaista olla osa koko organisaation strategiaa. (ISO 9001:2015, luku 4.) Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan avulla organisaatio voi erottua kilpailijoistaan, parantaa asiakastyytyvyyttä ja saavuttaa haluttua eroa kilpailijoihin. Olennaista on, että laadunhallinta tukee vahvasti organisaation visiota, missiota ja tavoitteita, jotka ovat sidoksissa suoraan liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Tuloksellisuuden parantamisen kannalta asiakastyytyvyys on ratkaisevassa roolissa. Laadukas tuote tai palvelu takaa asiakasuskollisuutta sekä parantaa organisaation mainetta sekä brändiä, ja sen myötä tuo tulosta. Tämä edellyttää, että organisaatio reagoi tehokkaasti asiakaspalautteeseen, ja sen myötä kehittää toimintaansa asiakaslähtöisyys edellä. (Dale 2007, 10–12.)

Dalen (2007, 76–77) mukaan laadunhallinta auttaa parhaimmillaan myös organisaatiota optimoimaan resurssien käyttöä ja sen myötä vähentämään hävikkiä. Käytännössä prosessien tehokas hallinta ja jatkuva parantaminen voivat mahdollistaa laadukkaan resurssoinnin, jonka myötä tuottavuus sekä kannattavuus tulee kustannustehokkaammaksi. Total Quality Managementin (TQM) ydinajatus on jatkuva parantaminen, jonka tavoitteena on organisaation prosessien, tuotteiden ja palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen. Tämä tukee organisaatiokulttuurin viemistä kohti jatkuvan kehittämisen ja oppimisen ilmapiiriä. Laadunhallinta vaatii, että organisaation eri sidosryhmät sekä jäsenet ovat sitoutuneet laadun parantamiseen, siksi osallistamisella alkutekijöistä asti on iso painoarvo laadun prosessin ylläpidossa ja kehittämisessä. Organisaation johto näkee laadunhallinnan työkaluna, joka auttaa myös parantamaan henkilöstön sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja sen myötä

myös organisaatioon. Lähtökohtana organisaatiokulttuurin muutoksessa lähemmäs prosessilähestymistapa toimintamallia on tärkeintä, että johto konkreettisesti johtaa ja ohjaa prosesseja, sidosryhmiä ja henkilöstöä. (Dale 2007, 101–105.)

Laadunhallinta auttaa organisaatiota hallitsemaan ja standardoimaan liiketoimintaprosessejaan, mikä takaa, että tuotteet ja palvelut toimitetaan aina tasalaatuisina ja tehokkaasti. Tämä prosessilähestymistapa, jossa keskeiset prosessit ja toiminnot tunnistetaan ja optimoidaan oikein, auttaa merkittävästi saavuttamaan ISO 9001 -standardin organisaatioon. Laadunhallinnassa on tärkeää hyödyntää erilaisia mittareita ja erityisesti suorituskykymittareita organisaation toimintojen kokonaisvaltaiseen arvioimiseen. Tämän avulla saadaan objektiivista tietoa ja sen myötä mahdollistetaan toimintojen jatkuva seuranta. Suorituskyvyn mittaaminen on tärkeää, jotta voidaan arvioida suhdannetta strategiaan tavoitteisiin. (Muru-gehan 2011, 10–14.) Laadunhallinnan tarkoitus organisaatiossa on parantaa markkina-asemaa sekä auttaa saavuttamaan kestävästä kasvusta ja menestystä, siksi on tärkeää lähestyä laadun parantamista prosessilähestymistapa edellä, jotta laadunhallinnan ylläpito on tasaista ja johdonmukaista.

Laadunhallinta organisaatiossa koostuu useista keskeisistä komponenteista, joiden tarkoitus on yhdessä tukea organisaation kyvykkyyttä tuottaa laadukkaista palveluja ja tuotteita. Nämä olennaiset peruskomponentit – dokumentointi, prosessit, resurssit ja erilaiset mittarit – auttavat varmistamaan, että laatu on jatkuvasti hallittavissa ja kehityksessä. (Oakland 2014, 120–121.) Dokumentointi näistä varmistaa, että kaikki laadunhallintaan liitettävät toimenpiteet, käytännöt ja ohjeet on kirjattu ja tallennettu asianmukaisesti. Tällä mahdollistetaan prosessin jäljitettävyyden ja sen myötä myös kehittäminen. Dokumentointia ovat esim. laadunhallintajärjestelmän käsikirjat, työohjeet, tarkastuslomakkeet, palaute- ja valvontareportit, jolla valvotaan prosessin etenemistä ja havaitaan mm. mahdollisia virheitä. Nämä varmistavat, että laatu on yhdenmukaista ja tarvittavat päivitykset tehdään ajallaan. (ISO 9001:2015, luku 7.5.)

Prosessit määrittävät, miten laadunhallintaa toteutetaan käytännön tasolla. Prosessien tarkoitus on ohjata organisaation päivittäistä toimintaa ja varmistaa, että tuotteet ja palvelut valmistuvat johdonmukaisesti ja suunnitelman mukaisen laadukkaiksi. Keskeisiin prosesseihin voi sisältyä suunnitteluprosessit, tuotantoprosessit ja palveluprosessit. Prosessin systemaattinen ja toistettavissa oleva luonne parantaa tehokkuutta sekä minimoi toistuvia virheitä. Prosessit edesauttavat, että laatu kehittyy jatkuvasti. Jotta nämä prosessit toimivat tuottavasti, edellytetään riittävästi resursseja, kuten henkilöstöä, laitteita, materiaaleja sekä tiloja. Prosesseilla halutaan mitata myös konkreettista dataa, joita tarvitaan prosessien parantamiseen esim. tehokkuuden näkökulmasta. (Oakland 2014, 199–202.)

Oaklandin (2014, 125–129) mukaan resurssienhallinta varmistaa, että laatu pysyy yllä jatkuvana sekä sitä voidaan parantaa. Keskeisiä resursseja ovat henkilöstö-, teknologia- sekä mahdolliset raaka-aine- ja materiaaliresurssit. Resurssien oikea kohdentaminen sekä ennaltaehkäisevä toiminta parantaa tuottavuutta ja laatua. Teknologiaan suunnatut resurssit auttavat varmistamaan tarkkuuden ja laadun tuotannossa sekä sen myötä resurssien käyttöä pystytään hallitsemaan paremmin. Konkreettista dataa laadunhallinnasta saadaan mittareilla, joiden avulla arvioidaan ja seurataan prosessin laatua. Henkilöstöresursseihin panostaminen takaa koulutettua henkilökuntaa, jotta saadaan asiantuntemusta ja innovatiivisia ratkaisuja laatuprosessin edistämiseen.

Erilaisten mittareiden on tarkoitus tuottaa objektiivista tietoa laadun hallitsemiseksi ja parantamiseksi. Suorituskykymittareilla saadaan tuotannosta virheettömyysprosentti, asiakastytyväisyysindeksit sekä mahdollisten toimitusaikojen tarkkuus. Laatuindikaattoreilla saadaan tuotteiden virhetaso, asiakaspalautteen määrä ja laatupalautetta. Prosessimittareilla saadaan aikakustannuksia, virheiden määrä ja tehokkuus. Näillä erilaisilla mittareilla saadaan tarkkoja tietoja laatutavoitteiden saavuttamisesta sekä kehityskohteista. Organisaatio saa näiden avulla tärkeää tietoa laatutavoitteidensa edistymisestä sekä mahdollisuuden tehdä korjauksia toimintaansa. (Oakland 2014, 146–147, 152.)

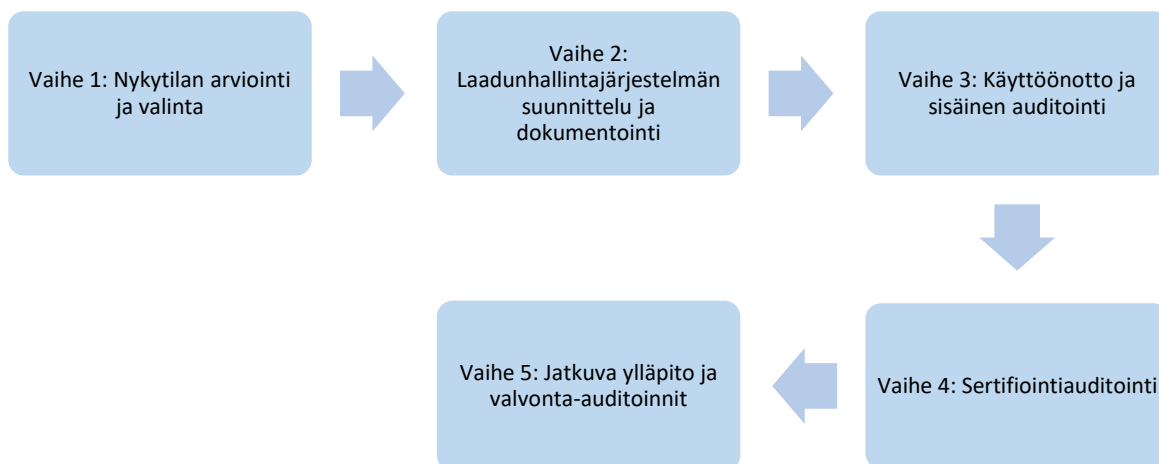
## 2.4 Sertifiointiprosessi ja sen merkityksellisyys

ISO 9001 -sertifiointi on monivaiheinen prosessi, joka vaatii huolellista valmistelua ja sitoutumista organisaatiolta, jotta implementointi sujuu mutkattomasti yritykseen. ISO 9001 -standardi keskittyy organisaation hallintaan ja johtamiseen, jolloin myös auditointi keskittyy arvioimaan näihin liittyvien vaatimusten täyttymistä ensisijaisesti. Kuvion 3 mukaisesti sertifiointiprosessi alkaa sertifiointin tarpeesta ja hyödyistä organisaatiolle eli arvioidaan konkreettisesti, mitä lisäpääomaa sertifiointi toisi organisaatiolle. Tämän avulla pystytään lähteä pohtimaan kehityskohteita ja fokusoida toimintaa niiden kehittämiseen. Sen jälkeen pystytään määrittelemään laadunhallintapolitiikka ja konkreettiset tavoitteet, joita edistetään ydinprosesseilla, vastuunjaolla sekä kuvaamalla edistymisen mittarit. (ISO 9001:2015.) Olennaista on dokumentoida uudet toimintatavat, jotta toimintamallit pysyvät linjassa koko prosessin ajan. Dokumentoinnin myötä pystytään helpottamaan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja implementoida laadunhallintajärjestelmä. (Oakland 2014, 172–174.) Sisäisen auditoinnin varhaisen käyttöönoton myötä varmistetaan, että luotu laadunhallintajärjestelmä toimii suunnitellulla tavalla. Tässä kohtaa voidaan ajoissa jo korjata havaitut poikkeamat ennen varsinaista ulkoista auditointia. (Suuronen 2023.)

Varsinaisessa sertifiointiauditoinnissa voi ulkopuolinen akkreditoitu sertifiointielin (esim. DNV, SGS, Bureau Veritas, Finas, Kiwa) tarkastaa, täyttääkö organisaatio ISO 9001 -

standardin asettamat vaatimukset. Akkreditoinnilla tarkoitetaan pätevyyden toteamista sekä osoittamista, joten sen avulla varmistetaan, että akkreditoitu toimija tuottaa luotettavia ja objektiivisiä tuloksia. (Kiwa.) Akkreditointi perustuu kansainvälisiin standardeihin ja on vielä tiukemmin säädelty kuin sertifiointi. Akkreditointi on pakollinen ainoastaan tietyille toimialoille, kuten laboratoriot ja tarkastuslaitokset eli sertifiointi voi myös riittää. (Harjuoja 2016.) Akkreditointielin ei vain myönnä akkreditointia, vaan myös seuraa ja arvioi jatkuvasti sertifiointielimen toimintaa. (Jääskeläinen 2025.) Akkreditointiprosessi eroaa sertifiointiprosessista sillä, että arvioinnissa keskitytään lisäksi teknisiin asiakirjoihin sekä tekniseen pätevyyteen EU-asetuksen 765/2008 mukaisesti. (EU-asetus 765/2008, 2 §.)

Sertifiointiauditointi sisältää yleensä kaksi osaa, dokumentointiauditointi sekä toiminta-auditointi. Dokumentointiauditoinnissa tarkistetaan, että laadunhallintajärjestelmä täyttää vaatimukset ja toiminta-auditoinnissa arvioidaan, miten järjestelmä toimii käytännötasolla. (Keen 2024.) Auditointi antaa myös organisaatiolle mahdollisuuden parantaa toimintaansa ja kehittää prosessejaan entisestään, koska auditoinnissa keskitytään arvioimaan ja dokumentoimaan nykytilaa, kuinka organisaatio täyttää ISO 9001 -sertifikaatin asettamat vaatimukset (Lecklin 2006, 72–73). Jos mitään merkittäviä poikkeamia ei ilmennyt auditoinnin aikana, saa organisaatio ISO 9001 -sertifikaatin. Sertifikaatti on voimassa kolme vuotta, mutta se vaatii silti vuosittaisia seuranta-auditointeja, jotka ovat myös organisaation jatkuvan kehittämisen kannalta tärkeitä. Organisaatio sitoutuu sertifikaatin myötä jatkuvaan parantamiseen ja raportointiin. Kolmen vuoden kuluttua suoritetaan uudelleensertifiointi. (Keen 2024.) Lecklin (2006, 73) mukaan auditoinneilla on mahdollista parantaa organisaation toiminnan tehokkuutta ja vaikuttaa moniulotteisesti laadunkehittämiseen jatkuvana prosessina.



Kuvio 3. ISO 9001 -sertifiointiprosessi (mukailtu 9001Simplified 2024)

ISO 9001 -sertifikaatin tunnustaminen kansainvälisesti luo ennen kaikkea luottamusta yritystä kohtaan. Sertifiointi takaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, että yritys on pystynyt täyttämään asetetut laatuvaatimukset ja liiketoiminta on tehokasta. (Stepcenko.) Sertifikaatin omaaminen tuo yrityksen asiakkaille kustannussäästöjä, sillä heidän ei tarvitse suorittaa omaa auditointia yritykseen, vaan sertifiointia varten laaditut auditointiasiakirjat riittävät todentamaan sertifikaatin mukaisen laadunhallinnan (Jääskeläinen 2025). Sertifikaatin saavuttamisen myötä organisaatio on tehnyt selkeät prosessit sekä toimintamallit itselleen, jonka myötä laatua pystytään tuottamaan. Prosessien optimointi auttaa organisaatioita kehittämään ja yhtenäistämään toimintaprosesseja entisestään. Samalla poikkeamia pystytään paremmin tunnistamaan ja ennaltaehkäistä mahdollisia virheitä. Dokumentointi ja jäljitettävyys helpottavat laadun seuranta ja analysointia. Sertifikaatin saamisen kannalta asiakaskeskeisyys on yksi ISO 9001 -standardin peruserä, joka on tietenkin suoraan sidoksissa yrityksen kyvykkyyteen kilpailla asiakkaista markkinoilla. Tasalaatuinen palvelu parantaa asiakaskokemusta ja vähentää reklamaatioita. Tällä saavutetaan tavoiteltua kilpailuetua markkinoilla. (Stepcenko.)

Sertifiointin merkitys kulminoituu siihen, että monet asiakkaat ja yhteistyökumppanit edellyttävät ISO 9001 -sertifikaattia etenkin suuremmissa organisaatioissa. Kaikki perustuu luottamukseen liiketoiminnassa, jolloin laadunhallinnan todistaminen sertifiointilla luodaan taakuita yhteistyökumppanille. Sertifikaatti parantaa uskottavuutta kansainvälisillä ja kotimaisilla markkinoilla. ISO 9001 -sertifikaatti edellyttää sertifiointista huolimatta jatkuvaa arviointia ja kehittämistä organisaatiossa. PDCA-malli (engl. Plan-Do-Check-Act) ohjaa toimintaa systemaattisesti kohti parempaa laatua jatkuvalla kehittämisellä. Sertifiointin saaminen on myös edellyttänyt voimassa olevien säädösten ja määräysten noudattamista, joka helpottaa vaatimustenmukaisuuden todentamista. Tämä vähentää myös riskiä laiminlyödä olennaisia vaateita ja ehkäisee niistä aiheutuvia seurauksia. (Laatupankki 2024b.)

## 2.5 Jatkuva parantaminen ja laatu prosessit

Jatkuvan parantamisen periaate edellyttää organisaatiolta proaktiivista lähestymistapaa, jossa toimintaa pyritään kehittämään säännöllisesti. ISO 9001 -standardi edellyttää PDCA (engl. Plan-Do-Check-Act) -syklin noudattamisen, jonka tarkoitus on tukea jatkuvaa parantamista laadun näkökulmasta. (ISO 9001:2015, luku 10.3.) PDCA-sykli auttaa organisaatioita hallitsemaan ja kehittämään prosessejaan systemaattisesti eteenpäin. Olennaisimpana tekijänä PDCA-sykli tukee ISO 9001 -standardin vaatimusta jatkuvasta parantamisesta, jolloin organisaatio ei jää paikoilleen tilanteeseen, kun sertifikaatti on saavutettu. Syklin jatkuva noudattaminen auttaa parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja prosessien

tehokkuutta pitkällä aikavälillä, joka taas parantaa yrityksen kilpailukyvykkyyttä markkinoilla. (DNV.)

Arterin (2024) mukaan tasaisella syklin noudattamisella pystytään tunnistamaan ja ehkäisemään paremmin virheitä ennen niiden eskaloitumista laajemmiksi. Kokonaisuutena sykli luo systemaattisen tavan kehittää organisaation toimintaa ja myös samalla organisaatiokulttuuria. PDCA-malli ei edellytä kuitenkaan organisaatiolta jatkuvaa toiminnan muuttamista, vaan se huomioi myös toiminnan vakioinnin. Vakiointi on laadunhallinnan kannalta olennaista, muuten jo hyväksi todetut toimintatavat eivät ehdi toteutua täydessä potentiaalissa käytännön tasolla, jos toimintaa muutetaan jatkuvasti. Jatkuvan parantamisen periaate käsittää myös riskiperusteisen ajattelun, jonka avulla pyritään tunnistamaan ja ehkäisemään mahdolliset ongelmakohdat (ISO 9001:2015, luku 10.3).

Laadun kehittämistyö ei välttämättä koskaan tule täysin valmiiksi organisaatiossa, mutta PDCA-syklin on tarkoitus jokaisella kierroksella pyrkiä lisäämään asiakastyytyvää laatua sekä vähentää lisäarvoa tuottamatonta työtä (Heikkinen ja Sihvonen 2021). Kuvion 4 mukaisesti PDCA-sykli jakautuu neljään vaiheeseen, jossa ensimmäisessä kartoitetaan ongelmakohdat eli määritetään nykytila. Tämän jälkeen on tärkeää rajata ongelmaa ja kuvata konkreettisemmin ongelman keskiö, jotta voidaan fokusoida todellisiin kehityskohteisiin. Kun tarkat kehityskohteet on tunnistettu, siirrytään analysoimaan kehityskohteita ja sen myötä asetetaan asianmukaiset tavoitteet sekä päätetään tavoitteiden saavuttamiseksi edellyttävät toimenpiteet. Analysointivaiheessa on tärkeää hyödyntää erilaisia työkaluja kuten SWOT-analyysiä, juurianalyysiä tai riskienhallintaa, jotta huomioidaan kaikki nykytilanteeseen vaikuttavat tekijät. Toteutusvaiheessa otetaan suunnitellut toimenpiteet käytäntöön koeluontaisesti pienemmässä mittakaavassa, jotta saadaan reaktioita aikaan. Erilaisten reaktioiden avulla pystytään kehittämään lopullista ratkaisua palvelevammaksi kokonaisuudeksi. Toteutusvaiheessa on tärkeää kouluttaa henkilöstöä sekä määrittää vastuita, jotta prosessi etenee suunnitelmien mukaan eri osa-alueilla. Prosessin jatkuva dokumentointi kokonaisvaltaisesti on tärkeä osa prosessin onnistumisen kannalta, jotta saadaan dataa onnistumisista ja kehityskohteista. Prosessin arviointivaiheessa seurataan ja analysoidaan prosessien suorituskykyä ja verrataan tuloksia asetettuihin tavoitteisiin ja asiakasvaatimuksiin. Pyritään tunnistamaan poikkeamat ja mahdolliset kehityskohteet. Tässä vaiheessa on tärkeää hyödyntää erilaisia mittareita, kuten KPI-mittareita (engl. Key Performance Indicators) ja asiakaspalautetta. Viimeisessä vaiheessa tehdään analyysin perusteella tarvittavat muutokset ja vakiinnutetaan parannukset osaksi liiketoimintamalleja. Korjataan mahdolliset havaitut ongelmat ja kehitetään uusia toimintamalleja niiden mukaisesti. Vakiinnuttamisen jälkeen ympyrä sulkeutuu ja kierros aloitetaan alusta suunnitteluvaiheella. Organisaation



- hyvä suunnittelu
- hyvä toteutusstrategia
- mittaus ja arviointi
- valvonta ja parantaminen
- huippuosaamisen standardien saavuttaminen ja ylläpito (Oakland 2014, 120).

Oakland (2014, 124–127) käsittelee teoksessaan erilaisten työkalujen ja mittarien käyttämisestä laadun arvioinnissa ja jatkuvassa parantamisessa. CoQ-menetelmä (engl. Cost of Quality) ottaa huomioon kaikki laatukustannukset, jotka liittyvät laadunhallintaan, mukaan lukien ennalta ehkäistävät virheet, havaitut virheet ja myös korjaavista toimenpiteistä aiheutuneet kustannukset. CoQ-menetelmä auttaa organisaatiota tunnistamaan, mihin kohtiin laatuinvestoinnit keskittyvät ja kuinka paljon mahdollinen laatuvirheiden korjaaminen maksaisi verrattuna niiden ehkäisevän toiminnan parantamiseen. CoQ-menetelmän tuloksien analysoinnin avulla organisaatio voi oppia ymmärtämään, miten laatu vaikuttaa taloudellisiin tuloksiin konkreettisesti. CoQ-menetelmä jakautuu neljään osaan, jotka ovat

- ennaltaehkäisykustannukset
- arviointikustannukset
- sisäiset virhekustannukset
- ulkoiset virhekustannukset (Oakland 2014, 124–127).

## 2.6 Laadunhallintakulttuuri

Laadunhallintakulttuurilla tarkoitetaan, että organisaatio ja sen henkilöstö sitoutuvat yhteisesti laatuun ja lähestymistapa erilaisiin tilanteisiin on laatuksellinen. Laadunhallintakulttuuri ei ole pelkkä prosessi ja järjestelmä, vaan kokonaisvaltainen ajattelutapa ja -malli, jonka tarkoitus on juurtua organisaation toimintamalleihin. Sen on tarkoitus kattaa kaikki organisaation toiminnot ja varmistaa, että laatuajattelu on osa jokaista päätöksentekoa ja toiminnan eri osa-alueita. ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä tunnetaan myös johtamismallina ja laadunhallintakulttuurin luomisessa keskeinen elementti on myös oikeanlainen johtaminen. Johtaminen, joka kannustaa ja tukee laatuajatteluun, on tärkeää laatuun keskittyvän organisaatiokulttuurin luomisessa. (ISO 9001:2015, luku 5.) Johdolta vaaditaan sitoutumista ja kykyä asettaa keskeiset strategiat laatuksellisen ajattelumallin kehittämiseksi osaksi organisaation päivittäistä toimintaa (Oakland 2014, 31). Kulttuuri rakentuu arvoista,

uskomuksista ja käytännöistä, jotka johdon tulee määrittää kannustaen laadun jatkuvaan parantamiseen.

Laadunhallintakulttuurin luominen ja sen merkitys organisaatiossa ovat suoraan sidoksissa organisaation kilpailukyvykkyyteen, asiakastyytyväisyyteen ja pitkäaikaisen menestyksen tavoitteluun. Organisaatio pystyy täyttämään paremmin asiakkaidensa vaatimukset sekä odotukset, kun päivittäisessä työskentelyssä laatu on keskiössä koko organisaation toiminnassa. (ISO 9001:2015, luku 4, 5.1.2.)

Laadunhallintakulttuurin luomisessa ja ylläpidossa on olennaista, että koko organisaation henkilöstö sitoutuu laatuun ja sen vaalimiseen päivittäisessä työssä. Se vaatii jatkuvaa sitoutumista laatuun kaikilla tasoilla, heijastuen yrityksen arvoihin, käytäntöihin, työskentelytapoihin ja asiakaskokemukseen. Henkilöstön vahvemman osallistamisella sekä vahvalla vuorovaikutuksella pystytään integroimaan vahvemmin henkilöstölle laadun merkitystä tavoitellessa yhteisiä strategisia tavoitteita. (ISO 9001:2015, luku 7.1.2, 7.3.)

Oaklandin (2014, 32) mukaan monesti organisaatioiden kokonaisvaltainen laadunhallinta kariutuu jo siihen, että johto ajattelee, ettei liiketoiminnan mittakaava ole tarpeeksi suurta, jolloin laadunhallintaa ei koeta merkittäväksi tekijäksi liiketoiminnalle. Yrityksen kannattaa todellisuudessa keskittyä mittaamaan omaa suoriutumiskykyä ja asiakastyytyväisyyttä, jolla selvitettäisiin laadunhallinnan todellinen tarve. Usein näiden mittausten aikana organisaatio alkaa jo täyttämään laadunhallinnalle ominaisia periaatteita toiminnallaan sekä tunnistaa sen tuomat hyödyt. Tarvekartoituksen myötä organisaation johto alkaa myös huomaamalla luomaan laadunhallintakulttuuria organisaatioon, koska laatukeskeisyys nousee keskeiseksi teemaksi.

Organisaation johdon tulisi määritellä laadunhallinnan tavoitteet sekä visio, jotka tukevat liiketoiminnan päämääriä. Usein tavoitteet ja visio viestivät johdolta henkilöstölle itsessään sitoutumista laadun suhteen. Laatukeskeinen viestintä johdolta ja toimintamallit, joissa laatu laitetaan keskiöön, auttaa sitouttamaan henkilöstöä päivittäisessä tekemisessä ja sen myötä laadunhallintakulttuuri alkaa muodostua. (Oakland 2014, 33.) Laadunhallinnan merkitys näkyy prosessien tehokkuuden lisääntymisenä, koska fokus säilyy laadussa ja täten prosessit muodostuvat sen ympärille. Ennakoiva laadunhallinta vähentää virhekustannuksia ja reklamaatioita, ja tämän myötä parantaa asiakastyytyväisyyttä. Laadunhallintakulttuurin luominen on strateginen investointi yritykselle, kun laatu on osa organisaation DNA:ta, se tuottaa pitkäaikaista merkittävää lisäarvoa asiakkaille, henkilöstölle ja koko liiketoiminnalle.

## 2.7 Esihenkilötyön merkitys ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmässä

Esihenkilöiden rooli ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmässä on keskeinen, sillä he ovat avainasemassa vaikuttamassa organisaation laadunhallinnan tehokkuuteen ja jatkuvaan parantamiseen. ISO 9001 -standardi edellyttää johdon sitoutumista ja aktiivista osallistumista laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen ja ylläpitoon. Tämä koskee myös esihenkilöitä, joiden tehtävänä on varmistaa käytännötasolla, että laadunhallintajärjestelmän keskeiset periaatteet toteutuvat päivittäisessä työssä. Esihenkilön rooli on tukea ja motivoida henkilöstöä laadun parantamiseen sekä varmistaa, että prosessit ovat kunnossa ja dokumentointi on asianmukaista. (ISO 9001:2015, luku 5.) Esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että organisaation prosessit etenevät suunnitellusti ja henkilöstö ymmärtää laadun merkityksellisyyden omissa työtehtävissään. Murugesan (2011, 14) pohtii teoksessaan johtajan ja esihenkilön eroa laatujohtamisen näkökulmasta. Johtajat inspiroivat ja luovat visioita, joka ohjaa organisaation strategista suuntaa, kun taas esihenkilöt varmistavat käytännön tasolla, että laatuvaatimukset toteutuvat ja prosessit sujuvat tehokkaasti. Johtajat luovat suuntaviivoja, joita pitkin esihenkilöt varmistavat, että päivittäinen toiminta etenee niiden mukaisesti kohti tavoitteita.

Esihenkilöiden vastuulla on varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittava osaaminen laadunhallintajärjestelmän vaatimusten täyttämiseksi. Esihenkilöiden tulee tukea jatkuvaa oppimista ja henkilöstön kehittämistä varmistaen, että alaisten osaaminen on ajantasaista ja riittävää peilaten organisaation tavoitteisiin. (ISO 9001:2015, luku 7.2.) ISO 9001 -standardissa korostetaan viestinnän merkitystä laadunhallintajärjestelmän kokonaisvaltaisen toiminnan kannalta. Esihenkilöiden tulee varmistaa, että organisaation strategiset tavoitteet ja laadunhallinnan tavoitteet viestitään selkeästi ja tehokkaasti henkilöstölle. Laadukas viestintä ja esihenkilön rooli motivaation ylläpitämisessä ovat keskeisiä tekijöitä, jotta laatuajatelu juurtuu osaksi organisaation kulttuuria. (Besterfield ym. 2012, 37–40.)

Esihenkilöillä on tärkeä rooli jatkuvan parantamisen kulttuurin edistämässä organisaatiossa. Kaizen-ajattelumalli keskittyy jatkuvaan parantamiseen, ja sen taustalla on ajatus siitä, että pienillä parannuksilla voidaan tehdä jatkuvasti edistäviä asioista, mikä johtaa pitkällä aikavälillä merkittäviin tuloksiin. (Flovio.) Esihenkilöt ovat avainasemassa tekemässä pieniä parannuksia, koska he tunnistavat niitä paremmin käytännön tasolla seuratessa läheltä prosessien etenemistä. ISO 9001 -standardi korostaa prosessien jatkuvaa arviointia ja parantamista. Esihenkilöt voivat edistää jatkuvaa parantamista varmistamalla, että työntekijät tunnistavat omasta työstään kehitysmahdollisuuksia, jonka pohjalta raporttien laatiminen on ajantasaista ja parannukset etenevät tasaisina prosesseina. (ISO 9001:2015, luku 5.1,10.) Jatkuvan parantamisen kannalta esihenkilöt osallistuvat aktiivisesti myös riskien

arviointiin ja päätöksentekoon laadunhallintajärjestelmän tavoitteiden mukaisesti. ISO 9001-standardi edellyttää, että organisaatio tunnistaa ja hallitsee erilaisia riskejä ja mahdollisuuksia, jotka voivat vaikuttaa laadunhallintajärjestelmän toimintaan moniulotteisesti. Esihenkilöiden rooli on varmistaa, että riskit tunnistetaan ajoissa ja, että ne huomioidaan päätöksenteossa. (ISO 9001:2015, luku 6.)

### 3 Esihenkilötyö

#### 3.1 Esihenkilön vuorovaikutustaidot

Vuorovaikutustaidot mielletään taidoksi tulla toimeen muiden ihmisten kanssa, mutta myös taitoa osata luoda avoin luottamuksen ilmapiiri. Esihenkilön on tärkeää ymmärtää syvemmin mitkä asiat ohjaavat ja säätelevät ihmisten keskinäistä kanssakäymistä. Esihenkilön roolissa tämä tarkoittaa, että vuorovaikutuksen ei tulisi olla pelkästään yksisuuntaista tiedon jakamista, vaan myös kuuntelemista, palautteen antamista ja saamista, sekä osallistavaa keskustelun käymistä. Esihenkilön vastuu on ylläpitää hyvää vuorovaikutusta työyhteisössä. Esihenkilön on hahmotettava miten oma toiminta vaikuttaa muihin, jotta pystyy hallitsemaan hyvän vuorovaikutuksen keskeisiä piirteitä. Hyviksi vuorovaikutustaidoiksi mielletään hyvä käytös, vastavuoroinen viestintä, yhteistyötaidot, suvaitsevaisuus, toisten huomiointi, empatiakyky ja hienotunteisuus. (Järvinen 2009, 90; Kuusela 2013, 41–42). Esihenkilön vuorovaikutustaidot heijastuvat suoraan kykyyn johtaa tiimiä ja tukea yksilöiden kehitystä, mutta myös kykyyn saavuttaa laadunhallinnan strategiset tavoitteet. Esihenkilön selkeä kommunikointi, aktiivinen kuunteleminen ja palautteenantotaito tukevat työntekijöiden oppimista ja motivaatiota, mutta myös laadunhallinnan tavoitteiden saavuttamista. Hyviin vuorovaikutustaitoihin liitetään vahvasti myös taito johtaa itseään itsetietoisuuden kautta, jolloin esihenkilö on tietoinen sisäisistä mielentiloistaan ja on kykeneväinen hallitsemaan niitä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Goleman 2014, 26).

Vuorovaikutukseen liitetään usein käsite positiointi, jolla viitataan tapaan, jolla osoitamme toisille suhtautumisemme eri asioihin. Käytännön tasolla esihenkilö näyttää omalla käytöksellään, mitä työntekijältä odottaa ja missä arvossa häntä pitää. Positiointi kertoo vastapuolelle odotukset, tahtotilan ja suhtautumisen. Tällä on iso merkitys sen kannalta, miten vastapuoli ottaa asetetun roolin vastaan ja sitoutuu tähän. Esihenkilön on tärkeää tiedostaa oma roolinsa ja huolehtia siitä, miten oma positiointi välittyy vastapuolelle, jotta tavoiteltu lopputulos voidaan saavuttaa. (Kuusela 2013, 43–44.) Esihenkilön tavoitteellinen positiointi auttaa luomaan ilmapiirin, jossa työntekijät ymmärtävät roolinsa ja kokevat, että heidän panoksensa on tärkeää, mikä puolestaan edistää asetettujen laatutavoitteiden toteutumista tehokkaasti.

Esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat tärkeä osa työyhteisön dynamiikkaa ja suoraan yhteydessä työyhteisön toimivuuteen, tehokkuuteen ja työhyvinvointiin. Esihenkilön vastuulla on omien vuorovaikutustaitojen ylläpitämisen lisäksi varmistaa, että tiimillä on tarvittavat taidot hyvän vuorovaikutuksen ylläpitämiseen. Näitä taitoja ovat kyky kuunnella toisia, ilmaista selkeästi omia näkökulmia ja ymmärtää myös toisten näkökulmia. Vuorovaikutustaidot ovat

hyvin vahvasti sidoksissa yksilön omaan persoonallisuuteen ja ihmissuhdetaitoihin, jolloin esihenkilön täytyy osata tunnistaa erilaisia ihmistyyppejä, jotta pystyy tukemaan vuorovaikutustaitojen ylläpitämisessä sekä tarjoamaan tarvittavat työkalut taidon edistämiseen. (Forsten-Astikainen ym. 2019, 7–11.) Esihenkilön huomioidessa yksilöiden yksilölliset tarpeet, voidaan edetä kohti avoimempaa ja luottamukseen perustuvaa viestintää sekä sen myötä tuloksellisempaan toimintaan. (Forsten-Astikainen ym. 2019, 16.)

Hyvässä vuorovaikutuksessa esihenkilön ja työntekijöiden yhteisenä tavoitteena on jakaa työn kannalta merkityksellistä tietoa sekä luoda ja rakentaa yhteistä avointa luottamukseen perustuvaa ilmapiiriä. Esihenkilön rooli vuorovaikutustilanteissa on vastavuoroisena viestijänä, viestinnän kohteena ja vaikuttajana. Esihenkilö toimii erilaisissa vuorovaikutustilanteissa eteenpäin vievänä toimijana. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 66–67.) Kamenskyn (2015, 100–102) mukaan esihenkilö pystyy hyvän viestinnän kautta antaa merkityksiä organisaation toiminnan kannalta keskeisille asioille, kuten visiolle ja strategioille. Keskusteleva ja vuorovaikutteinen johtamiskulttuuri onkin tehokkain tapa luoda uskottavuutta ja luottamusta näille strategisille visioille.

Aktiivisen kuuntelemisen taito on keskeinen osa vuorovaikutteista johtamista. Hyvä esihenkilö ei vain puhu, vaan kuuntelee myös alaisiaan aktiivisesti ja vuorovaikuttaa tarkentavien kysymysten avulla ja haluaa ymmärtää esitettyjä näkemyksiä. Aktiivinen kuuntelu vaatii täyden huomion siirtämistä toiseen osapuoleen ja aitoa keskittymistä. Avoimet tarkentavat kysymykset auttavat saamaan syvällisempää tietoa ja mahdollistavat keskustelun päättymisen yhteenvetoon ja konkreettisiin jatkotoimenpiteisiin, jotka edistävät asioita haluttuun suuntaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 4.5.)

Esihenkilön tunneäly rakentaa luottamusta, auttaa hallitsemaan konflikteja, motivoi työyhteisöä ja luo avoimen myönteisen ilmapiirin. Tunneälyinen esihenkilö osaa antaa palautetta rakentavasti, mikä ohjaa alaisten kehitystä oikeaan suuntaan ja huomioi yksilölliset tarpeet, jotta voidaan tavoitella yhteisiä tavoitteita. Tunteiden hallinta auttaa esihenkilöä johtamaan alaisiaan tehokkaasti myös haastavissa tilanteissa, kuten muutoksissa tai haastavissa projekteissa, joita laatutavoitteet voivat tuoda eteen. (Salonen 2017, 250–251.) Tunnejohtaminen vaatii taitoa tunnistaa, ymmärtää ja herättää tunteita, jotta pystyy olla palveleva esihenkilö, joka on aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja yksilön menestymisestä. Ainoastaan ymmärtämällä tämän taustalla olevien tunteiden toimintamekanismit ja vaikutukset voi esihenkilö johtaa itseään ja muita kohti itseohjautuvuutta, motivoitumista ja yksilön kukoistusta. (Salonen 2017, 237–239.)

### 3.2 Esihenkilön rooli organisaation kehittämisessä

Muutoksen aallot voivat joskus tuntua myrskyisiltä ja ennakoimattomilta, mutta oikeanlaisen muutosjohtamisen avulla organisaatio voi kulkea näiden aaltojen läpi kohti menestystä. Esihenkilön rooli erilaisissa kehittämisprosesseissa ei ole vain johtaa – hän on myös suunnan näyttäjä, tuki ja muutosprosessin moottori – jonka tehtävä on varmistaa tiimin tasainen edistys peilaten tavoitteisiin. Esihenkilöltä vaaditaan kykyä viestiä muutoksen syistä, konkreettisista tavoitteista ja edistymisestä, jotta sopeutuminen muutokseen on sulautuvaa. Kotterin (1996, 72–120) kahdeksan vaiheen muutoksen johtamisen mallissa korostetaan johtamisen roolia muutoksen vision luomisessa ja sen integroimisessa organisaation kaikille tasoille. Armenakis ja Bedeian (1999, 293–313) tukevat tutkimuksessaan tätä näkökulmaa nostoen viestinnän tärkeyden yhdeksi keskeisimmistä tekijöistä muutoksen onnistumisen kannalta. Esiin nousee myös näkökulma, jossa esihenkilö voisi johtaa muutosta sulavammin improvisoinnilla ja sopeuttamisella, vaikka todellinen muutos olisikin radikaali. Ajatuksena tässä on, että esihenkilö toimii johdon ja työntekijöiden välillä sopeuttajana. (Armenakis & Bedeian 1999, 293–313.) Tällä pystytään myös hallitsemaan muutosvastarintaa, joka auttaa keskittämään fokusta olennaiseen eli muutokseen. Kotter (1996, 72–98) pohtiikin teoksessaan, että muutoksen aikana esihenkilön tehtävänä on erityisesti olla tukena, rohkaista ja motiivoida tiimiä, mutta ennen kaikkea lievittää epävarmuutta. Tämä vaatii esihenkilöltä aktiivisuutta muutosprosessissa, kommunikointia jatkuvasti sekä rauhallisuutta kohdata mahdollinen muutosvastarinta rehellisesti ja tukevasti. Boernerin ym. (2008, 312–317) mukaan esihenkilöiden muutosjohtaminen ja tuki siinä luovat tiimille suotuisan ilmapiirin suoriutumiseen, joka edesauttaa luovuuden ja innovatiivisuuden kehittymistä.

Boernerin ym. (2008, 307–317) tutkimuksessa todetaan, kuinka suuri merkitys esihenkilöiden antamalla tuella, koulutuksella ja henkilökohtaisella palautteella on tiimien parempaan suorituskyykyyn. Esihenkilön rooli on suoriutumisen seurannan lisäksi keskittyä herättämään tiimin jäsenissä sitoutumista ja innostumista työtehtävien tavoitteisiin. Tähän vaaditaan kykyä luoda visio ja herättää luottamusta tarjoten tukea yksilön kehitykselle edistäen tiimien kollektiivista suoriutumista. Ryanin ja Decin (2000, 68–78) itseohjautuvuusteoriassa korostetaan myös, että esihenkilöiden tuki työntekijöiden autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta kohtaan parantaa työntekijöiden kokemaan sisäistä motivaatiota ja hyvinvointia. Tutkimuksen mukaan esihenkilön tarjoama tuki ja ajankohtainen ohjaus voivat edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja samalla asetettuihin laatutavoitteisiin.

Esihenkilöiden rooli korostuu päätöksenteossa ja prosessien jatkuvassa parantamisessa. Esihenkilön on tärkeää valita oma johtamistyylinsä tiimin kyvykkyyksien ja tarpeiden mukaan, jotta tiimien kehittäminen ja prosessien parantaminen sujuu luontevasti. Käytännössä

esihenkilön on tärkeää arvioida tiimensä valmiutta, osaamista ja kokemusta valitakseen oikean tyylin tilanteen mukaisesti. Tällöin esihenkilön rooli tiimin ja prosessin parantamisessa on muodoltaan joustava ja dynaaminen, sillä se perustuu tarpeisiin ja yksilöiden kykyjen huomioimiseen. (Tannenbaum & Schmidt 1973.) Kyvykkyyksien ja tarpeiden tunnistamisen myötä esihenkilön on helpompi tunnistaa myös kehityskohdat ja kehittää niitä tukien motivaation kasvamista ja osaamisen kehittämistä (Ryan & Deci 2000, 68–78).

Organisaation kehittäminen vaatii jatkuvaa oppimista ja tiedon jakamista, jossa esihenkilöt voivat toimia fasilitaattoreina, jotka edistävät tiedon jakamista ja osaamisen kehittämistä tiimissä. Tämä lukeutuu myös ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän kontekstiin, jossa jatkuva parantaminen ja prosessien optimointi edellyttävät tehokasta tiedon jakamista jatkuvana prosessina (ISO 9001:2015, luku 10.3). Esihenkilön rooli ei kuitenkaan keskity pelkästään prosessien parantamiseen, vaan myös organisaation innovatiivisuuden tukemiseen. Rooli tässä on luoda ilmapiiri, jossa uusien ideoiden kehittäminen ja kokeilu on suotavaa. Esihenkilöiden tuki innovaatiokulttuurille voi edesauttaa organisaation kykyä sopeutua ja kehittyä nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Boerner 2008, 307–317.)

Kaplanin ja Nortonin (1992) Balanced Scorecard -mallissa painotetaan, kuinka merkittävä esihenkilön rooli strategisten tavoitteiden saavuttamisessa on. Esihenkilöiden on kyettävä viestimään strategia tiimeille, ohjaamaan päivittäistä toimintaa strategisten tavoitteiden mukaisesti ja luomaan mittarit, jotka tukevat asetettujen tavoitteiden seuranta ja toteutumista. Käytännössä esihenkilö ei toimi ainoastaan operatiivisena johtajana, vaan myös strategisten linjausten ja tavoitteiden konkretisoijana tiimien tukena osana arkea.

### 3.3 Esihenkilöiden johtamistyyli ja niiden vaikutus laatuun

Erilaiset johtamistyyli voivat joko tukea tai estää organisaation kyvykkyyttä saavuttaa ja ylläpitää korkeita laatuvaatimuksia. Erilaiset johtamistyyli vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat työnsä, kuinka sitoutuneita he ovat organisaation tavoitteisiin ja miten he pystyvät kehittämään ja tunnistamaan omia kehityskohteitaan. Erilaiset johtamisteoriat, kuten johtajuuden näkeminen piirteenä, muuntavana voimana tai taitoina, heijastuvat suoraan esihenkilöiden vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa ja täten vaikuttavat siihen, kuinka hyvin organisaatio pystyy saavuttamaan ja ylläpitämään laatutavoitteitaan (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.0).

Boernerin ym. (2008, 307–317) tutkimuksessa käsitellään sitä, kuinka transformatiivinen johtaminen – jossa esihenkilö inspiroi, motivoi ja tukee tiimiään – voi vaikuttaa tiimien innovatiivisuuteen ja kokonaissuorituskykyyn. Transformatiivinen johtaminen eroaa perinteisistä johtamistavoista siten, että se ei keskity vain suoriutumiseen, vaan siihen, että esihenkilö

onnistuu herättämään tiimin jäsenissä innostusta ja sitoutumista asetettuihin yhteisiin tavoitteisiin. Esihenkilön antama tuki, koulutus ja henkilökohtainen palaute parantaa tiimin suorituskykyä, joka on esihenkilön keskeinen tehtävä tavoitellessa tiimin tavoitteita ja sen myötä koko organisaation asettamia tavoitteita. Tämä johtaa paitsi tiimin suorituskyvyn parantumiseen myös yksittäisten työntekijöiden työtyytyväisyyden kasvuun, koska työpanos koetaan merkitykselliseksi ja saadaan tarvittavaa tukea omaan kehitykseen. Transformatiivinen johtaminen keskittyy myös osallistamaan yksilöiden osaamista ja ideoita vahvemmin osaksi organisaation toimintaa. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.0).

Tyypillinen johtamistyylien jako on ihmisten ja tehtävien johtaminen, joissa molemmissa vaaditaan vuorovaikutusosaamista esihenkilöltä. Demokraattinen johtaminen eli osallistava johtaminen huomioi nämä molemmat, koska keskiössä on, että esihenkilö ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon ja prosesseihin, tukien vankempaa sitoutumista laatuprosesseihin. Sitouttamisen ohella työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja motivoivaksi, mikä luo otolliset edellytykset innovaatioille ja luovuudelle. Osallistava johtaminen vaatii kuitenkin tehokkuuden erityishuomioimista, koska usein päätöksenteko saattaa hidastua aluksi mahdollisen epävarmuuden seurauksena ja sen myötä tehokkuus kärsii päätöksenteossa. Esihenkilön rooli on asettaa raameja päätöksenteon taustalle toimintamalleihin, jotta prosessit etenevät loogisesti ja tehokkaasti raamien mukaisesti. Kun laatu on tärkeämpää kuin tulos, demokraattinen johtaminen voi olla sopiva lähestymistapa. (Soisalo 2014, 31–32.)

Autoritäärinen johtaminen keskittyy vahvasti työntekijöiden kontrollointiin tarkalla ohjeistamisella ja noudattamisella. Tällainen esihenkilö vuorovaikuttaa hyvin etäisesti, mutta selkeästi. Laatukeskeisyyden näkökulmasta tällä voidaan saada tehokkuutta lisättyä nopean päätöksenteon avulla, mutta ei pitkäkestoisesti, koska usein työntekijöiden työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus kärsii nopeasti ja vaikuttaa siten myös tehokkuuteen negatiivisesti. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2.0.) Autoritäärinen johtamistyyli voisi sopia lyhytkestoisiin laadun kehitysprosesseihin, joissa vaaditaan vahvaa kontrollointia prosessin onnistumisen kannalta.

Laissez-faire-johtamistyyliessä esihenkilö antaa työntekijöille vapauden tehdä päätöksiä ilman jatkuvaa ohjausta. Työntekijöillä on mahdollisuus näyttää osaamista ja ottaa vastuuta omasta työstään vahvemmin, mikä voi lisätä itseluottamusta ja sitoutumista organisaatiota kohtaan. Vaikka tämä johtamistyyli voisi toimia itseohjautuvissa tiimeissä lisäten tyytyväisyyttä ja tuottavuutta, voi haitoiksi kuitenkin muodostua valtatyhjiö, tehottomuus sekä ristiriidat roolijaossa ja vastuissa. Hyvä laissez-faire-johtaja on tarkkaavainen ja osaa tunnistaa ongelmatilanteet hyvissä ajoin, jotta tiimin toiminta pysyy toimivana ja tehokkaana. (Leviäkangas 2024, 9–10.)

### 3.4 Esihenkilön rooli laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa

Esihenkilön rooli laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa on keskeinen, sillä heidän vastuullansa on sen onnistunut integroiminen osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. Heidän tehtävänä on luoda organisaatiossa laatuajattelun kulttuuri, jossa laatua ei nähdä vain teknisenä prosessina, vaan osana jokapäiväistä työtä. Kotter (1996, 15–30) korostaa muutoksen johtamisen tärkeyttä ja esihenkilöiden roolia muutoksen läpiviennissä. Muutoksen onnistuminen kokonaisvaltaisesti vaatii vahvaa johdon sitoutumista ja viestintää, jossa esihenkilöt toimivat tärkeinä muutosagentteina jalkauttamassa muutosta.

Juran ja Godfrey (1999, 210–250) korostavat esihenkilöiden vastuuta varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat työkalut ja edellytykset laadunhallintajärjestelmän käyttöönottamiseksi. Esihenkilön vastuulla on myös tunnistaa nämä työkalut ja taidot, ja tarpeen tullen järjestää koulutusta ja resursointia. Laadun parantaminen edellyttää kokonaisvaltaisuuden huomioimista, joka kattaa myös sen, että organisaatio on koulutettu ja valmis käyttämään laadunhallintajärjestelmää.

Tushman ja O'Reilly (1996, 8–30) tarkastelevat esihenkilöiden roolia organisaation rakenteiden ja roolien selkeyttämisessä. Käytännössä esihenkilöiden tehtävä on varmistaa, että laadunhallintajärjestelmän tavoitteet ja roolit ovat selkeästi määriteltyjä ja kommunikoitu omalle tiimille. Tämän tarkoitus on vähentää epäselvyyksiä ja parantaa koko organisaation kykyä toteuttaa laadunhallintajärjestelmän keskeisiä periaatteita tehokkaasti. Tämän edellytyksenä on, että esihenkilö kykenee motivoimaan ja inspiroimaan omaa tiimiään avoimen ja rehellisen viestinnän kautta, jotta laadunhallintajärjestelmän hyväksyminen ja käyttöönotto sujuisi tasaisesti.

Esihenkilöiden on tärkeää olla osana laadunhallintajärjestelmän toiminnan arvioinnissa ja palautteen keräämisessä, koska he pystyvät seuraamaan laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton toteutusta läheltä ja keräämään tiimeiltä arvokasta tietoa käytäntöjen jatkuvaan parantamiseen. Esihenkilöiden on myös tärkeää kannustaa tiimiä tuomaan ilmi kehityskohteita ja ehdotuksia parannustoimenpiteiksi, jotka esihenkilö voi esittää johdolle ja näin edistetään laadunhallintajärjestelmän jatkuvaa parantamista.

Esihenkilöiden rooli ongelmanratkaisussa ja muutosjohtamisessa nousee merkittävään asemaan, jos laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa ilmenee vastarintaa. Esihenkilöiden on kyettävä johtamaan muutosta, ratkaisemaan ongelmatilanteita ja puuttumaan tilanteisiin tilanteen edellyttämällä tavalla. Esihenkilöiden rooliksi muodostuu tiimin tukeminen muutoksessa ja samalla varmistaa, että kaikki etenee kohti yhteisiä tavoitteita oman tiimin osalta. (Kotter 1996, 15–30.) Esihenkilöiden kyky viestiä muutoksen tärkeyttä, sitouttaa

tiimiään sekä poistaa esteitä on keskeinen ideologia laadunhallintajärjestelmän onnistuneessa implementoinnissa.

### 3.5 Esihenkilön rooli prosessien ja tavoitteiden saavuttamisessa

Esihenkilöiden rooli prosessien ja tavoitteiden saavuttamisessa on keskeinen tekijä organisaation jatkuvalla menestykselle. Prosessien sujuva hallinta ja selkeiden, mitattavien tavoitteiden asettaminen edellyttävät johtajuutta, joka pystyy tukemaan ja ohjaamaan tiimejä kohti asetettuja päämääriä. Esihenkilöt vastaavat prosessien hallintaan liittyvistä toimista, kuten sujuvuuden takaamisesta ja jatkuvasta parantamisesta, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Kotter (1996, 25–60) korostaa, kuinka esihenkilöiden tulisi tunnistaa erilaisia muutostarpeita ja poistaa esteitä, jotka voivat estää prosessien optimoinnin ja tehokkuuden. Tämä edellyttää proaktiivista lähestymistapaa ja kykyä hallita muutosta sekä valmiuksia kehittää parannuksia. Esihenkilöiden vastuulla on varmistaa, että prosessit ja tavoitteet ovat selkeästi määriteltyjä sekä suunniteltuja, jotta niitä voidaan mitata objektiivisesti.

Tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat keskeiset tekijät organisaation suorituskyvyn parantamisessa. Locken ja Latham (2002, 705–717) mukaan selkeät ja haastetta tuovat tavoitteet ovat avainasemassa suorituskyvyn parantamisessa. Heidän tutkimuksensa mukaan esihenkilöt, jotka asettavat tiimeilleen selkeitä ja konkreettisia tavoitteita, saavuttavat parempia tuloksia suoriutumisessa. Tämä perustuu siihen, että tavoitteet eivät ole vain saavutettavissa, vaan ne myös motivoivat eteenpäin. Esihenkilöiden tulee seurata tavoitteiden edistymistä tiiviisti ja tarvittaessa muovata strategiaa sen mukaisesti. Ryanin ja Decin (2000, 68–78) itsemääräämisteorian mukaan esihenkilöiden on tarjottava työntekijöille autonomiaa, tukea ja mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan, jotta voidaan saavuttaa korkea suorituskyky koko tiimissä. Tätä tukee myös täsmällinen ja tarkoituksenmukainen delegointi esihenkilöltä mahdollistaen prosessien sujuvuuden ja edesauttaen tiimin jäsenen kasvua organisaatiossa. Esihenkilöiden tehtävä on luoda ympäristö, jossa tiimi tuntee itsensä arvostetuksi ja motivoituksi, mikä puolestaan edistää organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Esihenkilön roolia voisi kuvata inspiraation lähteeksi, jossa osataan luoda visioita ja arvoja, jotka tukevat sitoutumista ja suorituskykyä (Boerner ym. 2008, 307–317).

Esihenkilöiden rooli ei keskity pelkästään tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan, vaan myös tehokkaaseen viestintään tiimin kanssa. Esihenkilöiden tulisi luoda kulttuuri, jossa palautteenanto on säännöllistä ja rakentavaa, jotta tavoitteet pysyvät fokuksina ja tiimi voi kehittyä organisaation mukana. (Kotter 1996, 140–143.)

Esihenkilöltä vaaditaan myös kykyä sopeutua muutokseen ja kehittää omia taitojaan jatkuvasti. Prosessien ja tavoitteiden saavuttaminen ei ole staattinen tehtävä, vaan esihenkilöiden on kyettävä jatkuvasti arvioimaan omia toimintatapojaan. Tämä vaatii valmiutta tunnistaa ja hyödyntää muutoksia eduksi, sillä organisaatiot toimivat dynaamisessa ympäristössä, joka edellyttää ketteryyttä ja joustavuutta. (Kotter 1996, 80–85.)

## 4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

### 4.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön tutkimuskohteena ja toimeksiantajana toimii Retta Management, Retta Oy. Retta Management on yksi pohjoismaisen kiinteistötoimialan johtavia edelläkävijöitä. Retta Oy myi liiketoiminnastaan Retta Isännöinnin loppuvuodesta 2024, ja Huoneistokeskuksen kiinteistönvälitystoiminnan alkuvuodesta 2025. Retta Management on asiantuntijapalvelukonserni, joka on erikoistunut tuottamaan palveluja asuntojen, kiinteistöjen ja toimitilojen välitykseen sekä hallintaan liittyvissä toimissa. Retta Oy työllistää tällä hetkellä 530 henkilöä, joista 370 on Retta Managementin alaisuudessa ja 160 Retta AB:n alaisuudessa.

Konserni tuottaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia palveluita asumisen ja toimitilasektorin kiinteistöpalveluissa. Tarkemmin yrityksen palveluihin kuuluvat muun muassa kiinteistöjohtaminen, asuinkiinteistöjen johtaminen, asuntovuokraus, rakennuttamispalvelut, talous- ja raportointipalvelut sekä toimitilajohtaminen. Retta Managementin asiakkaita ovat asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöt, kiinteistösijoittajat, pankit, rahastoyhtiöt, kuluttajat sekä yksittäiset kiinteistöyhtiöt. (Retta Management a.)

Retta Oy -konserniin kuuluvat Retta Management sekä Ruotsissa toimiva Retta AB. Yhteinen päämäärä toiminnassa on korostaa asiakaskokemuksen merkitystä sekä jatkuvaa kehittämistä. Molemmat lukeutuvat ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän keskeisiin periaatteisiin liiketoiminnassa. Kohdeorganisaation strategiset laatutavoitteet keskittyvät asiakaslähtöisyyteen, vastuullisuuteen ja jatkuvaan kehitykseen. Laatutavoitteisiin lukeutuu toimeksiantosopimusten tavoitteiden täyttäminen, palveluiden tarkoituksenmukaisuus ja oikea-aikaisuus, asiakassuhteiden ja toimintatapojen jatkuvan kehittämisen sekä taloudellisten ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Esihenkilöt ja vastuuhenkilöt varmistavat näiden seuranta ja toteutumista, johdon lisäksi. (Retta Management b.)

Retta Managementilla on ollut ISO 9001 -laatusertifikaatti vuodesta 2015 lähtien, mikä osoittaa yrityksen sitoutumisen laadunhallintaan ja asiakastyytyväisyyteen. Vuosien 2024–2025 suurten liiketoimintamuutosten myötä ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä päivitettiin uuden palvelukonseptin mukaiseksi alkuvuodesta 2025. Parempaa asiakaskokemusta rakennetaan panostamalla asiakaslähtöiseen palvelutuotantoon, jolloin sertifioidun ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän hyödyntäminen ennakkoajatuksena on merkittävä tekijä tässä tavoitteessa.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta. Tarkoituksena oli kartoittaa miten kohdeorganisaation esihenkilötehtävissä työskentelevät edistävät sertifioitun ISO 9001 -standardin keskeisten periaatteiden toteutumista laadunhallinnan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tavoitteena oli löytää konkreettisia näkökulmia ja kehitysehdotuksia laadunhallinnan parantamiseksi. Laadullisen tutkimusotteen valinta soveltui parhaiten tähän opinnäytetyöhön, koska tutkimusaineistoksi haettiin kuvailevaa sisältöä, jonka avulla haluttiin syvällisemmin ymmärtää ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ollut yleistää ilmiötä, vaan tutkia yksityiskohtaisemmin tutkimuskohdetta ja syventää tietämystä siitä. Tunnusomaista laadulliselle tutkimukselle on myös jatkuva analysointi koko tutkimusprosessin läpi. (Kananen 2017, 35–36.)

Opinnäytetyön näkökulmana oli esihenkilöiden rooli ja heidän käsityksensä kohdeorganisaation ISO 9001 -standardin periaatteiden toteutumisesta ja laadunhallinnan edistämisestä. Tutkimuksessa haluttiin mahdollisimman syvällisiä ja monipuolisia näkökulmia esihenkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä, mikä vaikutti tutkimusmenetelmän valintaan. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 62) nostavatkin esiin, että jos tavoitteena on lisätä tietoisuutta yksilön ajatusmallista, on järkevintä kysyä sitä haastateltavalta suoraan. Tutkimusmenetelmäksi valikoituikin teemahaastattelu, joka mahdollisti tutkimuksessa erinomaisen mahdollisuuden tämän tavoitteen saavuttamiseen. Teemahaastattelun avulla saatiin spontaaneja tärkeitä näkökulmia aiheesta, ja tarkentavien kysymyksiä avulla pystyttiin syventämään ymmärrystä ja saamaan laajempia ja syvällisempiä näkemyksiä esihenkilöiden kokemuksista ja käsityksistä.

Teemahaastattelu toteutettiin virtuaalisena teemahaastatteluna Teams-etäkokousohjelmalla nauhoittaen tutkimukseen osallistuvien suostumuksella. Nauhoitukset säilytettiin suojatulla tallennusalustalla vain tutkimuksen ajan, minkä jälkeen ne hävitetään asianmukaisesti. Tietosuojan ja luottamuksellisuuden varmistaminen oli keskeistä koko aineiston käsittelyn ajan. Teemahaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi sen vapaamuotoisuuden ja keskustelunomaisuuden vuoksi. Tuomen & Saarijärven (2018, 64) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, missä edetään haastattelijan etukäteen suunniteltujen teemojen ja kysymysten avulla. Teemahaastattelussa on kuitenkin tärkeää muistaa, että se on molemmin puolinen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija ohjaa keskustelua ja pyrkii motivoimaan haastateltavaa syventymään teemoihin ja tarjoamaan syvällisiä näkemyksiä (Ojasalo ym. 2020, 107). Teemahaastattelun eduksi muodostuu sen joustavuus, joka mahdollistaa syvällisemmän ja avoimemman keskustelun esihenkilöiden kokemuksista ja näkemyksistä. Valittu tutkimusmenetelmä mahdollistaa tarkastelun paitsi esihenkilöiden

käsityksiä myös heidän käytännön toimiensa vaikutuksia laadunhallintaan, mikä ei olisi ollut yhtä mahdollista strukturoitujen kyselyjen kautta.

#### 4.3 Tutkimuksen kulku

Teemahaastattelun kysymykset (liite 2) pohjautuivat opinnäytetyössä käytettyyn teorianäyttöön sekä tutkimukselle asetettuihin alatutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelulla pyrittiin kartoittamaan, miten esihenkilöt edistävät ISO 9001 -standardin keskeisten periaatteiden toteutumista laadunhallinnan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastatteluissa keskityttiin esihenkilöiden näkemyksiin ja kokemuksiin standardin periaatteiden merkityksestä sekä niiden käytännön toteutuksesta organisaatiossa. Haastattelussa lähdettiin liikkeelle laajoilla kysymyksillä, jotka tarkentuivat yksityiskohtaisemmiksi jokaista teemaa käsitellessä. Haastattelukysymykset olivat etukäteen suunniteltuja teemoja, mutta keskustelu oli joustavaa ja mahdollisti vastaajien omien kokemusten ja ajatusten vapaamuotoisen esille tuomisen. Haastattelut oli jaettu kolmeen teemaan ja kysymyksiä oli yhteensä 24 kappaletta koko haastattelussa. Tutkimukseen saatiin lupa kohdeorganisaatiolta ja teemahaastattelun kysymykset hyväksyttiin ennen haastattelukutsujen lähettämistä.

Teemahaastatteluun lähetettiin kutsu 45:lle kohdeorganisaatiossa työskentelevälle esihenkilölle porrastetusti aikavälillä 2.4.-9.4.2025. Kokonaisuudessa esihenkilötehtävissä organisaatiossa työskentelee 53 esihenkilöä. Porrastusta hyödynnettiin, jotta haastatteluiden määrä pysyisi kohtuullisena ja kontrolloituna. Haastattelukutsuna (liite 1) oli sähköpostilla lähetetty saateviesti, jossa kerrottiin tutkimuksesta, tutkimusmenetelmästä, haastattelun kestosta sekä tietosuojasta. Haastatteluita pidettiin Teams-etäkokousohjelmalla aikavälillä 3.4.-16.4.2025. Esihenkilöasema kohdeorganisaatiossa oli ainoa taustatieto haastatteluihin. Teemahaastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistuminen antoi luvan vastausten hyödyntämiseen tutkimustuloksien analysoinnissa ja raportoinnissa. Teemahaastatteluun osallistui 6 esihenkilöä.

Teemahaastattelun vastauksien analysointi ja yksilöidympi teemoittaminen toteutettiin jokaisen haastattelun jälkeen. Teemoittamisella saatiin kokonaiskuvaa siitä, miten esihenkilöt kokevat ja toteuttavat laadunhallinnan periaatteita käytännössä. Teemahaastattelut nauhoitettiin ja hyödynnettiin myös Teams-etäkokousohjelman litterointiominaisuutta. Haastattelun nauhoite ja aineisto tallennettiin. Tallentamiseen pyydettiin haastateltavan lupa. Aineiston tallentamisen jälkeen kokonaisuutta tarkasteltiin huolellisesti, ja teemoittaminen aloitettiin. Sisällönanalyysin ja teemoittamisen avulla aineiston sisältöä jäsenneltiin ja selvitettiin, millaista tietoa eri teemoista oli noussut esiin. Tämän jälkeen aineisto pilkottiin ja järjestettiin uudelleen teemojen mukaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3.2; Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 78) mukaan sisällönanalyysi on tekstianalyysimenetelmä, joka on keskeinen osa laadullista tutkimusta ja toimii pohjana monille muille laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmille. Sisällönanalyysin avulla pyritään tiivistämään ja jäsentämään tutkittavaa ilmiötä selkeämmäksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Aineisto teemoitettiin tarkastelemalla esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia ISO 9001 -standardin periaatteiden käytännön toteutuksesta ja kehitysehdotuksista. Teemoittelu toteutettiin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla, jossa aineistosta poimittiin ne tekstikohdat, joissa käsiteltiin kutakin teemaa. Tämän jälkeen teemoitettuja vastauksia analysoitiin tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta, jonka myötä tutkimustulokset tuotiin ilmi teemoittain.

#### 4.4 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset esitetään teoriaosuudessa esitettyjen ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän keskeisten periaatteiden mukaisessa järjestyksessä loogisuuden ja jäsenneilyn tarkastelun varmistamiseksi. Teemahaastattelukysymykset pohjautuivat ISO 9001 -standardin seitsemään peruseriaatteeeseen, joiden kautta kartoitettiin esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia laadunhallinnan toteutumisesta heidän omassa työssään ja tiimeissään.

Aluksi tarkastellaan asiakaslähtöisyyden merkitystä esihenkilötyössä ja sitä, miten asiakasvaatimukset ja palaute ohjaavat arjen toimintaa. Tämän jälkeen syvennyttään esihenkilön rooliin johtajuudessa ja henkilöstön osallistamisessa laadun kehittämiseen. Lopuksi käsitellään prosessien kehittämistä, jatkuvaa parantamista, faktapohjaista päätöksentekoa ja suhteiden hallintaa. Kunkin periaatteen yhteydessä nostetaan esiin myös kehityskohteita ja ratkaisuja, joita esihenkilöt tunnistivat haastattelujen aikana. Tutkimusaineisto koostuu kuuden esihenkilön teemahaastatteluista, jotka tarjosivat laadullisesti rikasta ja pohdiskeluvaa tietoa arjen käytännöistä, haasteista sekä laatujohtamisen mahdollisuuksista työyhteisössä.

#### **Asiakaslähtöisyys**

Asiakaslähtöisyys koettiin laajasti ja moniulotteisesti. Se nähtiin paitsi palvelun laatua määrittävänä tekijänä, myös esihenkilötyön perustana. Asiakaslähtöisyyden ei koettu rajoittuvan pelkästään asiakaspalvelutilanteisiin, vaan myös ulottuen toimintakulttuuriin, työprosesseihin ja esihenkilön tapaan johtaa. Haastateltavat kuvasivat asiakaslähtöisyyttä käytännölläheisesti – asiakkaan kuulemisena, ymmärtämisenä ja hänen tarpeisiinsa vastaamisena. Asiakaslähtöisyys nähtiin myös kulttuurisena ja inhimillisenä kysymyksenä – kykyä kohdata ihminen ja ymmärtää tämän näkökulma. Toisaalta nähtiin myös, että asiakaslähtöisyys voi helposti jäädä epäselväksi tai ristiriitaiseksi, ellei sovittuja rooleja, tavoitteita ja palvelumalleja määritellä selkeästi. Asiakaskokemus koettiin tärkeäksi, mutta vaativaksi. Vaatien

esihenkilöltä sekä johdonmukaista toimintaa että asiakaslähtöisyyttä – kykyä yhdistää prosessit, ihmiset ja asiakkuudet.

*Pyrkimys on tuottaa laadukasta ja ajallaan tapahtuvaa palvelua [...] että asiakas koee tulevansa kuulluksi. (Haastateltava E.)*

*Uskon, että innostavalla otteella voi synnyttää motivaatiota asiakaslähtöisyyteen. (Haastateltava F.)*

*Me otamme viestit käsittelyyn nopeasti, eikä pompottelua – että asiakkaan on mahdollisimman helppo asioida. (Haastateltava A.)*

*Ei asiakkaat kysele ärsyttäkseen – vaan heillä on oma motiivi, miksi he vaativat tiettyä asiaa. (Haastateltava B.)*

Esihenkilöt korostivat asiakaslähtöisyyttä tiimissä sekä asiakkaan äänen kuulumista että toiminnan jatkuvaa läpinäkyvää kehittämistä palautteen pohjalta. Asiakastyytyväisyyden erilaiset mittarit koettiin myös ohjaavassa roolissa. Asiakaspalautteen läpinäkyvyys tiimille koettiin tärkeäksi tavaksi lisätä ymmärrystä asiakkaan kokemuksesta. Toimintatapojen yhdenmukaisuus eri yksiköissä koettiin olennaiseksi kehityskohteeksi.

*Meillä on tietty tavoiteluku siinä. Minä esihenkilönä yritän luoda keinoja ja ohjeita tiimille, että miten siihen päästään. (Haastateltava A.)*

*Yritetään tehdä sitä asiakasta näkyväksi jokaiselle meillä työskentelevälle. (Haastateltava B.)*

*Yleensä palaute tulee vain, jos joku on pielessä [...] se täytyy kääntää mahdollisuudeksi korjata tilanne. (Haastateltava E.)*

*Meillä pitäisi olla tietynlaiset palvelumallit kaikilla, että miten me hoidamme meidän asiakaskohtaamisemme. (Haastateltava C.)*

Asiakasarvon rakentuminen koettiin tapahtuvan konkreettisilla teoilla – erityisesti palvelun sujuvuudella, nopeudella ja asiakkaan tarpeiden tunnistamisella. Palvelun jatkuvuus ja johdonmukaisuus nousivat tukemaan ajatusta, että asiakaskontakteista jäisi aina jälki tulevaisuuteen. Asiakastuntemus nähtiin asiakasarvon ytimenä erityisesti asiantuntijapalveluissa.

*Meillä jää nyt jälki siitä, että asiakas on soittanut ja mitä sen kanssa on tehty – asiakkaan ei tarvitse kertoa kaikkea seuraavalla kerralla uudestaan. (Haastateltava C.)*

*Vaikka asiakas ei odottaisi vastausta, varmistetaan silti tilanne – ettei jää epäselväksi. (Haastateltava E.)*

*Täytyy vaan tietää, mikä se arvo on – mistä se asiakas sen saa.* (Haastateltava D.)

Haasteiksi asiakaslähtöisyydessä nousi erilaiset reklamaatiotilanteet ja ristiriidat asiakkaiden kanssa. Nämä tilanteet vaikuttavat tiimien työhyvinvointiin ja -dynamiikkaan. Myös asiakkuuksien hahmottaminen koettiin ajoittain hankalaksi – ei aina tunnisteta, kuka lopulta on ”asiakas”. Koettiin myös, että asiantuntijatyössä tekninen osaaminen ja pehmeät asiakas- taidot eivät aina kohtaa tiimeissä, jolloin asenteelliset haasteet nousevat tiimeissä esiin.

*Asiakaspalvelussa törmää yhä useammin kärsimättömyyteen [...] mutta pitää silti pys- tyä kohtaamaan asiakas rauhallisesti.* (Haastateltava E.)

*Haastavat tilanteet vaikuttavat fiilikseen ja motivaatioon, jos tulee isoja ristiriitoja [...] niitä pitää käsitellä viisaasti ja itseä suojaavasti.* (Haastateltava B.)

*Ei tunnisteta, kuka meidän asiakkaamme on – se asiakkaan asiakas voi jäädä taka- alalle.* (Haastateltava C.)

*Joku pitää numeroista, mutta ei välttämättä arvosta ”pehmeitä juttuja” [...] asiakaspal- veluasenne vaatii ajattelun muutosta.* (Haastateltava D.)

Esihenkilön rooli nähtiin keskeisenä asiakaskeskeisyyden edistäjänä. Hyvän tiimihengen ja osaamisen merkitys laadukkaana palvelun pohjana koettiin merkittävänä. Koettiin, että esi- henkilö toimii myös kulttuurin rakentajana ja suunnan näyttäjänä. Nähtiin myös, että selkeä visio ohjaa pitkälti käytännön kehittämistyötä.

*Tiimi on niin hyvä kuin sen heikoin jäsen [...] hyvä henki ja työvälineet luovat laatua.* (Vastaaaja A.)

*Me haluamme olla alan paras – ja siksi koulutetaan esihenkilöitä, miten käsitellä esi- merkiksi reklamaatio.* (Haastateltava D.)

*Kun kaikilla olisi yhteiset mallit, miten toimia niin säästyisi energiaa ja aikaa – eikä tehtäisi päällekkäistä työtä.* (Haastateltava F.)

Asiakaslähtöisyyden koetaan rakentuvan toimivista rakenteista ja vuorovaikutuksen laa- dusta. Haastatteluissa nousi esiin useita keskeisiä kehitysehdotuksia, jotka edistävät asia- kaslähtöistä toimintakulttuuria. Prosessien ja palvelumallien yhdenmukaistamista korostet- tiin, nostaen kehitysehdotukseksi yhteiset toimintatavat, jotka varmistavat tasalaatuisen asiakaskokemuksen riippumatta tiimistä tai yksiköstä. Tunnistettiin myös haasteita asiakas- tietojen jakamisesta esihenkilöiden ja asiakkuuspäällikköjen välillä. Ratkaisuksi nousi tiivis ja avoin viestintä mahdollistaen tilanteen, jossa henkilöstöä voidaan ohjata paremmin asi- akkuuden tavoitteiden mukaisesti. Asiakaspalveluasenteen tukeminen asiantuntijatyössä koettiin myös kehityskohteeksi. Pehmeät taidot eivät aina ole itsestään selviä

asiantuntijatyössä, mutta ne ovat opittavissa ja tuettavissa koulutuksella sekä esimerkillä. Selkeämpi ja jatkuva viestintä asiakkaan suuntaan – myös epävarmoissa tilanteissa nostettiin myös esiin. Tieto siitä, että asia on työn alla, voi olla asiakkaalle tärkeämpää kuin nopea ratkaisu. Esille nousi myös ajatus siitä, että laatua tulisi mitata asiakaskokemuksen, ei pelkästään teknisen suorituksen perusteella. Täydellisesti toteutettu työ ei ole riittävä, jos asiakas ei koe saavansa odottamaansa lopputulosta.

*Täydellinen raportti ei auta, jos asiakas ei saa sitä ajoissa – silloin epäonnistutaan.*  
(Haastateltava D.)

Esihenkilön rooli korostuu asiakaslähtöisyyden edistämisessä. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että esihenkilö toimii suunnan näyttäjänä, prosessien kehittäjänä ja kulttuurin rakentajana. Asiakaslähtöisyyden koetaan syntyvän tietoisesta johtamisesta, yhteisistä pelisäännöistä ja asiakasymmärryksen jatkuvasta vahvistamisesta.

## Johtajuus

Haastatteluissa korostettiin laadun johtamisessa yhdenmukaisten prosessin ja toimintatapojen merkitystä. Nämä koettiin vahvasti esihenkilöiden tehtäviksi erityisesti ylläpitäen normeja ja ohjaamalla tiimejä. Johtamisen ei koeta kuitenkaan jäävän pelkästään rakenteisiin – se nähdään myös käytännön tukena, vuorovaikutuksena ja arjen päätöksentekona. Esiin nousi yhteisten mallien ja riittävien työvälineiden merkitys laadukkaan työn edellytyksenä.

*Pyrin siihen yhdenmukaisesti, että jokaisella toimistolla toimitaan sen saman normin ja saman mallin mukaisesti, ja varmistellaan sitä kautta sitä laatua.* (Haastateltava A.)

*Panostan tosi paljon vuorovaikutukseen [...] autan mielelläni kehittämään, vaikka sähköpostivastauksia, jotta niistä saadaan ystävällisemmän kuuloisia.* (Haastateltava E.)

*Jos me vaan annetaan ihmiselle tyhjä Excel, niin sehän ei tue tekemistä. Meidän täytyy antaa hänelle työkalut siihen, että hän saa kohtuullisessa ajassa tehtyä työn asiakkaalle arvoa tuottaen.* (Haastateltava D.)

Johtamistyyliä kuvattaessa vastauksista nousi esiin ennen kaikkea osallistava, kuunteleva ja tukeväksi koettu ote. Lähijohtajuus oli monelle tärkeä osa laadun ylläpitämistä, mutta sen käytännön toteuttamisessa oli myös haasteita, etenkin jos tiimejä on useampia. Useampi haastateltava kuvasi itseään helposti lähestyttäväksi ja tukeväksi esihenkilöksi, joka toimii enemmän rinnalla kulkijana kuin ylhäältä käskävästi. Prosessien ja työasioiden rinnalla korostui myös tunneilmapiiirin merkitys. Erityisesti aineistosta nousi informatiivisuus, tasapuolisuus ja yhdenvertaisuus periaatteet, mutta nousi myös esiin ristipainetta yksilöllisten tarpeiden ja yhteisten käytäntöjen välille.

*Pyrin olemaan helposti tavoitettavissa ja asia kuin asia – minulle voi heittää. En varmasti ole monessakaan asiassa paras asiantuntija, mutta autan ratkaisemaan. (Haastateltava B.)*

*Nykyajan nuoriso toivoo yksilöllisiä toimintoja töissä, mutta meidän pitää auttaa tiimiläisiä kaikkien suhteen yhdenvertaisesti. (Haastateltava C.)*

Motivaatio nähtiin monella tavalla esihenkilön työn ytimessä, mutta ei niinkään ulkoa annettavana, vaan ympäristöön ja kohtaamisiin liittyvänä tekijänä. Motivaatiota tuettiin mittareiden ja asiakaspalautteen avulla, mutta yhtä lailla palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuurilla. Motivaation tukemisessa korostui yksilön huomioiminen ja vahvuuksien esiin nostaminen. Motivaation taustalla nähtiin kuitenkin usein ajankäytön haasteita, vaikka motivaatiota olisi löytynyt tiimiltä.

*Minähän en pysty motivoimaan ketään, vaan henkilöt motivoivat itseään [...] minä voin auttaa siihen, että heillä on sopiva työympäristö. (Haastateltava A.)*

*Sanallinen palaute, tiimipalavereissa onnistumisten esiin nostaminen ja huumori – niillä saa ylläpidettyä työmotivaatiota. (Haastateltava E.)*

*Usein huomataan, että tässä olisi parannuksen paikka ja olisi motivaatiota kehittää, mutta kun on tilanne, jossa vain kaksi tuntia aikaa tehdä, niin on tehtävä vain tarvittava. (Haastateltava D.)*

Haasteita laadun johtamisessa nähtiin erityisesti yksiköiden hajanaisuudessa, viestinnän sirpaloitumisessa, ajanpuutteessa sekä palautteen käsittelyssä. Palautekulttuurin kehittäminen nousi keskeiseksi teemaksi. Erityisesti nuorempien työntekijöiden kohdalla korostui tarve rakentavalle, kannustavalle otteelle palautekulttuurissa.

*Haastavinta on, miten saadaan kaikki puhaltamaan yhteen hiileen [...] ja että viesti kulkee varmasti myös tiimiltä toiselle. (Haastateltava B.)*

*Minun työpöydälläni on ollut kaksi vuotta ohjeita ja käsikirjoja työn alla, mutta ne ovat vieläkin keskeneräisiä, kun ei ole ollut aikaa. (Haastateltava F.)*

*Nuorempien ihmisten kanssa on sitä haastetta, että he kokevat palautteen tosi henkilökohtaiseksi, kun pitäisi ottaa mahdollisuutena kehittyä. (Haastateltava C.)*

Aineistosta nousi esiin useita konkreettisia kehitysehdotuksia ja -kohteita liittyen johtajuuteen ja laadun johtamiseen. Yksiköiden välillä koettiin hajanaisuutta toimintatavoissa, jolloin laadun varmistamiseksi olisi tärkeää luoda yhteisesti sovitut ja ymmärretyt mallit työn tekemiseen. Koettiin myös, että palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on haasteita, joka estää mahdollisuuden kehittyä. Esihenkilöiden olisi hyvä kehittää keinoja antaa

palautetta rakentavasti ja yksilöiden tarpeet huomioiden eli tehdä tästä enemmän normi työyhteisössä, jolloin palautteen vastaanottamisen taito kehittyisi tiimeissä. Toistuvasti tunnistettavissa aineistosta oli myös ajankäytölliset haasteet kehittämistyöhön. Kehittämiseen ei aina ole riittävästi aikaa arjen kiireiden keskellä. Kehittämistyölle olisi hyvä varata suunnitellusti aikaa ja resursseja kalenterista, jotta osallistuminen myös mahdollistuu. Koettiin myös, että mittareiden ja palautteen hyödyntämistä pitäisi hyödyntää vielä vahvemmin osana motivointia. Mahdollisuus yksilölliseen ohjaukseen ja vahvuuksien tukemiseen osana vahvempaa osallistamista, yleisen ohjeistuksen sijasta.

*Pitäisi olla semmoinen yhteinen sovittu malli, että se on laadukas ja meidän tapamme tehdä. (Haastateltava D.)*

*Meidän ihmisemme ei aina uskalla käydä ikäviä asioita läpi, vaikka se on osa sitä meidän työtämme. (Haastateltava C.)*

*Tarvitaan enemmän konkreettista tietoa siitä, miten on asiakkaiden mielestä onnistuttu – niiden kautta on helppo motivoida tiimejä. (Haastateltava B.)*

### **Henkilöstön osallistaminen**

Haastatteluiden perusteella osallistamisen keinot, esteet ja onnistumiset vaihtelevat tiimien, esihenkilöiden toimintatapojen sekä organisaation rakenteiden mukaan. Useimmat esihenkilöt kuvasivat osallistamisen tapahtuvan arjessa palautteen, keskustelujen ja yhteisten palaverien kautta. Asiakaspalautteen nähdään ohjaavan kehityskohteisiin ja sitä kautta mahdollistetaan parhaan mukaan osallistaminen kehitystoimiin hyödyntäen tiimin osaamista.

*Meillä säännölliset tapaamiset, joissa kannustetaan nostamaan asioita esiin – sitä kautta on saatu paljon kehitysideoita. Luodaan foorumeita ja kannustetaan osallistumaan, mutta kiire välillä rajoittaa tätä. (Haastateltava B.)*

*Pyrin kysymään ja haluan kysyä näkökulmia tiimiltä – myös päätöksentekoon. (Haastateltava F.)*

Esihenkilöt korostivat, että tiimien asiantuntijoilla on usein paras ymmärrys työn arjesta ja kehitystarpeista. Johtamistyön nähtiin usein perustuvan kuunteluun ja fasilitointiin – ei ylhäältä annettuihin ratkaisuihin. Koettiin, että tiimeillä on usein parempi substanssitiieto kuin esihenkilöillä, mikä vaatii luottamukseen ja kuunteluun perustuvaa johtamista.

*Minun tehtäväni on enemmän olla kuuntelija ja antaa ideoita – ei keksiä kaikkea itse. (Haastateltava C.)*

*Ne ehdotukset mitä minä laitan asiakkaalle, ne hän ovat tiimin ehdotuksia kentältä – minä vaan täydennän tai haastan niitä. (Haastateltava F.)*

*Minun mielestäni mitä useampi pää miettimässä, sen parempia tuloksia saadaan aikaiseksi laadun varmistamiseksi. (Haastateltava A.)*

Useat haastateltavien esimerkit osoittivat, että osallistamista oli toteutettu konkreettisesti yhteiskehittämisen ja pilotoinnin kautta. Tiimin yhteistyössä kehitettiin muun muassa uusia työaikatarkoituksia ja asiakaspalvelun toimintamalleja. Yhteisesti saavutettuja tuloksia käytiin myös yhdessä läpi ja motivoitiin sitä kautta tiimiä.

*Tein kolme eri ehdotusta työaikojen jakamisesta tiimin kanssa yhdessä. [...] Nyt he testaavat niitä ja pohtivat mikä toimii parhaiten – tässä esimerkki laadun parantamisesta. (Haastateltava C.)*

*Meillä on käyttöastetavoite, jota tuon tiimipalaverissa ilmi, se on lisännyt motivaatiota, [...] kun seurataan kehitystä yhdessä. (Haastateltava E.)*

Fasilitointi, palautteen pyytäminen ja luottamuksen rakentaminen nähtiin osallistamisen ytimessä. Useampi esihenkilö koki, että oma rooli ei ole ”ideoida yksin”, vaan mahdollistaa keskustelu ja ratkaisujen syntyminen.

*En vedä perinteistä ideointipalaveria, vaan fasilitoin prosessia – ihmiset osallistuvat paremmin, kun käsiteltävänä on jotain konkreettista. (Vastaja D.)*

Hyvän organisaatiokulttuurin vaikutus osallistamiseen tunnustettiin merkittäväksi. Haastatteluissa korostettiin, että onnistunut osallistaminen ei ainoastaan kehitä laatua vaan myös vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja motivaatiota. Kulttuurin tukeminen vaatii aktiivisia tekoja, kuten kasvokkain vierailuja ja osallistavia tilaisuuksia.

*Jos tiimissä on hyvä henki, niin silloin lähdetään helpommin mukaan myös kehittämiseen. (Haastateltava A.)*

*Etätyössä ei välttämättä nähdä, joten on tärkeää sopia yhteisiä työpäiviä toimistolle – se ylläpitää tiimin yhteenkuuluvuutta. (Haastateltava E.)*

*Minun mielestäni on hienoa, että täällä johdosta kierretään eri paikkakunnilla – se auttaa kaikkia tuntemaan itsensä osallisiksi. (Haastateltava B.)*

Haasteina nähtiin kiire, resurssipula, hajautettu organisaatorakenne sekä henkilöstön vaihteleva halukkuus osallistua. Osallistamisen esteeksi tunnustettiin myös esihenkilön oma näkemys roolistaan tai kokemuksen puute kehittämistyön vetämisestä. Käytännönläheisyys osallistamisessa korostui myös haastatteluissa tärkeäksi.

*Osallistaminen ei välttämättä ole kaikille tuttu käytäntö. Jossain kulttuureissa ajatellaan edelleen, että päätökset tulevat vain ylhäältä. (Haastateltava C.)*

*Palaverit stressaavat usein eniten ja vie aikaa oikealta työltä – kaikki eivät kaipaa niitä. (Haastateltava F.)*

*Ajankäytön niukkuus on suurin este – kehittäminen vaatii aikaa ja perspektiiviä, jota ei kiireessä aina löydy. (Haastateltava D.)*

*Fasilitointi toimii – ihmiset eivät välttämättä tuo ideoitaan virallisissa kanavissa, mutta kahvikoneella kyllä. (Vastaja D.)*

Esihenkilöt kuvasivat useita konkreettisia onnistumisia, joissa osallistaminen oli parantanut palvelun laatua tai tiimihenkeä. Onnistumisen liittyivät usein tilanteisiin, jossa esihenkilö oli antanut vastuuta, tarjonnut selkeitä kehitysehdotuksia tai fasilitoinut muutosta yhdessä tiimin kanssa. Esimerkiksi asiakaspalveluprosessien kehittäminen näkyi mittavissa tuloksissa kuten asiakastyytyväisyyden palautteissa.

*On samalla henkilöstömäärällä pystytty ottamaan enemmän kontakteja ja nostamaan asiakastyytyväisyyttä – se on konkreettinen onnistuminen. (Haastateltava C.)*

*Kun saadaan asiakkailta hyvää palautetta, kun on valmistauduttu ohjausryhmän palaveriin hyvin – se fiilis on palkitseva. (Haastateltava B.)*

Kehityskohteita aineistosta nousi esiin useita. Suurin haaste selkeästi oli ajanpuute. Kehittämiseen ei ole riittävästi aikaa, jolloin se jää jalkoihin arjessa. Ratkaisuksi tähän nostettiin kehitystyön aikatauluttaminen tietoisesti osaksi arkea ja projektimainen työskentely, joka tukisi myös osallistamista. Osallistaminen koettiin hyvin pintapuoliseksi, eikä osaamista osata vielä tunnistaa tai hyödyntää täydessä potentiaalissaan. Osa työntekijöistä ei myöskään ole tottunut osallistumaan päätöksentekoon. Tämä vaatisi esihenkilöiltä kykyä tunnistaa tiimin osaaminen vahvemmin ja tukea omalla esimerkillä osallistumista laadun kehittämiseen esim. projektityöskentelyyn. Kehitystyön ja päätösten koetaan tulevan usein ”ylhäältä”, eikä osallistava kulttuuri ole aina juurtunut organisaatioon. Ratkaisuna nähtiin panostaminen osallistavaan johtamiseen ja esihenkilöiden kouluttaminen tähän voisi olla ratkaisu. Tiedonkulussa ja substanssiosaamisessa osana päätöksentekoa koettiin haasteita. Päätöksiä tehdään toisinaan ilman työntekijöiden näkökulmaa, mikä johtaa huonosti toimiviin ohjeisiin tai järjestelmiin. Ratkaisuksi nähtiin työntekijöiden asiantuntemuksen huomiointi jo suunnitteluvaiheessa.

*Pitää olla joku, joka vetää kehitysprosessia – muutoin asiat jäävät ilmaan. (Haastateltava D.)*

*Välillä joutuu tekemään nopeita ratkaisuja – voisi vielä paremmin viestiä ja ottaa mukaan päätöksentekoon. (Haastateltava E.)*

*Kaikki eivät ole tottuneet osallistumaan – siksi pitää avata, mihin asioihin voi vaikuttaa ja miten. (Haastateltava C.)*

*Osallistaminen on usein sellaista, mitä ei aina edes tunnisteta, [...] mutta eihän muutosta voi toteuttaa ilman ihmisiä. (Haastateltava C.)*

### **Prosessilähestymistapa**

Haastatteluaineiston perusteella prosessien kehittämisellä on merkittävä rooli laadunvarmistuksessa, mutta lähestymistavat ja kehityksen organisointi vaihtelevat esihenkilöittäin. Yhteistä vastaajille oli ymmärrys siitä, että toimivat ja ajantasaiset prosessit mahdollistavat sujuvan ja yhdenmukaisen työotteen sekä parantavat asiakaskokemusta. Useat vastaajat korostivat, että hyvin suunnitellut ja dokumentoidut prosessit tukevat laatua erityisesti silloin, kun ne ovat koko henkilöstön tiedossa ja niitä päivitetään aktiivisesti. Prosessilähtöinen ajattelu yhdistyi monella vastaajalla myös asiakaslähtöisyyteen. Esiin nousi, kuinka toimistokohtaiset erot, kuten asiakaskunnan rakenteet, vaikuttavat prosessien käytännön soveltamiseen, mutta samalla korostettiin valtakunnallisen yhtenäisyyden tärkeyttä.

*Jos me tehdään prosessit sellaiseen kuntoon, että jokainen pystyy onnistumaan omassa työssä, niin meillä on parhaimmat lähtötilanteet onnistua myös laadullisesti. (Haastateltava C.)*

*Prosessien kehittäminen alkaa siitä, että ne on ylipäänsä tunnistettu ja dokumentoitu. Muuten on vaikea kehittää mitään, eikä keskustelukaan etene. (Haastateltava D.)*

Merkittäväksi haasteeksi nousi vastuun ja omistajuuden puute eri tilanteissa. Myös esiin nousi riski siitä, että prosesseja dokumentoidaan, mutta ne voivat jäädä ”intraan pölyttymään”, ilman, että kukaan niitä ylläpitää tai vie aktiivisesti eteenpäin. Haasteet prosessimuutosten jalkauttamisessa koettiin haastaviksi ajoittain. Muutosten pitkäjänteinen läpiviennit koettiin vaikeaksi erityisesti silloin, kun kulttuurinen muutos ei toteudu tai seuranta jää puutteelliseksi.

*Ehkä haastavinta on se omistajuus. Kuka kantaa vastuun, että prosessit ovat selkeät ja niitä kehitetään. (Haastateltava B.)*

*Meillä on esimerkiksi tällainen autopaikka-asia, jossa häärii kolme ihmistä ja kahdessa järjestelmässä – siellä on tosi iso virheriski. [...] Yksi määrätty vastuhenkilö tekisi siitä paljon sujuvamman. (Haastateltava E.)*

*Me tehdään joku päätös, annetaan paperi, että nyt teet näin – ja sitten ihmetellään puolen vuoden päästä, kun kukaan ei noudata sitä. (Haastateltava C.)*

*Vaikka kuinka yrittäisin viedä prosessia eteenpäin, niin yksin ei sitä voi saada läpi, jos asia on koko organisaation tasoinen. [...] Asiakkuuskohtaiset muutokset eivät kannata eteenpäin ilman isompaa organisaatiotason muutosta. (Haastateltava F.)*

Kehittämisessä korostui osallistava ja systemaattinen toimintamalli. Esiin nousi priorisointimalli, jossa kehitystarpeet kirjataan, aikataulutetaan ja edistetään pala kerrallaan tiimin kanssa. Tämän koetaan mahdollistavan hallitun etenemisen ja selkeän omistajuuden. Toisaalta koetaan, että esihenkilöiltä odotetaan myös aktiivista otetta prosessien seurantaan, palautteen antamiseen ja henkilöstön tukemiseen. Vastauksissa korostui palautteen ja seurannan merkitys. Myös teknologiset ratkaisut, kuten Power BI -raportointi ja chatbotit, nähtiin apuvälineinä laadunhallintaan ja asiakaspalveluprosessien kehittämiseen.

*Haluan strukturoida kehittämisen pieniin osiin – elefantti syödään pala kerrallaan. (Haastateltava D.)*

*Ei riitä, että prosessi on luotu – pitää seurata, miten se toimii ja reagoida ajoissa ongelmiin. (Haastateltava A.)*

Tutkimusaineiston perusteella prosessien kehittäminen vaatii selkeää omistajuutta ja konkreettista vastuunkantoa. Henkilöstön osallistaminen ja substanssiosaamisen hyödyntäminen koettiin tärkeäksi. Systemaattista seuranta ja reagointia edellytetään, jotta prosessit pysyvät ajan tasalla. Lisäksi toimivia viestintä- ja johtamismalleja nähtiin tarpeelliseksi muutoksen tueksi.

*Ei esihenkilö voi olla vaan sivustaseuraaja. Jos ei itse ota vastuuta tilanteissa, niin ei ne asiat itsestään pysy kunnossa. (Haastateltava C.)*

*Kaikki mitä koetaan ongelmalliseksi, pitää nostaa pöydälle. Sitten mietitään yhdessä, miten sen voisi tehdä paremmin ja mitä se vaatisi. (Haastateltava E.)*

*Managerit lähettävät tosi aktiivisesti ehdotuksia – kirjaan ne omaan kansioon ja pyrin viemään niitä eteenpäin parhaani mukaan. (Haastateltava F.)*

Haastatteluaineistossa nousi esiin useita konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla prosessilähtöistä toimintaa ja sen laatua voitaisiin parantaa. Keskeisimpinä ehdotuksina pidettiin prosessien omistajuuden selkeyttämistä. Haastateltavat kokivat, että ilman nimettyä vastuuhenkilöä prosessit jäivät helposti irrallisiksi, eivätkä ne kehity systemaattisesti. Ratkaisuna tähän esitettiin selkeää vastuunjako ja jatkuvaa prosessien ylläpitoa, joka voidaan aika-tauluttaa esimerkiksi vuosikelloon tai sisällyttää osaksi säännöllistä esihenkilötyötä. Toinen merkittävä kehittämiskohde oli prosessien jalkautus ja seurannan vahvistaminen. Muutosten ei koettu juurtuvan arkeen ilman aktiivista tukea ja esihenkilöiden läsnäoloa. Esihenkilöt

korostivat vahvempaa systemaattista seuranta ja osallistavaa viestintää osaksi arkea. Kehittämistyön vaiheistaminen nähtiin hyödylliseksi – esimerkiksi backlog-mallin tai pienten kehitysaskelten avulla voidaan edetä hallitusti ja tavoitteellisesti. Lisäksi teknologian hyödyntäminen vahvemmin nousi esiin ratkaisuna prosessien seurantaan ja kehittämiseen. Lopuksi korostettiin, että esihenkilön rooli on keskeinen vaatien kehittämiseen aktiivista otetta eikä pelkkää hallinnollista johtamista.

*Meillä pitäisi olla ihan erikseen palkattu kehityspäällikkö tai projektipäällikkö, jonka tehtävänä olisi viedä näitä asioita eteenpäin. (Haastateltava E.)*

*Power BI -sovellus auttaa näkemään, missä laatu pettää – ilman sitä on vaikea perustella muutoksia. (Haastateltava C.)*

*Se vaatii, että joku vetää porukan mukaan. [...] Ei kehitetä tyhjiössä, vaan yhdessä. (Haastateltava D.)*

### **Jatkuva parantaminen**

Jatkuva parantaminen nousi haastatteluaineistossa esiin keskeisenä teemana sekä prosessien kehittämisessä että asiakasarvon tuottamisessa. Esihenkilöt kuvasivat käytännönläheisiä kehittämistoimia ja haastoivat samalla perinteisiä tapoja johtaa muutosta. Yhteistä vastauksille oli näkemys siitä, että laadun kehittäminen ei ole yksittäinen projekti, vaan jatkuvaa, osallistavaa ja arkeen kiinnittyvää työtä. Useat haastateltavat kuvasivat konkreettisia käytäntöjä, joilla he vievät kehitystyötä eteenpäin. Erityisesti korostui kehittämistoiminnan pilkkominen pieniin, hallittaviin osiin. Esiin nousi myös asiakastyöhön liittyvän automatisointihankkeen, joka oli teknisesti mahdollista mutta viivästyi kiireiden vuoksi.

*Kehittämistyössä on tärkeää, että siihen on rakenne. Jos ei ole mitään aikataulua tai seuranta, niin se jää tekemättä. (Haastateltava D.)*

*Jos se asia ei ole mikään millä olisi deadline tai kiire, niin kaikki työt meinaavat ajaa sen ohi, ehkä se ajanhallinta siinä on isoin kompastuskivi. (Haastateltava B.)*

*Ei oikein ole aikaa sellaiseen sisäiseen kehittämiseen. [...] Se ei näy asiakkaalle niin se priorisoidaan ”ei kiireellisiin”. (Haastateltava F.)*

Asiakasarvon kehittäminen linkittyi sekä prosessien sujuvuuteen että organisaation sisäisten kumppaneiden yhteistyöhön. Esihenkilöt painottivat, että heidän on tunnettava asiakkuuden tavoitteet, jotta ne voidaan integroida työntekijöiden toimintaan.

*Jos asiakkuuden tavoitteita ei tunneta, niin niitä on mahdoton jalkauttaa henkilöstölle. [...] Silloin ei myöskään asiakasarvo toteudu. (Haastateltava B.)*

*Meillä on ollut myös asiakkuuspalavereita, missä käydään ihan konkreettisesti niitä tavoitteita läpi – käyttöasteita alkaen.* (Haastateltava D.)

Haastatteluissa nousi esiin tarve osallistaa henkilöstö kehitystyöhön ja siten motivoida heitä laadun parantamiseen. Kulttuurimuutoksen merkitys ja jatkuva seuranta korostui. Lisäksi esihenkilöiden oma sitoutuminen ja esimerkki nähtiin tärkeänä motivaation lähteenä.

*Jos ihminen ei koe muutosta merkitykselliseksi eikä hänelle viestitä sen tärkeydestä, miksi hän muuttaisi toimintaansa?* (Haastateltava C.)

*Minun mielestäni pitäisi olla sellainen kanava, missä pystyisi matalla kynnyksellä heittäämään ideoita, niin ettei kuitenkaan se nakki rapsahda itselle sen osalta. Sieltä niitä sitten poimittaisiin ja jalostettaisiin vastuuhenkilön toimesta eteenpäin.* (Haastateltava E.)

Jatkuvan parantamisen esteiksi koettiin omistajuuden puute. Prosesseilla ei ole selkeää vastuuhenkilöä, mikä johtaa siihen, että kehittäminen jää irralliseksi. Omistajuuden selkeyttämistä pitäisi tehostaa ja sen sisällyttäminen esimerkiksi vuosikelloon tai säännöllistä esihenkilötyötä. Muutosten jalkauttamisessa nähtiin olevan haasteita. Uudet laaditut ohjeet eivät juurru käytäntöön ilman tukea ja seurantaa, jolloin tueksi kaivattaisiin systemaattista seurantaa, henkilöstön osallistamista ja viestintämuotojen kehittämistä. Aikataulupaine ja resurssien puute koettiin kehitystyön isoimmaksi haasteeksi. Kehittämisen priorisointi ja vaiheistaminen, sekä tiimityön hyödyntäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi voisi olla ratkaisun tie tähän.

*Aika ja resurssit ovat varmaan ne suurimmat haasteet. Vaikka idea olisi hyvä, niin käytäntö voi kaatua kiireeseen.* (Haastateltava B.)

*Usein jää epäselväksi, kuka tekee mitä. Se luo epävarmuutta ja hidastaa kehittämistä.* (Haastateltava C.)

### **Päätöksenteko konkreettisten faktojen pohjalta**

Haastatteluaineistosta käy ilmi, että esihenkilöiden päätöksentekoa ohjaa vahvasti pyrkimys faktapohjaisuuteen ja harkintaan, mutta käytännön toteutuksessa esiintyy sekä vahvuuksia että haasteita. Päätöksentekoa hyödynnetään monipuolisesti lainsäädäntöä, organisaation sisäisiä ohjeita, asiantuntijatukea sekä omaa kokemusta. Faktapohjaisuuteen pyritään nojaamaan osana arjen päätöksentekoa vahvasti. Moni esihenkilö toi esiin, että he tarkistavat aktiivisesti lainsäädäntöä ja säädöksiä päätösten tueksi, erityisesti asiakasrajapinnan tilanteissa. Tiedonhakuun hyödynnetään sekä sisäisiä prosesseja että ulkoisia asiantuntijaresursseja.

*Kyllä minä joudun välillä tekemään tarkistustyötä [...] meillä on kumminkin onneksi yrityksen sisällä omat prosessit ja sitten ulkoistettu lakituki. (Haastateltava A.)*

Toiset esihenkilöt taas painottivat tilastojen, mittarien ja muiden dokumentoitujen tietolähteiden hyödyntämistä päätöksenteon pohjana. Myös esiin nousi päätöksenteon pohjaksi oikeusperusteet ja lähdekriittisyys. Päätöksenteon tueksi esihenkilöt hakivat aktiivisesti tukea kollegoilta, omilta esihenkilöiltä ja muilta asiantuntijoilta. Yhteistyö ja keskustelu nähtiin päätösten laadun ja oikeellisuuden varmistajina.

*Tykkään perustaa lukuihin tai todistusaineistoon – analysoida niiden kautta. (Haastateltava B.)*

*Vähintään kaksi luotettavaa lähdettä pitää olla päätöksenteon pohjana. (Haastateltava C.)*

*Meiltä saa tosi hyvin dataa irti ohjelmistoista, ajan sitä ulos ja tarkastelen sitä päätöksenteon tukena. (Haastateltava F.)*

*Minä sparrailen oman esihenkilöni kanssa, välillä koen tarvitsevani tukea päätöksentekoon, vaikka tietäisinkin miten toimia. Kai sitä saa lisävarmuutta asiaan, kun kaksi ihmistä on samaa mieltä. (Haastateltava E.)*

Haastatteluaineistossa nostettiin esiin, kuinka jossakin tilanteissa päätöksenteko vaatii etäisyyden ottamista tunnekuormasta. Avoimuus omien virheiden tunnistamiseen ja päätösten korjaamiseen nähtiin osana vastuullista päätöksentekoa.

*En tee heti mitään. Minä nukun yön yli [...] että pystyn astumaan vähän kauemmas siitä tilanteesta ja pitää pään kylmänä. (Haastateltava D.)*

*Pitää olla myös kyky sanoa, että nyt meni pieleen. [...] Ja sitten kun saadaan uusi faktapohja, niin mennään sen mukaan. (Haastateltava C.)*

Päätöksenteon haasteiksi koettiin päätöksenteon kuormittavuus ja priorisointivaikeudet. Esiin nousi kehityshankkeiden etenemisen viivästyminen johtuen priorisoinnin haasteista. Myös muutoksen jalkauttamisen haasteet nousivat esiin. Päätökset eivät juurtuneet arkeen ilman seurantaa ja jatkuvaa ohjeistamista. Myös päätöksenteon hajanaisuus ja epäselvä vastuunjako aiheuttavat epävarmuutta.

*Kvartaalityöt ajavat kehitystyön ohi, vaikka olisi motivaatiota molempiin. (Haastateltava B.)*

*Jos prosessi on luotu, mutta sitä ei noudateta eikä esihenkilö kiinnitä siihen huomiota, alkaa se väistämättä rapautua tai muuttua ajan myötä. (Haastateltava C.)*

*Joskus jäädään odottamaan, että johto sanoo, miten toimitaan – ja pahin tilanne on se, ettei tule päätöstä ollenkaan.* (Haastateltava D.)

*Tavallaan voin kyllä kehittää asiakastasolla toimivampia toimintamalleja, mutta se ei oikeastaan toimi niin. [...] Nämä pitäisi lähteä ylemmältä tasolta, jotta ne tulisi yhteisiksi toimintamalleiksi.* (Haastateltava F.)

Haastatteluaineistosta nousi esiin myös kehittämisehdotuksia päätöksenteon tueksi. Esiin nousi tarve selkeämmästä vastuunjaosta ja päätöksenteon roolituksesta. Päätöksenteon hajanaisuutta voitaisiin ratkoa nimittämällä erilaisille projekteille erilliset ohjausryhmät. Ajanhallintaan ja priorisointiin kaivattiin parempaa otetta. Päätöksentekoon liittyen kehitystoimien parempi aikatauluttaminen ja resurssointi nähtiin tärkeänä. Erilaisiin tilanteisiin koettiin tärkeäksi jatkuvaa tukea ja seurantaa päätösten toimeenpanossa. Päätösten jalkauttamista tulisi tukea aktiivisella viestinnällä ja esihenkilöiden läsnäololla. Faktapohjaa tulisi myös tulevaisuudessa vahvistaa vielä paremmin, johon mittaristoja ja teknologisia ratkaisuja voitaisiin hyödyntää nykyistä järjestelmällisemmin päätösten tueksi. Toisaalta nähtiin, että kulttuurinen muutos kohti jaettua vastuuta veisi eteenpäin. Päätöksentekoa tulisi jakaa ja rakentaa osallistava toimintakulttuuri.

*Ohjausryhmä voi myös tehdä päätöksiä – ei aina tarvitse olla esihenkilö.* (Haastateltava D.)

*Jos vain yksi soutaa, mennään hitaasti – jos taas kaikki soutaa, päästään perille.* (Haastateltava D.)

## **Suhteiden hallinta**

Haastatteluaineiston perusteella suhteiden hallinta – erityisesti yhteistyö organisaation sisäisten tiimien ja sidosryhmien kanssa – nähdään keskeisenä osana laadun varmistamista. Vaikka haastatteluiden vastauksissa painottuivat yksittäiset arjen yhteistyöesimerkit, niiden kautta korostui vuorovaikutuksen, vastuunjaon ja läpinäkyvän kommunikaation merkitys. Esihenkilön rooli yhteistyön mahdollistajana nousi erityisesti esiin suhteessa eri sidosryhmien toiminnan kannalta keskeisiin sisäisiin kumppaneihin. Esiin nousi, kuinka tärkeää on, että esihenkilö ja tiimi toimivat tiiviissä vuoropuhelussa ja jakavat tietoa, jotta tiimiläisiä voidaan tukea tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteistyön toimivuus vaikuttaa suoraan siihen, kuinka hyvin asiakkuuksien tavoitteet saadaan siirrettyä työntekijöiden arkeen ja miten niitä tuetaan johtamisen keinoin.

*On ensiarvoisen tärkeää, että esim. asiakkuuspäällikkö ja esihenkilö kommunikoiva, ettei käy niin, että esihenkilö jää sivuraiteille eikä osaa tukea työntekijää oikein – tai toisin päin.* (Haastateltava B.)

*Minun mielestäni on tärkeää, että tiimit tuovat minulle esiin, jos jonkin sidosryhmän kanssa on ollut haasteita, niin pystyn viemään sitä eteenpäin. (Haastateltava E.)*

Suhteiden hallinta näyttäytyi myös konkreettisina moniammatillisena yhteistyönä organisaation sisällä. Esimerkiksi taloushallinnon prosesseissa laadun varmistaminen edellyttää eri toimijoiden välistä jatkuvaa vuorovaikutusta, jotta kokonaisuus pysyy hallittuna. Usein erilaisissa prosesseissa on useita eri toimijoita mukana, jolloin yhteiset pelisäännöt ja avoin keskustelu ovat välttämättömiä. Tiliöintikäytännöt, hyväksyntärajojen ja lisätietojen saata- vuus vaikuttavat suoraan laadun toteutumiseen.

*Minä haen ammattitaitoa niistä muista sidosryhmistä ja varmistan, että miten jokin asia menee, toki haen myös sparrausta työkavereilta. (Haastateltava F.)*

*Jos se lasku menee siellä alkupäässä pieleen, niin meillä on ongelmia loppupäässä, vaatii saumatonta yhteispeliä koko prosessin läpi. (Haastateltava D.)*

Haastatteluissa tunnistettiin myös kehittämistarpeita suhteiden hallinnan ja yhteistyön tiivistämisessä. Yhteistyöhön kaivattiin systematisointia. Tärkeäksi nähtiin säännöllisten tapaa- misten, kuten asiakkuuspalaverien hyödyntäminen koko prosessin ajan, jotta vuorovaikutus ei rajoittuisi vain poikkeustilanteisiin. Rooleihin ja vastuihin koettiin myös tarvitsevan kirkas- tusta. Yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on selkeä työnjako ja ymmärrys siitä, kuka vastaa mistäkin prosessin osasta. Myös tietojen jakamiseen ja näkyvyyteen koettiin tarvetta parantamiselle. Esihenkilöiden ja asiakkuuspäällikköjen tiedonvaihdon vahvistaminen nähtiin keskeisenä, jotta työntekijöiden tavoitteita voidaan johtaa tietoisesti. Tämä edistäisi myös yhteisen tavoiteymmärryksen varmistamista. Asiakkuuden tavoitteiden tulee olla selkeitä myös työntekijätasolla – tätä edistäisi esihenkilön ja asiakkuuspäällikön yhteinen vies- tintälinja.

*Jos työntekijä ei tunnista asiakkuuden tavoitteita, hän ei myöskään osaa toimia niiden mukaisesti – siksi tarvitaan vuoropuhelua. (Haastateltava B.)*

*Koen, että tällaiset yhteistyöpalaverit ovat ehdottoman tärkeitä, jotta päästään nostamaan ongelmakohtia esiin ja keksimään yhdessä niille ratkaisuja. (Haastateltava E.)*

*Jos sinulla on joku asia tai haaste, mistä et itse tiedä, niin välillä haastaa se, mistä hakea se tieto, [...] yleensä jostain kautta sen loppupelissä saa kuitenkin. (Haastatel- tava F.)*

## **Tulosten yhteenveto**

Tutkimustulokset osoittavat, että kohdeorganisaation kehittämisen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat vahva asiakaslähtöisyys, prosessien sujuvuus, toimiva yhteistyö sekä henkilöstön

osallistaminen. Esihenkilöt korostivat, että asiakasarvon tuottaminen vaatii asiakkuuden tavoitteiden selkeää tunnistamista ja jalkauttamista käytännön työhön. Tämän tueksi tarvitaan aktiivista ja läpinäkyvää viestintää sekä yhteisiä tapaamisia enemmän kuten asiakkuuspä-lavereita.

Jatkuva parantaminen ei näyttäyty yksittäisinä kehityshankkeina, vaan arkeen integroituna, pieninä ja hallittavina toimenpiteinä, joihin tarvitaan selkeitä rakenteita, seuranta ja selkeämpää omistajuutta. Omistajuuden puute ja vastuunjaon epäselvyys nousivat merkittäviksi kehittämisen esteiksi. Tämän lisäksi resurssi- ja aikapula koettiin toistuvasti suurimmiksi haasteiksi, jotka hidastavat yhteistyötä ja päätöksenteon toimeenpanoa.

Päätöksenteossa esihenkilöt nojaavat vahvasti faktapohjaisuuteen, kuten tilastoihin, sää-döksiin ja asiantuntijuuteen, mutta samalla tunnistettiin myös päätöksenteon kuormittavuus ja priorisoinnin haasteet. Kehittämisen ja muutosten jalkauttamisen tueksi kaivattiin selkeämpää roolijakoa, systemaattisempaa viestintää ja arjen sparrausta.

Organisaation sisäinen yhteistyö ja suhteiden hallinta näyttäytyivät laadun varmistamisen kannalta ratkaisevina. Tiimirajat ylittävä vuorovaikutus, vastuiden kirkastaminen ja moniammatillinen yhteistyö nousivat keskeisiksi laatua tukeviksi elementeiksi. Kokonaisuutena tutkimustulokset korostavat kulttuurisen muutoksen tarvetta kohti osallistavampaa, jaetun vastuun toimintamallia, jossa kehittäminen, päätöksenteko ja asiakastavoitteet kohtaavat arjen toiminnassa.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Tulosten pohdinta ja kehityskohdat

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka esihenkilötyö tukee ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän periaatteiden toteutumista sekä organisaation strategisten laatuavoitteiden saavuttamista. Tutkimustulokset osoittivat, että esihenkilöillä on keskeinen merkitys laadunhallinnan arkipäiväistämisessä ja laatuajattelun jalkauttamisessa osaksi jokapäiväistä työtä. Esihenkilöt toimivat laadun varmistamisen arjen mahdollistajina, jotka paitsi johtavat, myös ohjaavat ja mahdollistavat henkilöstön sitoutumista laadunhallintajärjestelmän tavoitteisiin. Tämä havainto tukee Kotterin (1996, 21–22) muutosjohtamisen mallia, jossa onnistunut muutos edellyttää selkeää visiota, viestintää ja muutoksen ajureita – rooleja, joissa esihenkilöt ovat avainasemassa.

Tuloksissa korostui erityisesti vuorovaikutuksen merkitys. Tuloksissa näkyi selkeästi, että esihenkilöt, jotka kykenivät rakentamaan dialogiin ja kuuntelemaan johtamiseen, edistivät henkilöstön sitoutumista laadun kehittämiseen. Isotalus ja Rajalahti (2017, 2.0) korostavat juuri viestinnän kautta tapahtuvaa tavoitteiden selkeyttämistä ja merkityksellisyyden rakentamista. Samansuuntaisesti Goleman (2014, 26) osoittaa, kuinka tunneälykäs johtaminen luo luottamusta ja turvallisuuden tunnetta, jotka ovat edellytyksiä henkilöstön aktiiviselle osallistumiselle muutoksiin.

Tutkimuksessa ilmenneet haasteet kiteytyivät erityisesti laadunhallintajärjestelmän konkretisoimiseen käytännössä. Vaikka periaatteet olivat tiedossa, niiden integroiminen osaksi arjen toimintaan ei ollut yksiselitteistä. Laadunhallintajärjestelmän arkipäiväistäminen ei ole yksinkertaista, vaikka periaatteet ovat selkeät, niiden konkretisointi työyhteisössä vaatii sekä aikaa että tukea. Tutkimus osoitti, että laadunhallintajärjestelmä koettiin etäiseksi ja irralliseksi ajoittain. Myös Armenakis ja Bedeianin (1999, 301–303) tutkimus osoittaa, että organisaatiomuutoksissa ihmiset eivät vastusta itse muutosta sinänsä, vaan siihen liittyvää epäselvyyttä ja epävarmuutta – erityisesti sen suhteen, miten muutos vaikuttaa heidän omaan työhönsä. Esihenkilöiden tulee siis toimia paitsi laadun sanansaattajina, myös epävarmuuden lieventäjinä ja jatkuvuuden varmistajina.

Tutkimuksessa havaittiin myös esihenkilötyön strateginen linkki, jossa johdon tavoiteasettelu ei riitä, vaan tarvitaan kykyä yhdistää organisaation strategia ja tiimitason toiminta yhdeksi. Boernerin ym. (2008, 307–317) tutkimuksen mukaan transformatiivinen johtajuus tukee innovatiivista työilmapiiriä, jossa tiimit uskaltavat kehittää omaa toimintaansa ja kokeilla uutta. Tätä tarvitaan erityisesti ISO 9001 -standardin ”jatkuvan parantamisen” periaatteen

käytännön toteutumisessa. Esihenkilön tehtävänä on mahdollistaa tiimien itseohjautuvuus, samalla kun hän varmistaa laadunhallintajärjestelmän periaatteiden toteutumisen.

Toiminnan seuranta ja mittaaminen oli tutkimuksen mukaan vaihtelevaa. Tuloksissa kävi ilmi, että vaikka tavoitteet olivat usein selkeitä, niihin liittyvä tulosten mittaaminen, seuranta ja arviointi oli kuitenkin vaihtelevaa yksiköittäin. Locke ja Latham (2002, 707) ovat osoittaneet, että tarkasti asetetut ja mitattavat tavoitteet lisäävät motivaatiota ja parantavat suorituskykyä. Laadunhallintajärjestelmän näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilöiden tulee paitsi viestiä tavoitteet, myös varmistaa, että ne ovat ymmärrettäviä ja mitattavia kaikilla organisaation tasoilla.

Vaikka ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän periaatteet tarjoavat johdonmukaisen viitekehysten toiminnan kehittämiseksi, tutkimus osoittaa, että niiden jalkauttaminen arkeen ei ole niin suoraviivaista. Tämä johtuu muun muassa henkilöstön vaihtelevasta sitoutumisesta, ajan ja resurssien puutteesta sekä siitä, että laadunhallintajärjestelmän vaatimukset saataan kokea irrallisiksi arjen todellisesta työnteosta. Tämä heijastaa Oaklandin (2014, 33–35) näkemystä siitä, että todellinen laatujohtaminen ei perustu ainoastaan laatujärjestelmien olemassaoloon, vaan siihen, miten ke koetaan, ymmärretään ja omataan osaksi jokapäiväistä työtä.

Organisaation kyky tasapainottaa vakiintuneet prosessit ja kehittämistarpeet nousi merkittäväksi kehitystarpeeksi. Tushmanin ja O'Reillyn (1996, 8–30) esittämästä näkökulmasta tämä vaatii organisaatiolta kykyä tasapainottaa laadunhallintajärjestelmän toimivuuden kannalta vakaus sekä uudistumiskyky. Laadunhallintajärjestelmä edellyttää vakiintuneita prosesseja, mutta samalla työyhteisöltä vaaditaan sopeutumiskykyä ja jatkuvaa kehittämistä. Tämä jännite ilmeni myös tutkimuksessa, koska osassa organisaatioyksiköistä laadunhallintajärjestelmä oli omaksuttu osaksi arkea, kun taas toisissa se näyttäytyi enemmän muodollisena rakenteena.

Organisaation strategiset laatutavoitteet asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja jatkuva parantaminen, näkyivät tutkimuksessa erityisesti esihenkilöiden toiminnan kautta. Esihenkilöt tukivat asiakaslähtöisyyttä varmistamalla, että asiakaspalaute otetaan huomioon ja toiminta vastaa palvelulupauksia. Tämä vastaa näkemystä, jonka mukaan laadun ydin on asiakkaan vaatimusten täyttämistä.

Vastuullisuus puolestaan ilmeni erityisesti henkilöstön johtamisessa kuormituksen tasaamisessa ja yhdenvertaisessa kohtelussa. Ryanin ja Decin (2000, 68–78) itseohjautuvuusteoriaan nojaten voidaan todeta, että kun yksilön perustarpeet autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus toteutuvat, sisäinen motivaatio ja sitoutuminen vahvistuvat organisaatiota

kohtaan. Esihenkilöiden tuki näiden tarpeiden täyttymisessä oli keskeistä strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Jatkuvan parantamisen periaate oli tunnistettu, mutta sen toteutus vaihteli. Joissakin yksiköissä kehittämistyötä tehtiin selkeästi systemaattisesti, kun taas toisissa se jäi projektiluontoiseksi. Tavoitetilana jatkuva parantaminen nähdään arkeen sisältyvänä, mutta todellisuudessa sen toteutus ei ole vielä yhdenmukaista. Dale (2007, 209–211) korostaa, että jatkuva parantaminen on kulttuurinen ilmiö eikä yksittäinen toimenpide, jolloin sen ylläpitäminen edellyttää sitoutumista kaikilla organisaation tasoilla. Esihenkilöiden tehtävä on keskeinen ylläpitäen kehittämisen ilmapiiriä ja mahdollistaen osallistuminen.

Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen perusteella voidaan esittää konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka tukevat esihenkilötyötä ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän jalkauttamisessa ja organisaation strategisten laatutavoitteiden saavuttamisessa (Taulukko 5). Esihenkilöiden laadunhallintaosaamista on tarpeen vahvistaa systemaattisesti. Vaikka ISO 9001 -standardin periaatteet ovat usein tiedossa, niiden käytännön soveltaminen ja konkretisointi arkipäiväiseen johtamistyöhön vaatii syvällisempää ymmärrystä. Tämä edellyttää valmiutta tarjota esihenkilöille kohdennettua ja käytännönläheistä koulutusta, jossa laadunhallintaa käsitellään arkipäiväisen työn näkökulmasta, eikä ainoastaan teoreettisena viitekehyksenä. Vertaisoppiminen ja parhaiden käytäntöjen jakaminen esihenkilöiden välillä voivat edistää yhteistä laatukulttuuria.

Laatuajattelu tulisi integroida tiiviimmin osaksi esihenkilöiden vuorovaikutus- ja johtamistyötä. Tutkimuksessa korostui tunneälykkään johtamisen ja rakentavan dialogin merkitys tiimien sitoutumisessa laadun kehittämiseen. Tämän perusteella on perusteltua panostaa esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen kehittämiseen koulutusten ja palautekäytäntöjen kautta. Esihenkilöiden tulisi osata paitsi viestiä laadun merkityksestä, myös osallistaa henkilöstöä jakamaan näkemyksiä ja huomioida ne johtamisessaan.

Strategisen laadun viestintää ja konkretisointia tulisi kehittää entisestään. Organisaation strategiset tavoitteet, kuten asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja jatkuva parantaminen, eivät vie eteenpäin pelkinä linjauksina. Esihenkilöiltä vaaditaan kykyä kääntää ne tiimitason toiminnaksi arkeen. Tämä vaatii selkeitä viestintävälineitä, kuten työpajatyöskentelyä, joissa tiimit yhdessä esihenkilön kanssa paneutuu, mitä strategiset painotukset tarkoittavat käytännötasolla heidän työssään.

Toiminnan mittaamisen ja seurannan käytäntöjä tulisi myös yhtenäistää entisestään. Tutkimuksessa ilmeni, että mittaamisen ja arvioinnin käytännöt olivat vaihtelevia eri yksiköiden välillä. Esihenkilöiden rooli korostuu erityisesti tavoitteiden selkeyttämisessä ja tulosten hyödyntämisessä. Organisaation tulisi kehittää ennestään yhtenäisiä mittareita, joita

voidaan hyödyntää kaikilla tasoilla, ja varmistaa ennen kaikkea, että esihenkilöt saavat tarvittavaa tukea mittareiden tulkintaan ja hyödyntämiseen laatukeskeiseen kehittämistyöhön.

Kehittämiskulttuurin ja jatkuvan parantamisen tukeminen edellyttää systemaattista toimintaa. Tutkimuksessa havaittiin, että jatkuvan parantamisen periaate oli tunnistettu, mutta sen käytännön toteutus vaihteli merkittävästi yksiköittäin. Tämän vuoksi esihenkilöillä on keskeinen rooli kehittämismyönteisen ilmapiirin ylläpitämisessä sekä tiimien osallistumismahdollisuuksien mahdollistamisessa. Osallistumista voidaan tukea kehitysfoorumien ja matalan kynnyksen ideointikanavien kautta. On myös tärkeää huomioida, että kehittämistoimintaa tarkastellaan osana jatkuvaa organisaatiokulttuuria, ei yksittäisinä projekteina.

Vaikka tutkimus tukee esihenkilöiden roolin merkitystä ISO 9001 -standardin jalkauttamisessa, on tärkeää huomioida organisaation strategisten tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen mittaaminen. Käytännössä organisaation laatuavoitteet asetetaan selkeästi standardin mukaisesti, ja niitä mitataan säännöllisesti laadunhallinnan periaatteiden pohjalta. Esihenkilöiden rooli tässä prosessissa on keskeinen, sillä heidän tehtävänä on varmistaa, että tavoitteet ovat realistisia, saavutettavissa ja selkeästi viestitty koko organisaatiolle.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilötyö on ratkaisevassa asemassa ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän onnistuneessa jalkauttamisessa. Esihenkilöiden rooli ei rajoitu ainoastaan hallinnollisiin tai ohjaaviin toimiin, vaan he toimivat muutoksen mahdollistajia, strategian konkretisoijina ja henkilöstön tukijoina. Jotta laatuajattelu ei jää irralliseksi osaksi organisaation toimintaa, on tärkeää, että esihenkilötyötä tuetaan kokonaisvaltaisesti – niin teknisten kuin vuorovaikutuksellisten ja strategisten valmiuksien kehittämisessä. Kun esihenkilötyö ja laadunhallintajärjestelmä nivoutuvat tiiviisti yhteen, voidaan ISO 9001 -standardin periaatteet integroida osaksi päivittäistä toimintaa eikä pelkästään dokumenttitasolle.

<b><u>Kehittämiskohde</u></b>	<b><u>Ehdotetut ratkaisut</u></b>
Toimintatapojen yhtenäisyys ja prosessien laatu: Hajanaiset käytännöt, omistajuuden puute, ohjeet eivät juurru.	Yhteiset prosessit, nimetty vastuu, vuosikello ja jalkautus esihenkilöiden tuella.
Viestintä ja tiedonkulku: Puutteellinen viestintä eri roolien välillä, epävarmuus asiakastilanteissa.	Avoin viestintä, tiedon jakaminen epävarmoissakin tilanteissa, strategian konkretisointi tiimitasolla.
Asiakaspalveluasenne ja pehmeät taidot: Pehmeät taidot ja asiakaspalveluasenne eivät aina luontevia.	Tunneäly- ja vuorovaikutuskoulutus, esihenkilöt mallina.
Palaute ja osallistaminen: Palautteen antaminen vaikeaa, osallistaminen pintapuolista.	Palautekulttuurin kehittäminen, projektimainen kehittäminen, ideointikanava ilman vastuuvetoja.
Kehittämisen aikataulutus ja resurssit: Kehittäminen jää kiireen jalkoihin.	Kehittämiseen varattu aika, vaiheistaminen ja vuosikelloon kytkeminen.
Päätöksenteko ja vastuut: Hajanaisuus, vastuurakenteiden epäselvyys.	Selkeät roolit, ohjausryhmät, päätöksenteon tuki esihenkilöiltä, faktapohjainen päätöksenteko.
Mittarit ja arviointi: Mittaaminen keskittyy liikaa tekniseen suoritukseen.	Asiakaskokemusta mittaavat indikaattorit, mittarien yhtenäistäminen ja hyödyntäminen arjessa.
Yhteistyö ja roolien selkeys: Yhteistyö tilannekohtaista, roolit epäselviä.	Säännölliset asiakkuuspalaverit, roolien selkeytys, näkyvä tiedonjako eri toimijoiden välillä.

Taulukko 5. Laadunhallinnan kehittämiskohteet kohdeorganisaatiossa

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimustuloksista saatiin ymmärrystä lisäävä vastaus opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen, miten esihenkilöt voivat edistää ISO 9001 -standardin keskeisten periaatteiden toteutumista ja organisaation laadunhallinnan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa käytännönläheistä ymmärrystä esihenkilötyön roolista organisaation laadunhallinnan arjessa ja sen strategisessa jalkauttamisessa. Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilöt voivat edistää ISO 9001 -standardin periaatteiden toteutumista ja strategisten laatutavoitteiden saavuttamista toimimalla laatuksikeskeisen kulttuurin rakentajina ja viestimällä laadun merkityksestä arjen työssä. Esihenkilöt voivat tukea laatutyötä sitoutumalla itse siihen esimerkin kautta, kytkemällä laadunhallinnan elementtejä päivittäiseen johtamiseen sekä mahdollistamalla tiimien osallistumisen laadun kehittämiseen ja

jatkuvaan parantamiseen. Laadun tuominen osaksi käytännön työtä ja vuorovaikutusta vahvistaa sen asemaa osana organisaation strategiaa.

### **Miten tietoisia esihenkilöt ovat ISO 9001 -standardin periaatteista ja niiden merkityksestä organisaation laadunhallinnassa?**

Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä selvitettiin, miten tietoisia esihenkilöt ovat ISO 9001 -standardin periaatteista ja niiden merkityksestä organisaation laadunhallinnassa. Tutkimustulosten perusteella esihenkilöt ovat vaihtelevasti tietoisia ISO 9001 -standardista ja sen merkityksestä organisaation toiminnassa. Osa esihenkilöistä kokee tuntevansa standardin periaatteet hyvin, mutta tietoisuus ei ulotu periaatteiden konkreettiseen soveltamiseen tai niiden vaikutuksiin arjen johtamistyössä. Standardin periaatteet koetaan irrallisina organisaation arjesta, mikä ilmentää tarvetta syvempään ymmärrykseen siitä, miten laatuperiaatteet kytkeytyvät suoraan työn sisältöön, tavoitteisiin ja prosesseihin. Toisaalta esihenkilöt, joilla on parempi ymmärrys standardin sisällöstä ja sen roolista laadunhallinnassa, osoittavat selkeämmin kykyä tukea standardin mukaista toimintaa ja edistää strategisten tavoitteiden toteutumista.

### **Millä tavoin esihenkilöt käytännössä tukevat ISO 9001 -standardin periaatteiden toteutumista ja edistävät henkilöstön sitoutumista laatutyöhön?**

Toisella alatutkimuskysymyksellä haettiin vastauksia siihen, millä tavoin esihenkilöt tukevat ISO 9001 -standardin periaatteiden toteutumista ja edistävät henkilöstön sitoutumista laatutyöhön. Tutkimustuloksista saatiin selville, että esihenkilöt tukevat standardin vaatimusten toteutumista käytännössä monin tavoin, kuten tarjoamalla säännöllistä palautetta työn laadusta, mahdollistamalla koulutusta ja perehdytystä sekä konkretisoimalla laatutavoitteita osaksi arkea. Keskeisiksi toimintatavoiksi nousivat rakentava vuorovaikutus, henkilöstön osallistaminen ja tavoitteiden näkyväksi tekeminen. Tunneälykkäällä ja osallistavalla johtamisotteella koettiin vahvistavan luottamuksen ilmapiiriä, joka mahdollistaa laadun kehittämisen yhteisenä tehtävänä. Myös motivoiva ja osallistava johtaminen vahvistaa henkilöstön sitoutumista laatutyöhön ja luo tunnetta merkityksellisyydestä. Esihenkilöiden rooli yhteisen suunnan näyttäjänä ja laadun tavoitteiden jalkauttajina korostuu.

### **Miten laadunhallinta voidaan integroida vahvemmin esihenkilötyöhön ja strategiseen johtamiseen?**

Kolmannella alatutkimuskysymyksellä selvitettiin, miten laadunhallinta voitaisiin integroida vahvemmin esihenkilötyöhön ja strategiseen johtamiseen. Tutkimustulokset osoittivat, että laadunhallinnan vahvempi integrointi esihenkilötyöhön edellyttää systemaattista lähestymistapaa, jossa laadunhallinta nähdään ennen kaikkea olennaisena osana

johtamisprosesseja. Tämä konkretisoituu esimerkiksi siten, että laatu otetaan huomioon osana tavoitteenasettelua, seurantaa ja kehityskeskusteluja. Laadunhallinnan onnistunut integrointi edellyttää myös strategisten tavoitteiden konkretisoimista tiimitason toiminnaksi. Johdon tuki ja esihenkilöiden aseman vahvistaminen laadun kehittämisen mahdollistajina ovat keskeisiä laadunhallinnan strategisen aseman vahvistamisessa. Esihenkilön rooli on tukea henkilöstöä ymmärtämään, miten heidän työnsä liittyy konkreettisesti näihin tavoitteisiin. Laadunhallinta tulee osaksi arkea ainoastaan, jos se nähdään yhteisesti osana organisaation toimintaa, eikä ulkopuolelta tulevana vaatimuksena.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimustulosten tulkinnalla tarkoitetaan vaihetta, jossa tutkija tarkastelee analysoimaansa aineistoa ja tekee siitä johtopäätöksiä. Tulkinnan tavoitteena on muodostaa analyysin pohjalta synteesejä eli kokoavia päätelmiä, jotka tiivistävät tutkimuksen keskeiset havainnot (Moilanen ym. 2020, 119). Kananen (2017, 173) muistuttaa, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon tutkimuksen luonne: kun tutkimuskohdeena ovat ihmisten kokemukset, näkemykset ja ilmiöt, arviointi ei ole yhtä suoraviivaista kuin määrällisessä tutkimuksessa. Yksilölliset ajatukset voivat muuttua ajan ja tilanteen mukaan, eikä tutkimustilanteita voida vakioda tarkasti. Siksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei arvioida määrällisesti, vaan laadullisin perustein. Täysin objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen onkin käytännössä lähes mahdotonta. (Kananen 2017, 175.)

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta ja laatua arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toteutuksen luotettavuuteen, kun taas validiteetti viittaa siihen, että tutkimus on huolellisesti suunniteltu ja aineiston analyysi on laadittu asianmukaisesti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus rakentuu koko tutkimusprosessin läpinäkyvyydestä aineiston riittävydestä sekä tutkijan toiminnan systemaattisuudesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisäävät lisäksi jatkuva dokumentointi ja valintojen perustelu sekä tutkijan objektiivisuus. (Kananen 2017, 174–176; Moilanen ym. 2020, 104–105.)

Tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastattelemalla kuusi kohdeorganisaation esihenkilöä. Haastateltavat kutsuttiin aluksi harkinnanvaraisesti siten, että he edustivat eri yksiköitä ja vastuualueita. Tällä pyrittiin varmistamaan tutkimuksen kannalta mahdollisimman monipuolinen ja realistinen aineisto. Haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä 45 esihenkilölle kohdeorganisaatiosta. Vaikka otos oli suppea suhteessa organisaation koko esihenkilömäärään (6/53), haastatteluista nousi esiin toistuvia teemoja, mikä viittaa saturaatiopisteen lähestymiseen (Moilanen ym. 2020, 111). Tämä ilmiö tukee aineiston riittävyttä ja vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. On myös olennaista huomioida, että laadullisessa

tutkimuksessa pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, ei tilastolliseen yleistettävyyteen (Tuomi & Sarajarvi 2018, 87).

Tutkimuksen toteutusta ohjasi jatkuva huolellinen laaduntarkkailu. Teemahaastattelurungon suunnittelussa hyödynnettiin ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän virallisia keskeisiä periaatteita sekä tutkimuksen teoriaosuuden keskeisiä elementtejä, ja haastattelut toteutettiin läpi yhtenäisellä rakenteella. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, ja analyysin eri vaiheista pidettiin yksityiskohtaista dokumentaatiota. Tutkimustuloksia havainnollistettiin suorilla lainauksilla haastateltavien vastauksista. Lainaukset valittiin siten, että vastaajien anonymiteetti säilyi.

Objektiivisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Vaikka tutkimusaihe oli tekijälle kiinnostava myös henkilökohtaisesti, pyrittiin analyysi tekemään puolueettomasti, perustuen esiin nousseisiin teemoihin eikä tutkijan omiin ennako-oletuksiin. Kananen (2017, 80) painottaa, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus vahvistuu, kun tutkija toimii tieteellisiä menetelmiä noudattaen ja nostaa tutkimustulokset esiin aineistoon pohjautuen.

Tutkimuksen eri vaiheet, kuten haastatteluiden suunnittelu, aineiston kerääminen ja analyysi, kuvattiin mahdollisimman tarkasti. Tämä lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja toistettavuutta, mikä puolestaan vahvistaa luotettavuutta. Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää otoksen suppeutta suhteessa koko esihenkilöstöön sekä mahdollisuutta siihen, että haastatteluihin osallistuneet henkilöt voisivat olla keskimääräistä kiinnostuneempia laatujohtamisesta. Tämä voi vaikuttaa tulosten sävyyn, vaikka aineistosta nousi myös kriittisiä näkökulmia. Toimeksiantaja on tarkastanut ja hyväksynyt opinnäytetyön ennen sen arviointia ja julkaisemista.

#### 5.4 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimusaineisto osoittautui sisällöllisesti rikkaaksi ja monipuoliseksi, ja se herätti tekijässä runsaasti pohdintoja esihenkilötyön merkityksestä organisaation laadunhallintaan. Teemahaastatteluissa nousi esiin useita ajankohtaisia teemoja ja näkökulmia, joita olisi ollut mielenkiintoista syventää tarkemmin. Huomioiden kuitenkin opinnäytetyön laajuus ja tavoitteet sekä aiheajaus, osa kiinnostavista havainnoista jäi tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Muutamia merkittävimpiä pohdintoja päätettiin kuitenkin tuoda esille jatkotutkimusaiheina.

Erityisesti esiin nousi tarve tarkastella muun henkilöstön näkökulmaa ISO 9001 -standardin periaatteiden toteutumisessa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin esihenkilöiden kokemuksiin, mutta laadunhallinnan kokonaiskuva jäi puutteelliseksi ilman työntekijöiden omia havaintoja siitä, miten laatu nähdään ja koetaan arjessa konkreettisesti, ja miten sitä edistetään. Olisi

tärkeää selvittää, miten henkilöstö kokee osallistuvansa laadun kehittämiseen, ja millaisia vaikutuksia esihenkilöiden toiminnalla on työntekijöiden motivaatioon, sitoutumisen ja asiakaslähtöisyyden toteutumisen näkökulmasta.

Tutkimus herätti kysymyksiä esihenkilöiden koulutuksen ja tuen riittävydestä laatujohtamisen tehtävissä. Olisi tarpeen tutkia, millaisia valmiuksia esihenkilöillä on johtaa laatua ISO 9001 -periaatteiden mukaisesti ja millaisia kehittämistarpeita osaamisessa mahdollisesti voisi olla. Samassa yhteydessä olisi perusteltua tarkastella myös sitä, millaisella perehdytyksellä ja jatkuvalla tuella organisaatiot voivat parhaiten tukea esihenkilöiden laatuosaaamista ja tietämystä. Etenkin, kun ISO 9001 -sertifikaatin auditoinnit suoritetaan vuosittain ja standardin periaatteet täytyy täyttyä vuosittain.

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti asettaen haasteita laatujohtajien käytännön soveltamiselle. Tämä ilmiö näkyi myös tutkimuksessa, jossa esiin nousivat tilanteet, joissa päätöksenteko ja prosessien kehittäminen eivät aina perustu systemaattisesti faktoihin tai yhteisesti määriteltyihin toimintamalleihin. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää tarkemmin, millaisia esteitä ja mahdollisuuksia esihenkilöt kokevat prosessimaisessa ajattelussa ja jatkuvassa parantamisessa, ja miten heidän toimintaansa voitaisiin tukea faktapohjaisen päätöksenteon takaamiseksi.

Mielenkiintoiseksi näkökulmaksi nousi myös organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden merkitys laadunhallinnan toteutumisessa. Haastatteluissa nostettiin esiin, kuinka laatu syntyy yhteistyöstä, mutta käytännön työssä yhteisöllisyyden ja osallistamisen toteuttaminen ei aina ole helppoa. Jatkossa voisi tutkia, millainen kulttuuri tukee parhaiten laatujohtamista, ja miten yhteisöllisyyttä voitaisiin vahvistaa erityisesti muutostilanteissa tai hajautetussa työympäristössä, kuten hybridityössä.

Lopuksi voidaan todeta, että ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä asettaa korkeita vaatimuksia esihenkilötyölle, mutta samalla tarjoaa selkeän viitekehyksen johtamisen kehittämiseksi etenkin kohdeorganisaation kaltaisissa työympäristöissä. Näiden periaatteiden vaikutuksia työn merkityksellisyyteen, työhyvinvointiin ja yksilön kehittymiseen voitaisiin jatkossa tarkastella myös laajemmin – ei vain yksilöiden tai tiimien, vaan koko organisaation näkökulmasta.

## 6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esihenkilöiden roolia ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän periaatteiden jalkauttamisessa ja sen vaikutuksia kohdeorganisaation strategisten laadunhallintatavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöiden tietoisuus ISO 9001 -standardin keskeisistä periaatteista vaikuttaa heidän työskentelytapoihinsa ja kuinka nämä periaatteet kytkeytyvät organisaation jatkuvaan laadunkehittämiseen. Laadunhallinta on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi ja strategiseksi voimavaraksi organisaatioille, ja sen ylläpitäminen vaatii aktiivista sitoutumista kaikilta organisaation tasoilta. Erityisesti esihenkilöiden rooli on tärkeä, sillä he vastaavat standardin periaatteiden käytäntöön viemisestä ja koko henkilöstön sitouttamisesta laadutavoitteisiin. (Laatupankki 2024a.) ISO 9001 -periaatteet vaikuttavat organisaation arkeen erityisesti prosessien ja työskentelytapojen tarkastelun ja parantamisen kautta. Tämä vaatii työntekijöiltä avoimuutta muutoksille ja valmiutta kehittää omia työskentelytapojaan, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi uusien työkäytänteiden omaksumista, tiimityön vahvistamista ja jatkuvaa itsearviointia. Tällöin esihenkilöiden rooli muutoksen tukemisessa ja viestimisen selkeydessä korostuu entisestään.

ISO 9001:2015 -standardin periaatteet eivät ole pelkästään suosituksia, vaan ne ovat edellytyksiä sertifikaatin ylläpitämiselle, mikä puolestaan tukee organisaation jatkuvaa parantamista ja asiakastyytyväisyyden lisäämistä (ISO 9001:2015). Tutkimuksen perusteella esihenkilöiden tietoisuus ISO 9001 -standardin periaatteista oli vaihtelevaa, mutta monilla oli selkeä ymmärrys peruseriaatteista, kuten asiakaskeskeisyydestä, johtajuudesta ja jatkuvasta parantamisesta. Kuitenkin käytännön tasolla nämä periaatteet eivät aina konkretisoi-tuneet päivittäisessä työssä, mikä paljasti tarpeen syvällisemmälle sisäistämiseksi. Esihenkilöiden kyky tukea henkilöstöä laadutavoitteiden saavuttamisessa oli avainasemassa, mutta myös haasteena, sillä monet esihenkilöt kokivat tarvitsevansa enemmän tukea ja resursseja, jotta voisivat edistää tehokkaasti ISO 9001 -standardin mukaista toimintaa.

Esihenkilöiden rooli on keskeinen standardin jalkauttamisessa käytäntöön, sillä heidän vastuullaan on varmistaa, että koko henkilöstö on sitoutunut laadutavoitteisiin ja osaa toimia näiden periaatteiden mukaisesti (Besterfield ym. 2012, 37–40). Esihenkilöiden roolin selkeyttäminen ISO 9001 -standardin jalkauttamisessa edellyttää konkreettisia toimenpiteitä, kuten systemaattista tukea ja valmennusta, joka auttaa esihenkilöitä ymmärtämään standardin periaatteet ja soveltamaan niitä käytäntöön. Lisäksi käytännön työkalujen, kuten laadunhallinnan seurantamittareiden ja palautekanavien tarjoaminen, voi tukea esihenkilöitä työntekijöiden sitouttamisessa ja laadutavoitteiden saavuttamisessa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin laajasti ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän periaatteita, sertifiointiprosessia sekä esihenkilöityön roolia laadunhallinnassa, pohjaten virallisiin standardeihin ja tutkimuksiin. Esihenkilöiden johtamis- ja vuorovaikutustaidot olivat keskeisiä elementtejä laadunhallinnan onnistumisessa. Esihenkilöt eivät ole vain operatiivisia toimijoita, vaan muutoksen mahdollistajia ja laadunhallinnan edistäjiä koko organisaatiossa. Tutkimuksen kautta oivallettiin, kuinka tärkeää on, että esihenkilöt ovat aktiivisesti mukana laatukulttuurin edistämässä ja jatkuvan parantamisen tukemisessa organisaatiossa. Muutoksen hallinta ja henkilöstön sitouttaminen jatkuvaan parantamiseen ovat keskeisiä tekijöitä organisaation menestyksessä (Kotter 1996, 15–25).

Opinnäytetyö antoi arvokasta tietoa myös siitä, miten organisaatio voi tukea esihenkilöiden kehitystä ja sitoutumista laatutavoitteisiin. Tärkeimpänä suosituksena oli, että organisaatio tarjoaa esihenkilöille lisää koulutusta ja käytännön työkaluja, jotta he voivat tukea koko henkilöstöä laadunhallinnan periaatteiden tehokkaassa toteuttamisessa ja jatkuvassa parantamisessa. Tutkimus osoitti, että esihenkilöiden roolin vahvistaminen on elintärkeää organisaation pitkäaikaiselle menestykselle ja laatukulttuurin jatkuvalla kehittämiselle.

Tutkimustulosten myötä tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset, joten voidaan todeta, että opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet ja työn voidaan todeta onnistuneen. Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset tukevat sitä, että esihenkilöiden rooli ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän jalkauttamisessa on keskeinen, mutta se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja tukea organisaatiolta. Tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa kohdeorganisaatiolle laadunhallinnan parantamiseksi ja esihenkilöityön kehittämiseksi. Tekijälle opinnäytetyöprosessi oli mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja syventää ymmärrystään laadunhallinnan ja esihenkilöityön välisestä yhteydestä.

## Lähteet

Akkreditoinnin vaatimusten vahvistamisesta EU-asetus 765/2008.

Anttila, J. & Jussila, K. 2016. Mitä on laatu. Suomen standardit SFS. Artikkel. Viitattu 16.2.2025. Saatavissa <https://sfs.fi/mita-laatu-on/>

Armenakis, A. & Bedeian, A. 1999. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990 s. Journal of Management. Vol. 25(3), 293–315. Viitattu 15.3.2025. Saatavissa rajoitetusti <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/epdf/10.1177/014920639902500303>

Arter. PDCA-malli. Jatkuva parantaminen käytännössä. Blogi. Viitattu 5.3.2025. Saatavissa <https://www.arter.fi/pdca-malli-kaytannossa-laadunhallinnan-kivijalkana/>

Balague, N. & Saarti, J. 2011. Managing Your Library and Its Quality. The ISO 9001 Way. 1. painos. E-kirja. Chantilly: Elsevier Science & Technology. LUT Primo.

Besterfield, D. H., Besterfield, G. H., & Besterfield, M. 2012. Total Quality Management. E-kirja. Pearson Education: Pearson. Saatavissa [http://www.uop.edu.pk/ocontents/Total%20Quality%20Management%20by%20Dale%20H.%20Besterfield,%20Carol%20Besterfield-Michna,%20Glen%20H.%20Besterfield,%20Mary%20Besterfield-Sacre,%20Herman%20Urduwarshe,%20Rashmi%20Urduwarshe%20\(z-lib.org\).pdf](http://www.uop.edu.pk/ocontents/Total%20Quality%20Management%20by%20Dale%20H.%20Besterfield,%20Carol%20Besterfield-Michna,%20Glen%20H.%20Besterfield,%20Mary%20Besterfield-Sacre,%20Herman%20Urduwarshe,%20Rashmi%20Urduwarshe%20(z-lib.org).pdf)

Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. 2008. Transformational leadership and team innovation. Integrating team climate principles. The Leadership Quarterly. Vol 19, (3), 307–317. Viitattu 29.3.2025. Saatavissa DOI <https://doi.org/10.1037/a0012716>

CFI Team. Quality Management. Corporate Finance Institute. Artikkel. Viitattu 18.2.2025. Saatavissa <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/quality-management/>

Dale, B. G. 2007. Managing Quality. An Integrative Approach. 5. painos. E-kirja. Malden: Blackwell Publishing. LUT Primo.

DNV. PDCA: Riskienhallinnan koko sykli. Artikkel. Viitattu 5.3.2025. Saatavissa <https://www.dnv.fi/sertifiointi/artikkelit/mika-on-pdca-sykli/>

Flovio. Kaizen 101. Artikkel. Viitattu 17.3.2025. Saatavissa <https://flovio.fi/kaizen/>

Forsten-Astikainen, R., Kultalahti, S., Saalasti, K. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja kieli. Vol. 39 (1), 3–21. Viitattu 24.3.2025. Saatavissa <https://journal.fi/pk/article/view/69722>

Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly: Uusimmat oivallukset (suom. M. Heiskanen.). 1. painos. Parainen: Samsaraa Tasapaino-oppaat.

Harjuoja, J. 2016. Akkreditoinnin ja sertifiointin tavoitteet ja merkittävimmät erot. Finas. Artikkelit. Viitattu 1.3.2025. Saatavissa <https://www.finas.fi/ajankohtaista/artikkelit/Sivut/Akkreditoinnin-ja-sertifiointin-tavoitteet-ja-merkitt%C3%A4vimm%C3%A4t-erot.aspx>

Heikkinen, K. & Sivonen, A. 2021. Kehitä ja kehity. PDSA-syklin mukainen jatkuva kehittäminen toteutuneissa oppimisprojekteissa. Haaga-Helia. Artikkelit. Viitattu 2.3.2025. Saatavissa <https://esignals.fi/research/2021/06/24/kehita-ja-kehity-pdsa-syklin-mukainen-jatkuva-kehittaminen-toteutuneissa-oppimisprojekteissa/>

Ingason, H. 2020. Quality management: a project management perspective. 1. painos. E-kirja. New York: Routledge. LUT Primo.

ISO. 2015. ISO 9001:2015. Quality management systems. Requirements. International Organization for Standardization. Viitattu 16.2.2025. Saatavissa rajoitetusti <https://www.iso.org/standard/62085.html>

Isotalus P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. LUT Primo.

Juran, J. M. & Godfrey, A. B. 1999. Juran Quality Handbook. 5. painos. New York: McGraw-Hill.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 3. painos. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy. LUT Primo.

Jääskeläinen, M. Toimitusjohtaja ja konsultti. VSV Finland Oy ja Mika U. Jääskeläinen Oy. Haastattelu 4.4.2025.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. 1. painos. E-kirja. Helsinki: WSOYpro Oy. LUT Primo

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Talentum. LUT Primo.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. Artikkel. Viitattu 29.3.2025. Saatavissa <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Karjalainen E. E. & Piirainen, A. 2006. Mitä laatu tarkoittaa. QKK. Artikkel. Viitattu 16.2.2025. Saatavissa <https://qkk.fi/mita-laatu-tarκοittaa/>
- Keen, R. 2024. The complete guide to preparing for your ISO 9001 certification audit. ISO 9001 Checklist. Viitattu 5.3.2025. Saatavissa <https://www.iso-9001-checklist.co.uk/the-complete-guide-to-preparing-for-your-iso-9001-certification-audit.htm>
- Kiwa. Mikä on akkreditointi? Viitattu 10.3.2025. Saatavissa <https://www.kiwa.com/fi/fi/palvelutyypit/sertifiointi-ja-arviointi/johtamisjarjestelmat/mika-on-akkreditointi/>
- Kotter, J. 1996. Leading change. 1.painos. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. E-kirja. 1. painos. Helsinki: Alma Talent. LUT Primo.
- Laatupankki. 2024a. Mikä on laatujärjestelmä ja miksi yrityksesi tarvitsee sen? Viitattu 11.2.2025. Saatavissa <https://laatupankki.fi/resurssit/mika-on-laatujarjestelma-ja-miksi-yrityksesi-tarvitsee-sen>
- Laatupankki. 2024b. ISO 9001: Mitä sinun tulee tietää ennen sertifiointia. Viitattu 25.2.2025. Saatavissa <https://laatupankki.fi/resurssit/iso-9001-mita-sinun-tulee-tietaa-ennen-sertifiointia>
- Laine, R. O. & Lecklin, O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Leviäkangas, O. 2024. Johtamistyylin tunnistaminen omassa esihenkilötyössään. Centria-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 31.3.2025. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/873708/Leviakangas\\_Ossi.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/873708/Leviakangas_Ossi.pdf?sequence=2)
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist. Vol. 57 (9), 705–717. Viitattu 3.4.2025. Saatavissa <https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf>

Moilanen, T., Ojasalo, K., Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–6. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Murugesan, G. 2011. Total Quality Management. E-kirja. eBook Academic Collection. LUT Primo.

Oakland, J. S. 2014. Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases. 4. painos. E-kirja. Lontoo: Routledge. LUT Primo.

Retta Management a. Parempaa asumista ja asumisvarallisuutta. Viitattu 9.2.2025. Saatavissa <https://rettamanagement.fi/yritys/>

Retta Management b. Retta Managementin asiantuntijapalvelut vastuulliseen ja tuottavaan kiinteistöliiketoimintaan. Viitattu 15.4.2025. Saatavissa [https://rettamanagement.fi/kiinteistojohtaminen/palvelut/?utm\\_source=chatgpt.com](https://rettamanagement.fi/kiinteistojohtaminen/palvelut/?utm_source=chatgpt.com)

Robitaille, D. E. 2015. ISO 9001:2015 handbook for small and medium-sized businesses. ASQ Quality Press. 3. uudistettu painos. E-kirja. LUT-Primo.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist. Vol. 55 (1), 68–78. Viitattu 29.3.2025. Saatavissa [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Viitattu 9.4.2025. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. LUT Primo.

Soisalo, R. 2014. Psykoa johtamista: vaatiiko hullujen johtaminen hullua johtamista, vai seuraako hullusta johtamisesta hulluja johdettavia? Helsinki: Suomen psykologinen instituuttiyhdistys.

Stepcenko, J. ISO 9001 -sertifiointin edut. Bm Certification. Viitattu 5.3.2025. Saatavissa <https://fi.bmcertification.com/iso-9001-sertifiointin-edut/>

Suomen standardit SFS. ISO 9001: Laadunhallinta. Viitattu 10.2.205. Saatavissa <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-9001-laadunhallinta/>

Suuronen, N. 2023. Mitä on auditointi? Excellence Finland. Asiantuntijablogi. Viitattu 10.3.2025. Saatavissa <https://www.excellencefinland.fi/mita-on-auditointi/>

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. 1973. How to choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review. Artikkele. Viitattu 29.3.2025. Saatavissa <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. LUT Primo.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. 1996. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. California Management Review. Vol. 38 (4), 8–30. Viitattu 1.4.2025. Saatavissa [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Organizational\\_Learning\\_and\\_Change/Tushman\\_&\\_OReilly\\_1996\\_Ambidextrous\\_Organizations.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Tushman_&_OReilly_1996_Ambidextrous_Organizations.pdf)

9001Simplified. 2024. ISO 9001: 2015-sertifiointiprosessi: Expert Insights. Viitattu 25.2.2025. Saatavissa <https://www.9001simplified.com/learn/iso-9001-certification-steps.php?srsId=AfmBOoq1ah1LSOntYg1PhEjZf9UL2VAZuHNU9E8RnI4YK-JZzJ3qTW90Q>

## LIITTEET

### Liite 1. Kutsu teemahaastatteluun

Aihe: Kutsu Teemahaastatteluun — Esihenkilötyön rooli ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän periaatteiden toteutumisessa

Hei!

Teen juuri opinnäytetyötäni LAB-ammattikorkeakouluun ja tutkimukseni käsittelee esihenkilöiden roolia ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän keskeisten periaatteiden toteutumisessa. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Rettan kanssa, ja haastattelut on suunnattu Rettalla työskenteleville esihenkilöille.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöt tukevat laadunhallintaa käytännössä ja edistävät organisaation strategisia laatutavoitteita.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina, joissa keskustellaan esihenkilötyöhön liittyvistä käytännöistä ja kokemuksista. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti siten, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa lopullisesta opinnäytetyöstä. Haastattelut nauhoitetaan.

Haastattelu kestää noin 45 minuuttia ja toteutetaan Teams-etäyhteydellä.

Olisin erittäin kiitollinen, jos pystyt osallistumaan haastatteluun ja jakaa näkemyksiäsi aiheesta. Mikäli olet kiinnostunut, voimme sopia sinulle sopivan ajankohdan.

Ilmoitathan osallistumisestasi viimeistään 9.4.2025.

Ystävällisin terveisin

Pinja Karvonen

## Liite 2. Teemahaastattelukysymykset

### TEEMA 1: Asiakslähtöisyys ja laadun merkitys esihenkilötyössä

- Mitä sinulla tulee päällimmäisenä mieleen, kun pohdit asiakslähtöisyyttä?
- Miten asiakslähtöisyys näkyy työssäsi?
- Millä tavoin varmistat, että tiimisi työskentelee asiakslähtöisesti?
- Miten asiakaspalaute ja asiakasvaatimukset vaikuttavat päivittäiseen työhönne?
- Mitä keinoja käytät asiakasarvon kehittämiseen tiimissänne?
- Mitä haasteita kohtaat asiakslähtöisyydessä työssäsi ja miten niitä voisi ratkaista?
- Miten mielestäsi asiakaskeskeisyyttä voisi paremmin edistää esihenkilönä?
- Tuleeko jotain täydennettävää vielä mieleen teemaan liittyen?

### TEEMA 2: Johtaminen ja henkilöstön osallistaminen palvelun laadun kehittämisessä

- Mitä sinulla tulee päällimmäisenä mieleen, kun pohdit laadun johtamista?
- Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi laadunkehittämisen näkökulmasta?
- Miten osallistat tiimiäsi laadun kehittämiseen ja päätöksentekoon?
- Mitkä ovat tärkeimmät keinot, jolla motivoit henkilöstöä ylläpitämään ja parantamaan laatua?
- Voitko kertoa esimerkin tilanteesta, jossa olet onnistuneesti innostanut tiimiäsi parantamaan toimintanne/palvelujenne laatua?
- Mitä haasteita kohtaat laadun johtamisessa ja henkilöstön osallistamisessa ja miten niitä voisi ratkaista?
- Miten mielestäsi henkilöstön osallistamista voisi paremmin edistää esihenkilönä?
- Miten teet yhteistyötä muiden tiimien tai sidosryhmien kanssa laadun varmistamiseksi?
- Tuleeko jotain täydennettävää vielä mieleen teemaan liittyen?

### TEEMA 3: Päätöksenteko ja prosessien kehittäminen laadun parantamiseksi

- Mitä ajatuksia sinulla herää prosessien kehittämisestä työssäsi?
- Miten kehität prosesseja laadun parantamiseksi? Voitko antaa esimerkkejä?
- Miten varmistat, että päätöksentekosi perustuu faktoihin erilaisissa tilanteissa?
- Miten kehität prosesseja tiimissäsi laadun parantamiseksi?
- Millaisia haasteita kohtaat päätöksenteossa ja prosessien kehittämisessä ja miten niitä voisi ratkaista?
- Miten mielestäsi prosessien kehittämistä voisi paremmin edistää esihenkilönä?
- Tuleeko jotain täydennettävää vielä mieleen teemaan liittyen?