

19.6.2024

OMA / 10 / v1
Julkinen / www

Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: Origins and evolution of the term. The TQM Magazine, 10(5), 378–386. doi:10.1108/09544789810231261

Lähtökohtia

Aikanaan olin itse mukana laatujohtamisen (total quality management, TQM) hankkeissa, jolloin väänsimme vuokaavioita eri yrityksiin. Hannus (1997) perusteella pitää todeta, että laatujohtaminen on yksi prosessijohtamisen koulukunta.

1990-lukua jälkikäteen tarkastellen pitää todeta, että laatujohtamisen standardi (ISO 9000 -sarja) on kestänyt aikaa. Eli vielä tänä päivänäkin eri yhtiöt pyrkivät osoittamaan, että niiden toiminta on laatujohtamisen standardien (ISO 9000 -sarja) mukaista.

Tietysti on selvää, että 1990-luvun jälkeen laatujohtamisen standardeja (ISO 9000 -sarja) on kehitetty eteenpäin. Tarkistin tilanteen, ja todellakin vuonna 2024 on julkaistu uusi ISO 9000 -standardin versio (ISO 9000:2024). En kuitenkaan ole lukenut ISO 9000 -standardin uusinta versiota (ISO 9000:2024).

Tiivistelmän tiivistelmä

Artikkelin tavoitteena on kartoittaa laatujohtamisen (total quality management, TQM) termin alkuperää ja selvittää eri ajattelijoiden eri määritelmiä. Feigenbaum ja Ishikawa ovat ehkä suurimpia nimiä. Crosby, Deming ja Juran ovat esittäneet näkemyksiä, mutta yksikään heistä ei käytä laatujohtamisen termiä.

Johdanto

Maailmanlaajuisessa kilpailussa yritysten laadusta on tullut keskeinen aihe, mikä on johtanut laatujohtamisen esityksiin. Vuosisadan lopun lähestyessä laatujohtamisesta on tullut tärkeä johtamisjärjestelmä.

Laatujohtamisesta on esitetty erilaisia määritelmiä, jolloin laatujohtamisen alaisuudessa on tehty erilaisia määritelmiä.

Taulukossa I on esitelty laatujohtamisen eri kirjoittajien esittämiä ulottuvuuksia, jotka ovat seuraavat:

- ylimmän johdon tuki
- asiakassuhde
- toimittajasuhde
- työvoiman hallinta
- työntekijöiden asenteet ja käytös
- prosessin virtauksen hallinta
- laadun data ja raportointi
- laatujohtamisen osaston merkitys
- vertailu.

Historiallinen näkökulma

Powell huomioi Japanissa alkaneen vuonna 1949 alkaneen liikehdinnän, jolloin eri osapuolia alkoi selvittämään Japanin mahdollisuuksia pärjätä liiketoiminnassa. Powell huomioi, että yhdysvaltalaiset yritykset alkoivat kiinnittää huomiota laatujohtamiseen 1980-luvulla.

19.6.2024

OMA / 10 / v1
Julkinen / www

Tietysti voi huomioida, että taulukossa 1 mainittuja asioita käsiteltiin jo ennen laatujohtamisen liikettä, jolloin laatujohtamiselle ei olisi tarkkaa syntymäpäivää. Voi kuitenkin huomioida, että laatujohtamisen liike, termi ja filosofia ilmestyi 1980-luvun puolessavälissä.

Nyt voidaan huomioida, että ennen ”laatujohtamisen” (management) termiä käytettiin ”laadunhallinnan” termiä (control), jolloin myös johtamisen filosofia oli erilainen.

Yhdysvalloissa laatujohtaminen on seurausta japanilaisten tuotteiden läpilyönnistä 1970-luvulla, jolloin vaikuttivat myös Crosbyn, Demingin, Feigenbaumin ja Juranin kirjoitukset. Eri sidosryhmä tutkivat eri kirjoittajien tekstejä (kuten myös Ishikawa), jolloin yhdistelmänä syntyi laatujohtamisen käsite. Myöhemmin sama liike levisi muihin maihin.

Taulukossa II esitellään tuloksia ABI-INFORM -tietokannasta, jolloin laatujohtamisen, laadunhallinnan ja kokonaisvaltaisen laadun termeillä on tehty kirjallisuushakua. Kuten taulukko II osoittaa, niin näitä termejä on käytetty lisääntyvästi alkaen vuodesta 1986. Toinen tulos on, että kirjallisuuden määrä saavuttaa lakipisteen vuonna 1993, jolloin kirjallisuus näillä termeillä on vähentynyt.

Taulukossa III on esitetty joukko tapahtumia, jotka ovat vaikuttaneet laatujohtamisen kehittymiseen.

Japanilaisen ja yhdysvaltalaisen kokonaisvaltaisen laadunhallinnan vertailu

Feigenbaum oli ensimmäinen kirjoittaja käyttämässä termiä ”kokonaisvaltaisen laadunhallinnan” termiä (TQC). Feigenbaum totesi, että kaikilla yrityksen osastoilla on merkitys laadun kannalta.

Japanilaiset kehittivät omaa lähestymistapaa Demin ja Juranin oppien mukaisesti, jolloin he sovittivat niitä omaan kulttuuriin ja toimintaympäristöön, jolloin japanilaiset kehittivät uuden joukon työkaluja, tekniikoita ja lähestymistapoja. Tämän artikkelin kirjoittajan mukaan Ishikawa oli keskeinen henkilö luotaessa japanilaista lähestymistapaa laadunhallintaan.

Keskeinen ero Feigenbaum ja Ishikawan välillä on suhtautuminen laadunhallinnan asiantuntijoihin. Feigenbaum asettaa laadun johtamisen vastuun johtajille. Ishikawa asettaa huomiota laajempaa henkilökuntaan. Ishikawa esitti koko yrityksen laajuisen laadunhallinnan. Feigenbaum esitti laadunhallinnan termin rajatun.

Ishikawa esitti erilaisia eroja japanilaisen ja länsimaisen eroja.

1. lännen puolella asetettiin huomiota ammattimaisuuteen ja erikoistumiseen
2. lännen puolelle korostuivat Taylorin järjestelmät
3. palkkausjärjestelmä oli erilainen
4. lännen puolella korostui henkilöstön vaihtuvuus ja irtisanomiset; Japanissa oli koko työiän kattavia työsuhteita
5. japanilaisilla oli erilainen suhtautuminen alihankkijoihin (alihankkijat ystävinä)
6. vanhantyylinen kapitalismi vastaan pääoman demokratisoitumiseen; lyhyen ja pitkän ajan etujen erilaisuus.

Eli suhtautuminen länsimaiden ja Japanin välillä on ollut erilainen. Eri maissa on siis ollut erilaisia sovelluksia, vaikkakin eri maiden sovelluksia on kokeiltu muissakin maissa (vrt. Japani ↔ Yhdysvallat).

Laatujohtaminen: keskeisten ajattelijoiden näkemyksiä

19.6.2024

OMA / 10 / v1
Julkinen / www

Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa ja Juran ovat keskeisiä ajattelijoita laatujohtamisessa, mutta heillä ei ole täysin samoja näkemyksiä. Taulukossa IV on esitetty heidän eroja ja yhtäläisyyksiä.

Johtopäätöksiä

Vaikka laatujohtaminen tuli suosioon 1980-luvun puolessavälissä, niin monia laatujohtamisen osia pyöriteltiin jo 1950-1970 -luvulla. Japania voi pitää lähtökohtana, vaikka monia teoreettisia kehityksiä tehtiin Yhdysvalloissa.

Laatujohtamisen soveltamisesta ei ole yhtä yhteistä sopimusta. Eli eri maiden välillä on eroja laatujohtamisen soveltamisessa, jolloin myös eri yritysten välillä on eroja laatujohtamisen soveltamisessa.

OMA ARVIO

Suomessakin on olemassa Suomen Laatu yhdistys ry, vaikkakin nykyään käytetään paljon termiä ”Excellence Finland”. Suomen Laatu yhdistys ry omistaa Laatu keskus Excellence Finland Oy:n, joka järjestää koulutusta ja konsultointia. Eli laatujohtaminen ajatuksena on kestänyt näihin päiviin saakka.

Toisaalta meillä on FIBS (Finnish Business & Society) yhdistyksenä, joka keskittyy yritysvastuuseen. Eli yritysvastuu voi olla yksi näkökulma yritystoimintaan.

Tietysti tiedämme nykyisen kiinnostuksen ohuttuotantoon (lean). Suomen Lean-yhdistys ry on yhteisö, joka kerää yhteen ohuttuotannosta (lean) kiinnostuneita sidosryhmiä.

Itse olen lukenut läpi Liker (2006), jota voi pitää Toyotan mallien kuvaamisena. Yksi termi Toyotan malleille voi tosiaan olla ”ohuttuotanto” (lean), mutta Liker (2006) pyrkii mielestäni kuvaamaan Toyotan mallien erityislaatuista muihin yrityksiin nähden eikä siis suoraan ”ohuttuotantona” (lean).

Reponen & Torkki (2022) pohtivat, että ohuttuotannosta (lean) terveydenhuollossa ei ole vahvaa tutkimusnäyttöä. Ohuttuotantoa (lean) on yritetty kohdistaa myös terveydenhuoltoon, mutta vahvoja tutkimustuloksia siis kaivataan.

Tietysti oli mielenkiintoista lukea artikkeli vuodelta 1998, ja verrata tilannetta nykyhetkeen.

Hannus, J. (1997). Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky (4. p.). Espoo: HM & V Research Oy.

Liker, J. K. (2006). Toyotan tapaan (M. Niemi, Käänt.). Helsinki: Readme.fi.

Reponen, E., & Torkki, P. (2022). Lean terveydenhuollossa—Ei vielä vahvaa tutkimusnäyttöä. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim, 138(17), 1457–1459.

19.6.2024

OMA / 10 / v1
Julkinen / www

145

146 **Liite 1: Lisenssi**147 **Nimeä-Epäkaupallinen-Ei muutoksia 4.0 Kansainvälinen**

148

149 Avoimesti lisensoitu teos

150

151 Tämä teos on lisensoitu Nimeä-Epäkaupallinen-Ei muutoksia 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä. Teoksen
152 uudelleen käytön yhteydessä pitää mainita kirjoittaja. Valittu lisenssi tarkoittaa, että teoksen sisältö on
153 vapaasti käytettävissä, kunhan alkuperäislähteeseen viitataan.

154

155 Lisenssin kansantajuinen esitys on seuraavalla www-sivulla:

156

157 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fi>

158

159



160

161 NIMI:

162 Teoksen tekijä on ilmoitettava siten kuin tekijä tai teoksen lisensoija on sen määrännyt (mutta ei siten että
163 ilmoitus viittaisi lisenssinantajan tukevan lisenssinsaajaa tai teoksen käyttötapaa).

164

165 Ei muutettuja teoksia

166 Teosta ei saa muuttaa, muunnella tai käyttää toisen teoksen pohjana.

167

168 Epäkaupallinen

169 Lisenssi ei salli teoksen käyttöä ansiotarkoituksessa.

170

171 Lisenssin perusteellinen juridinen esitys on seuraavalla www-sivulla:

172

173 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.fi>

174

175 [jatkuu seuraavalla sivulla]

176

19.6.2024

OMA / 10 / v1
Julkinen / www

177

178 Liite 2: Vastuulausekkeita

179

180 Yksittäisen ihmisen yksittäistä tulkintaa yksittäisistä asioista / aiheista

181

182 Tämä teos on yksittäisen ihmisen tulkintaa eri asioista / aiheista, eikä edusta minkään (rekisteröidyn tai
183 rekisteröimättömän) yhteisön virallista tai epävirallista kantaa. Tässä teoksessa mainitut mielipiteet eivät
184 ole (lainopillisia) neuvoja, ja lukijoita kehoitetaan itse perehtymään huolellisesti tässä teoksessa
185 mainittuihin asioihin / aiheisiin.

186

187 Tämä teos ei kata tulevaisuuden kehittymistä, jolloin tässä teoksessa mainitut ennustukset voivat
188 osoittautua vääräksi. Vastaavalla tavalla tämä teos ei kata menneisyyden tulkintaa, jolloin tässä teoksessa
189 tehdyt arviot menneisyydestä voivat osoittautua vääräksi.

190

191 Poliittisia vastuulausekkeita

192

193 Tämä teos käsittelee useita poliittisia mielipiteitä erilaisista asioista / aiheista. Nämä mielipiteet eivät
194 kuitenkaan ole virallisia neuvoja poliittisen päätöksen perustaksi. Teoksen lukijoita kehoitetaan lukemaan
195 kukin mielipide yksittäisen henkilön ajatuksena, koska esitetyt mielipiteet eivät ole minkään yksittäisen
196 puolueen (rekisteröity tai rekisteröimätön) virallisia mielipiteitä. Lisäksi esitetyt poliittiset mielipiteet
197 eivät edusta minkään puoleen (rekisteröity tai rekisteröimätön) jäsenjärjestön (rekisteröity tai
198 rekisteröimätön) virallista kannanottoa.

199

200 Teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät kata Suomen, Euroopan tai maailmanlaajuisen politiikan
201 menneisyyttä tai tulevaisuutta, ja ovat vain yksittäisen henkilön yksittäisiä mielipiteitä.

202

203 Teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät ole tarkoitettu virallisen tai epävirallisen ehdokkuuden
204 tukemiseksi missään vaalissa millään tasolla, eli teoksessa esitetyt poliittiset mielipiteet eivät ole
205 virallisiin vaaleihin valmistautuvan virallisen tai epävirallisen ehdokkaan mielipiteitä. Mahdollisissa
206 virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen) virallisena ehdokkaana esitetyt poliittiset mielipiteet ovat
207 oma kokonaisuutensa, ja virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen) virallisen ehdokkaan julkiset
208 mielipiteet ovat tämän teoksen ulkopuolella, ja tämä teos ei ennakoit tulevia mahdollisia poliittisia
209 mielipiteitä virallisissa vaaleissa (teoksen julkaisun jälkeen).

210

211 Viitattujen www-sivujen sisältö

212

213 Tässä teoksessa viitataan erilaisiin www-sivuihin. Viitattujen www-sivujen laillinen sisältö on tarkistettu
214 tämän teoksen julkaisuhetkellä, mutta monen viitatus www-sivu sisältö tulee mahdollisesti muuttumaan
215 tämän teoksen julkaisun jälkeen. Kaikki muutokset viitatuilla www-sivuilla ovat viitattujen www-sivujen
216 omistajien / ylläpitäjien vastuulla. Kaikki uusi laillinen ja/tai laitton sisältö viitatuilla www-sivuilla ei ole
217 tämän teoksen kirjoittajan vastuulla, ja tämän teoksen lukijoita kehoitetaan huolellisesti välttämään www-
218 sivuilta ladattavien laittomien sisältöjen käyttöä.

219

220 Kaupallinen sisältö / Yleishyödyllisyys

221

222 Tämä teos ei sisällä kaupallista sisältöä, eikä tätä teosta ole tarkoitettu kaupalliseksi sisällöksi, ja käytetyn
223 lisenssin mukaisesti tämä teos on tarkoitettu ei-kaupalliseksi sisällöksi. Tämä teos ei sisällä kaupallisen
224 yhteisön (rekisteröity tai rekisteröimätön) liike- tai ammattisalaisuuksia.