



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

PROSESSIOHTAMINEN

LAADUNHALLINNAN TYÖVÄLINEENÄ

Case: Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta LAMKO

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalous
Taloudenhallinta
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Marianna Rantanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

RANTANEN MARIANNA:

Prosessijohtaminen laadunhallinnan työvälineenä

Case: Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta LAMKO

Liiketalouden opinnäytetyö, 55 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tutkimuksen aiheena on prosessijohtaminen laadunhallinnan työvälineenä opiskelijakunnassa. Prosessijohtamisessa on kyse prosessien hyödyntämisestä laadunhallinnassa. Opinnäytetyö käsittelee prosessien tunnistamista, mallintamista, mallinnettujen prosessien arviointia sekä prosessijohtamista.

Tutkimus tehtiin Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta LAMKOLle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa opiskelijakunta LAMKOn prosessit sekä löytää keinot laadunhallintaan prosessien avulla. Teoriaosuudessa käytiin läpi prosessien tunnistamista ja mallintamista sekä prosessijohtamista laadunvarmistuksen työvälineenä.

Empiirisessä osassa tutkittiin ammattikorkeakoululakia prosessien tunnistamiseksi sekä opiskelijakunta LAMKOn toimintaa. Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia, teemahaastattelua sekä prosessien mallintamista ja niiden arviointia. Havainnointia käytettiin LAMKOn päivittäisen toiminnan hahmottamiseen. Tutkimuksen aineistoa kerättiin haastattelemalla opiskelijakunnan hallitusta ja työntekijöitä sekä osallistumalla opiskelijakunnan toimintaan. Haastatteluiden avulla mallinnettiin kaksi opiskelijakunnan prosessia. Mallinnetut prosessit arvioitiin opiskelijakunnan hallituksen ryhmähaastattelun avulla.

Tutkimuksessa ilmeni opiskelijakunta LAMKOn ydin- ja tukiprosessit. Opinnäytetyöhön valittiin kaksi prosessia, jotka mallinnettiin kolmisivutekniikalla sekä arvioitiin. Lisäksi tutkimuksessa selvisi eri keinoja, miten opiskelijakunta voi hyödyntää prosesseja laadunhallinnassa. Tärkeimmäksi keinoksi todettiin tavoitteiden asettaminen prosessimittareille sekä niiden toteutumisen seuranta.

Opinnäytetyön tuloksien pohjalta Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakuntaan laaditaan tulevaisuudessa laatukäsikirja.

Avainsanat:

Opiskelijakunta, prosessit, prosessien tunnistaminen, prosessien mallintaminen, prosessijohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

RANTANEN, MARIANNA:

Process Management Tool for Quality
Management

Case: Student Union of Lahti University
of Applied Sciences LAMKO

Bachelor's Thesis in Financial Studies, 55 pages, 7 appendices

Autumn 2011

ABSTRACT

The aim of the thesis is to examine how to use process management as a tool for quality management in a student union. Process management is about using processes in quality management. The thesis examines the process identification, modeling, process assessment and process management.

The target organization is the Student Union of Lahti University of Applied Sciences LAMKO. The aim of the study is to identify the processes of the student union LAMKO and find ways to use processes in quality management. The theory part of study discusses process identification, modeling and process management as a tool for quality management.

The empirical part studies the Polytechnics Act and the operation of the Student Union LAMKO. The research methods utilized included literature, observation, thematic interviews and process assessment. Observation was used to understand LAMKO's everyday activities. For the empirical part of the study research material was collected by thematic interviews. Two processes were modeled with theme interviews. The modeled processes were assessed by a group interview.

The study results show the core and support processes that the student union LAMKO comprises. The two processes that were chosen to this thesis were modeled by a three-by-block technique and assessed. The study results also show how the student union can use process management in quality management. The most important ways found were setting targets for the process indicators and monitoring their realization.

As a result of this thesis the Student Union of Lahti University of Applied Sciences will make a quality manual.

Key words: student union, process, process identification, process modeling, process management

SISÄLLYS

JOHDANTO	1
1.1 Opinnäytetyön tausta	1
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, tietoperusta ja rajaus	3
1.3 Tutkimusmenetelmät	4
1.4 Työn rakenne	6
2 PROSESSIEN TUNNISTAMINEN	8
2.1 Rajauksen lähtökohdat	8
2.2 Prosessien luokittelu	9
2.3 Käytännön tapoja prosessien tunnistamiseen	11
2.4 Prosessikartta	13
3 PROSESSIEN MÄÄRITTELY JA KUVAUS	15
3.1 Prosessien kuvaus	15
3.2 Prosessikaavio	18
3.3 Prosessien omistajat	21
3.4 Prosessien arviointi	22
4 LAADUNHALLINTA PROSESSIEN AVULLA	24
4.1 Prosessijohtaminen	24
4.2 Prosessiorganisaatio	25
4.3 Mittaaminen	26
4.4 Prosessin kehittäminen	27
4.5 Laadunhallintajärjestelmä	29
5 CASE: LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJAKUNTA LAMKO	31
5.1 Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta LAMKO	31
5.2 LAMKOn prosessit	33
5.3 Prosessien määrittely ja mallintaminen	44
5.4 Prosessien arviointi ja hyödyntäminen laadunhallinnassa	44
6 YHTEENVETO	48
LÄHTEET	51
LIITTEET	55

JOHDANTO

Opiskelijakuntien jatkuvana haasteena on toiminnan jatkuvuuden ja laaduntasaisuuden varmistaminen toimijoiden vaihtuessa vuosittain. Useamman vuoden toiminnassa mukana olleista aktiiveista muodostuu helposti tärkeitä avainhenkilöitä, joiden tietämystä ja kokemusta on vaikea korvata. Toimijoiden ja vuosittaisten painopisteiden vaihtuessa, uusien toimijoiden perehdyttäminen ja toimintaan sisään ajaminen on tärkeää. Usein uusia toimijoita perehdyttäessä on vaikea saada hahmotetuksi kokonaiskuva järjestön toiminnasta, vaan helposti keskitytään ainoastaan omiin työtehtäviin. Prosessikartta ja prosessien kulku mallinnettuna prosessikaavioihin ovat keino selkeyttää tätä kaottista tilannetta. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen selkeyttää kokonaisuuden ymmärtämisessä sekä helpottaa työnkehittämistä ja itseohjautuvuutta. (Laamanen 2001, 23.)

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opiskelijakunta on lainsäädäntöön perustuva yhteisö ja itsenäinen oikeushenkilö, jolle on annettu itsehallinto-oikeus. Opiskelijakunta on määritelty julkisoikeudelliseksi yhdistykseksi. (Viertola 2008). Opiskelijakuntien hallinto perustuu ammatikorkeakoululakiin, (42 a §) jonka mukaan opiskelijakuntien hallinto muodostuu edustajistosta ja hallituksesta.

Avainhenkilöt ovat henkilöitä, joilla on tietoa, taitoa ja kokemusta, joita on erityisen vaikea korvata. Avainhenkilön puuttuessa saattaa organisaation toiminta ja kehittäminen olla vaarassa. Toimintaympäristössä, jossa avainhenkilöt, kuten opiskelijakunnan puheenjohtaja ja hallitus, vaihtuvat usein, on tärkeää tiedonsiirron turvaaminen ja organisaation toimintatapojen perehdyttäminen sekä laadun-
tarkkailu. (Saario 2007.)

Prosessien mallintaminen auttaa ymmärtämään organisaation eri toimintojen kokonaisuutta, ja sitä voidaan hyödyntää laadunvarmistusjärjestelmien ja sen mittareiden luomisessa. (Kataja 2007.)

Opiskelijakunta

Opiskelijakunta on julkisoikeudellinen yhdistys, jolla on henkilöjäseniä. Jokaisella ammattikorkeakoululla on oma opiskelijakuntansa. Niiden toiminta-ajatus perustuu ammattikorkeakoululakiin ja sen määrittämiin tehtäviin, mutta ne eroavat silti toiminnoiltaan, kooltaan ja toimintatavoiltaan toisistaan. Opiskelijakunta on edunvalvontajärjestö, joka valvoo ammattikorkeakoulunsa opiskelijoiden etua. Niillä ei ole automaatiojäsenyyttä, kuten niihin rinnastettavilla ylioppilaskunnilla. Opiskelijakunnat joutuvat siis perustehtäviensä lisäksi panostamaan jäsenrekrytointiin, saadakseen lisää resursseja toiminnan pyörittämiseen.

Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta LAMKOn toiminnasta vastaa vuosittain valittava hallitus sekä opiskelijakuntaan palkatut työntekijät, joiden esimiehenä hallituksen puheenjohtaja toimii. LAMKOn jäsenmäärä on noin 1700 Lahden ammattikorkeakoulun noin viidestä tuhannesta opiskelijasta. Opiskelijakunnan hallitus, joka valitaan vuosittain edustajiston järjestäytymiskokouksessa marraskuussa, koostuu puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta sekä 3-8 hallituksen jäsenestä. Vuonna 2011 opiskelijakunnan hallitus on muodostunut yhdeksästä luottamustoimihenkilöstä. (LAMKO 2011.)

Tämän opinnäytetyöntekijä on toiminut vuodesta 2009 alkaen opiskelijakunnan hallituksessa. Toukokuussa 2009 hän on siirtynyt hallituksen puheenjohtajaksi. Tehtävässä on useasti törmätty haastaviin tilanteisiin uusia aktiiveja toimintaan ja toimintatapoihin perehdyttäessä. Usein uudet toimijat oppivat helposti oman toimintasektorinsa, mutta heille on haastavaa ymmärtää opiskelijakunnan toimintaa kokonaisuutena sekä erottaa toiminnasta opiskelijakunnan varsinaiset tehtävät niistä tukevista toiminnoista.

LAMKOssa on vasta viime vuosina kiinnitetty erityistä huomiota toiminnan jatkuvuuteen ja laadunturvaamiseen. Toiminnan jatkuvuuden parantaminen on aloitettu strategian laadinnalla, joka on luonut tarpeen myös laadunvarmistukselle. Koska opiskelijakunnan toimijat vaihtuvat vuosittain, on tärkeää turvata toimin-

nan tasainen laatu vuodesta toiseen. Olennaisena osana laadukkaassa työnjäljessä ovat yhtenäiset toimintatavat ja mittarit, joilla laatua seurataan.

Prosessiajattelu

Prosessiajattelussa kaikki organisaation toiminnot nähdään prosesseina. Prosessit taas ovat olennainen osa laadun kehittämistä. PDCA-laatuympyrän kehittäjä Edwards Deming on korostanut prosessien tärkeyttä toteamuksellaan ”Jos et osaa kuvata tekemisiäsi prosesseina, et tiedä mitä olet tekemässä”. (Lecklin & Laine 2009, 40.)

Prosessiajatteluun usein siirrytään, kun haetaan ratkaisua tiedonkulun selkeyttämiseen, halutaan parantaa organisaation toimintaa tai esimerkiksi selkeyttää työntekijöiden toimintaa ja vastuita. Prosessit tukevat strategian toteutumista, tuovat keinoja toiminnan seurantaan ja laadunparantamiseen, kun asioille luodaan selkeät mittarit. (Moisio 2008.)

Prosessiajattelu lähtee ensisijaisesti toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen pohtimisella sekä optimaalisten rakenteiden hakemisella strategian ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta. Strategialla ja sitä tukevien prosessien avulla toteutetaan organisaation missiota ja yhteiskunnallisia vaikuttavuustekijöitä. Prosessien tarkoituksena on muuttaa resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 114.)

Ennen organisaation johtamista prosessien kautta prosessit tunnistetaan, määritellään ja kuvataan sekä nimetään niille omistajat. Prosessien suorituskykyä mitataan ja sen avulla prosessia kehitetään jatkuvasti. (Virtanen & Wennberg 2005, 115.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset, tietoperusta ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta LAMKOn prosessit sekä luoda pohja prosessien mallintamiseen tulevaisuudessa laadittavaa laatukäsikirjaa varten mallintamalla kaksi LAMKOn

prosessia. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten prosesseja voidaan hyödyntää opiskelijakunnan laadunhallinnassa.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mistä prosesseista opiskelijakunta LAMKOn toiminta muodostuu?
2. Miten prosesseja voidaan hyödyntää opiskelijakunnan laadunhallinnassa?

Opinnäytetyössä käytetään tietoperustana prosessien tunnistamista ja mallinnusta sekä prosessijohtamista laadunhallinnan työvälineenä. Tietoperusta tukee tutkimuskysymyksiin vastaamista ja opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista.

Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan perehdyttäminen ja siihen liittyvä materiaali.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö tehdään kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen on perusteltua esimerkiksi tutkimuksen päämäärän saavuttamisen sekä tutkijan aikaisemman kokemuksen perusteella (Räsänen 2011).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkimuksessa voidaan käyttää monipuolisesti erilaisia tutkimuslajeja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä käyttää ihmisiä tiedonkeruun välineinä mittavälineiden sijaan. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille, joten tutkittavien kohdejoukko on valittu tarkoituksen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 153–155, 168.)

Tämä opinnäytetyö tehdään tapaustutkimuksena, jossa tutkimustapoina käytetään havainnointia ja teemahaastattelua, prosessien mallinnusta sekä mallinnettujen prosessien arviointia.

Koska opinnäytetyön tekijä toimii opiskelijakunnan puheenjohtajana, käytetään tutkimusmenetelmänä havainnointia. Havainnointia käytetään opinnäytetyössä esimerkiksi opiskelijakunnan toiminnan tutkimiseen ja prosessien tunnistamiseen. Havainnointi voi olla passiivista tai osallistuvaa. Osallistuvalla havainnoinnilla on

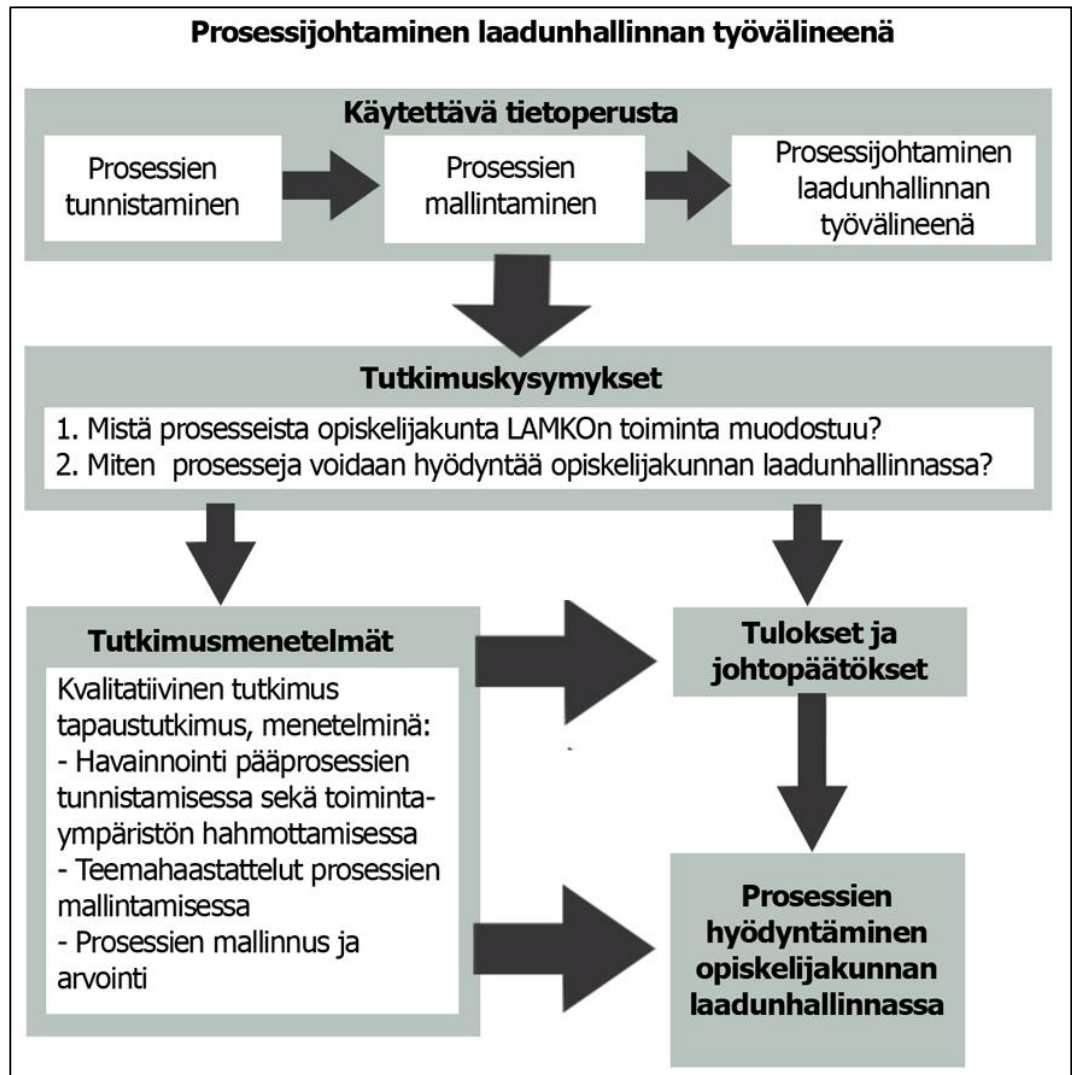
tyypillistä, että tutkija toimii tai pyrkii toimimaan havainnoitavan ryhmän jäsenenä. Haasteena tässä tutkimusmenetelmässä on pitää erillään havainnot ja omat tulkinnat havainnoista. (Hirsjärvi jne. 2001, 203–204.)

Prosessien mallintamisessa käytetään apuna teemahaastattelua. Teemahaastattelussa on tyypillistä etukäteen tietää haastattelussa läpikäytävät teema-alueet, mutta kysymyksiä ei ole muotoiltu tarkkaan, eikä niiden järjestystä ole määritelty. Haastattelun etuna esimerkiksi lomakekyselyyn verrattuna on saada henkilöt vastaamaan ja osallistumaan tutkimukseen. Haastateltaviin voi myös tarpeen tullen ottaa uudelleen yhteyttä esimerkiksi aineiston täydennyksen vuoksi. (Hirsjärvi jne. 2001, 193–195.)

Teemahaastattelu on valittu tutkimustavaksi sen vuoksi, että opiskelijakunta on toimintamuodoltaan sellainen, että jokainen tietää oman sektorinsa toiminnan, mutta muiden sektoreiden toiminta saattaa olla hieman epäselvää. Teemahaastattelun avulla voidaan haastatella samalla rungolla kaikkia toimijoita, mutta silti mukailta haastattelun kysymyksiä sektorin mukaisesti. Teemahaastattelun avulla haetaan vastauksia prosessien vaiheisiin ja niiden etenemiseen.

Prosessien mallinnuksella on tarkoitus kuvata opiskelijakunnan toimintaa. Prosessien mallinnus lähtee liikkeelle prosessien tunnistamisella ja prosessikartan muodostamisella. Lisäksi yksittäisistä prosesseista voidaan luoda prosessikaaviot, jotka kuvaavat tarkemmin juuri kyseisen prosessin kulkua. Tähän opinnäytetyöhön valitaan kaksi prosessia mallinnettavaksi. Prosessien mallinnus tehdään kolmisivutekniikan mukaisesti. Kolmisivutekniikassa prosessin perustiedot kootaan kansilehdeksi, prosessista muodostetaan prosessikaavio ja lisäksi se sisältää selityshden, joka kuvaa tarkemmin prosessivaiheita ja prosessin kulkua. (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki 2011.)

Prosessien mallinnusta arvioidaan hallituksen ryhmähaastattelulla, jolloin saadaan toimijoiden kanta mallinnuksen todenmukaisuudesta. Lisäksi saadaan sellaisten toimijoiden kanta mallinnuksen selkeyteen, joille sektorin toiminta on vieraampaa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Opinnäytetyöni tutkimusasetelman olen mallintanut kuviossa 1, joka selventää, millä tutkimusmenetelmillä laadittuihin tutkimuskysymyksiin on tarkoitus vastata. Lopulta saadaan pohja prosessien mallintamisella, jonka avulla voidaan jatkossa laatia laatukäsikirja.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyöni ensimmäisessä luvussa selvitetään tutkimuksen tausta ja tavoitteet, määritellään tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus sekä esitellään tutkimusmenetelmät ja käytettävä aineisto.

Opinnäytetyöni teoriaosuus rakentuu kolmesta eri osa-alueesta. Ensin käsitellään prosessien tunnistamista, sen jälkeen keskitytään prosessien määrittelyyn ja kuvaamiseen. Viimeisenä keskitytään prosessijohtamiseen laadunvarmistuksen työvälineenä.

LAMKOn prosessien tunnistamista ja valittujen prosessien mallintamista käsitellen teoriaosuuden jälkeen, luvussa viisi, jossa selvennän tarkemmin tutkimuksen toteutusta ja sen tuloksia. Luvussa kerrotaan opinnäytetyössä käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä tunnistetaan opiskelijakunnan ydin- ja tukiprosessit. Lisäksi luvussa käsitellään kahden tunnistetun prosessin mallintamista sekä mallinnuksen arviointia. Viimeiseksi luvussa viisi käydään läpi muiden opiskelijakuntien laadunvarmistusta sekä pohditaan prosessien hyödyntämistä laadunvarmistamisen työvälineenä.

2 PROSESSIEN TUNNISTAMINEN

Prosessilla tarkoitetaan saman, monta vaihetta sisältävän, työn tekemistä toistuvasti samalla tavalla. Kaikkea työtä, jota tehdään toistuvasti, voi kutsua prosessiksi. Prosessi muodostuu eri tekemisten vaiheista. Prosessit koostuvat yksittäisistä toiminnoista, jotka voidaan selkeästi määritellä yksittäisiksi pieniksi tehtäviksi, jotka voivat koostua mistä tahansa. Työtilanteessa on tärkeää, että toiminto on niin selkeää, että kaikki toimijat tietävät, mitä ja miten heidän pitää tehdä. (Hokkanen jne. 2008, 140.)

Prosesseissa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta. Prosessit toimivat organisaation kehittämisen rakenteena, ja niihin voidaan yhdistää kaikki organisaation toimintaan kohdistuvat vaatimukset ja tukivälineet. (Laamanen 2001, 39, 41.)

Hyvä prosessi on yksinkertainen ja selkeä. Se toteuttaa organisaation tarkoitusta, ja sillä on tavoitteet sekä mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan. Hyvässä prosessissa turhat työvaiheet on minimoitu, ja se kytkeytyy tarpeellisiin ohjeisiin helposti. Lisäksi se sitoo yhteen työvaiheet ja tietojen hallinnan sekä varmistaa asiakaslupausten toteutumista. (Moisio 2011b.)

2.1 Rajauksen lähtökohdat

Ydinprosessien rajauksen lähtökohtana on usein se, että se alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Yhdistystoiminnassa määritelmää voidaan muokata sisältämään asiakkaiden lisäksi myös yhdistyksen jäsenet (Loimu 2005, 198). Julkishallinnollisessa toiminnassa, johon myös opiskelijakunta voidaan rinnastaa, on tyyppillistä, että asiakkaita on useita ja sama taho voi olla useassa erilaisessa roolissa asiakkaana. Lisäksi samoilla prosesseilla voi olla asiakkaita, joiden edut ovat ristiriitaiset. Ristiriitaisuuksien ei kuitenkaan tulisi estää prosessiajattelua, mutta on tärkeää olla tarkkana prosesseja tunnistaessa ja huomioida julkishallinnollisen toiminnan monisäkeinen luonne. (Virtanen & Wennberg 2005, 117.)

Toinen rajauksessa käytetty periaate on, että prosessi alkaa jollakin tavalla suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tämän rajausperiaatteen tarkoituksena on edistää jatkuvan kehittämisen periaatetta. (Laamanen 2001, 53.)

Jatkuvan kehittämisen periaatteen taustalla on Demingin laatuympyrä. Tarkemmin laatuympyrää käsitellään luvussa neljä. Jatkuvan kehittämisen periaate on syntynyt PDCA-ajattelumallista. PDCA tulee sanoista Plan, Do, Check, Act eli suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna. Usein prosessi alkaa suunnittelulla, jatkuu toiminnalla, sisältää seurantaa, ja lisäksi siinä kuvataan toiminnan parantamista. Usein tällaisissa prosesseissa vaiheet kuitenkin edustavat prosessikoreja. Prosessikorien alla voi olla pienempiä prosesseja, kuten vuositason toiminnan suunnitteluprosessi tai eri työvaiheita. (Pesonen 2007, 132–133.)

2.2 Prosessien luokittelu

Organisaatioiden prosesseja voidaan luokitella eri tavalla. Osa prosesseista on kriittisiä organisaation menestyksen kannalta. Näitä prosesseja saatetaan nimittää esimerkiksi *liiketoimintaprosesseiksi*, *pääprosesseiksi* tai *avainprosesseiksi*. Parhaimmillaan prosessit kulkevat asiakkaalta asiakkaalle horisontaalisesti kaikkien organisaation osastojen rajojen läpi. (Laamanen & Tinnilä 2002, 61–62.)

Avainprosesseihin sisältyvät kaikki ydinprosessit sekä tärkeimmät tukiprosessit. Tukiprosesseista niihin kuuluvat, jotka ovat toiminnan kannalta tärkeimpiä sekä sellaiset, joiden ongelmat voivat vaikuttaa koko organisaation toimintaa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tietohallinnon prosessit. (Pesonen 2007, 131.)

Prosessien luokittelua avainprosesseihin perustuu siihen, että näin halutaan keventää turhaa kuvaamista. Avainprosessien vaatimuksena on, että ne täytyy määrittää ja kuvata sekä niitä täytyy seurata ja ohjata. Myös avainprosessien ulkopuolelle jäävät prosessit täytyy tunnistaa, mutta niiden määrittäminen ja kuvaus ei ole välttämätöntä. (Pesonen 2007, 131–132.)

Suoraan ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja kutsutaan *ydinprosesseiksi*. Koska mikään organisaatio ei voi toimia vain ulospäin suunnatuilla prosesseil-

la, on olemassa myös näiden ulkoisten prosessien toiminnan ja edellytyksien luomista tukevia prosesseja, *tukiprosesseja*. Laajat prosessit on joskus tarpeellista jakaa toimintojen sijasta suppeampiin prosessikokonaisuuksiin. Näistä prosesseista voidaan käyttää nimitystä *osaprosessi* tai *aliprosessi*. (Laamanen & Tinnilä 2002, 62–63.)

Ydinprosessit

Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka palvelevat ulkoista asiakasta. Niiden avulla jalostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Yritystasolla määritellään tyypillisesti 3-10 ydinprosessia, mutta niitä voi olla myös vähemmän riippuen yrityksen toiminnan tarkoituksesta. (Lecklin 2006, 130.)

Ydinprosesseille tyypillistä ovat tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen, toimituksesta sopiminen, tuotteiden ja palveluiden toimittaminen sekä asiakastuki (Laamanen & Tinnilä 2002, 62).

Ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä eli niitä tehtäviä, joita varten se on olemassa. Julkishallinnon kontekstissa ydinprosessit ovat yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja, joiden kautta organisaation yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy. Ydinprosessit kertovat, miten organisaatio pyrkii siihen tavoitteeseen, mitä varten se on olemassa. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.)

Tukiprosessit

Kun ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia, niin tukiprosessit taas ovat täysin yrityksen sisäisiä prosesseja (Lecklin 2006, 130). Tukiprosessit nimensä mukaisesti tukevat ja luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Ne eivät ole vähemmän tärkeitä kuin ydinprosessit, mutta ne itse eivät kuitenkaan ole organisaation olemassaolon tarkoitus, vaan ne ovat olemassa organisaation toimintaa varten. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.)

Tyypillisiä tukiprosesseja ovat mm. strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta, osaamisen kehittäminen sekä rahoituksen ja prosessien suunnittelu.

Jotkut organisaatiot käyttävät toiminnan suunnittelusta ja strategisesta suunnittelusta vastaavista prosesseista nimitystä *johtamisprosessit* tai *ohjausprosessit*. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63.)

Prosessihierarkia

Prosessihierarkiassa on kyse eritasoisista prosesseista. Ydinprosessi koostuu useasta vaiheesta, ja jokainen vaihe saattaa vielä sisältää oman prosessinsa. Allekkaisten ja sisäkkäin olevien prosessien hahmottaminen selventää suuria kokonaisuuksia. Alaprosesseja määriteltäessä voidaan mennä hyvinkin pitkälle, mutta on tärkeää muistaa mikä on tarkoituksenmukaista; kahvinkeitämisestä tuskin on tarpeellista mallintaa omaa prosessia. Liika ohjeistaminen myös latistaa henkilöiden omaa ajattelua ja tekee toiminnasta mekaanista, joten prosessihierarkiassa edessä tulee pohtia tarkkaan, mitä kannattaa oikeasti määrittää. (Pesonen 2007, 142.)

2.3 Käytännön tapoja prosessien tunnistamiseen

Prosessien tunnistaminen edellyttää selkeää käsitystä organisaatio toiminnasta: sen päämääristä ja tavoitteista. Ydinprosessien tunnistamisessa pyritään etsimään juuri ne prosessit, joilla nämä päämäärät voidaan tavoittaa. Käytännössä prosessien tunnistaminen kannattaa aloittaa määrittelemällä organisaation asiakkaat ja ne tarpeet, jotka liittyvät organisaation toimintaan. Sidosryhmien listaamisen kautta voidaan edetä prosesseihin, joilla niihin voidaan vastata. (Virtanen & Wennberg 2005, 119.)

Ydinprosessien tunnistamisessa on neljä kriittistä vaihetta julkishallinnollisissa organisaatioissa, joihin opiskelijakunnatkin voidaan rinnastaa. Nämä vaiheet on kuvattu taulukossa 1 kuhunkin vaiheeseen liittyvän prosessin ominaisuuden sekä tunnistamiseen liittyvän tehtävän ja tavoitteen mukaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 119.)

Ensimmäinen vaihe prosessien tunnistamisessa on selvittää, minkälaisia asiakkaita organisaatiolla on – keitä varten se on olemassa. Keskeiset asiakasryhmät ja ryhmittelyperiaatteet johdetaan toiminta-ajatuksesta ja strategiasta. Siinä siis pohdi-

taan, mitkä ovat organisaation kannalta keskeisiä asiakasryhmiä. Toinen vaihe ydinprosessien tunnistamisessa on vastata kysymykseen, mihin asiakkaiden tarpeisiin organisaatio pyrkii vastaamaan. Näiden tarpeiden tyydyttämisellä arvioidaan toiminnan onnistumista. Tarkoitus ei ole suunnata katsetta organisaation välittömiin suoritteisiin, vaan ydintarkoitus on niissä yhteiskunnallisissa tarpeissa, joiden tyydyttämiseen pyritään. (Virtanen & Wennberg 2005, 119–120.)

TAULUKKO 1. Haasteet ydinprosessien tunnistamisessa julkishallinnollisessa organisaatiossa (Virtanen & Wennberg 2005, 120).

Prosessin ominaisuus	Prosessien tunnistamiseen liittyvä tehtävä	Tavoite
Prosessilla on aina asiakas: joku jonka tarpeita varten toiminta on olemassa	Tunnista keskeiset asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet	Selkeä käsitys asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista
Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen	Tunnista palvelut, joilla asiakkaiden tarpeisiin vastataan ja ryhmittele asiakkaat samanlaisten tarpeiden mukaan	Palvelut ryhmitelty asiakasryhmien ja näiden tarpeiden perusteella
Prosessilla on selvä alku ja loppu	Tunnista prosessin alkuherätteet ja prosessin lopputulos	Prosessin alkutila, eli prosessin liikkeelle panevat voimat, ja prosessin lopputila on tunnistettu
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy prosessien välityksellä	Ryhmittele ja nimeä prosessit vaikuttavuus tavoitteiden näkökulmasta	Prosessit ilmentävät samanaikaisesti sitä, miksi organisaatio on olemassa ja miten organisaatio toimii

Prosessien tunnistamisessa ei ole kuitenkaan pelkkää toiminnan tavoitteiden pohjimista. Ydinprosessien tarkoitus on vastata nimenomaan kysymykseen, miten organisaatio toteuttaa sille annettuja tehtäviä. Ydinprosessit siis kertovat, mitkä ovat niitä palvelu- ja työskentelymuotoja, joiden kautta organisaation tulokset syntyvät. Kolmannessa vaiheessa onkin tarkoitus pohtia, mitkä ovat niitä keinoja,

joilla tunnistettujen asiakasryhmien tarpeisiin vastataan. Neljäs vaihe koskee prosessien nimeämistä. Prosesseissa on kysymys tekemisestä, joten prosessien nimiksi tulisi valita tekemistä kuvaavia sanoja. Prosessien nimeäminen on tärkeää, koska ne ohjaavat myös prosesseihin liittyvää ajattelutapaa. (Virtanen & Wennberg 2005, 120–121.)

Prosesseja nimetessä tulisi muistaa, että prosessit ovat viestinnän väline. Ne ovat helpottamassa organisaation toiminnan ymmärtämistä. Sen lisäksi, että ne antavat organisaation omille toimijoille informaatiota organisaation kokonaistoiminnasta, kertovat ne myös ulkopuolisille organisaation toiminnan tarkoituksen. Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, jotka kertovat miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. Prosessin nimen pitäisi jotenkin kuvata sitä. Organisaation prosessikartasta, jossa näkyvät ylimmän tason prosessikuvaukset, tulisi nähdä suoraan miten organisaatio toteuttaa toiminta-ajatustaan ja mihin yhteiskunnalliseen päämäärään se pyrkii. (Virtanen & Wennberg 2005, 121.)

2.4 Prosessikartta

Prosessikartalla tarkoitetaan yhtä kuvaa, jossa on esitettyä kaikki organisaation prosessit sekä niiden väliset yhteydet. Prosessikartasta saa käsityksen organisaation toiminnasta. Kartta ei voi olla ristiriidassa yksittäisten prosessien kanssa. Prosessikarttaa voi muuttaa ja täsmentää sitä mukaan, kun ajatus organisaation laadunhallintajärjestelmästä kehittyy. Kartta on kuitenkin pidettävä mielessä myöhemmissä vaiheissa, kun yksittäisiä prosesseja määritetään. (Pesonen 2007, 133.)

Prosessikartta on kaikkein yleisin prosessien kuvaustaso organisaation toiminnasta. Tyypillisesti siitä näkee organisaation ydinprosessien nimet sekä keskeisimmät tukiprosessit. Prosessikartta on mahdollista laatia ydin- ja tukiprosessien tunnistamisen jälkeen. (Virtanen & Wennberg 2005, 123.)

Prosessikartan avulla kuvataan usein karkeasti organisaation liiketoimintamallia (Laamanen & Tinnilä 2002, 66). Prosessikartalla on prosessiorganisaatiossa korvattu perinteisen organisaatiokaavion. Sitä käytetään ulkoisen viestinnän apuvälineenä. Kartan on tarkoitus selventää ulkopuoliselle ymmärrettävällä tavalla, miten

organisaatio toteuttaa tehtäväänsä. Prosessikartta näyttää organisaation ydin- ja tukiprosessit. Tyypillisesti siitä ei kuitenkaan selviä, minkälaisista osaprosesseista ydin- ja tukiprosessit täsmälleen koostuvat. (Virtanen & Wennberg 2005, 124.)

Tavallisin prosessikartan esitystapa on ns. vesiputousmalli. Vesiputousmalli on helppo laatia ja esittää kuulijoille. Vesiputousmallissa on vasemmassa laidassa kolme osapuolta: asiakkaan prosessi, ydinprosessit ja oman organisaation tukiprosessit. Ajatuksena vesiputousmallissa on seurata asiakkaan maailmaa ja hänen toimintansa etenemistä. Kun asiakkaan kanssa halutaan olla tekemisessä, on organisaatiolla aina jokin tilanteeseen sopiva prosessi. (Pesonen 2007, 135.)

Toinen tapa esittää prosessikartta on sellainen, jossa asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat vasemmalla ja oikealla ovat tyytyväiset asiakkaat. Kuvassa keskellä on erilaisia prosesseja kuvattuna nuolilla. Prosessien avulla pyritään täyttämään tarpeet ja saamaan tyytyväisiä asiakkaita. (Pesonen 2007, 136.)

3 PROSESSIEN MÄÄRITTELY JA KUVAUS

Prosessien tunnistamisen jälkeen seuraavana vaiheena on prosessien määrittely ja kuvaaminen. Prosessien määrittelyllä tarkoitetaan prosessien sisällön täsmentämistä. Tämä tapahtuu kuvaamalla prosessien keskeiset vaiheet ja niiden väliset yhteydet sekä prosessien vaiheeseen liittyvien vastuiden ja kriittisten suorituskykytekijöiden kuvaamisella. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–122.)

3.1 Prosessien kuvaus

Prosessinkuvauksessa on tarkoitus esittää prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt. Kuvaus sisältää prosessien oleelliset tekijät, kuten esimerkiksi resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, tuotoksen sekä prosessien liittymäpinnat toisiin prosesseihin. Periaatteessa kaikkea yhdistyksen toimintaa voidaan kuvata palveluprosessina (Loimu 2005, 198). (Laamanen & Tinnilä 2002, 63.)

Prosessien kuvaamisessa on tärkeää pohtia, mitkä kaikki prosessit kuvataan. Kaikkea tärkeää ja oleellista ei tarvitse kuvata tarkasti jos se on osa henkilöiden ydinpätevyyttä. (Pesonen 2007, 143.)

Prosessikuvaus auttaa ymmärtämään omaa roolia kokonaisuudessa. Lisäksi se edistää kustannusten vähentämistä, läpinäkyvyyden lisäämistä, virheiden vähentämistä, läpimenoaikojen lyhentämistä, perehdytyksen nopeuttamista, ennustettavuuden parantamista, vaihtelun vähentymistä ja systemaattisuuden lisäämistä sekä yhteisten tavoitteiden tunnistamista. (Moisio 2011b.)

Prosessikuvauksen tarkoitus

Hyvä prosessikuvaus muodostuu kolmesta asiasta: prosessin peruskuvauksesta, prosessikaaviosta ja kaavion vaiheiden avauksesta. Prosessikuvausta ei ole tarpeen tehdä muuta kuin sillä tarkkuudella, millä tullaan toimeen. Toimeentulo määritellään prosessin toimivuudella, oikealla tuotoksella, odotetuilla tuloksilla ja tehokkuudella. Alussa prosesseja kannattaa mieluummin kuvata karkealla tavalla, kuin

liian tarkalla. Prosessikuvausta voi aina tarkentaa jos sille on tarvetta. (Pesonen 2007, 144.)

Prosessien kuvaus on prosessien hallinnan, arvioinnin ja parantamisen sekä henkilöstö-, materiaali-, tieto- ja taloushallinnon apuvälineitä. Ennen prosessien kuvauksen tekemistä, on tärkeää miettiä, mihin tarkoitukseen prosessikuvausta tullaan tarvitsemaan. Jos prosesseja tarvitaan organisaation toiminnan yleisesittelyssä, on ydinprosesseista muodostettu prosessikartta riittävä. Jos taas prosessikuvausta käytetään toiminnan tai mittariston kehittämiseen, ydinprosessit tulee kuvata ja määrittää. Jos tarpeena on laadunhallintajärjestelmän kuvaus, tulisi myös osa- ja tukiprosessit kuvata ja määrittää sekä ottaa soveltuvat menettely- ja työohjeet laadunhallintajärjestelmän piiriin. (Virtanen & Wennberg 2005, 122.)

TAULUKKO 2. Prosessien määrittelyyn keskeiset vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005,122).

Prosessin ominaisuus	Prosessien määrittelyyn liittyvä tehtävä	Tavoite
Prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien tapahtumien sarja	Tunnista prosessin keskeiset vaiheet	Prosessin keskeiset toimintakokonaisuudet (osaprosessit) tunnistettu ja järjestetty toimintojen sarjaksi
Prosessi koostuu useista osaprosesseista ja toiminnoista, joilla kullakin on omat vastuhenkilöt	Tunnista kunkin osaprosessin keskeiset toiminnot sekä näistä vastaavat henkilöt	Toimintokokonaisuuksien sisältö on määritelty ja vastuutettu
Prosessin tuloksena syntyvät suoritteita, joiden kautta prosessin vaikutukset syntyvät	Tunnista prosessin keskeiset suoritteet liittyen kuhunkin prosessin vaiheeseen	Prosessin keskeiset suoritteet tunnistettu ja nimetty
Prosessin suorituskykyä mitataan	Määrittele sidosryhmäkohtaiset vaatimukset prosesseille, näitä kuvaavat mittarit ja tavoitearvot	Selkeä käsitys prosessin suorituskykytavoitteista

Oli prosessien kuvaustapa tai tarkkuus mikä tahansa, ei taulukossa 2 esitettyjä toimenpiteitä voi prosessien määrittelyssä ohittaa (Virtanen & Wennberg 2005, 122).

Prosessikuvauksen tekeminen

Prosessien kuvauksessa on oltava koko ajan selvillä siitä, minkä tason kuvausta laaditaan ja mihin ylätasoon prosessiin se liittyy. Ennen prosessikaavion laatimista pitää tietää miten työvaiheet prosessissa etenevät. Tätä varten pitää ensin selvittää prosessien sisältö ja työnkulku. (Virtanen & Wennberg 2005, 123.)

Yhden valitun prosessin kuvaaminen alkaa sen perustietojen pohtimisella. Laatu-kirjallisuus sisältää paljon vinkkejä prosessikuvauksen laadintaan. Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankista löytyy prosessien mallinnusohje, jossa käytetään kolmisivutekniikkaa. Mallinnusohjeessa suositellaan perustamaan mallinnusryhmä, joka koostuu prosessin omistajasta ja muista prosessissa toimivista henkilöistä. Mallinnusryhmä aloittaa prosessien mallintamisen täyttämällä prosessien perustietojen keräyslomakkeen, ja muodostaa näin yhteisen kannan. Seuraavaksi mallinnusryhmä hahmottaa prosessin kulun kirjaamalla prosessin vaiheet ja kunkin vaiheen vastuuhenkilön selitysheilomakkeelle. Vaiheiden ja vastuuhenkilöiden selvittyä täydennetään selitysheilomaketta vaiheiden kriittisillä kohdilla, miettimällä työohjeita tai muita käytettäviä menetelmiä. Lopuksi selitysheilomaketta täydennetään kirjaamalla ylös kunkin vaiheen toteutumisen vaatimat ja vaiheen tuottamat tiedot. Selitysheilomakkeen täyttämisen jälkeen mallinnusryhmä voi mallintaa prosessin kaavioksi prosessin vaiheiden ja vastuuhenkilöiden tietojen perusteella. Prosessikaavion mallintamisen jälkeen ryhmä arvioi laadittua prosessikaaviota ja tekee tarvittavia korjauksia sekä laatii prosessista kansilehden. Viimeiseksi prosessin omistaja kerää tulostiedot sovitulla mittareilla ja tekee yhdessä ryhmän kanssa prosessin nykytilanteesta itse arvioinnin. Tämän jälkeen prosessissa voidaan soveltaa jatkuvan parantamisen mallia ja kehittää sitä kokoajan toimivammaksi. (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki 2011.)

Hyvän prosessikuvausten vaatimukset

Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset tekijät ja se esittää asioiden välisiä riippuvuuksia. Hyvä prosessikuvaus auttaa ymmärtämään kokonaisuutta sekä auttaa organisaation omia toimijoita ymmärtämään omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvä kuvaus edistää myös prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä ja antaa mahdollisuuden toimia joustavasti erilaisten tilanteiden vaatimalla tavalla. (Laamanen 2001, 76.)

Hyvän prosessikuvausten avulla voidaan analysoida prosessia. Prosessikuvausten avulla voidaan esimerkiksi selvittää, mihin työvaiheissa aika käytetään ja mitä kustannuksia eri vaiheissa syntyy, mitkä työvaiheet luovat asiakkaille lisäarvoa sekä miten hyvin prosessi joustaa asiakastarpeiden mukaan. (Moisio 2011b.)

3.2 Prosessikaavio

Prosessikaavio on kaavion muotoon piirretty graafinen esitys, jossa esitetään tietyn prosessin toiminnot, tietovirrat ja henkilöt. Prosesseja kuvataan erilaisia tarkoituksia varten. Näitä voivat muun muassa olla prosessien johtaminen, ongelmien ratkaisu tai tietojärjestelmien kehittäminen. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63–64.)

Prosessikaaviota laatiessa on tärkeää sopia tarkoituksenmukainen kuvaustekniikka. Kaavioiden piirtämiseen on olemassa useita kymmeniä erilaisia kuvaustekniikoita. On tärkeää valita sellainen, jota kaikki käyttäjät ymmärtävät. Kaavioissa voidaan käyttää useita erilaisia symboleita, mutta selkeästi ymmärrettävä on usein paras. (Laamanen 2001, 79–81.)

Prosessien mallintamiseen on useita eri tapoja ja kaavioissa käytettävät symbolit vaihtelevat. Selkeä ja hyväksi havaittu malli prosessien mallintamisen kaavioista on uimaratakaavio, joka esittelee kuka tekee, mitä ja milloin. Kaavion etuna on, että prosessin eri vaiheiden suorittamisesta vastuussa olevat työroolit saadaan näkyviin. Työrooli ei viittaa yksittäiseen henkilöön, vaan rooliin, jossa henkilö toimii suorittaessaan prosessin. Tällä tavalla yhdellä työntekijällä voi olla useita roo-

leja, ja sama rooli voi olla usealla henkilöllä. Kullekin roolille tehdään oma rivi eli uimarata, jonka sisään liitettyjen tehtävien suorittaja on joku kyseisen roolin haltijoista. (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki 2011.)

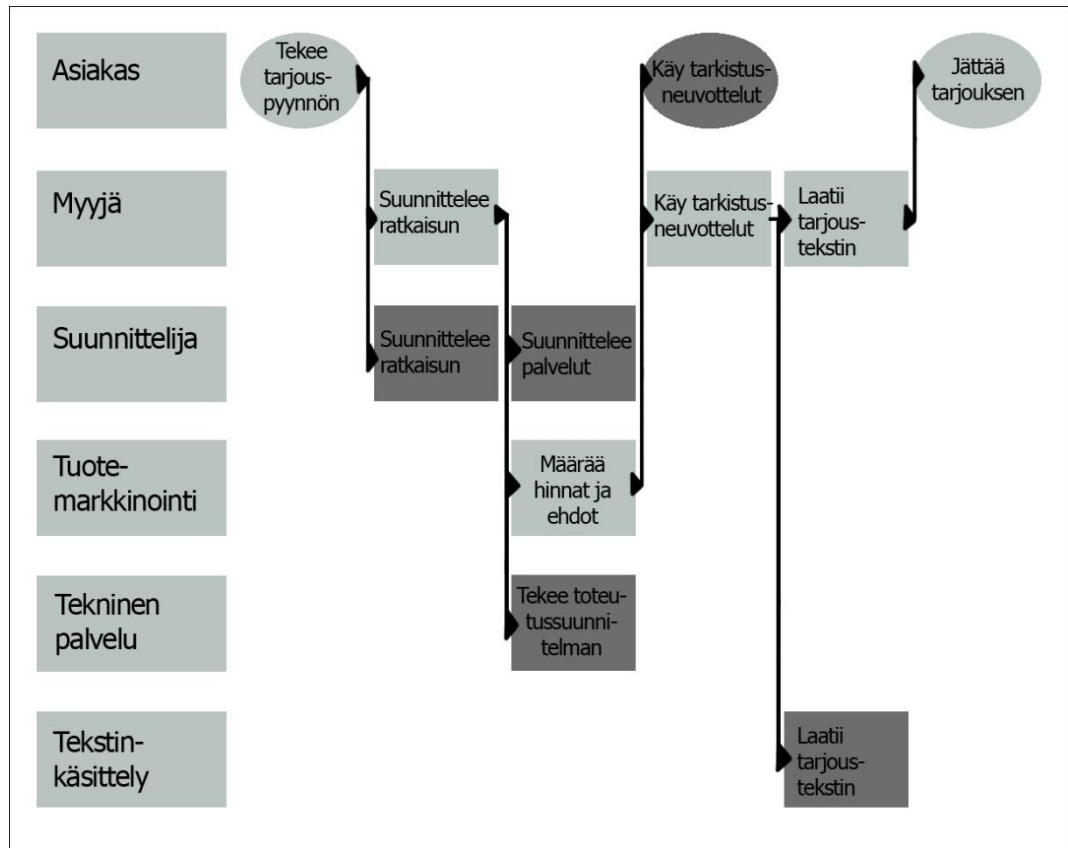
Kaavioon laitettavien vaiheiden kirjaukset tehdään tekemisen muotoon. Silloin ei jää epäselväksi kenen tehtävä on todella suorittaa kaavion kirjattu vaihe, kun kirjaus viittaa suoraan tekemiseen ei tuotokseen. Esimerkiksi ”laatii muistion” tai ”muistion laatiminen” on parempi kuin pelkkä ”muistio”, koska kirjaus selkeästi kertoo kenen tehtävä on laatia muistio. (Pesonen 2007, 151.)

Prosessikaavioissa on tärkeää huomioida prosessin toimijoiden roolit, jotta ihmiset voivat tunnistaa oman roolinsa ja sijoittaa itsensä prosessiin. Tärkeää on huomioida, että kaaviossa näkyvät roolit ovat aitoja henkilörooleja, eivät osastoja tai ryhmiä. Tärkein rooli prosessikaavioissa kuitenkin on asiakas, joka tulisi sijoittaa ylimmäksi. Tukiprosesseissa asiakkaan tunnistaminen voi olla hankalaa, koska asiakas on usein yrityksen sisäinen toimija. Asiakkaana voidaan siis käyttää esimerkiksi prosessissa toimivia ihmisiä. Prosessin toimijoita ylöskirjatessa on usein järkevää unohtaa esimieskeskeinen ajattelu ja organisaation toimijoiden hierarkkinen järjestys, ja keskittyä kyseisen prosessin kannalta olennaisiin tekijöihin. (Laamanen 2001, 80.)

Prosessikaavion tarkoituksena on kuvata toimintaa, ei tietojen kulkua. Vaikka tiedot ovat tärkeitä, tulee prosessikaaviossa kuitenkin kuvata aidosti tekemistä. Tällä tavoin kaavio on dynaamisempi. Toimintaa kuvaamalla myös korostuu se, mihin tietoja käytetään. (Laamanen 2001, 81.)

Prosessikaaviossa järkevintä on kirjata osallistujat vasempaan sarakkeeseen, asiakas ylimmäiseksi, jolloin asiakkaaseen liittyvät vaiheet näkyvät selkeästi. Sen jälkeen kirjataan prosessin vaiheet järjestyksessä aina kyseisen prosessiin osallistujan kohdalle. Silloin kun samaan työvaiheeseen osallistuu useita henkilöitä, merkitään tehtävä kaikkien osallistujien kohdalle. Vastuuhenkilön tehtävää voidaan korostaa eri värillä. Jokaiseen tehtävään tulee nuoli, mutta on selkeämpää, jos se lähtee eteenpäin vain vastuuhenkilön kohdalta (kuvio 2). Samanaikaisesti

tapahtuvat tehtävät näkyvät samassa pystysarakkeessa. Ymmärrettävyyden vuoksi kaavio tulisi pitää pelkistettynä. (Lecklin, 2006 140–141.)



KUVIO 2. Malli prosessikaaviosta

Prosessikaavion laadinnassa vaikeimpia asioita on päättää, miten tarkasti toimintaa pitäisi kuvata. Tärkein suositus on, että prosessi kuvataan niin tarkasti, että sen toimintalogiikka käy selville. Lähes kaikkiin prosesseihin saattaa liittyä satoja tehtäviä, niitä kaikkia ei kuitenkaan kannata kuvata kaaviossa, jonka tärkein tarkoitus on tuottaa ymmärrys prosessin kulkua kohtaan. Liian tarkat yksityiskohdat sumentavat kokonaisuudet ja tuhoavat kokonaisuuden ymmärtämisen. Ihmisen omaksumiskyvyn raja kulkee noin 15–20 toiminnan kohdalla. Tätä enempää laati-koita ei kannata yhteen kaavioon laittaa. Kuvauksessa käytettävien tehtävien tulisi olla samantasoisia kokonaisuuksia. Tarvittaessa voidaan ensin laatia karkeampi kaavio ja sen jälkeen yksityiskohtaisempi, joka tarkentaa ensimmäistä. Prosessikaavioon valitaan päälinjat, ja niiden mahdolliset poikkeamat kuvataan työhöjeis-

sa. Näin säästytään risteävien nuolten aiheuttamalta sekavuudelta. (Laamanen 2001, 81; Lecklin 2006, 141.)

3.3 Prosessien omistajat

Prosessin omistaja on prosessin toiminnasta, tuloksesta ja kehittämisestä vastaava henkilö. Prosessin omistajan työn tavoite on prosessin ensiluokkainen suorituskyky. Hänen tehtävänä on asiakassuuntautuneen toiminnan jatkuva parantaminen, eli hän kehittää prosessia. Prosessin omistajan määrittelyn yhteydessä on tärkeää määrittellä myös esimiesten rooli suhteessa prosessin omistajaan (Laamanen & Tinnilä 2002, 66). Prosessien omistajilla voi olla erilaisia päätöksenteko rooleja, riippuen siitä onko kyseessä ydin- vai tukiprosessi. Tukiprosesseissa on järkevää antaa päätöksenteon rooli prosessinomistajalle, sillä prosessin omistaja luo edellytyksiä, ja edellytykset luodaan tukiprosesseista. Ydinprosesseissa kuitenkin olisi järkevämpää antaa päätöksenteko jonkun muun kuin prosessin omistajan vastuulle. (Laamanen 2001, 123–124.)

Prosessin omistajan tehtävät

Prosessiomistajien tehtävät voivat vaihdella sen mukaan, minkälainen organisaatiomalli on kyseessä (Virtanen & Wennberg 2005, 142). Prosessinomistajan tehtäviin kuuluu prosessin suunnittelu ja määrittely, prosessin tuloksen varmistaminen ja prosessihenkilöstön ohjaus (Lecklin 2006, 131).

Prosessin suunnittelussa ja määrittelyssä prosessin omistaja määrittää toimivan prosessikokonaisuuden sisällön ja sopii rajapinnat muiden prosessien kanssa. Rajapintojen määrittelyllä tarkoitetaan prosessin ensimmäisen ja viimeisen toiminnon sekä syötteiden ja tuotteiden määrittämistä (Laamanen & Tinnilä 2002, 50). Jos prosessi jaetaan osaprosesseihin, kuuluu prosessin omistajan tehtäviin nimetä osaprosessien omistajat. (Lecklin 2006, 131.)

Prosessin omistajan tehtäviin kuuluu varmistaa, että prosessin tulokset ovat asetettujen tavoitteiden mukaiset. Tähän sisältyy muun muassa ongelmien ratkaiseminen tai ratkaisun hankkiminen, jos siihen tarvitaan ulkopuolisen päätöksiä. Pro-

sessinomistajan kuuluu valita oikeat mittarit ja seurata niitä laadunvarmistamiseksi. Omistajan kuuluu myös tunnistaa muutostarpeet ja arvioitava niiden vaikutus prosesseihin. (Lecklin 2006, 131.)

Prosessinomistajan tehtäviin kuuluu vastata resurssien hankinnasta ja prosessihenkilöstön tehokkaasta toiminnasta. Varmistaakseen tehokkaan toiminnan, prosessinomistajan tulee varmistaa, että prosessissa on mukana riittävä määrä oikeita tietoja ja taitoja omaavia henkilöitä. (Lecklin 2006, 131.)

Prosessinomistaja tulisi nimetä, vaikka organisaatiota johdetaan funktiopohjalta prosessipohjaisen sijaan. Prosessinomistajaa nimetessä tulisi kiinnittää huomiota siihen, kenelle tulokset ovat tärkeitä, kenellä prosessissa on kiinnitettynä eniten resursseja sekä kuka on vastuussa prosessin kriittisistä vaiheista. (Lecklin 2006, 131.)

3.4 Prosessien arviointi

Prosessikuvauksen jälkeen voidaan arvioida prosessi. Arvioinnin tarkoituksena on tehdä prosessikaaviolla mahdolliset tarkennukset ja muutokset sekä laatia kansilehti. Prosessien arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota siihen, että prosessien tavoitteet ja mittarit yhdistyvät organisaation strategiaan ja toimintasuunnitelmaan. Arvioinnissa tulee pohtia yhdistävätkö prosessin mittarit prosessin tavoitteisiin ja kriittisiin menestystekijöihin sekä saadaanko mittareiden avulla tietoa siitä, miten on onnistuttu asiakkaan, oman henkilöstön, prosessin suorituskyvyn ja talouden näkökulmista katsottuna. (Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki 2011.)

Prosessien arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota työn kulkuun ja rationaaliseen toimintatapaan. Sen jälkeen arvioinnissa huomioidaan tiedon virtaus ja sen jäljittelevyyttä, sidosryhmien odotusten täyttymistä, kriittisiä hetkiä sekä vastuuhenkilöitä ja toimintatapoja. Tärkeää prosessien arvioinnissa on kiinnittää huomiota kuvattuihin tavoitteisiin ja niiden toteutumista seuraaviin mittareihin. (Moisio & Ritola 2005.)

Prosessien tehokkuuden arvioinnissa verrataan tuloksia tavoitteisiin, pohditaan tavoitteiden paikkaansa pitävyyttä, verrataan tuotosta panokseen ja käydään läpi tunnuslukuja. Jos tavoitteita ei ole saavutettu, mietitään mitä on tehty ja katsotaan ovatko tavoitteet ja toimenpiteet kytkennässä toisiinsa. (Moisio & Ritola 2005.)

4 LAADUNHALLINTA PROSESSIEN AVULLA

Laadunhallintajärjestelmä antaa raamit organisaation toiminnalle sekä helpottaa kokonaisuuden hahmottamista. Järjestelmä auttaa sidosryhmien odotusten ja tarpeiden löytämisessä, luo asiakkaiden luottamusta sekä tuo hyvät käytännöt läpinäkyviksi ja käytäntöön. Prosessit ovat osa laadunhallintajärjestelmää ja niiden dokumentointi auttaa löytämään ongelmakohdat nopeammin. (Moisio 2011b.)

Laatu on mitattavissa suorituskyvyn ja ominaisuuksien kautta. Laadukas toiminta on suunniteltua, sitä valvotaan, toimijoita koulutetaan ja ohjeistetaan. Laadukkaassa toiminnassa tehdään kerralla oikein ja toimintaa mitataan, ongelmien syyt selvitetään ja niistä otetaan opiksi. Parhaiten laadun huomaakin silloin, kun sitä ei ole. Laadunkehittämisen perusedellytyksiä ovat sopiva filosofia, visio jota tavoitella ja strategia joka määrittelee keinot. Lisäksi siihen tarvitaan vaadittavat taidot ja resurssit toteuttamiseen sekä palkinnot, joilla motivoida ja organisaation, joka sitä toteuttaa. (Moisio 2011a.)

Laadunkehittämisellä tavoitellaan asiakastyytyväisyyden tason nousua, tuote- ja palvelulaadun tason nostamista, kustannusten alentamista sekä saatavien ja maksujen optimointia. Tehokas laadunhallinta tuo taloudellista hyötyä sekä lisää uusia mahdollisuuksia toimintaympäristössä. Talouteen laadunhallinta tuo esimerkiksi työkustannussäästöjä, virheiden korjaussäästöjä sekä läpimenoajan lyhenemisen kustannussäästöjä. Laadunhallinta tuo mahdollisuuksia esimerkiksi asiakkaiden uusien ostojen muodossa sekä strategisilla imagohyödyillä. (Moisio 2011b.)

4.1 Prosessijohtaminen

Prosessit ovat johtamisen väline. Prosessien johtaminen edellyttää ymmärrystä organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta, ja siinä on tärkeää ymmärtää prosessien väliset liittymäpinnat. Prosessien johtaminen on keino vahvistaa etenkin organisaation sisäistä, mutta myös ulkoista vuorovaikutusta. (Virtanen & Stenvall 2010, 148–153.)

Prosessin idea määrää sen kilpailukyvn ja se on väline saada aikaan. Prosessijohtaminen on johtamista prosessien avulla. Prosessi koostuu toimintamallista, jonka mukaan toimitaan. Se sisältää välineet toiminnan tuottamiseen ja osaamisen toimintamallin soveltamiseen sekä toiminnan vaatimaa sisältöä. Jos joku näistä pettää, koko prosessi kaatuu. Prosessin idea, eli toimintamalli, jonka mukaan toimitaan, on kilpailukyvn kannalta oleellisin. (Pitkänen 2010, 76–77.)

Prosessijohtaminen lähtee liikkeelle prosessien tunnistamisesta, määrittelystä ja kuvauksesta sekä prosessien omistajien nimeämisestä. Prosessijohtaminen vaatii, että prosesseille asetetaan mittarit ja niiden suorituskykyä mitataan, jotta voidaan tehdä prosessien jatkuvaa kehittämistä. (Virtanen & Wennberg 2005, 115).

Prosessijohtamisen yleinen kompastuskivi on kehittää prosesseissa sitä vaihetta, jossa on ongelma. Prosessia on kuitenkin hyvä tarkastella kokonaisuutena ja huomioida asioiden suhteet toisiinsa. Prosessien kuvaus ei siis ole turhaa, vaan tärkeä osa kokonaiskuvan antamisessa. Hyvä prosessikuvaus onkin johtamisen työväline, joka auttaa kehittymään ja ratkaisee onnistumisen, saaden sen vielä näyttämään helpolta. (Pitkänen 2010, 82.)

4.2 Prosessiorganisaatio

Prosessiorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka on organisoitunut toimintansa prosessien mukaisesti. Organisaation toiminta ja talous suunnitellaan prosesseille sekä niiden eri vaiheille. Prosessiorganisaatiossa työryhmät rakennetaan tiimeiksi, joista löytyy kaikki tieto ja osaaminen prosessin tuotteen valmistamiseen. Tiimit muodostuvat ja lakkautuvat tuotteiden mukana, uusi tuote merkitsee uuden tiimin luomista. Tiimien muodostuminen on nopeatahtista, joten osastoja ja niiden välisiä eroja ei pääse syntymään. (Tuurala 2010.)

Prosessiorganisaatioon tähtäävä organisaatio kehitetään usein ensin *matriisiorganisaatioksi*, joissa perinteisen funktionaalisiin osastoihin perustuvaa pystysuuntaista organisaatorakennetta täydentävät prosessien mukaisesti yli osastorajojen etenevät vaakasuuntaiset prosessilinjat. Matriisiorganisaatiossa pyritään yhdistämään prosessimuotoisen ja funktionaalisen organisaatorakenteen parhaat puolet.

Matriisiorganisaation etuja ovat joustavuus ja sopeutumiskyky muutoksiin. Ongelmana taas voi olla epäselvä johtajuus. Työryhmillä on sekä perinteisen linjaorganisaation mukainen johto että prosessinomistaja. (Tuurala 2010.)

4.3 Mittaaminen

Mittaamalla voi tietää asioiden nykytilan, ja sen avulla kehityksen arviointi on selkeää. Tavoitteiden asettaminen ei onnistu, jos ei tiedä mitattavien asioiden nykytilaa. Mittaamisesta taas ei ole hyötyä, jos ei ole tavoitteita mihin pyrkiä. (Pesonen 2007, 155.)

Toiminnan mittaamisessa ei ole kyse mittareiden määrästä. Mittaamisella tulee olla tarkoitus. Ennen mittaamista tulee pohtia; miksi mitataan, mitä halutaan tietää ja mistä pitäisi olla selvillä. (Pitkänen 2010, 85.)

Asioiden seuraaminen mittaamalla tuo usein tulosta. Kun jotain aletaan seurata, alkaa mittaustulos muuttumaan kohti haluttua tulosta, koska asian suorittamiseen kiinnitetään enemmän huomiota. Jos jotain asiaa ei seurata, saa henkilöstö usein sellaisen käsityksen, että asia ei ole niin tärkeää, ja se alkaa unohtua. Kun johto kiinnittää toistuvasti samaan asiaan huomiota, seuraa sitä ja kyselee syitä tulokseen uudelleen ja uudelleen, kiinnittää se henkilöstönkin huomion. (Pesonen 2007, 154–155.)

Prosessien mittaaminen on usein suorituskyvyn mittaamista eli tuottaako prosessi haluttua tulosta. Suorituskyvyn mittaaminen on tarkoituksen toteutumista, ei tekemistä. Suorituskykymittari ei saa olla riippuvainen käytettävissä olevasta toimintamallista, vaan sen tulee olla sellainen, että se säilyy, vaikka prosessia kehitetään. Suorituskykymittari kertoo prosessin kehittämisen jälkeen, onko kehitys ollut toimiva ja tuoko uusi toimintatapa parempia tuloksia. Ohjaus- seuranta- ja analyysimittarit taas pureutuvat prosessin sisälle. Niiden avulla haetaan ymmärrystä ja tietoa. Mittarit muuttuvat, kun halutaan uutta tietoa tai kun prosessi muuttuu. (Pitkänen 2010, 86–87.)

4.4 Prosessin kehittäminen

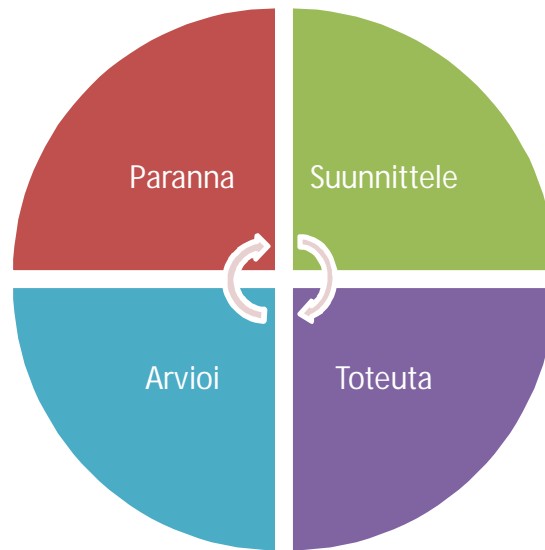
Prosessien kehittäminen on tarpeen tekniikan, työympäristön ja toimintatapojen muuttuessa. Jatkovaa muutosta tulee välttää, sillä se ei tuo tuloksia. Muutoksen onnistumista ei voi mitata jatkuvassa muutoksessa, vaan muutos tuottaa tulosta vasta, kun se on vakiinnutettu. Prosessien kehittämisen malleja on useita, joita kaikkia tarvitaan. Pienimuotoisinta kehittämistä on virheiden ehkäisy ja jatkuva parantaminen, uusia toimintatapoja taas voidaan löytää benchmarkingin ja reengineeringin avulla. (Pitkänen 2010, 97–99.)

Jatkuva parantaminen

Toiminnan jatkuva parantaminen on olennainen osa prosessiajattelua. Toimintatavat mallinnetaan, jotta ymmärretään prosessien kulku ja sen jälkeen voidaan kehittää toimintaa. Jatkuva parantaminen koostuu strategisten tavoitteiden asettamisesta ja toteuttamisesta. Se parantaa tuottavuutta, tehokkuutta ja auttaa tunnistamaan sekä ehkäisemään riskejä. Jatkuvassa parantamisessa analysoidaan prosesseja ja hyödynnetään analysoinnin antamia tuloksia sekä lisäksi hyödynnetään prosessien tavoitteiden toteutumista seuraavia mittareita. (Moisio 2011b.)

Jatkuva parantaminen vaatii avointa mieltä muutoksille. Johtamisessa tulee ylläpitää positiivista asennetta sekä olla syyttämättä ketään, kunnioittaa tekijöitä ja luoda ilmapiiri, jossa kaikki uskaltavat kysyä. (Moisio & Ritola 2005.)

Prosessien jatkuvassa parantamisessa sovelletaan Demingin laatuympyrää (kuviokuva 3). Demingin laatuympyrä on saanut alkunsa 1950-luvulla, kun W. Edwards Deming ehdotti, että liiketoimintaprosessit tulisi analysoida ja mitata sekä tunnistaa asiakkaiden saamiin tuotteisiin tulleet vaihtelut. Hänen suosituksensa oli, että prosessit sijoitetaan jatkuvaan silmukkaan, jotta johtajat voivat tunnistaa ja muuttaa prosessien osia, jotka tarvitsevat parannuksia. Tätä prosessia havainnoimaan on luotu Demingin laatuympyrä, joka yleisemmin tunnetaan nimellä PDCA-kierto. (Arveson 1998.)



KUVIO 3. Demingin laatuympyrä

Demingin periaatteita mukaillen laatu on asetettava jatkuvan kehittämisen kohteeksi. Organisaation johdon tulee olla mallina laadunparantamisen omaksumisessa osaksi organisaation kulttuuria. Laatu ei voi tarkkailla vain tarkastamalla tai hintaa tuijottamalla, vaan laatu on kaikkien prosessien jatkuva parantaminen. Laatuajattelussa on tärkeää kouluttaa henkilöstölle nykyaikaisia kehittämismenetelmiä. Laadunkehittäminen lähtee liikkeelle kokonaisuudesta ja sen toimivuudesta. Osastojen rajat eivät saa olla este laadulle, vaan yhteistyötä osastojen välillä tulee parantaa. Oikean laadunparantamisen taustalla on pitkäaikainen kehittäminen, ei muuttuvat määrätavoitteet. (Moisio 2011a.)

Benchmarking

Benchmarkingissa on kyse hyvistä käytännöistä oppimisesta. Se perustuu tunnuslukujen ja prosessikuvausten vertailuun toisen yrityksen kanssa. Yritys voi olla aivan eri alalta, tarkoitus on hakea hyviä käytänteitä, joiden avulla voidaan mahdollisesti omaakin toimintaa kehittää. Benchmarkingissa ymmärrys ja oppiminen ovat avainasemassa, toisen toiminnan kopiointi ei ole kannattavaa ja usein sellainen epäonnistuu. Tarkoituksena on ymmärtää ja oppia miksi toisen yrityksen toiminta on menestyksekkästä. (Pitkänen 2010, 100–101.)

Reengineering

Reengineeringin lähtökohtana on toiminnan tehostaminen, eli arvon tuottaminen alemmilla kustannuksilla. Reengineering perustuu nykyisen toimintamallin kuvaamisen. Menetelmällä voidaan siis kehittää vain toimintoja jotka ovat olennaisilta osin kuvattavissa. Reengineering on järjestelmällistä kyseenalaistamista, joten nykyisten, todellisten, toimintamallien kuvaaminen on tärkeää. Varsin usein ihmiset ovat löytäneet kuvattua tai ohjeistettua mallia parempia tai mukavampia tapoja toimia. Reengineeringin tarkoituksena on poistaa turhaa byrokratiaa, kehittää tietojärjestelmiä, kustannuksia ja läpimenoaikaa, kehittää joustavuutta, arvostaa ihmisiä ja hyödyntää heidän osaamista sekä katsoa toimintaa asiakasnäkökulmasta ja karsia tuottamaton toiminta. (Pitkänen 2010, 102–103.)

4.5 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmällä on useita nimityksiä, kuten toiminnan ohjausjärjestelmä, toimintajärjestelmä tai johtamisjärjestelmä. Kaikilla kuitenkin tarkoitetaan samaa asiaa, eli järjestelmää, jonka avulla ohjataan toimintaa niin, että toiminnan kohteena oleva asiakas olisi tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun. Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan usein pelkkää laadunhallintaa kun taas toimintajärjestelmä sisältää myös esimerkiksi ympäristöjärjestelmän. (Pesonen 2007, 50.)

Laadunhallintajärjestelmä on työkalu laadun hallitsemiseksi. Laadunhallintajärjestelmä perustuu silmukkaan, joka lähtee liikkeelle toiminnoista, prosesseista. Prosesseista kerätään palautetta esimerkiksi toimintaa seuraavilla mittareilla, asiakailta ja henkilöstöltä. Kerätty tieto analysoidaan ja analysoinnin pohjalta tehdään päätöksiä toiminnan parantamisesta. Parannukset toteutetaan ja prosessit toistetaan, jonka jälkeen taas kerätään palautetta, uskoen, että uudet toimintatavat ovat tuottaneet parempia tuloksia. (Pesonen 2007, 52–53.)

Tavallisimmin laadunhallintajärjestelmissä on kuvattu toiminnot sekä niiden seuranta ja tarkastaminen, lueteltu vastuut ja valtuudet sekä määritelty parantamisen menettelyt. Laadunhallintajärjestelmää varten, ennen varsinaisen toiminnan kuva-

usta, on sovittava ja päätettävä oikeasta tavasta toimia eri tilanteissa sekä tavasta ohjata erilaisia tilanteita. Sen jälkeen tavat kuvataan ja niitä käytetään varsinaisessa toiminnassa. Silloin kun kuvauksia ei voida toteuttaa, toimitaan maalaisjärjenumukaisesti. Laadunhallintajärjestelmä sisältääkin käytännössä neljä eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on oikean ja hyvän toimintatavan kehittäminen, sen jälkeen toimintapa kuvataan huolellisesti, ja sen tavan mukaisesti toimitaan. Viimeinen vaihe onkin dokumentointi, jonka avulla voidaan osoittaa, että on toimittu kuvatulla tavalla. (Pesonen 2007, 53–54.)

Laatukäsikirja on laadunhallintajärjestelmän kuvaus. Usein käsikirjat ovat nykyään sähköisessä muodossa, mutta niiden tulee olla sellaisia, että ne voidaan tarvittaessa tulostaa. Laatukäsikirjan laatimisen lähtökohtana ovat yrityksen omat tarpeet, joten sisältö ja rakenne tulee sovittaa mahdollisimman hyvin niitä palveleviksi. Laatukäsikirjaan on hyvä kirjata ylös käsikirjan tarkoitus ja tavoitteet, laatia toiminnan yleiskuvaus, määritelmät ja lyhenteet sekä liittää päivitys- ja hyväksymisohjeet. Laatukäsikirja palvelee apuvälineenä toimintaan perehdyttäessä ja työtä suorittaessa. Tarkoitus on, että laatukäsikirjaa ei tarvitse päivittää kovin usein. Se ei saa olla liian yksityiskohtainen, mukaan otetaan vain ohjauksen kannalta tärkeät asiat, ei jatkuvasti muuttuvien rutiinien kuvauksia. (Lecklin 2006, 31–32.)

Laadunhallintajärjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa tulee tunnistaa tarvittavat prosessit, määrittellä prosessien keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus, varmistettava prosessien toiminnan ohjaus sekä tarvittavien resurssien ja informaation saatavuus. Lisäksi järjestelmässä on seurattava, mitattava ja analysoitava prosesseja sekä suoritettava tulosten saavuttamisen ja prosessien jatkuvan parantamisen edellyttämiä toimenpiteitä. (Lecklin 2006. 32.)

5 CASE: LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJAKUNTA LAMKO

Opiskelijakunta on julkisoikeudellinen yhdistys, jolla on henkilöjäseniä. Opiskelijakunnilla, joiden olemassaolo perustuu ammattikorkeakoululakiin, on lainsäädännöllinen asema ammattikorkeakouluissa. Opiskelijakuntien tehtävät tulevat myös suoraan laista, mutta opiskelijakunnat voivat tarjota muitakin palveluita esimerkiksi jäsenilleen. Opiskelijakunnissa ei ole, toisin kuin ylioppilaskunnissa, automaatiojäsenyyttä, joten opiskelijakunnat käyttävät resurssejaan myös jäsenrekrytointiin. Opiskelijakuntien toimintaa rahoitetaan jäsenmaksuilla sekä toiminnasta saatavilla tuloilla. Lisäksi ammattikorkeakoulut usein maksavat toimintatukea, tai muuten tukevat toimintaa, esimerkiksi tarjoamalla tilat ja laitteet toiminnan ylläpitämiseen.

Opiskelijakuntia on yhtä monta kuin ammattikorkeakoulujakin, ja jokainen on kooltaan, rahoitukseltaan ja toimintaympäristöltään erilainen. Opiskelijakunnat muodostavat Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liitto SAMOK ry:n, jonka kautta tehdään valtakunnallista vaikuttamistyötä. Opiskelijakuntien olemassaolo on riippuvainen ammattikorkeakouluista. Suomessa on ollut käynnissä ammattikorkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen jo useamman vuoden. Opetus- ja kulttuuriministeriö on asettanut vuonna 2008 tavoitteekseen vähentää ammattikorkeakoulujen määrän nykyisestä kahdestakymmenestäviidestä kahdeksaantoista vuoteen 2020 mennessä. (Opetusministeriö 2008.)

5.1 Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta LAMKO

Nykyisessä muodossaan Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta LAMKO on ollut vuodesta 2005 lähtien. Aikaisemmin vastaavasta toiminnasta vastasi Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijat ry, jonka toiminta on käynnistynyt alun perin jo vuonna 1996.

LAMKOn jäsenmäärä on noin 1700 Lahden ammattikorkeakoulun noin viidestä tuhannesta opiskelijasta. Opiskelijakunnan tulot muodostuvat jäsenmaksuista, tapahtumien lipputuloista, mainosmyynnistä sekä ammattikorkeakoulun maksa-

masta toimintatuesta, joka perustuu vuosittain tehtävään yhteistyösopimukseen. Opiskelijakunnan vuosittainen liikevaihto on noin 120 000 euroa. Opiskelijakunnalla työskentelee kaksi täysipäiväistä vakituista työntekijää. Pääsihteerin palkkakustannuksista vastaa Lahden ammattikorkeakoulu, osana opiskelijakunnalle maksettavaa toimintatukea. Opiskelijakunnan hallitus, joka valitaan vuosittain edustajiston järjestäytymiskokouksessa marraskuussa, koostuu puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta sekä 3-8 hallituksen jäsenestä. Vuonna 2011 opiskelijakunnan hallitus on muodostunut yhdeksästä luottamustoimihenkilöstä. (LAMKO 2011.)

Opiskelijakunnan toiminta jakautuu seitsemään sektoriin. Hallituksen jäsenillä jokaisella on oma vastuusektorinsa. Sektorit ovat koulutuspolitiikka, sosiaalipolitiikka, viestintä, huvi ja kulttuuri, liikunta, kansainvälisyys ja tutorointi. Opiskelijakunta tekee edunvalvontaa pääasiassa koulutuspoliittisella ja sosiaalipoliittisella sektorilla, mutta myös liikuntavastaavan toimeen kuuluu edunvalvonta liikuntamahdollisuuksien kehittämisen kautta. Lisäksi kansainvälisyysvastaava huolehtii ulkomaalaisten vaihto- ja tutkinto-opiskelijoiden edunvalvonnasta. Tapahtumia opiskelijakunnassa järjestää pääasiassa huvi- ja kulttuurivastaava sekä liikuntavastaava. Opiskelijabileilla, joita on kahdeksan kertaa vuodessa, rahoitetaan opiskelijakunnan muuta toimintaa. Sen sijaan lautapeli-illat ja liikuntaturnaukset sekä liikuntavuorot eivät pääasiassa tuota ollenkaan tuloa. (LAMKO 2010b.)

Tutor- ja kansainvälisyysvastaavat vastaavat opiskelijakunnan tutortoiminnasta yhdessä tutorsihteerin kanssa. LAMKO on tehnyt LAMK:n kanssa vuosittaisen yhteistyösopimuksen, jossa tutortoiminta on määritelty opiskelijakunnan tehtäväksi. Tutorointia tehdään *vertaistutoroinnin* kautta, jossa opiskelijat antavat vertaistukea ja ohjaavat uusia opiskelijoita, *kv-tutoroinnin* kautta, jossa opiskelijat ohjaavat ja opastavat Lahden ammattikorkeakouluun tulevia vaihto-opiskelijoita sekä *degree-tutoroinnin* kautta, jossa englanninkielisissä koulutusohjelmissa opiskelevat tutoroivat uusia opiskelijoita ja auttavat ulkomailta tulevia opiskelijoita sopeutumaan Suomeen. Lisäksi LAMKO järjestää *aikuistutorointia* aikuisopiskelijoille ja opintoja tukevaa *Callidus-tutorointia*. (LAMKO 2010b.)

LAMKOn viestinnästä ja markkinoinnista vastaa viestintävastaava yhdessä puheenjohtajiston kanssa. Puheenjohtajisto hoitaa pääasiassa toiminnan näkyvyyden edistämistä ja viestintävastaava varsinaista viestintää. Viestintävastaava toimii lisäksi opiskelijakunnan jäsenlehden, Lamkooman päätoimittajana. Opiskelijakunnan viestintää tukemaan on laadittu viestintäsuunnitelma, jossa määritellään tarkemmin kunkin toiminnan vastuut ja velvollisuudet viestimisen suhteen. (LAMKO 2010b.)

Päivittäisestä toiminnasta LAMKOssa vastaa pääsihteeri, jonka tehtäviin kuuluu lisäksi opiskelijakunnan talouden hoito ja kehittäminen. Pääsihteeri toimii myös hallituksen kokouksissa sihteerinä. Toimistopalveluista vastaavat kaikki toimistoilla työskentelevät henkilöt, myös hallitus toimistolla ollessaan. Toimistopalveluihin kuuluu mm. opiskelijakorttien ja jäsentarrojen jakaminen jäsenille. (LAMKO 2010b)

Opiskelijakunnan toimintaa säätelevät opiskelijakunnan säännöt, jotka rehtori hyväksyy allekirjoituksellaan. Lisäksi LAMKolla on ohjesääntöjä, jotka edustajisto vuosittain vahvistaa syyskokouksessa, ohjeistamassa toimintaa tarkemmin. LAMKOLle laadittiin vuonna 2011 strategia vuosille 2012–2015. Opiskelijakunnan vuosittainen toimintasuunnitelma pohjautuu strategiaan. (LAMKO 2010a.)

Opiskelijakunnan toimijat, työntekijöitä lukuun ottamatta, vaihtuvat vuosittain. Edustajiston toimikausi on 1.12–30.11. Edustajistoon voivat asettua ehdolle kaikki opiskelijakunnan jäsenet. Opiskelijakunnan jäsenet valitsevat edustajiston ehdokkaista vaaleilla. Edustajisto järjestäytyy marraskuussa, jolloin se valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Lisäksi edustajisto valitsee järjestäytymiskokoukseen hallituksen puheenjohtajan, varapuheenjohtajan sekä hallituksen jäsenet. Hallituksen toimintakausi on aika kalenterivuoden mittainen, ja se järjestäytyy keskenään. (LAMKO 2010a.)

5.2 LAMKOn prosessit

Prosessien tunnistamisessa lähdettiin liikkeelle opiskelijakunnan asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistamisesta. Opiskelijakunnan asiakkaat löytyivät suoraan

ammattikorkeakoululakia läpikäymällä. Ammattikorkeakoululaista nousi esiin selkeästi tietyt tehtävät, jotka opiskelijakuntien tehtäviksi on määritelty. Nämä tulkittiin asiakkaiden tarpeiksi. Suurimpaan osaan lain määrittämistä tehtävistä opiskelijakunta vastaa usealla eri toiminnalla. Lisäksi asiakasryhmiltä huomattiin myös muita tarpeita, joihin LAMKO omalla toiminnallaan vastaa.

Asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunnistamisen jälkeen määriteltiin havainnoinnin ja teemahaastatteluiden avulla keinot, joilla opiskelijakunta tarpeisiin vastaa. Prosessien alku- ja lopputila tunnistettiin, minkä jälkeen prosessit ryhmiteltiin samankaltaisten prosessien kanssa yhteen. Lopuksi prosessit nimettiin.

Asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet

LAMKOn asiakkaita ovat Lahden ammattikorkeakoulu sekä sen opiskelijat. Ammattikorkeakoulun asiakkuus perustuu suoraan ammattikorkeakoululakiin. Suurin ja selkein asiakasryhmä taas ovat opiskelijat. Opiskelijat voidaan ryhmitellä lisäksi opiskelijakunnan jäseniin ja ei-jäseniin. Lisäksi Lahden ammattikorkeakoulun kansainväliset opiskelijat muodostavat oman asiakasryhmän, joista kouluun saapuville vaihto-opiskelijoille on lisäksi omat erityiset palvelut.

Lahden ammattikorkeakoulu on opiskelijakunnan asiakas jo ammattikorkeakoululainkin perusteella. Ammattikorkeakoululain mukaan Lahden ammattikorkeakoululla on tarve saada opiskelijakunnan kautta opiskelijaedustajat lain mukaisiin toimielimiin sekä mahdollisiin muihin työryhmiin. Opiskelijakunnan tulee osallistua myös ammattikorkeakoulun muuhun toimintaan, esimerkiksi seuraamalla aktiivisesti ammattikorkeakoulun toimintaan, osallistumisilla erilaisiin projekteihin ja työryhmiin, joilla pyritään esimerkiksi koulutuksen kehittämiseen. LAMKO laatii yhdessä ammattikorkeakoulun kanssa vuosittaisen sopimuksen, jossa sovi-taan muusta toiminnasta tarkemmin. (Ammattikorkeakoululaki 42 a §.)

Ammattikorkeakoulun asiakkaina voidaan pitää opiskelijoita. Uusilla opiskelijoilla on tarve sopeutua korkeakoulussa opiskelemiseen, ja muodostaa ryhmä muiden uusien opiskelijoiden kanssa sekä saada vertaistukea vanhemmilta opiskelijoilta.

Ammattikorkeakoululaissa on kirjaus opiskelijoiden kansalaisuusaktiivisuuteen kasvattamisesta. Useinkaan opiskelijat itse eivät tunnista esimerkiksi tätä kirjausta sellaiseksi, että kokisivat tarvetta kansalaisuusaktiivisuutta valmistavaan toimintaan. Tarve opiskelijoiden kansalaisuusaktiivisuuden kasvattamiseen on enemmänkin yhteiskunnalla, joka hyötyy aktiivisista, valveutuneista ja kriittisistä kansalaisista. (Ammattikorkeakoululaki 42 a §.)

Kaikilla tutkintoon johtavassa koulutuksessa opiskelevilla on mahdollisuus liittyä opiskelijakunnan jäseniksi. Opiskelijakunta voi hyväksyä jäsenikseen myös muita ammattikorkeakoulun opiskelijoita, kuten ammattikorkeakouluun saapuvia vaihto-opiskelijoita.

Opiskelijakunnan tehtävänä on myös toimia jäsentensä yhdyssiteenä ja edistää heidän yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja henkisiä sekä opiskeluun ja opiskelijan asemaan yhteiskunnassa liittyviä pyrkimyksiään.

(Ammattikorkeakoululaki 42 a §)

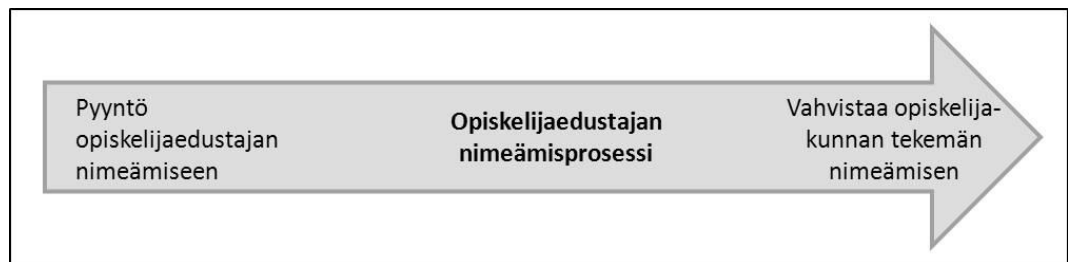
Lyhyt kirjaus sisältää paljon opiskelijakunnan todellista toimintaa. Lyhyesti kuvattuna kyse on opiskelijoiden edunvalvonnasta. Kuten kansalaisaktiivisuudenkin suhteen, opiskelijat eivät kovin helposti tunnusta tarvetta edunvalvontaan. Usein tarve huomataan silloin, kun opiskelija henkilökohtaisesti kokee saaneensa huonoa opetusta tai saavansa esimerkiksi huonoja terveydenhuoltopalveluita. Suuri osa opiskelijakunnan toiminnasta on kuitenkin ennaltaehkäisevää toimintaa, jota toteutetaan jatkuvasti esimerkiksi vaikuttamalla työryhmissä ja erilaisissa päätöksentekokoelimityksissä.

Keinot tarpeisiin vastaamiseen

Ammattikorkeakoululaista nousevat tarpeet jakautuvat useisiin erilaisiin toimintoihin, joilla tarpeisiin vastataan. Prosessit on ryhmitelty samankaltaisten prosessien kanssa yhteen ja ne on nimetty. Prosessit ovat keino vastata asiakkaiden tarpeisiin, mutta tunnistaessa prosessien alku- ja lopputilannetta todettiin, että sillä asiakkaalla, joka luo tarpeen prosessille ei välttämättä ole suoranaista kontaktia koko prosessiin. Opiskelijakunta pääasiassa tekeekin edunvalvontaa, joka on hyvin paljon ennaltaehkäisevää työtä, jossa onnistutaan juuri silloin kun asiakas, eli

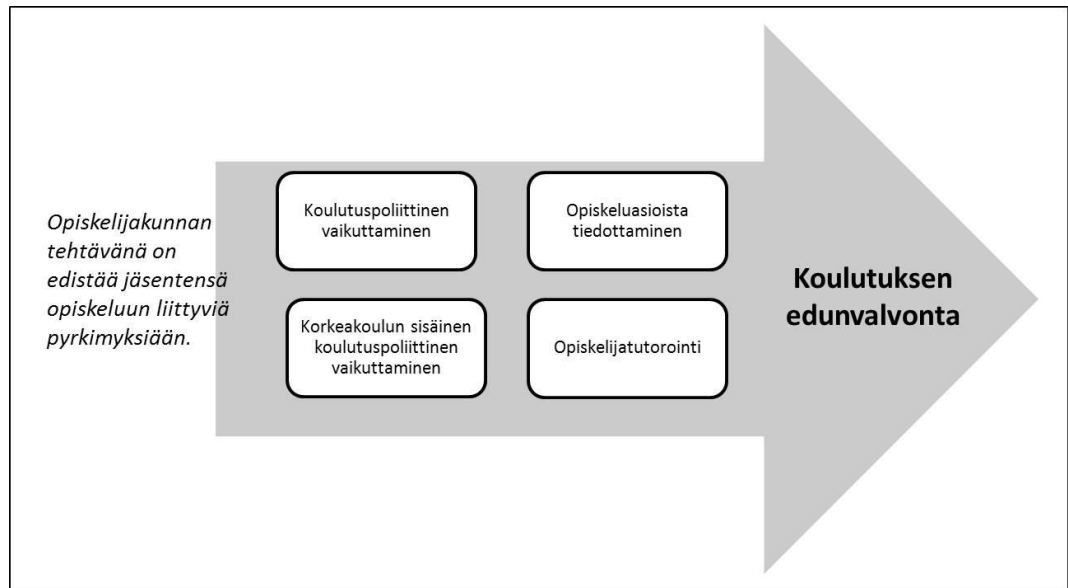
opiskelija, ei koe siihen edes tarvetta. Seuraavaksi esitellään tunnistetut prosessit sekä niiden alku- ja lopputilanteet mallinnettuna kuvioihin 4, 6 ja 8.

Ammattikorkeakoulun tarve opiskelijaedustajan nimeämiseen on selkeä prosessi, joka ei sisällä minkäänlaisia ala- tai osaprosesseja (kuvio 4). Prosessi käynnistyy ammattikorkeakoulun pyynnöllä nimetä opiskelijaedustaja ja päättyy ammattikorkeakoulun vahvistamaan nimeämiseen.



KUVIO 4. Opiskelijaedustajan nimeämisprosessi

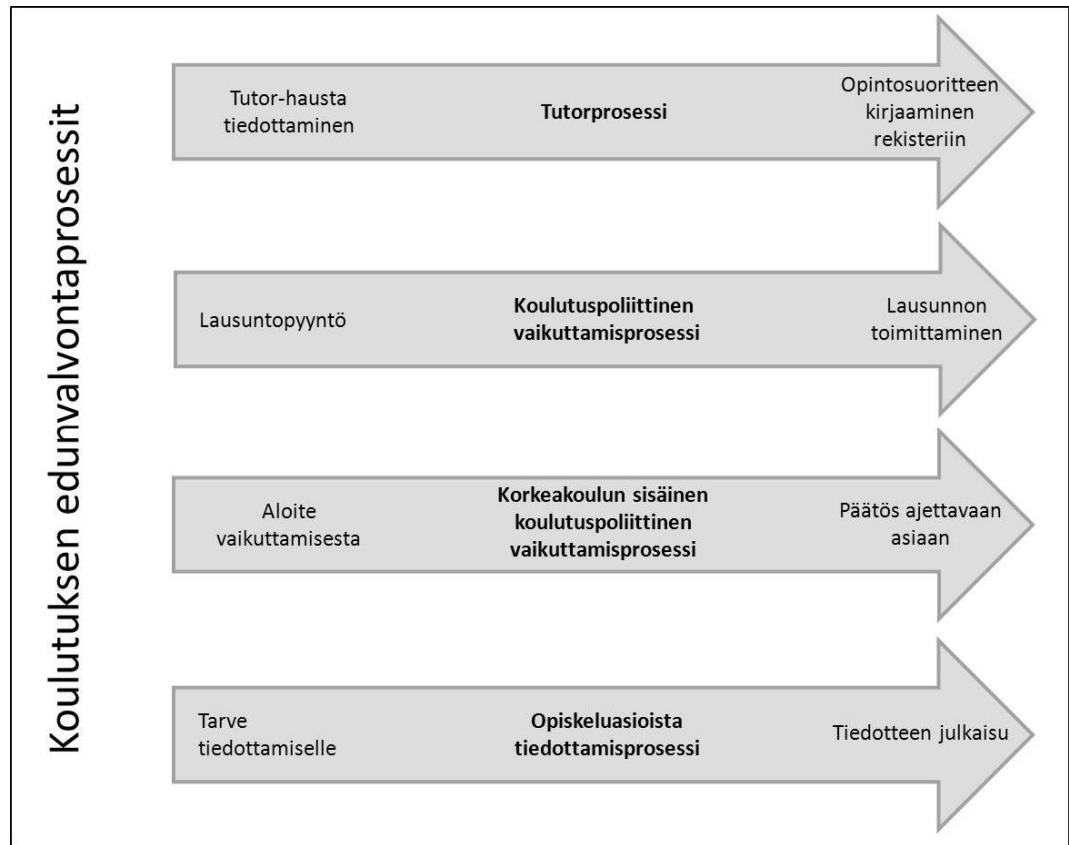
Ammattikorkeakoululla on tarve opiskelijatutoroinnin järjestämiseen. Opiskelijatutoroinnin järjestäminen opiskelijakunnan kautta perustuu LAMKOn ja Lahden ammattikorkeakoulun väliseen yhteistyösopimukseen. Tutorointiprosessin asiakkaana voidaan pitää tutoriksi lähtevää opiskelijaa, jonka kannalta prosessi alkaa rekrytoinnista tiedottamalla ja päättyy opintopisteiden kirjaamisella opintorekisteriin. Tutorointiprosessi on jaoteltu useisiin osaprosesseihin, joita ovat mm. rekrytointi, kouluttaminen ja tutoreiden ohjaus. Opiskelijatutorointiprosessi on ryhmitelty koulutuksen edunvalvontaan.



KUVIO 5. Koulutuksen edunvalvonta

Opiskelijakunnan jäsenillä sekä kaikilla muilla ammattikorkeakoulun opiskelijoilla on tarve koulutuksen edunvalvontaan (kuvio 5). Koulutuksen edunvalvonta lähtee liikkeelle opiskelijoiden tarpeesta siihen, että joku valvoo heidän etujaan ammattikorkeakoulun sisällä sekä valtakunnallisesti.

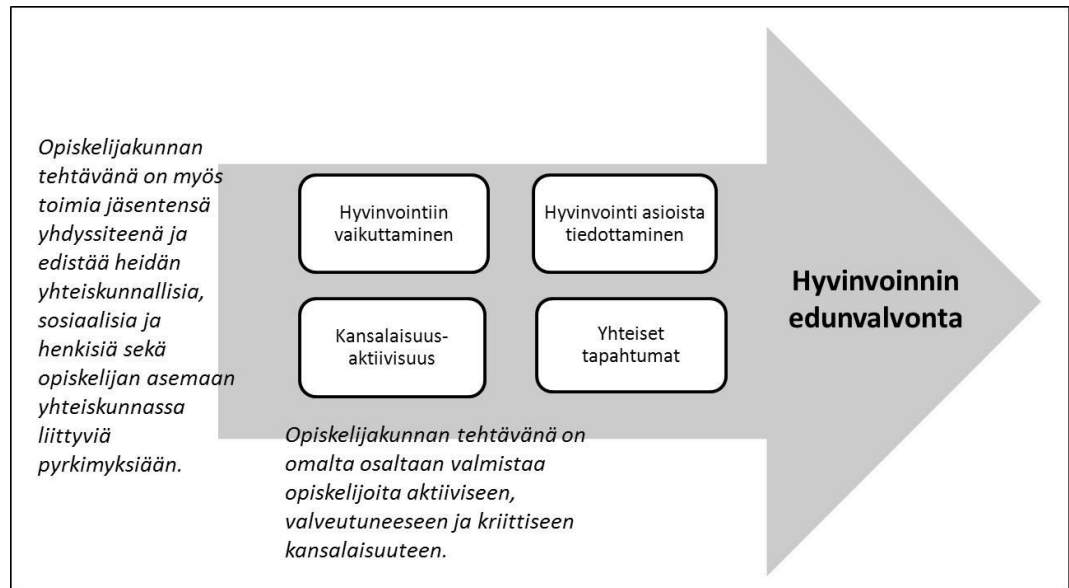
Opiskelijakunta vastaa opiskelijoiden koulutuksen edunvalvonnan tarpeeseen useilla eri keinoilla (kuvio 6). Koulutuspoliittinen vaikuttaminen on valtakunnallista opiskelijoiden äänen esiintuontia. Opiskelijakunta tekee valtakunnallista vaikuttamista nimenomaan Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kannalta. Prosessi kulkee opiskelijakuntien kattojärjestön, Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liitto SAMOK ry:n ja LAMKOn toimijoiden välillä.



KUVIO 6. Koulutuksen edunvalvontaprosessit

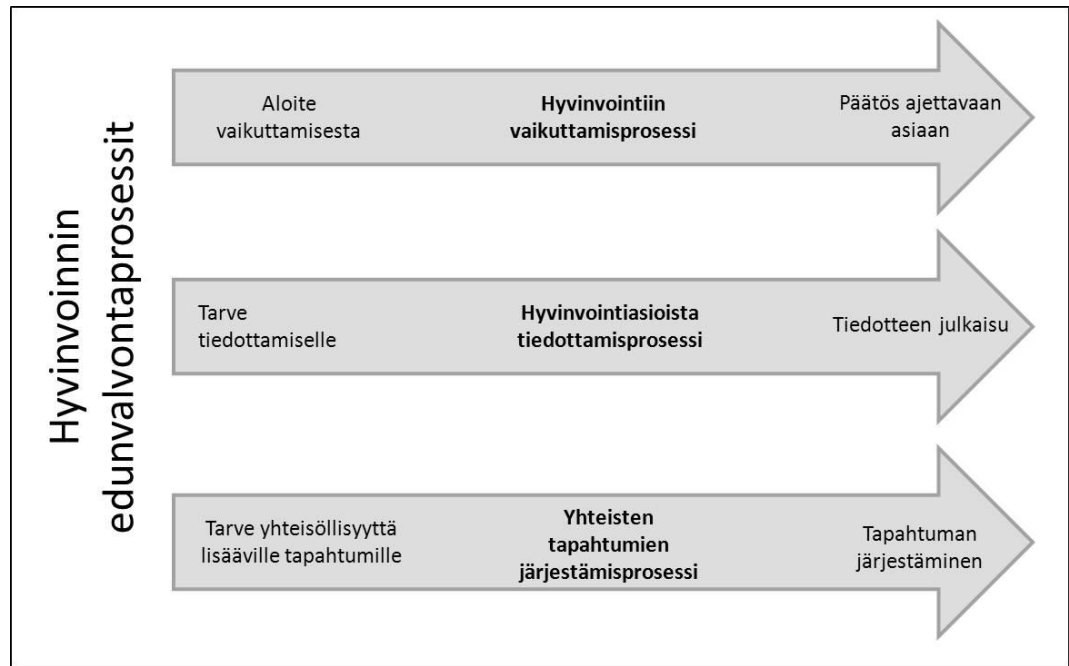
Korkeakoulun sisäisessä vaikuttamisessa opiskelijoilla voi olla rooli palautteen antajana, joka käynnistää prosessin, mutta yhtä hyvin prosessi voi käynnistyä valtakunnalliselta tasolta tulevalta aloitteelta tai opiskelijakunnan sisältä. Prosessi päättyy päätöksen saantiin ajettuun asiaan. Opiskeluasioista tiedottaminen hyödyttää opiskelijoita suoraan sillä, että opiskelijat saavat tiedon ajankohtaisista asioista. Prosessi käynnistyy tarpeesta tiedottamiseen ja päättyy tiedotteen julkaisuun.

Opiskelijakunnan jäsenillä ja muilla opiskelijoilla on tarve hyvinvoinnin edunvalvontaan. Hyvinvoinnin edunvalvonta jakautuu neljään eri osioon: hyvinvointiin vaikuttaminen, kansalaisuusaktiivisuuden lisääminen ja hyvinvointiasioita tiedottaminen sekä yhteisiin tapahtumiin (kuvio 7).



KUVIO 7. Hyvinvoinnin edunvalvonta

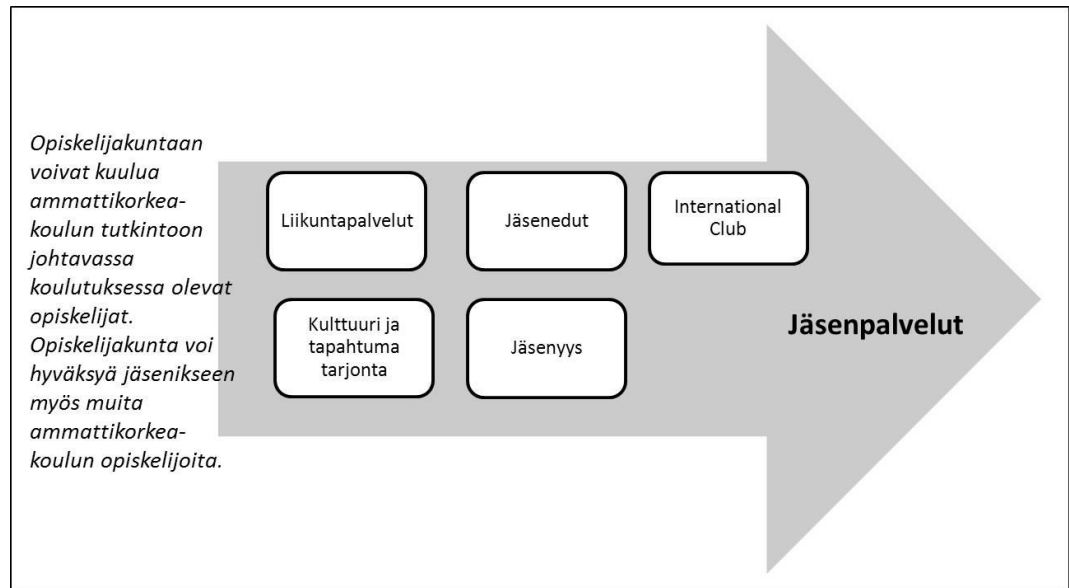
Hyvinvointiin vaikuttaminen on esimerkiksi opiskelijoiden terveydenhuoltoon vaikuttamista, opintotukijärjestelmän sekä opiskelijoiden asumis- ja liikkumismahdollisuuksien kehittämistä. Käytännössä hyvinvointiin vaikuttaminen on prosessina samanlainen kuin korkeakoulun sisäiseen koulutuspolitiikkaan vaikuttaminen (kuvio 8). Hyvinvointiasioista tiedottamisessa opiskelijakunnalla on tärkeä rooli koota tieto yhteen paikkaan. Yhteiset tapahtumat ovat opiskelijakunnan oma keino vastata tarpeeseen opiskelijoiden välisenä yhdyssiteenä toimimiseen ja sosiaalisuuden parantamiseen. Lisäksi osa jäsenpalveluista vastaa tähän tarpeeseen.



KUVIO 8. Hyvinvoinnin edunvalvontaprosessit

Kansalaisuusaktiivisuuden lisääminen on jatkuvaa työtä siten, että opiskelijakunta edistää sitä esimerkiksi pitämällä esillä yhteiskunnallisia asioita, mutta varsinaisen toiminta tapahtuu ennen kuntavaaleja ja eduskuntavaaleja. Opiskelijakunnan tehtävä on kannustaa opiskelijoita äänestämään ja näin aktivoitumaan. Kansalaisuusaktiivisuuden lisääminen todettiin projektiluontoiseksi toiminnaksi prosessin sijaan.

Opiskelijakunnan jäsenpalvelut ovat olemassa sen tosiasian takia, että opiskelijakunnan on tehtävä jäsenhankintaa, koska kaikki ammattikorkeakoulun opiskelijat eivät kuulu automaattisesti opiskelijakuntaan. Tarve yksittäisille jäsenpalveluluille ei siis suoranaisesti nouse ammattikorkeakoululaista, vaan ne ovat LAMKOn keino vastata jäsenien toiveisiin ja tarpeisiin (kuvio 9).



KUVIO 9. LAMKOn tarjoamat jäsenpalvelut

Opiskelijakunnan liikuntapalvelut ovat kiistanalainen palvelu. Opiskelijoilla on selkeä tarve liikuntaan, mutta edunvalvonta-organisaationa opiskelijakunta kokee liikuntapalveluiden tarjoamisen ammattikorkeakoulun tehtäväksi. Tätä tukee myös korkeakoululakien uudistuksen yhteydessä 2009 tehty suositus, jossa eduskunta edellytti maan hallituksen seuraamaan miten korkeakoulut järjestävät liikuntapalveluja opiskelijoille ja tarvittaessa ryhtyvän toimenpiteisiin (Opiskelijoiden liikuntaliitto ry 2011, 3). Opiskelijakunnan liikuntapalvelut ovat hyvin pieni-muotoisia rahoituksen ja liikuntatilojen puutteen vuoksi. Liikuntapalvelut jakautuvat viikoittaisten liikuntavuorojen järjestämiseen ja liikuntaturnauksiin.

Opiskelijakunnalla on lisäksi opiskelijoille kulttuuri- ja tapahtumatarjontaa. Tapahtumat ovat myös keino tehdä varainhankintaa, ja usein niillä on opiskelijakunnan taloudellisesta tilanteesta nouseva tarve. Tapahtumien järjestämisprosessi käynnistyy tapahtuman suunnittelulla ja päättyy järjestetyn tapahtuman arviointiin.

Jäseneksi liittyminen on selkeä prosessi, joka lähtee liikkeelle opiskelijan halusta liittyä opiskelijakunnan jäseneksi. Todisteeksi jäsenyydestä opiskelija saa opiskelijakortin, johon laitetaan jäsenkauden ilmaiseva lukuvuosi- tai lukukausitarra.

Jäseneksi liittymisprosessi käynnistyy opiskelijan sähköisellä rekisteröitymisellä ja päättyy uuden opiskelijakortin tai jäsentarran saamiseen.

Jäsenetujen hankinta lähtee toisinaan liikenteeseen jäsenten palautteesta tai toiveesta saada tietynlaisia jäsenetuja, joskus hankinnan takana on opiskelijakunnan oma tarve luoda jäsenyydelle lisä-arvoa uusien etujen muodossa. Jäsenetujen hankintaprosessi päättyy uuden jäsenedun tiedottamiseen opiskelijoille.

International Club on ulkomaalaisille vaihto- ja degree-opiskelijoille suunnattu palvelu. International Club sisältää tapahtumia ulkomaalaisille opiskelijoille sekä vaihto-opiskelijoille suunnatun HomeHold Box-palvelun, jonka tarkoituksena on helpottaa sopeutumista Suomeen.

Toimintaa tukevat prosessit

Varsinaista toimintaa tukeviksi toimintoja tunnistettiin ohjaus, hallinto ja päätöksenteko, taloudenhallinta sekä viestintä- ja markkinointi. Jokainen näistä jakautuu useisiin eri prosesseihin.

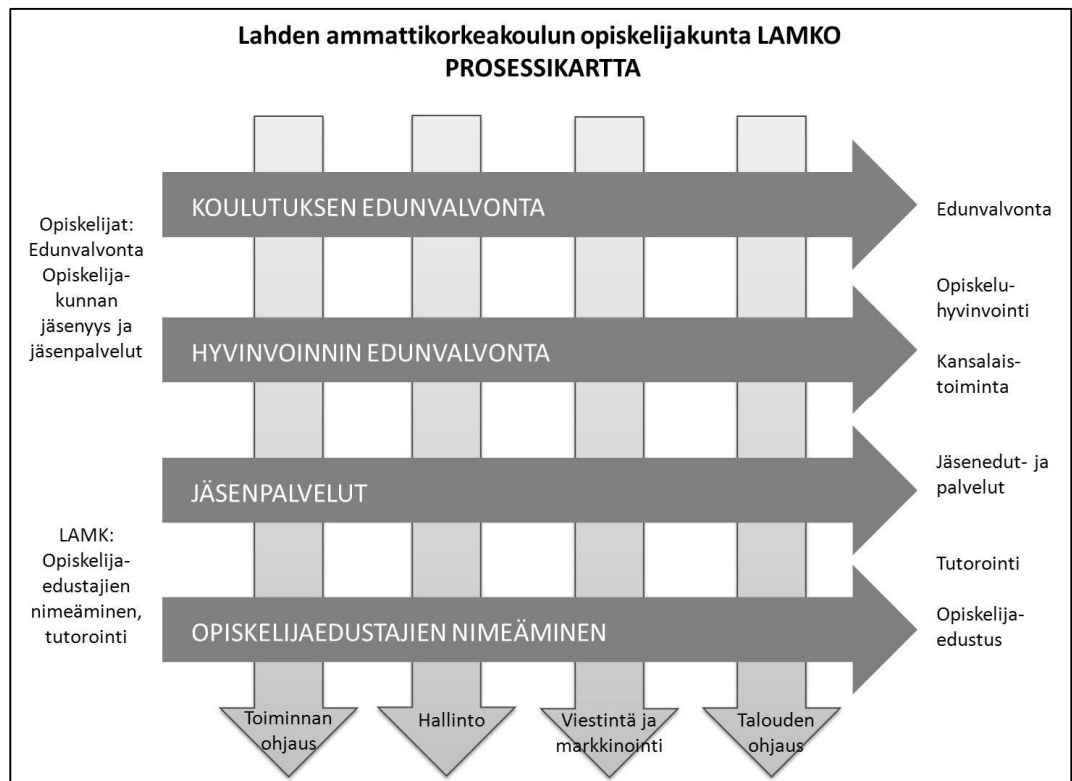
LAMKOn ohjausprosesseiksi tunnistettiin toimintasuunnitelman ja talousarvioin laatimisprosessi, tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen hyväksymisprosessi, sääntömuutosprosessi sekä aikataulujen laadintaprosessi. Opiskelijakunnan toimintaa ohjataan lisäksi hallituksen kehityskeskusteluilla, hallituksen iltakouluilla ja tarvittaessa pienempien ryhmien tapaamisella.

Tukiprosesseihin kuuluu myös hallinto- ja päätöksenteko. Päätöksentekoprosessi alkaa kokouksen koolle kutumisella ja päättyy laaditun pöytäkirjan hyväksyntään. Kokouksien päätöksenteko menee normaalien kokouskäytänteiden mukaisesti. Lisäksi hallinto- ja päätöksenteko-tukiprosessiin voidaan katsoa myös toimijoiden valintaprosessi. Taloudenhallinta-tukiprosessi koostuu talouden seurannasta, laskutuksesta ja budjetoinnista. Opiskelijakunnan kirjanpito ja tilinpäätöksen laatiminen on ulkoistettua toimintaa.

Viestintä ja markkinointiprosessiin kuuluu tiedottamisprosessi, jota voidaan soveltaa myös esimerkiksi opiskelu- ja hyvinvointiasioista tiedottamiseen. Tapahtumien markkinointiprosessia voi soveltaa niin opiskelijabileiden, liikuntatapahtumien kuin tutorkoulutuksenkin markkinointiin. Lisäksi viestintä- ja markkinointiprosesseihin kuuluu opiskelijakunnan jäsenlehden, Lamkooman, tekeminen.

Prosessikartta

Prosessien tunnistamisen jälkeen prosessit ryhmiteltiin vaikuttamistavoitteiden näkökulmasta. Ryhmittelyn jälkeen muodostettiin opiskelijakunnan toiminnoista prosessikartta (kuvio 10).



KUVIO 10. LAMKOn prosessikartta

LAMKOn prosessikartassa asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet ovat vasemmalla ja keinot tarpeisiin vastaamiseen keskellä. Oikealla prosessikartassa näkyy tuotokset jotka prosesseista syntyvät. Toimintaa läpäisevät tukiprosessit ovat pystysuunnassa kuvaamassa läpileikkaavuutta kaikkeen toimintaan.

5.3 Prosessien määrittely ja mallintaminen

Prosessikartan laatimisen jälkeen oli vuorossa kahden valitun prosessin määrittely ja mallintaminen. Prosessien määrittelyyn vaadittavat tiedot selvitettiin hallituksen jäsenille tehtyjen teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelun runko (*liitteessä 1*) perustui kolmisivutekniikan vaatimiin pohjatietoihin. Teemahaastattelu oli toimiva keino tietojen hankkimiseksi, sillä jokaisen sektorin toimija tiesi oman sektorinsa toiminnot ja toimintojen kulun parhaiten, joten näin saatiin todenmukaisinta tietoa, joka auttoi prosessien mallintamisessa.

Prosessien mallinnuksessa käytetty kolmisivutekniikka sisältää kansilehden, jossa on selitetty prosessin perustiedot, prosessikaavion, johon on mallinnettu prosessin vaiheet ja eteneminen sekä selityislehden, joka käsittelee tarkemmin prosessin kulun vaiheita. Teemahaastattelun kysymykset laadittiin kansilehden, kaavion ja selityislehden vaatimien tietojen perustella.

Teemahaastattelu toimi hyvin kolmisivutekniikalla mallinnukseen. Tulevaisuudessa opiskelijakuntaan voidaan laatia laatukäsikirja, hyödyntämällä opinnäytetyön tekemisessä käytettyä kolmisivutekniikkaan perustuvaa mallintamista. Opinnäytetyöhön mallinnettavaksi valittiin opiskelijaedustajan nimeämisprosessi sekä jäsenpalveluihin liittyvä jäseneksi liittymisprosessi. Mallinnetut prosessit löytyvät *liitteestä 2*.

5.4 Prosessien arviointi ja hyödyntäminen laadunhallinnassa

LAMKolla on selkeä tarve laadunhallintaa. Nykyisin toimijat toimivat sen pohjalta, mitä edelliset toimijat ovat heille perehdyttäneet. Toimijoiden sektorikohtainen perehdytys on ollut jokaisella sektorilla hyvin erilainen riippuen edellisen toimijan aktiivisuudesta. Uusilta toimijoilta helposti puuttuu yhtenäiset toimintatavat tai ne unohtuvat perehdyttämisen jälkeen. Toimintaan on saatu jatkuvuutta vain muutamien useamman vuoden toiminnassa pysyneiden henkilöiden kautta. Opiskelijakunta ei kuitenkaan kehity ja pysy opiskelijalähtöisenä, jos samat toimijat pysyvät toiminnassa useampia vuosia.

Opiskelijakunta on vähitellen siirtymässä laadukkaampaan toimintaan kunnon perehdytyksien, strategian sekä selkeän toimintasuunnitelman kautta. LAMKO kuitenkin tarvitsee yhtenäisiä toimintatapoja, jotka pysyvät ennallaan toimijoiden vaihtumisesta huolimatta. Keinoja laadunhallintaan ja jatkuvuuteen etsittiin opinäytetyössä prosessien ja prosessijohtamisen kautta. Tutkimuskysymykseen haettiin vastausta perehtymällä teoriaan sekä tutustumalla muiden opiskelijakuntien laadunhallintajärjestelmiin.

Laadunvarmistustyön taso muissa opiskelijakunnissa

Suomessa opiskelijakunnat ovat hyvin eritasoisia kehitykseltään. Joissain opiskelijakunnissa haastetta tuovat jo ihan opiskelijakunnan perustoiminnot, kun taas toisissa haastetta etsitään toiminnan kehittämistä ja laadun parantamisesta. Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta OSAKO siirtyi prosessipohjaiseen toimintajärjestelmään Niko Peltokankaan tekemän opinäytetyön pohjalta (Peltokangas, 2007). OSAKO eroaa monista opiskelijakunnista siinä, että heillä toiminnasta vastaa palkkahallitus ja sitä kautta käytössä on enemmän resursseja toiminnan pyörittämiseen.

Myös muissa opiskelijakunnissa laatuajattelun tärkeys on pikkuhiljaa herännyt tärkeäksi huomion kohteeksi. Opiskelijakuntien liitto SAMOK ry käynnisti kaksi vuotuisen opiskelijakuntien laadunvarmistusjärjestelmien kehittäminen - OLAVI-projektin vuonna 2010. Projektiin valittiin viisi pilotti opiskelijakuntaa, joilla jokaisella on erilaiset lähtökohdat niin maantieteellisesti, toiminnan laajuudelta sekä laadunvarmistuksen suhteen. Projektin tavoitteena on ollut laajentaa laadunvarmistusjärjestelmä kaikille halukkaille opiskelijakunnille. Projektin haasteena ovat olleet hyvin erilaiset opiskelijakunnat, erilaisista lähtökohdista. Myös yhdistysmaailma tuo projektille oman haasteensa, yhdistyksien laatuajattelu on toistaiseksi ollut hyvin pienimuotoista, eikä aiheesta löydy kovinkaan paljon lähdemateriaalia, vaan toimintaa pitää itse luoda alusta alkaen. (SAMOK, 2011.)

OLAVI-projektissa mukana ollut Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijakunta JAMKO on projektin myötä siirtynyt kokonaan prosessiorganisaatioon. Prosessikirjan on laatinut JAMKOn vanha puheenjohtaja. Käsikirjan käyttöönnotossa

ongelmina nähtiin prosessiajattelun heikko perehdyttäminen sekä opiskelijakuntien nopea kehittyminen ja tämän myötä osa mallinnetuista prosesseista oli vanhentunutta tietoa. Prosessiorganisaatioksi siirtyminen on lisännyt paljon byrokratiaa. Opiskelijakunnan toiminnat on jaettu kolmeen eri prosessitiimiin. Pienemmänkin asian tekeminen vaatii prosessitiimin hyväksynnän. Hyötynä toimintatavassa on se, että kaikesta toiminnasta tulee kirjaus ja kaikki dokumentit arkistoidaan. Aina-kin alkuvaiheessa dokumentointi ja arkistointi lisäävät paljon työtä, mutta luultavasti tulevaisuudessa se tulee hyödyttämään toimijoita, kun kaikkeen ei tarvitse luoda ratkaisua alusta lähtien, vaan voidaan hyödyntää aikaisempia ratkaisutapoja arkistoitujen dokumenttien perusteella. Prosessiorganisaatio on kuitenkin todettu vaikeaksi hallita opiskelijakuntatoiminnassa. Hyötyinä on nähty virheiden huomaaminen ja toimintatapojen selkeytyminen. (Aarva 2011.)

Projektissa on ollut mukana myös Laurea ammattikorkeakoulun opiskelijakunta LAUREAMKO, joka on projektin myötä laatinut laatukäsikirjan. Käsikirja on helppolukuinen ja se sisältää sanallisen kuvauksen opiskelijakunnan prosesseista. Laatukäsikirja ei suoranaisesti tuo uutta toimintamallia vaan kuvaa opiskelijakunnan toimintojen nykytilaa. (LAUREAMKO 2011.)

Keinot laadunhallintaan LAMKOssa

Mallinnetut prosessit on nähty keinoksi yhteisten toimintatapojen löytymiseen. Haasteena kuitenkin on toimintaympäristön jatkuva kehittyminen sekä riippuvaisuus ammattikorkeakoulusta ja sen olemassaolosta. Prosessien mallintamisessa tuleekin pohtia tarkkaan, mitkä prosessit on oikeasti tarpeellista mallintaa strategian ja toimintasuunnitelman toteuttamisen sekä laadunhallinnan kannalta.

Kolmisivutekniikalla mallinnetut prosessit koettiin ryhmähaastatteluna toteutetussa arvioinnissa helppolukuisiksi ja ymmärrettäväksi. Opinnäytetyön pohjalta laaditaan laatukäsikirja johon mallinnetaan myös loput opiskelijakunnan avainprosessit. Prosessien mallinnus selkeyttää myös vallan ja vastuunjakoa, jossa esimerkiksi nyt on koettu ongelmia.

Haasteellisinta laadunvarmistamisessa on laaduntasaisuus toimijasta riippumatta. Laadunhallinnan kannalta onkin järkevää mallintaa prosessit, joiden toteutumisesta vastaa useampi toimija. Esimerkiksi hyvinvoinnin ja koulutuksen edunvalvontaprosesseissa on samankaltainen tiedottamisprosessi, joka liittyy myös viestintäprosessiin. Opiskelijakunnan viestinnän pitäisi olla samantasoista tekijästä riippumatta. Myös tapahtumien markkinointiprosessi on sellainen, että prosessin omistaja vaihtuu tapahtuman järjestämisestä vastaavan henkilön mukaan. Myös ne prosessit, jotka toistuvat vain muutaman kerran vuodessa, mutta kuitenkin samantapaisina vuodesta toiseen, on hyvä mallintaa. Näin säästytään virheiltiltä, joita perehdyttämisessä saattaisi syntyä.

LAMKO ei ole nähnyt tarpeelliseksi siirtyä prosessiorganisaatioksi. Sen sijaan prosessit nähdään strategian toteutumisen, laadunhallinnan sekä toimintasuunnitelman toteuttamisen työkaluna. Strategiassa on painopisteiden toteutumista seuraavat mittarit, samoin yksittäisillä prosesseilla on mittarit. Laadunhallintaa varten opiskelijakunnan tarvitsee luoda järjestelmä, jolla mittareita sekä tavoitteiden saavuttamista seurataan. Opiskelijakunta on varsin pieni organisaatio, LAMKOssa on vuonna 2011 ollut 9 hallituksen jäsentä sekä kaksi työntekijää, jotka yhdessä vastaavat pääasiassa opiskelijakunnan kaikesta toiminnasta. Mittareiden seuranta varten sekä prosessien hyödyntämiseen toimintasuunnitelman toteuttamisen kannalta, LAMKOn tulee luoda seurantajärjestelmä, esimerkiksi säännöllisin väliajoin järjestettävä toimintaseminaari. Toimintaseminaarissa toimijat käyvät läpi mittareiden avulla prosessien tavoitteiden toteutumista, toimintasuunnitelman sekä strategian toteutumista. Seminaarin tarkoituksena on miettiä jatkotoimenpiteitä strategian ja toimintasuunnitelman suhteen sekä kehittää prosesseja jatkuvan parantamisen menetelmällä. Tarvittaessa prosesseille uusia toimintatapoja voidaan benchmarkata muista opiskelijakunnista.

6 YHTEENVETO

Prosessijohtaminen on keino hyödyntää prosesseja laadunhallinnassa. Laadunhallinta on nykyään entistä tärkeämpää myös yhdistyksissä ja järjestöissä. Prosessien johtaminen tekee laadunhallinnasta konkreettista toimintaa, joka lähtee liikkeelle organisaation asiakkaiden tunnistamisella. Prosessijohtamisessa on kyse asiakaslähtöisestä toiminnasta, jossa yritys tuottaa palveluita tai tuotteita asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Organisaation prosessit ovat keino vastata asiakkaiden tarpeisiin ja niiden avulla tuotetaan varsinainen tuote tai palvelu. Prosessien suoriutuskykyä mitataan erilaisilla mittareilla, joiden avulla prosesseja voidaan myös kehittää. Prosesseissa on kyse samojen toimintojen toistamisesta kerta toisensa jälkeen. Mittareiden avulla prosesseja voidaan kehittää jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti. Jatkuva kehittäminen ja mittareiden seuranta auttavat yrityksen laadunhallinnassa. Tämän opinnäytetyön kautta saadut tutkimustulokset sekä kaksi mallinnettua prosessia menevät opiskelijakunnan hallituksen käyttöön ja hyödynnettäväksi laadunhallinnassa ja laatukäsikirjan luomisessa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, mistä ydin- ja tukiprosesseista Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta LAMKOn toiminta muodostuu sekä miten prosesseja voitaisiin hyödyntää opiskelijakunnan laadunhallinnassa.

Laadittuihin tutkimusongelmiin lähdettiin hakemaan vastauksia teoreettisista lähteistä laatimalla tutkimusasetelma. Käytetty tietoperusta koostui prosessien tunnistamisesta, mallintamisesta sekä prosessijohtamisesta laadunhallinnan työvälineenä. Teoriaosuuteen kerättiin aineistoa kirjallisuudesta sekä Internet-lähteistä.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa tunnistettiin ammattikorkeakoululakia läpikäymällä sekä LAMKOn toimintaa havainnoimalla opiskelijakunnan asiakkaat sekä heidän tarpeensa. Teemahaastattelua hyödyntämällä tunnistettiin toiminnot eli ydinprosessit, joiden avulla LAMKO vastaa asiakkaidensa tarpeisiin sekä varsinaista toimintaa tukevat toiminnot, tukiprosessit. Lisäksi teemahaastatteluiden avulla mallinnettiin kolmisivutekniikalla kaksi prosessia.

Opiskelijakunnan ydinprosesseiksi tunnistettiin koulutuksen edunvalvonta, hyvinvoinnin edunvalvonta, jäsenpalvelut sekä opiskelijaedustajien nimeäminen. Koulutuksen edunvalvonta koostuu koulutuspoliittisesta vaikuttamisesta, korkeakoulun sisäisestä vaikuttamisesta, opiskeluasioista tiedottamisesta ja tutoroinnista. Hyvinvoinnin edunvalvonta koostuu hyvinvointiin vaikuttamisesta, kansalaisuusaktiivisuuden lisäämisestä, hyvinvointiasioista tiedottamisesta sekä yhteisistä tapahtumista. Jäsenpalveluihin sisältyy jäsenyys, kulttuuri- ja tapahtumatarjonta, liikuntapalvelut, jäsenedut ja International Club. Opiskelijakunnan tukiprosesseja ovat päätöksenteon ja hallinnonprosessit, ohjausprosessit, talouden hallinnanprosessit sekä viestintä ja markkinointiprosessit. Osa prosesseista jakautuu vielä alaprosesseihin.

Toiseen tutkimuskysymykseen, miten prosesseja voidaan hyödyntää opiskelijakunnan laadunhallinnassa, haettiin vastauksia kirjallisuudesta sekä tutkimalla muiden opiskelijakuntien laatujärjestelmiä. Tutkimuksessa hyödynnettiin LAMKOn tunnistettuja prosesseja, joista mallinnettiin kaksi hallituksen arvioitavaksi. Kolmisivutekniikalla mallinnetut prosessit todettiin helppolukuisiksi ja ymmärrettäviksi. Mallinnettuja prosesseja voidaan hyödyntää opiskelijakunnan perehdyttämisessä sekä toimintatapojen yhtenäistämässä, mikä lisää toiminnan laadun-
tasaisuutta. Lisäksi mallinnettujen prosessien avulla voidaan paremmin seurata opiskelijakunnan strategian sekä vuosittaisen toimintasuunnitelman toteutumista.

Jatkossa kaikki tunnistetut prosessit pitäisi mallintaa ja näiden pohjalta luoda laatu-
käsikirja. Laadunhallintajärjestelmän luomista varten tulisi luoda myös selkeät seuranta-
tavat prosessien mittareille, jonka avulla prosesseja voidaan kehittää toimivimmiksi ja opiskelijakuntaa laadukkaammaksi.

Tämä tutkimusprosessi onnistui kokonaisuudessa hyvin, vaikka ajankäyttö ja läheisyys kohdeyritykseen toivatkin omat haasteensa. Tästä huolimatta molempiin tutkimusasetelmassa esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tämä opinnäytetyö vastaa kokonaisuudessaan kysymyksiin miten prosessit tunnistetaan, määritellään ja arvioidaan sekä miten prosesseja voidaan hyödyntää laadunhallinnassa.

Konkreettisenä kehittämistoimenpiteenä ehdotetaan laatukäsikirjan laatimista tunnistettujen prosessien pohjalta. Lisäksi suosittelen seurantatapojen suunnittelua ja käyttöönottoa opiskelijakunnan laatiman strategian toteutuksen sekä prosessien mittareiden seurantaan.

Jatkokehittämissuositukseksi on, että laadunhallintaa edelleen kehitetään luomalla toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla toiminta on entistä tehokkaampaa toiminnallisesti ja taloudellisesti. Lisäksi järjestelmän avulla tieto saadaan keskitettyä yhteen järjestelmään, jossa se on kaikkien saatavilla, jolloin toimijat voivat keskittyä ydinosaamiseen.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY-Pro.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Keuruu: Otava.

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Tampere: MET.

Laki ammattikorkeakouluista 9.5.2003/351

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Loimu, K. 2005. Johda yhdistyksesi menestykseen – puheenjohtajan käsikirja. Helsinki: WSOYPro.

Opiskelijoiden Liikuntaliitto ry. 2011. Hyvä korkeakoululiikunta – suositukset. Tampere: Opiskelijoiden Liikuntaliitto ry.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa: Infor.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Elektroniset lähteet:

Arveson. 1998. Deming cycle. Balance score card [viitattu 15.10.2011]. Saatavissa: <http://www.balancedscorecard.org/TheDemingCycle/tabid/112/Default.aspx>

Kataja. 2007. Prosessien mallintaminen. Jyväskylän Yliopisto [viitattu 14.7.2011]. Saatavissa: <https://www.jyu.fi/hallintokeskus/laatu/materiaaleja/laatutyonarkisto/laatutyoen-tilaisuudet-2006-2008/Kataja070315.ppt>

Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki. 2011. Prosessien mallintaminen [viitattu 6.10.2011]. Saatavissa: <http://www.lpt.fi/tykes/pages/methods.php?MCID=177>

Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien arviointi. Qualitas Fennica Oy [viitattu 24.10.2011]. Saatavissa: http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien_arviointi..pdf

Moisio, J. 2008. Prosessiajattelun havainnot 2008. Qualitas Fennica Oy [viitattu 14.10.2011]. Saatavissa: http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessiajattelun_havainnot_2008.pdf

Moisio, J. 2011a. Laadunhallinnan perustietous ja kokonaisvaltainen laatuajattelu. Qualitas Fennica Oy [viitattu 15.10.2011]. Saatavissa: http://www.ims.fi/sites/default/files/21103_Artikkeli_Laadunhallinnan%20perusteita.pdf

Moisio, J. 2011b. Toimintajärjestelmän tavoitteita ja vaihtoehtokehyksiä. Qualitas Fennica Oy [viitattu 24.10.2011]. Saatavissa: http://www.ims.fi/sites/default/files/21105_Artikkeli_Toimintaj%20rjestelm%20n%20tavoitteita%20ja%20erilaisia%20vaihtoehtokehyksi%20.pdf

Opetusministeriö. 2008. Korkeakoulujen rakenteellisen kehittämisen suuntaviivat vuosille 2008–2011. Opetus- ja kulttuuriministeriö [viitattu 27.10.2011]. Saatavissa:

sa:

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/artikkelit/Korkeakoulujen_rakenteellinen_kehittaminen/liitteet/KK_rak._kehitt._suuntaviivat_muistio.pdf

Räsänen. 2011. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Hämeen ammattikorkeakoulu [viitattu 14.7.2011]. Saatavissa:

http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Saario. 2007. Miten turvataan osaamisen säilyminen yrityksessä? Taloushallinto-liiton Julkaisut Oy & MCI Press Oy [viitattu 14.7.2011]. Saatavissa:

<http://www.tilisanomat.fi/lehti/printview.php?catid=14&artid=289>

Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus [viitattu 28.10.2011]. Saatavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

Viertola, J. 2008. Opas ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan hallintoon. SAMOK [viitattu 20.7.2011] Saatavissa: <http://samok.fi/2008/05/01/opas-ammattikorkeakoulun-opiskelijakunnan-hallintoon/>

Julkaisemattomat lähteet:

Aarva, A. 2011. Luento 2.10.2011. Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijakunta.

LAMKO 2010a. Opiskelijakunnan säännöt. Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta.

LAMKO 2010b. Toimintasuunnitelma 2011. Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta.

LAMKO 2011. Opiskelijakunnan strategia. Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijakunta.

LAUREAMKO. 2011. Laatukäsikirja. Laurea ammattikorkeakoulun opiskelijakunta.

SAMOK. 2011. OLAVI-projektin projektisuunnitelma. SAMOK.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 2. Mallinnetut prosessit