

## Sähköinen apurahajärjestelmä OP Ryhmän tieteellisille säätiöille

Tarja Aho

Opinnäytetyö  
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma  
2015



<b>Tekijä(t)</b> Tarja Aho	
<b>Koulutusohjelma</b> Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, tradenomi (ylempi AMK)	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Sähköinen apurahahakujärjestelmä OP Ryhmän tieteellisille säätiöille	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 52+4
<p>Opinnäytetyöhön liittyvän työelämän kehittämisprojektin tavoitteena oli kehittää OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden apurahaprosessia manuaalisesta järjestelmästä sähköiseksi ja erityisesti kehittämisprojektin onnistumisen arviointi ja jatkokehitysehdotukset. Apurahajärjestelmään oli tarkoitus tallentaa OP Ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan säätiön ydinprosessit ja näin parantaa tieteellisten säätiöiden toimintoja.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat pääosin kokonaisuudet säätiötoiminnasta, palveluprosessien ja asiakaslähtöisen palvelun kehittämisestä. Kehittämistehtävässä toteutettiin sekä kysely- että haastattelututkimus.</p> <p>Kyselytutkimuksessa vuonna 2014 apuraha hakeneille lähetettiin kysely, jonka vastausprosentti oli 44. Tutkimustulokseksi saatiin, että apurahan hakijat pitivät sähköistä apurahajärjestelmää selkeänä ja helppokäyttöisenä. Ohjeistuksen osalta kyselystä käy ilmi sekä kysymysten että avoimessa palautteessa olleiden kommenttien osalta, että ohjeita on liikaa tai ne ovat joiltain osin puutteellisia. Lisäksi toivottiin englanninkielisen ohjeistuksen lisäämistä sekä hakijan että suosittelijoiden ohjeiden osalta.</p> <p>Apurahan hakijat pitivät hakemuksen tekemistä yleisesti ottaen helppona. Ohjeistuksen osalta kyselystä käy ilmi sekä kysymysten että avoimessa palautteessa olleiden kommenttien osalta, että ohjeita on liikaa tai ne ovat joiltain osin puutteellisia. Englanninkielisille sivuille toivottiin enemmän tietoa hakemisesta. Toivottiin, että järjestelmästä lähtevät viestit ja suosittelijoiden ohjeet olisivat myös englanninkielellä.</p> <p>Asiamiehille tehdyn haastattelututkimuksen tuloksena saatiin selville, että sähköisen apurahajärjestelmän myötä systemaattisuus on parantunut sekä hakijoiden, asiantuntijoiden että säätiön henkilökunnan ajankäyttö on tehostunut. Uusi apurahajärjestelmä on tehostanut, parantanut ja nopeuttanut toimintaa sekä vähentänyt virheiden määrää. Lisäksi hakuprosessin edistyminen on paremmin kaikkien osallisten tiedossa ja ongelmakohtien käsittely tapahtuu ripeämmin. Haastateltavien kehityskohteita olivat hakemusten liitetiedostojen saaminen kompaktimpaan muotoon sekä apurahojen ryhmittely järjestelmässä niin, että se palvelisi myös asiamiestä ja asiantuntijoita itse hakuvaiheessa. Asiamiesten kehityskohteena mainittiin myös apurahoilla aikaansaatu tutkimustulosten raportoinnin kehittäminen niin, että se tukisi paremmin sidosryhmiä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Säätiö, apuraha, hakemus, sähköinen apurahahakujärjestelmä, kehittäminen, asiakaslähtöisyys, hakuprosessi ja palveluprosessi	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työelämän kehittämistehtävän tausta .....	1
1.2	Tavoitteet apurahajärjestelmän kehittämiseksi .....	2
2	Säätötoiminta .....	4
2.1	Peruskäsitteitä .....	4
2.2	Säätötoiminnan elinkaari .....	5
2.3	Säätötoiminnan hallinta .....	6
2.4	Säätötoiminnan valvonta .....	7
2.5	Apurahat .....	8
3	Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen .....	11
3.1	Palvelujen laatukokemus .....	11
3.2	Koetun palvelun seitsemän laatukriteeriä .....	13
3.3	Mitä vaaditaan asiakkaan odotusten ylittämiseen? .....	15
3.4	Palvelun laadun kuulumallit .....	16
3.5	Palveluprosessi ja sen kuvaaminen .....	16
3.6	Seuranta ja mittaaminen .....	18
4	OP Ryhmän tieteelliset säätöt ja niiden apurahojen hakuprosessi .....	19
4.1	OP Ryhmän tutkimussäätötoiminnan ja Kyösti Haatajan säätötoiminnan esittely .....	19
4.2	Apurahojen hakeminen .....	21
4.3	Hakemusten arviointi .....	22
4.4	Hyväksytyt hakemukset .....	22
4.5	Ilmoitukset viranomaisille .....	23
4.6	Tutkimusten etenemisen seuranta .....	23
5	Kehittämistehtävän kuvaus ja tutkimukset .....	25
5.1	Ongelman havaitseminen ja kartoitus .....	25
5.1.1	Apurahan hakija täyttää hakemuksen .....	26
5.1.2	Asiantuntija arvioi hankkeet .....	27
5.1.3	Hakemus on hyväksytty .....	28
5.2	Tutkimusstrategia .....	29
5.2.1	Kyselytutkimus .....	31
5.2.2	Haastattelututkimus .....	33
5.2.3	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus .....	34
6	Tutkimustulokset ja analysointi .....	36
6.1	Kyselytutkimuksen tulokset .....	37
6.2	Haastattelujen tulokset .....	42
6.3	Yhteenveto tutkimustuloksista .....	44
7	Pohdinta .....	46

7.1	Tavoitteiden toteutuminen .....	46
7.2	Sähköisen apurahajärjestelmän hyödyt.....	47
7.3	Kehittämiskohteet jatkossa .....	48
7.4	Oman oppimisen arviointi ja ammatillinen kasvu .....	48
	Lähteet .....	50
	Liitteet.....	53
	Liite 1. Apurahanhakijoille lähetetty saatekirje .....	53
	Liite 2. Apurahanhakijoille lähetetty kysely .....	54
	Liite 3. Asiamiehille lähetetyt haastattelukysymykset.....	56

# 1 Johdanto

Tämän Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen YAMK -koulutusohjelmaan liittyneen kehittämisprojektin tavoitteena oli luoda OP Ryhmän tieteellisille säätiöille uusi sähköinen apurahajärjestelmä. Tavoitteena oli ajanmukaistaa tieteellisten säätiöiden apurahahakujärjestelmä manuaalisesta sähköiseksi niin, että se sisältää apurahojen hakuun, maksamiseen, viranomaisraportointiin liittyvät toiminnot sekä samalla tuottaa suomen että englanninkieliset kotisivut.

## 1.1 Työelämän kehittämistehtävän tausta

Kehittämistehtävä liittyy läheisesti työhöni, sillä olen työskennellyt pitkään OP Ryhmän tieteellisissä säätiöissä toimistonhoitajana. Säätiöiden asiamiehen kanssa olimme jo pitkään pohtineet, miten saisimme tehostettua manuaalista, vaivalloista ja aikaa vievää apurahojen hakuprosessia. Vuonna 2011 olimme käynnistämässä kehityshanketta, jonka tavoitteena oli OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden tutkimusapurahahakujärjestelmän sekä hallinnon toimintaprosessien parantaminen. Hanke koostui OP Ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan säätiön apurahahakuprosessin ja hallinnon kehittämisprojektista, jonka tavoitteena oli kehittää manuaalista toimintamallia ja luoda uusi toimintamalli sekä siihen soveltuva työkalu. Säätiötoiminta on ollut ajankohtainen aihe myös mediassa säätiölakiin suunniteltavien muutosten takia, joten päätin hyödyntää kehityshanketta opinnäytetyössäni.

Lyhyesti kerrottuna OP Ryhmän tieteellisiä säätiöitä ovat OP Ryhmän tutkimussäätiö ja Kyösti Haatajan säätiö. OP Ryhmän tutkimussäätiön tarkoituksena on taloudellisen tutkimuksen, erityisesti osuuspankkitoimintaan liittyvän tutkimuksen edistäminen ja tukeminen (Patentti- ja rekisterihallitus, ote säätiörekisteristä 27.11.2009). Säätiö toteuttaa tarkoitustaan jakamalla apurahoja ja palkintoja. (Patentti- ja rekisterihallitus, ote säätiörekisteristä 27.11.2009). OP Ryhmän tutkimussäätiö järjestää vuosittain myös teemapäivän ajankohdasta talouteen liittyvästä aiheesta sekä jakaa väitöskirjapalkinnon, tunnustuspalkinnon sekä kannustuspalkinnon. Näiden lisäksi OP Ryhmän tutkimussäätiö osallistuu mm. osuustoiminnan lahjoitusprofessuuriohjelmaan, säätiöiden professoripooliin sekä Co-op Network Studies -opinto-ohjelmaan (OP Ryhmän tutkimussäätiön vuosikertomus 2014.)

Kyösti Haatajan säätiön tarkoituksena on maaseutuväestön ja erityisesti taloudellisten, yhteiskunnallisten ja oikeudellisten olojen tutkiminen sekä niitä koskevan julkaisutoiminnan edistäminen ja tukeminen. Etusija on osuuspankkitoimintaa koskevilla ja sitä lähellä olevilla tutkimuksilla. Kyösti Haatajan säätiö toteuttaa tarkoitustaan jakamalla apurahoja. (Patentti- ja rekisterihallitus, ote säätiörekisteristä 27.11.2009.)

## 1.2 Tavoitteet apurahajärjestelmän kehittämiseksi

Opinnäytetyöhön liittyvän työelämän kehittämissuunnitelman tavoitteena oli kehittää OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden apurahaprosessia manuaalisesta järjestelmästä sähköiseksi. Apurahajärjestelmään oli tarkoitus tallentaa OP Ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan säätiön ydinprosessit ja näin parantaa tieteellisten säätiöiden toimintoja. Säätiöiden ydinprosessit ovat apurahojen hakeminen ja käsittely, arviointi ja maksatus, raportointi sekä viranomaisilmoitukset.

Uuden sähköisen apurahajärjestelmän tavoitteena oli parantaa tieteellisten säätiöiden toiminnan tehokkuutta niin, että hakemukset voidaan käsitellä ja hallinnolliset työt toteuttaa entistä nopeammin ja ammattimaisemmin. Tavoitteena oli saada säätiöiden käyttöön myös yhtenäinen kehittämis-, seuranta- ja raportointimenetelmä, jonka avulla voidaan seurata säätiöiden toiminnan kehittymistä ja samalla saada sekä OP Ryhmän tutkimussäätiölle että Kyösti Haatajan säätiölle yhtenäinen tapa toimia. Haku- ja hallintoprosessien kehittämisen tavoitteena oli asiakastyytyväisyys, etenkin apurahan saajien mutta myös säätiöiden muiden sidosryhmien keskuudessa. Säätiöiden muita sidosryhmiä ovat mm. tieteelliset asiantuntijat, hallituksen jäsenet, verottaja ja Mela.

Kehittämistyön tavoitteena oli rakentaa yhtenäinen profiili kuvaamaan OP Ryhmän tieteellisissä säätiöissä hakuprosessien tavoitetilaa ja siirtää se käytäntöön. Kehittämissuunnitelma aloitettiin käymällä läpi hakujärjestelmän nykytila. Profiiliin kiteytettiin kriittiset tavoitteet, joita ovat asiakkaiden tarpeiden huomioonottaminen, parempi laatu, yhtenäiset toimintatavat, parempi tehokkuus, virheiden vähentäminen, kustannustehokkuus ja suurempi joustavuus. Pyrkimyksenä oli kehittää toimintaa tasolle, jossa ohjaus ja toteutus ovat hallittuja sekä raportointi, asiakastyytyväisyys ja sisäinen auditointi ovat kunnossa. Yksi tärkeimmistä tavoitteista oli tiedon dokumentointi. Koska vain muutama henkilö on perehtynyt OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden toimintaan, on säätiöiden prosessien dokumentointi ja sen edelleen siirtäminen merkityksellistä. Dokumentoimalla säätiöiden prosessit, jotka ovat pitkälti hiljaista tietoa, voidaan varmistaa tiedon siirtyminen turvallisesti niin, ettei tulevaisuudessa syntyisi osaamisvajetta. Näiden tavoitteiden lisäksi suunnitelman tavoitteena on uuden toimintamallin sisäistäminen sekä kokonaisuuden hahmottaminen.

Kehittämissuunnitelmaan liittyvässä kyselytutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia kysymyksiin sähköisen apurahajärjestelmän käytettävyydestä, annetun ohjeistuksen ymmärrettävyydestä ja määrästä sekä teknisen tuen laadusta ja nopeudesta. Haastattelututkimuksessa selvitettiin säätiöiden haastateltavien näkemyksiä manuaalisesta ja sähköisestä apurahajärjestelmästä sekä apurahajärjestelmän tärkeimmistä prosesseista ja ominaisuuksista. Lisäksi haastattelujen avulla pyrittiin ottamaan selvää, miten siirtyminen manu-

aalisesta sähköiseen apurahajärjestelmään on vaikuttanut asiamiehen ajankäyttöön ja oliko muutos parantanut säätiöiden toiminnan tarkoituksen toteuttamista.

Opinnäytetyö rakentuu johdannosta, säätiön toimintaa käsittelevästä osiosta, teoreettisesta viitekehystä, apurahojen hakuprosessin kuvauksesta, kehittämistehtävän kuvauksesta ja siihen liittyvistä tutkimuksista, tutkimusprojektin toteuttamisesta, tutkimusstrategiasta ja tutkimustulosten esittelystä sekä pohdinnasta. Teoreettinen viitekehys koostuu säätiöstä käsitteenä sekä palveluprosessin sekä asiakaslähtöisen palvelun kehittämisestä.

Kehittämistehtävä on rajattu niin, että OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden apurahajärjestelmän kehittämistä käsittelevä opinnäytetyö keskittyy OP Ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan säätiön toiminnan kehittämiseen, joka sisältää hakemusjärjestelmän ja hallinnon prosessien kehittämisen sekä näiden ohella säätiöiden kotisivujen työstämisen. Kehittämistyön ulkopuolelle sen sijaan jäävät tieteellisten säätiöiden hallitustyöskentelyyn, teemapäivään, väitöskirjapalkintoon ja omaisuuden hoitoon liittyvät tehtävät.

## 2 Säätiön toiminta

Säätiöt ovat itsenäisiä ja aktiivisia toimijoita suomalaisessa yhteiskunnassa, jotka rahoittavat ja tukevat yleishyödyllistä toimintaa. Ne tukevat muun muassa tieteitä, taiteita ja kultuuria ja sosiaali- sekä terveystalvueluita. Tyypillisen suomalaisen säätiön on perustanut yksityinen henkilö tai muu yksityinen yhteisö tai mahdollisesti toinen säätiö. Tavallisesti säätiö on perustettu 1950-luvun jälkeen ja se on suomenkielinen. Useimmat säätiöt jakavat avustuksia, apurahoja ja/tai palkintoja. (Manninen 2005, 3.)

Säätiökenttä on verrattain kirjava, mutta säätiöitä yhdistäviä tekijöitä ovat säätiölaki sekä Säätiöiden neuvottelukunta ja sen hyvää säätiötapaa koskevat ohjeet. Säätiöillä on nykyään entistä enemmän varallisuutta, ja niiden toiminnassa onkin havaittu varallisuuden kasvun tuomia uusia haasteita. (Manninen 2005, 4.)

### 2.1 Peruskäsitteitä

Apurahoja jakavat säätiöt toteuttavat tarkoitustaan jakamalla apurahoja pääomansa tuotosta. Useimmiten ne toimivat kulttuurin, tieteen ja taiteen aloilla. Toiminnalliset säätiöt taas toimivat yleensä sosiaali- ja terveysalalla, sivistys- ja opetusalalla sekä urheilussa sekä nuorisotyössä. Säätiön tarkoituksena ei ole harjoittaa liiketoimintaa tai tuottaa voittoa. Sillä ei ole myöskään omistajia tai jäseniä. Säätiön tarkoitusta voi muuttaa vain rajoitetuin ehdoin. Tavallisimmin säätiöt jakavat apurahoja tai ovat nk. toiminnallisia säätiöitä. Säätiön yleishyödyllisyys taas on verotukseen liittyvä käsite ja ollakseen yleishyödyllinen säätiö, sen tulee täyttää verolainsäädännössä säädetyt edellytykset. Eläkesäätiöt eivät kuulu säätiölain piiriin, sillä niillä on oma eläkesäätiölaki. (Säätiöiden ja rahastoiden neuvottelukunta 2015.)

Säätiön tarkoitus, joka on kirjattu säätiön sääntöihin, on koko toiminnan perusta. Sitä kunnioitetaan säätiön kaikessa toiminnassa, eikä sitä voida sivuuttaa. Säätiön tarkoitusta voidaan muuttaa vain säätiölaissa määrättyjen edellytysten mukaisesti ja vain Patentti- ja rekisterihallituksen luvalla. Säätiön uusi tarkoitus ei voi olennaisesti poiketa alkuperäisestä tarkoituksesta. (Säätiöiden ja rahastoiden neuvottelukunta 2015.)

Säätiön säännöt, jotka Patentti ja rekisterihallitus vahvistaa, ohjaavat säätiön kaikkea toimintaa. Säätiön säännöistä ilmenee säätiön tarkoitus, keskeiset toimintaperiaatteet sekä toimielinten ja toimihenkilöiden vastuut. Säätiön perustaja määrää säännöissä, säädekirjassa tai testamentissa, miten säätiön ensimmäiset toimihenkilöt valitaan. (Säätiöiden ja rahastoiden neuvottelukunta 2015.)



Säätiön säännöt asettavat säätiön toiminnalle varsin tarkat rajat, joiden puitteissa hallitus ja muut päätöksentekijät toimivat. Säännöissä on lisäksi mainittava säätiön nimi, johon tulee sisältyä säätiö-sana. Nimen tulee selvästi erota säätiörekisteriin ennen merkittyjen säätiöiden nimistä. Jos säätiö haluaa käyttää toiseen kotimaiseen kieleen tehtyä käännöstä, on tämä mainittava säätiön säännöissä. Säännöissä on mainittava myös säätiö nimen kirjoittamisesta ja samoin säännöissä tulee käydä ilmi kunta, joka on säätiön kotipaikka. Lisäksi säätiön säännöissä on mainittava säätiölle tuleva omaisuus ja sen hoitamistapa sekä säätiön hallituksen jäsenten ja tilintarkastajien määrä, asettamistapa ja toimikausi. Säännöissä on määrättävä, milloin tilinpäätös tehdään sekä tilejä ja hallintoa tarkastetaan, niistä tulee myös ilmetä, miten päätös sääntöjen muuttamisesta ja lakkauttamisesta tehdään. (Manninen 2005, 14.) Säätiön hallitus vastaa sääntöjen ajanmukaisuudesta. Sääntöjä tulee muuttaa, mikäli olosuhteet muuttuvat tai se on muista syistä tarpeellista. Muutokset tehdään säännöissä kerrotulla tavalla ja vahvistetaan Patentti- ja rekisterihallituksessa. (Säätiön hyvä hallinto 2010, 8.)

## 2.2 Säätiön elinkaari

Säätiö perustetaan määräaikaista säätiötä lukuun ottamatta ikuisiksi. Siitä huolimatta voidaan katsoa, että säätiöllä on jonkinlainen erotettava elinkaari. Säätiön hallituksen tehtävä on tehdä säätiön tarkoituksen toteuttaminen mahdolliseksi ilman häiriöitä, mutta olosuhteet saattavat muuttua yhteiskunnallisista, taloudellisista tai säätiön tarkoitukseen liittyvistä syistä. Näissä tilanteissa säätiön elinkaari saattaa päättyä, jolloin säätiö lakkautetaan tai sulautetaan toiseen säätiöön. (Säätiöiden ja rahastoiden neuvottelukunta 2015.)

Suomessa säätiö voidaan perustaa joko säädellä tai kirjallisella testamentilla. Säätiötä perustetaan moniin eri tarkoituksiin, tavallisimmin tukemaan kulttuuria tai tiedettä, mutta myös ylläpitämään vaikkapa museota tai oppilaitosta. Perustamisen edellytyksenä on, että säätiön tarkoitus on yleishyödyllinen. Perustamislupaa ei myönnetä, jos säätiön tarkoituksena on liiketoiminnan harjoittaminen tai välittömän taloudellisen hyödyn hankkiminen säätiölle tai säätiön toimihenkilölle. Perustamismääräyksestä tulee käydä ilmi säätiön tarkoitus ja sille perustettaessa tuleva omaisuus, jonka on oltava arvoltaan vähintään 25 000 euroa. Säätiön voivat perustaa yksityinen henkilö, yritys, julkiset viranomaiset, yhdistys, säätiö tai muu vastaava taho yksin tai yhdessä. Säätiön tarkoituksena ei voi olla liiketoiminnan harjoittaminen. Jos säätiön tarkoitusta edistetään liiketoiminnan muodossa, tulee harjoitettava liiketoiminta olla yksilöitynä säännöissä. Säätiötä ei ole tarkoitettu yhdeksi taloudellisen yrityksen perustustyyppiksi. (Manninen 2005, 13.)

Lupa säätiön perustamiseen haetaan patentti- ja rekisterihallitukselta. Perustamisluvan saanut säätiö merkitään säätiörekisteriin, kun säännöissä mainitut toimielimet on valittu ja

ne ovat järjestäytyneet ja kun säätiö on ottanut vastaan sille tulevan omaisuuden. Säätiötä tulee oikeustoimikelpoinen, kun se merkitään säätiörekisteriin. Säätiöillä ei ole jäseniä tai omistajia. (Manninen 2005, 13.)

Jos säätiön hallitus havaitsee, että säätiö ei enää pysty toimimaan tehokkaasti tarkoituksensa toteuttamiseksi, tulee sen harkita säätiöuusiota eli sulautumista toiseen säätiöön tai jopa säätiön lakkauttamista. Säätiö voidaan sulauttaa toiseen tarkoitukseltaan samankaltaiseen säätiöön, jos säätiön tarkoituksen toteuttaminen olennaisesti paranee. Säätiöt voivat sulautua myös edellä mainituin edellytyksin siten, että kaksi tai useampia säätiöitä sopii varojensa ja velkojensa luovuttamisesta perustettavalle uudelle säätiölle. Myös sulautumiseen tulee saada säätiölain edellyttämässä määräajassa Patentti- ja rekisterihallituksen suostumus sekä säätiön kotipaikan tuomioistuimen lupa, minkä jälkeen sulautuminen tulee ilmoittaa rekisteröitäväksi säätiörekisteriin määräajassa. (Säätiöiden ja rahastoiden neuvottelukunta 2015.)

Määräajaksi perustettu säätiö tulee lakkauttaa Patentti- ja rekisterihallituksen suostumuksella, kun määräaika on kulunut umpeen tai tarkoitettuja edellytyksiä ei enää ole tai säätiön varat ovat loppuneet (Säätiön hyvä hallinto 2010, 10). Jos taas syntyy tilanne, jossa säätiön tarkoitusta tulisi muuttaa, mutta se ei ole mahdollista, ja säätiön muuttaminen määräaikaiseksi on hyödytöntä, voidaan säätiö Patentti- ja rekisterihallituksen suostumuksella lakkauttaa. Myös siinä tapauksessa, että säätiön toiminta on jatkuvasti ollut lain tai sääntöjen vastaista, voi säätiön kotipaikan tuomioistuin erityisestä syystä Patentti- ja rekisterihallituksen tekemästä hakemuksesta määrätä säätiön heti lakkautettavaksi. (Säätiöiden ja rahastoiden neuvottelukunta 2015.)

Kun säätiö lakkautetaan, tulee hallituksen käyttää varat sääntöjen lakkauttamispykälässä tarkoitettulla tavalla. Mikäli tällaista sääntömääräystä ei ole, menevät säätiön varat valtiolle. Valtion on luovutettava varat käytettäväksi säätiön toimintaan liittyvän tarkoituksen edistämiseksi. (Säätiöiden ja rahastoiden neuvottelukunta 2015.)

### **2.3 Säätiön hallinto**

Säätiöllä on oltava hallitus, johon kuuluu puheenjohtaja ja vähintään kaksi jäsentä. Säätiön hallituksena voivat toimia säännöissä määrätyn toisen säätiön, yhteisön tai laitoksen hallituksen jäsenet kuten esimerkiksi OP Ryhmän tutkimussäätiössä ja Kyösti Haatajan säätiössä. Myös viranomainen voi toimia säätiön hallituksena tai sen jäsenenä. Vajaavaltainen tai konkurssissa oleva ei voi olla säätiön hallituksen jäsenenä, nimenkirjoittajana tai edustajana. (Manninen 2005, 14.)

Säätiön hallitus hoitaa säätiön asioita yhteisvastuullisesti, lakia ja säätiön sääntöjä noudattaen. Hallituksen on erityisesti huolehdittava siitä, että säätiön toiminta järjestetään asianmukaisella tavalla ja säätiön varallisuus sijoitetaan varmalla ja tuloa tuottavalla tavalla. Tuloverolain perusteella voittoa tavoittelemattomat ja yleishyödyllisesti toimivat yhteisöt, kuten säätiöt ovat vapautettuja tulon perusteella maksettavasta verosta. Toiminta määritellään yleishyödylliseksi, jos toiminta koituu yleiseksi hyväksi aineellisessa, henkissä, siveellisessä tai yhteiskunnallisessa mielessä. Toiminta ei siis voi kohdistua rajoitettuihin henkilöryhmiin ja se ei saa tuottaa toimintaan osallistuville taloudellista hyötyä. (Manninen 2005, 15.)

Pääosa säätiön tuotoista tulee käyttää tarkoituksen toteuttamiseen, mikä esimerkiksi apurahasäätiössä tarkoittaa apurahojen jakamista. Pääosaa tuloista ei voi käyttää varojen rahastointiin, säätiön hallinnon pyörittämiseen tai taloudellisen edun jakamiseen toimielimien jäsenille. Hallinnosta aiheutuvien kustannusten tulee olla kohtuullisia säätiön kokoon sekä toiminnan määrään ja luonteeseen nähden. Säätiön hallitus pitää yhden tai tarpeen mukaan useamman kokouksen vuodessa, missä päätetään säätiön asioista. Säätiö saa maksaa toimielintensä jäsenille kohtuullisen kokouspalkkion sekä kohtuullisen palkkion säätiön hyväksi tehdystä työstä, mikäli palkkioiden maksua ei säätiön säännöissä ole kielletty. (Säätiöiden ja rahastoiden neuvottelukunta 2015.)

OP Ryhmän tutkimussäätiön kuten myös Kyösti Haatajan säätiön hallituksessa on yksitoista jäsentä, joista viisi määräytyy sääntöjen perusteella: OP osk:n hallintoneuvoston puheenjohtaja, hallintoneuvoston varapuheenjohtaja, OP Ryhmän pääjohtaja, OP:n liiketoimintajohtaja sekä OP Palveluiden liiketoimintajohtaja. Lisäksi OP osk:n hallintoneuvosto valitsee keskuudestaan tai ulkopuoleltaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan kuusi jäsentä. Lisäksi kummallakin säätiöllä on tieteellinen toimikunta, joka koostuu eri tieteenalojen asiantuntijoista. Tieteellinen toimikunta käsittelee apurahahakemukset ja päättää niistä sekä väitöskirjapalkinnosta. Tieteellisen toimikunnan jäsenet osallistuvat myös osaltaan säätiön toiminnan suunnitteluun. (OP Ryhmän tutkimussäätiön säännöt, 2008.)

## **2.4 Säätiön valvonta**

Säätiön sisäiset valvojat ovat hallitus ja tilintarkastajat. Säätiön ulkoisia valvojia ovat mm. Patentti- ja rekisterihallitus sekä muut viranomaiset.

Valvonnassa tärkeintä on se, että säätiö valvoo itse omaa toimintaansa. Säätiön ulkopuolista valvontaa suorittavat tilintarkastajat ja säätiön toimintaa valvova viranomainen on Patentti- ja rekisterihallitus. Säätiön varallisuus on ns. isännätöntä omaisuusmassaa ja tästä syystä säätiön tilintarkastuksella on merkittävä osa säätiön toiminnan valvonnassa.

Säätiön sisäisen valvonnan periaatteiden laadinta ja toimivuuden arviointi kuuluvat hallituksen tehtäviin. Valvonnan tulee seurata, että säätiö toimii lakien, säätiön sääntöjen, säätiössä omaksuttujen periaatteiden mukaisesti ja saatua informaatiota voidaan pitää luotettavana. Säätiön hallituksen tehtävänä on tämän lisäksi varmistaa, että säätiön omaisuus on tallessa, säätiölle kuuluvat tulot tuloutetaan säätiön kirjanpitoon oikean suuruisina sekä säätiö maksaa sille kuuluvia ja asianmukaisesti hyväksytyjä menoja. (Säätiöpalvelu 2011, 21.)

Säätiön varallisuus on ns. isännätöntä omaisuusmassaa. Tästä syystä säätiön tilintarkastuksella on merkittävä osa säätiön toiminnan valvonnassa, mikä johtuu säätiön ulkopuolisen omistajavalvonnan puuttumisesta.

Ulkopuolisen omistajavalvonnan puuttumisesta johtuen laissa säädetään Patentti- ja rekisterihallituksen velvollisuudesta valvoa, että säätiön hallintoa hoidetaan lain ja säätiön sääntöjen mukaisesti. Se on vuosittaista jälkikäteen tapahtuvaa valvontaa, joka perustuu ensisijaisesti tilinpäätösasiakirjoihin, jotka säätiön tulee lähettää Patentti ja rekisterihallitukselle vuosittain. Säätiölain mukaan säätiön tulee toimittaa patentti- ja rekisterihallitukselle oikeiksi todistetut jäljennökset säätiön tuloslaskelmasta ja taseesta liitteineen, säätiön tase-erittelyistä sekä säätiön toiminta- ja tilintarkastuskertomuksista. Kyseiset asiakirjat pitää toimittaa patentti- ja rekisterihallitukselle kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Säätiön on tarvittaessa annettava patentti- ja rekisterihallitukselle toiminnastaan myös muita valvontaa varten tarvittavia selvityksiä. (Säätiölaki 5.4.1930/109.)

Patentti- ja rekisterihallituksella on oikeus, mikäli tähän on syytä, toimittaa säätiön tilien ja hallinnon tarkastus, sekä myös muulla tavalla tarkastaa säätiön toimintaa. Säätiön tilintarkastaja on myös Patentti- ja rekisterihallituksen pyynnöstä velvollinen antamaan tietoja sellaisista säätiön asioista, jotka hän on saanut tietoonsa tehtävänsä suorittaessaan. (Säätiölaki 5.4.1930/109.)

## **2.5 Apurahat**

Apurahojen jakaminen on apurahasäätiöiden tärkein tehtävä. Säätiöt jakavat apurahoja tarkoituksensa mukaisesti. Hallituksen tehtävänä on huolehtia, että apurahojen jakoperiaatteet ja käytännöt ovat ajantasaiset niin, että apurahat kohdentuvat säätiön tarkoituksen mukaisesti. Säätiö käyttää myönnettäviin apurahiin huomattavan osa tuotostaan. Säätiön myöntäessä apurahoja kiinnitetään huomiota vaikuttavuuteen ja tehokkuuteen sekä siihen, että apurahat käytetään todella siihen tarkoitukseen, mihin ne on myönnetty. (Säätiön hyvä hallinto 2010, 17.)

Useimmat säätiöt jakavat apurahoja, avustuksia tai palkintoja. Apurahalla tarkoitetaan taloudellista tukea tai palkintoa, joka on yleensä suunnattu joko tieteelliseen tutkimukseen, kulttuuritoiminnan edistämiseen, mutta myös urheiluun liittyvät stipendit ja tunnustuspalkinnot voivat olla mahdollisia. Taiteilija-apurahoja myönnetään yksittäisille ammattitaiteilijoille heidän työskentelynsä tukemiseksi lähinnä valtion ja säätiöiden toimesta. (Veronmaksajat 2014.) Tässä kehittämistehtävässä on kysymys tieteelliseen tutkimukseen myönnettävistä apurahoista. OP Ryhmän tutkimussäätiö jakaa apurahoja lähinnä taloustieteelliseen tutkimukseen ja Kyösti Haatajan säätiö maaseutua ja maaseudun elinoloja kehittävään tutkimukseen.

Apurahatyypit jaetaan perinteisesti kolmeen luokkaan: stipendeihin, kohdeapurahoihin sekä taiteilija-apurahoihin. Stipendillä tarkoitetaan opinto-, matka- tai tutkimusapurahaa tai palkintoa esimerkiksi hyvästä koulumenestyksestä. Ne ovat lähes poikkeuksetta kertaluontoisia tukia. Jotta stipendi voidaan katsoa verovapaaksi tueksi, sen on oltava maksajan kannalta vastikkeeton suorite, eikä sen maksamisesta saa aiheutua minkäänlaista hyötyä maksajalle. Kohdeapurahoja myönnetään tiettyihin ennalta haku- tai myöntövaiheessa määrättyihin yksittäisiin hankkeisiin. Kohdeapurahojen maksu riippuu sekä hankkeen pituudesta että apurahaa myöntävän organisaation toimintatavoista. Kohdeapuraha on sen saajalle verovapaata tuloa valtion vuotuista taiteilija-apurahaa vastaavaan euro-määrään saakka. (Veronmaksajat 2014.) OP Ryhmän tutkimussäätiö ja Kyösti Haatajan säätiö myöntää apurahoja lähinnä kohdeapurahoja henkilökohtaiseen tutkimukseen, tutkimusryhmien toiminnan rahoittamiseen, päätoimiseen post doc -tutkimukseen ja päätoimiseen jatko-opiskeluun. OP Ryhmän tutkimussäätiö jakaa myös vuosittain väitöskirjapalkinnon ja vuonna 2014 se myönsi myös ensimmäisen kannustus-palkinnon.

Apurahojen ilmoittaminen verottajalle on sekä apurahan saajan että apurahan myöntäjän velvollisuus ja näin ollen myöntäjän kannalta tärkeätä viranomaisyhteistyötä. Apurahojen verotuksesta on omat säännöksensä. Apurahojen ja stipendien verotus riippuu sekä myöntäjästä että maksetusta summasta. Tieteellistä tutkimusta varten annettavat apurahat ja stipendit ovat yleensä korkeakouluopintoja, mutta myös kouluopinnot ja ammatinopinnot saattavat olla mahdollisia. Jos apuraha tai stipendi annetaan opintoja tai tieteellistä tutkimusta tai taiteellista toimintaa varten, se voi olla joko kokonaan tai osittain verovapaata. Stipendi tai tunnustuspalkinto voi olla myös tieteellisen, taiteellisen tai yleishyödyllisen toimintaan liittyvä palkinto. (Vero 2014.) Tuloverolain mukaan opintoja, tieteellistä tutkimusta tai taiteellista toimintaa varten saadut stipendit tai muut apurahat taikka tieteellisen, taiteellisen tai yleishyödyllisen toiminnan tunnustukseksi saadut palkinnot ovat tietyin edellytyksin veronalaista tuloa. (TL 1535/92.)

Veronalaisuus riippuu toisaalta stipendin, apurahan tai palkinnon myöntäjistä ja toisaalta maksetusta määrästä. Yksityisen myöntämät apurahat ovat veronalaisia siltä osin kuin niiden yhteismäärä yhdessä edellä mainittujen kokonaan verottomien apurahojen kanssa ylittää menojen vähentämisen jälkeen vuotuisen tuon edellä mainitun taiteilija-apurahan määrän. Stipendi on verovapaa ilman ylärajaa, jos se on saatu valtiolta, kunnalta tai muulta julkisyhteisöltä tai Pohjoismaiden neuvostolta. Valtiolla tarkoitetaan laissa Suomen valtiota, joten ulkomaisilta valtioilta saadut stipendit tai apurahat rinnastetaan yksityisiltä saattuihin stipendeihin tai apurahiin. Valtion ja kuntien lisäksi julkisyhteisöjä ovat mm. evankelisluterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkkokunta, Suomen Pankki, Kansaneläkelaitos, Taiteen keskustoimikunta sekä Suomen Akatemia. (Vero 2014.)

Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että vuonna 2010 voimaan tulleen lakiuudistuksen jälkeen suomalaiset yliopistot sekä korkea-koulut eivät enää ole julkisyhteisöjä. Yliopistoista 14 on itsenäisiä julkisoikeudellisia laitoksia ja 2 itsenäisiä yksityisoikeudellisia säätiöitä, joita ei verotuksessa pidetä julkisyhteisönä. Verottajan ohjeiden mukaisesti säätiön on ilmoitettava verohallinnolle erillisellä tarkkailuilmoituksella samalle henkilölle maksetut apurahat, jos apurahat ovat olleet yli tuhat euroa vuodessa, tammikuun viimeiseen päivään mennessä. Ilmoituksen yhteydessä on kerrottava stipendin saajan nimi, henkilötunnus, osoite, apurahan käyttötarkoitus ja maksettu määrä. (Vero 2014.)

Apurahamyöntöprosessiin liittyy yhtenä osana yhteistyö Melan eli Maatalousyrittäjien eläkelaitoksen kanssa, joka hoitaa apurahansaajien lakisääteisen eläke- ja tapaturmavakuuttamisensa. Apurahan saajat ovat kuuluneet lakisääteisen eläkevakuuttamisen piiriin vuoden 2009 alusta lähtien. Vakuutus koskee apurahansaajia, joille on myönnetty Suomesta tieteelliseen tai taiteelliseen toimintaan tarkoitettu apuraha. Lain mukaan vakuutusvelvollisuus koskee kaikkia niitä Suomen sosiaaliturvaan kuuluvia apurahansaajia, jotka ovat saaneet Suomesta myönnetyn työskentelyapurahan vuonna 2009 tai sen jälkeen. Apurahan tulee olla tarkoitettu vähintään neljän kuukauden taiteelliseen tai tieteelliseen työskentelyyn Suomessa ja määrältään sen on oltava vähintään 1 238,43 euroa, mikä vastaa vuosiansiona 3 715,29 euroa vuoden 2015 tasossa. (Mela 2015.)

Vakuuttamisen piiriin kuuluu myös ulkomailla tapahtuva apurahatyöskentely ja ulkomalaisen Suomessa tekemä apurahatyö, mikäli apurahansaaja kuuluu apurahatyöskentelyn aikana Suomen sosiaaliturvalainsäädännön piiriin. Vakuutusvelvollisuus koskee sekä henkilökohtaisen apurahan saaneita että työryhmässä apurahalla työskenteleviä. Vakuutusvelvollisuus ei koske perustutkinto-opiskeluun tarkoitettuja apurahoja eikä pelkästään kulujen kattamiseen tarkoitettuja apurahoja kuten matka-apurahoja. Alle 18-vuotias, yli 68-vuotias tai vanhuuseläkkeellä oleva henkilö ei voi ottaa vakuutusta. (Mela 2014.)

### **3 Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen**

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli uuden palvelujärjestelmän kehittäminen apurahan hakijoille ja erityisesti apurahan hakemisen tekeminen helpommaksi ja nykyajan vaatimuksia vastaavaksi hakijoille. Palvelu on monimutkainen ilmiö ja sanalla on monenlaisia merkityksiä. Grönroos on määritellyt palvelun, että se on jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos 2010, 77).

Palvelujen kehittämisen tavoitteena voi olla eritasoisia uudistuksia. Sitä voidaan tehdä vähitellen normaalin työn ohessa kuten kirjoittajan tapauksessa tai sitten erillisinä hankkeina, joiden tavoitteena on myös merkittävän uudistuksen aikaansaaminen. Mittavaan uudistukseen tähtäävä kehitystyö kannattaa suunnitella erillisenä tavoitteellisena projektina, johon panostetaan työaikaa ja myös muita resursseja. Kehittämisen tavoitteena voi olla esimerkiksi: palvelun tyylin tai ilmeen muutos, palvelun parannus, palvelutarjoaman laajennus yrityksen olemassa oleville kohdemarkkinoille, täysin uudenlainen palvelu olemassa olevaan tarpeeseen tai kokonaan uusi ratkaisu uuteen tarpeeseen. (Berry ym. 2006, 56-63.)

#### **3.1 Palvelujen laatukokemus**

Moritzin mukanaan palvelukokemus koostuu monista eri asioista ja osista ja on sitä myötä erilainen. Myös asiakkaat arvostavat eri asioita, jolloin palvelukokemuksesta muodostuu hyvin henkilökohtainen kokemus. (Moritz 2005, 29,31.)

Palvelukokemuksen pitää aina ylittää asiakkaan etukäteisodotukset. Asiakastyytyväisyys ja palvelun laatuun liittyvä mielikuva perustuvat asiakkaan henkilökohtaiseen näkemykseen. Pitää selvittää, mitä seikkoja asiakas arvostaa. Jos asiakkaan kokemukset vastaavat hänen odotuksiaan, asiakas on tyytyväinen. Jos taas ne eivät vastaa odotuksia, asia on päinvastoin. Palvelukokemus ylittää harvoin ihannetasolle. Usein käy niin, että asiakas ei valita, vaikka hän ei olekaan tyytyväinen saamaansa palveluun. (Lahtinen ja Isoviita 1994, 5,12, 28.)

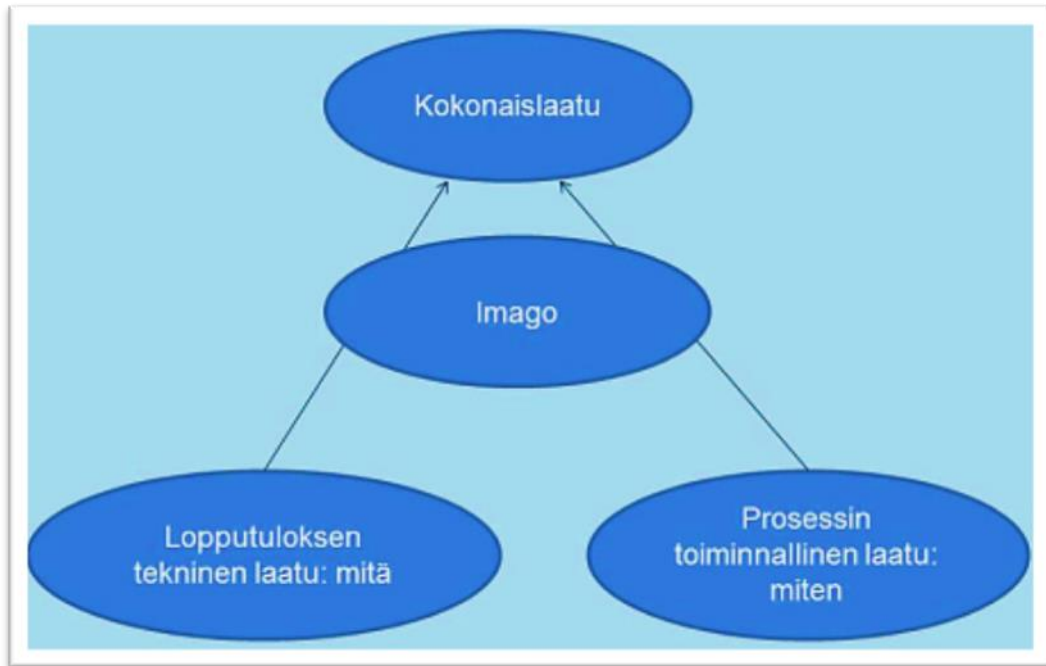
Alan kirjallisuuden on sanottu, että laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Grönroosin määritelmän mukaan palvelun laatu on asiakkaan kokemus palvelutilanteen vuorovaikutuksessa. Asiakkaan tyytyväisyys koostuu koetun palvelukokemuksen kokonaisvaltaisesta laatukokemuksesta. Kokonaislaatu koostuu odotetun ja koetun palve-

lun yhteisvaikutuksesta. Asiakas kokee tyytyväisyyttä laadukkaan palvelun vuorovaikutuksesta. (Grönroos 2010, 99-100.)

Palvelukokonaisuus koostuu erilaisista osatekijöistä ja asiakkaan kokemista hyödyistä. Useissa teorioissa palvelu kuvataan prosessina, josta pystyy erottamaan sen osat. Grönroos puhuu palvelupaketista, jossa on kolme palvelutuotteen osaa: ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut. Näistä eri osatekijöistä syntyy asiakkaan kokema prosessi eli palvelupaketti. Asiakas arvioi tätä palvelupakettia ja sen laatua kokonaisuutena ja oman kokemuksensa perusteella. Eri asiakkaille hyödyt realisoituvat eri tavoin. Palvelussa asiakasta ei voida erottaa prosessista ja näin ollen asiakkaan osallistuminen vaikuttaa palvelun laatuun. (Grönroos 2010, 224.) Apurahaprosessiin tätä teoriaa voidaan soveltaa esimerkiksi niin, että ydinpalvelu olisi itse apurahaprosessi, mahdollistava palvelu olisi sähköinen apurahajärjestelmä ja tukipalvelu olisi henkilökohtainen neuvontapalvelu. Säätiö tarjoaa ydinpalveluna apurahojen hakua, lisäpalvelu on järjestelmä, jolla haku toteutetaan ja tukipalveluna henkilökohtaista neuvontaa arvon lisäämiseksi.

Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on Grönroosin mukaan kaksi perusolottuvuutta, tekninen eli lopputuloslaatu ja toiminnallinen eli prosessilaatu. Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas saa ja toiminnallisella laadulla sitä miten hän sen saa. (Grönroos 2010, 101.) Yhdessä teknillinen ja toiminnallinen laatu muodostavat koetun palvelun kokonaislaadun. Näiden lisäksi kokonaislaatuun vaikuttavat imago, asiakkaan mielikuva yrityksestä sekä henkilökohtaiset tarpeet sekä odotukset. (Grönroos 2010, 101-102.) Asiakkaalle on tärkeää, mitä hän saa vuorovaikutuksessa säätiön kanssa. Alla olevassa kuvassa 1 olevaa palvelun laatu-olottuvuutta soveltaen apurahaprosessissa tekninen laatu eli lopputulosolottuvuus tarkoittaisi sitä, mitä apurahan hakijalle jää, kun esimerkiksi hakuprosessi on ohi. Miten hän kokee sen, vaikka hän ei saisikaan hakemaansa apuraha juuri kyseisellä hakukierroksella. Toiminnallinen eli prosessiolottuvuus tarkoittaisi, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Lopputulokseen vaikuttavat myös säätiön imago sekä hakijan henkilökohtaiset odotukset. (Grönroos 2010, 101-102.) Grönroos tosin toteaa myös, että mitä useammin asiakkaat hyväksyvät itsepalvelutehtäviä tai yhdessä tuottamiseen liittyviä rutiineja, sitä parempana he luultavasti pitävät palvelua (Grönroos 2010, 224).





Kuvio 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2010)

Grönroos esittää palvelun laadun lisäulottuvuuksiksi taloudellisen laadun ja palvelumaiseman laadun. Taloudellinen laatu tulee kysymykseen erityisesti B2B-puolella. Yritysten välisessä kaupankäynnissä palveluratkaisun koetut taloudelliset seuraukset ovat tärkeitä. Myös palvelumaiseman, eli fyysisen ympäristön laadulla on merkitystä kokonaisuuteen. (Grönroos 2009.)

Lopputuloksena laadukkaan asiakaspalvelun tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Tähän tavoitteeseen päästään toimivalla ja sujuvalla palvelulla, jossa otetaan huomioon asiakas. Kokonaisvaltaisen laadukkaan palvelun tuottaminen ja sen säilyttäminen laadukkaana on haaste sinänsä. Sen saavuttamisessa henkilökunnan osaaminen on tärkeässä roolissa. Henkilökunnan tulee olla ammattitaitoista ja palveluhenkistä, sillä hyvät vuorovaikutustaidot, asiakkaan ymmärtäminen ja nopea reagointi parantavat asiakaskokemusta. Lisäksi tavoitteeseen pääsemisessä henkilökuntaa auttavat hyvät ja asianmukaiset työvälineet sekä miellyttävä työ- ja palveluympäristö. Eikä pidä unohtaa, että henkilökunnan tulee olla hyvin motivoitunut tehtäväänsä. (Grönroos 2009, 122.)

### 3.2 Koetun palvelun seitsemän laatukriteeriä

Palvelun suhteellinen laatu määritellään, kuinka palvelu kykenee täyttämään asiakkaan tarpeet verrattuna muihin markkinoilla oleviin palveluihin. Suhteellinen laatu määrittää sen, kuinka tyytyväinen asiakas on oltuaan mukana palveluprosessissa. Palvelun laadun osatekijöinä ovat siis palvelun suhteellinen laatu ja asiakkaan kokema palvelun laatu. Palvelun laatua tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta eli miten hän kokee palvelumme. Grön-

roos on määritellyt seitsemän kriteeriä hyväksi koetulle palvelulle. Ne ovat ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyden ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, silloin kun jokin menee pieleen, palvelumaisema (fyysinen ympäristö), sekä maine ja uskottavuus. (Grönroos 2010, 121.)

Tieteellisten säätiöiden toiminnan ja samalla tämän kehittämissuunnitelman ohjenuorana on pyritty pitämään laadukkaan palvelun seitsemää laatukriteeriä, jotka muodostavat palvelun laadun osatekijät, jotka johtavat laadukkaaseen palveluun. Näiden kriteerien tärkeys vaihtelee kuitenkin alan ja asiakkaan mukaan. Kokonaisuuden hallinta vaikuttaa suoraan asiakastytyvyyteen.

Grönroosin määrittelemät seitsemän laatukriteeriä:

1. Organisaatiolla ja sen työntekijöillä tulee tarvittavat tiedot ja taidot, järjestelmät ja fyysiset resurssit asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. Palvelun tulee olla osaaavaa, luotettavaa ja ammattimaista (lopputulokseen liittyvä kriteeri).
2. Palveluasenteen tulee olla kunnossa. Asiakkaat tuntevat, että kontaktihenkilöt ovat heitä varten ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri).
3. Hyvän palvelun takaa helppo lähestyttävyyden sekä joustavuus asioiden hoidossa. Asiakkaat tuntevat, että työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu niin, että palvelu on helppo saavuttaa ja että organisaatio on valmis sopeutumaan asiakkaan toiveisiin ja vaatimuksiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).
4. Asiakkaat voivat luottaa, että palveluntarjoaja ja sen työntekijät toimivat aina asiakkaan etujen mukaisesti tapahtuipa mitä tahansa (prosessiin liittyvä kriteeri).
5. Ongelmien hallintakyky ja palvelun normalisointi takaa hyvän palvelun myös jatkossa. Asiakkaat ymmärtävät, että kun jokin asia menee pieleen, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin löytääkseen uuden ratkaisun ongelmaan. Grönroos puhuu palvelun normalisoinnista. Hän määrittää normalisoinnin Taxin ja Brownin mukaan seuraavasti: ”Palvelun normalisointi on prosessi, jossa havaitaan palvelussa tapahtuneita virheitä, ratkaistaan asiakkaiden ongelmia, luokitellaan niiden perimmäisiä syitä ja tuotetaan tietoja, jotka voidaan kytkeä muihin suoritusmittareihin palvelujärjestelmän arvioimiseksi ja kohentamiseksi.” (Grönroos 2010, 159.) Normalisoinnin tavoitteena on siis saada asiakas tyytyväiseksi sattuneesta epäonnistumisesta huolimatta. Asiakkaan, tässä tapauksessa esimerkiksi apurahan hakija

kokee, että organisaatio ja työntekijät paneutuvat hänen ongelmiansa ratkaisemiseen (prosessiin liittyvä kriteeri). (Grönroos 2010, 122.)

6. Asiakkaat tuntevat, että esimerkiksi palvelutapaamisen ympäristö tukee myönteistä palvelukokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri).
7. Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa ja että sillä on arvot, jotka asiakas voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri) (Grönroos 2010 122). *Maie* eli *imago* on olemassa sekä koko organisaation tasolla että paikallisella tasolla. Palvelujen *imago*a hallittaessa on tärkeää muistaa, että jos palveluprosessit aiheuttavat huonon *imagon*, sitä ei voi korjata viestinnällä. *Imago*a voi parantaa ainoastaan palvelun laatua parantavilla toimenpiteillä. (Grönroos 2010, 401.)

### **3.3 Mitä vaaditaan asiakkaan odotusten ylittämiseen?**

Kuten aiemmin todettiin, palvelun laadun parantaminen on helpompaa, kun tietää mitä asiakkaat odottavat ja mihin he toivovat parannuksia. Asiakkailla on monenlaisia odotuksia palvelusta. Asiakas odottaa ydinpalvelun osalta vähintään hyväksyttävää laadun tasoa. Lisä- ja oheispalvelujen osalta asiakas ei välitä pienistä laatuongelmista, jos asiakkuus muutoin toimii. (Rissanen 2006, 215.)

Ylikosken mukaan asiakkaalle syntyy palveluprosessin aikana odotuksia siitä, mitä palvelun tulisi olla. Odotukset voivat koskea esimerkiksi palvelun lopputulosta tai laatua. Jos asiakas käyttää palvelua ensimmäistä kertaa, odotukset ovat ennakoivia. Kun palvelu on tullut tutuksi, odotukset ovat normatiivisia eli ohjeellisia. Asiakkaiden odotukset ovat sekä kaksitasoisia että joustavia. Asiakkaalla on odotuksia hänelle riittävästä palvelusta ja toisaalta käsitys siitä, millaista palvelua hän haluaisi saada. Hyväksyttävä palvelu jää näiden kahden tason väliin. Sitä kutsutaan myös toleranssivyöhykkeeksi. (Ylikoski 2000, 120-121.)

Asiakas reagoi herkemmin palveluodotuksia huonompaan palveluun kuin palveluodotukset ylittävään hyvään palveluun. Siksi on tärkeää, että asiakkaiden palveluodotukset pystytään täyttämään tai mahdollisesti jopa ylittämään. Asiakkaiden odotusten tiedostaminen on tärkeää, jotta palvelua pystytään parantamaan asiakkaan ehdoilla. (Lahtinen ja Isoviita 1994, 28-29.)

Väistön mukaan palvelun laatuun on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota, sillä asiakkaan odotukset muuttuvat koko ajan, koska ihmiset muuttuvat ja vanhenevat ja toiveet myös niiden mukana (Väistö 1994, 22-23, 54).

### 3.4 Palvelun laadun kuilumalli

Ongelmakohtien tunnistaminen on apurahajärjestelmän kehittämisen kannalta merkityksellistä. Lähtökohtana pidetään, että palvelun laatu syntyy saavuttamalla tai ylittämällä asiakkaiden odotukset. Palvelun laadunkuilumalli on työkalu, jonka avulla voidaan tunnistaa palvelun laadun mahdolliset ongelmat. Mallin laatukuilujen avulla voidaan tunnistaa neljä kriittistä tekijää, jotka voivat johtaa siihen, että asiakkaan palveluodotukset eivät täyty. Näitä kriittisiä kohtia voidaan arvioida säätiöiden näkökulmasta seuraavien kysymysten avulla:

- 1. haaste: Onko säätiöllä oikea käsitys apurahan hakijoiden tarpeista?
- 2. haaste: Onko palvelun sisältö ja toteuttaminen määritelty niin, että se vastaa apurahan hakijoiden tarpeita ja odotuksia?
- 3. haaste: Toteutetaanko palvelua suunnitelman mukaisesti?
- 4. haaste: Vastaako viestintä palvelun todellista sisältöä ja toteutusta, vai antaako se vääriä odotuksia?
- 5. haaste: Vastaavatko apurahan hakijoiden odotukset heidän saamaansa palvelua?

Asiakaskyselyiden avulla voidaan arvioida, onko yrityksen oma käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista ajan tasalla (1. haaste). Kehittämisen jälkeen on hyvä varmistaa, että palveluprosessi vastaa asiakkaan tarpeita (2. haaste). Huolellisella testaamisella sekä asiakaspalautteen keräämisellä voidaan saada lisävalaistusta tähän. Normaalin seurannan lisäksi voidaan toteuttaa laatuauditointi, jossa seurataan toteutettujen palvelujen vastaavuutta asetettuihin standardeihin. Mikäli ulkoapäin tapahtuva havainnointi on mahdollista, se voidaan tehdä esimerkiksi mystery shopping -menetelmällä (3. haaste). Myös viestinnän tulee vastata palvelun sisältöä niin, että se on yhtenäistä henkilökohtaisen vuorovaikutuksen sekä muiden palvelua koskevien viestien kanssa (haaste 4). Asiakkaiden kokemaa laatua voidaan mitata esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimuksen avulla tai reklaamatioiden määrän seuraamisen avulla (haaste 5). Asiakastytyväisyyden mittaaminen on monesti haasteellista, koska asiakkaat eivät välttämättä kerro puutteista ja näin ollen on hankalaa selvittää, mitä todelliset kehitystarpeet ovat. Tärkeää olisi hyödyntää mittauksen avulla kerättyä asiakaspalautetta systemaattisesti. (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 34-35.)

### 3.5 Palveluprosessi ja sen kuvaaminen

Palvelun laatua koskevat tutkimukset osoittavat, että prosessin kokeminen vaikuttaa merkittävästi palvelun kokonaislaadun kokemiseen. Grönroos määrittelee, että palvelujen ku-

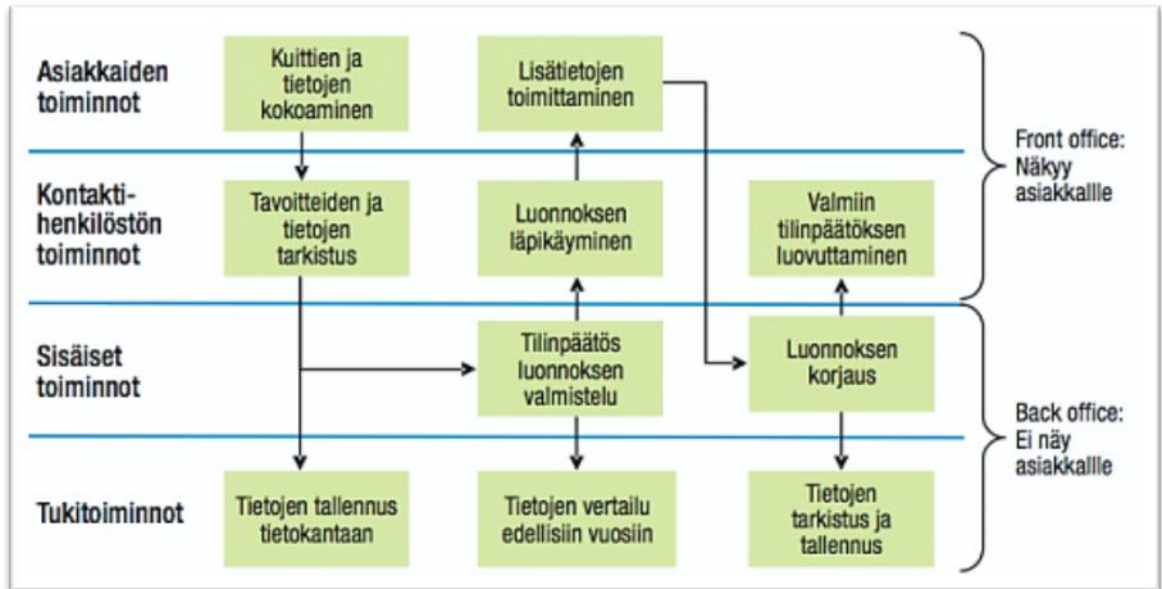
luttaminen tarkoittaa enemminkin prosessin kuin lopputuloksen kuluttamista. Palvelun kuluttaja kokee palveluprosessin osaksi palvelunkulutusta. Kun asiakkaat kuluttavat palveluita, he kokevat myös jossain määrin palvelun tuottamisen prosessin ja osallistuvat siihen. Palvelun kulutusprosessi johtaa asiakkaan saamaan lopputulokseen, joka siis syntyy palveluprosessin lopputuloksena. Tästä syystä palveluprosessin kulutus on ratkaisevan tärkeä osa palvelukokemusta. Palvelun laatua koskevat tutkimukset osoittavat, että prosessin kokeminen vaikuttaa merkittävästi palvelun kokonaislaadun kokemiseen. (Grönroos 2000, 85-87.)

Mikkolaisen mukaan palvelut itsessään ovat prosesseja. Ne muodostuvat toisiinsa sidoksissa olevien toimintoketjujen avulla, jonka lopputuloksena on palvelu. Palveluprosessin kuluessa ja sen lopputuloksena asiakas saa palvelun tuottamat hyödyt. Asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin on kaksitahoista: asiakkaat voivat osallistua palvelun ominaisuuksiin ja lopputulokseen kohdistuvien vaatimuksien määrittämiseen sekä palvelun tuottamiseen ja sen kehittämiseen. (Mikkolainen 2006, 4-10.)

Palveluprosessi kokonaisuutena voidaan jakaa yrityksen sisäiseen prosessiin ja vuorovaikutusprosessiin asiakkaan kanssa. Prosessit kuvaavat sen, miten palvelu tuotetaan ja kulutetaan. Palveluprosessi määrittellään kuvaamalla tarkasti jokainen palvelun toteutusvaihe, jotta voidaan selvittää tarvittavat työvaiheet ja resurssit. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15.)

Palveluprosessin kuvaamisella voidaan selvittää, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuin pitkän ajan. Kun tiedetään palvelun tuottamisessa tarvittavat resurssit, voidaan toimintaa suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin. Samalla voidaan myös arvioida kustannusvaikutuksia paremmin. (Jaakkola, Orava, Varjonen 2010, 15.) Tässä opinnäytetyössä palveluprosessi tarkoittaa säätiön sisällä että asiakasrajapinnassa tapahtuvia palvelun tuottamiseen liittyviä toimintoja, joista osa on asiakkaalle näkyviä ja osa ei. Sähköisen apurahajärjestelmän kehittämisen yhteydessä käytettiin palveluprosessin kuvausta, josta käy ilmi apurahajärjestelmän prosessit apurahahakemuksen täyttämisestä raportointiin. Kuvausmenetelmiä on monia, mutta tässä työssä käytettiin blueprintiä muistuttavaa kaaviota.

Stefan Moritz kuvaa palvelun blueprintiä niin, että se on palvelumatkan kuvaus, palveluprosessin tunnistaminen, mahdollisten virheiden huomioiminen ja palvelupolun vaiheiden kuvaaminen. Palvelun blueprint on toiminnallinen työkalu, joka kuvaa palvelua yksityiskohteisesti, jotta sitä voidaan kehittää ja jalkauttaa. (Moritz 2005, 177.) Palveluprosessia voi kuvata esimerkiksi blueprinting-kaaviolla, kuten kuvassa 2 on tehty.



Kuva 2. Esimerkki palvelun kuvaamisesta blueprinting-kaavion avulla (Jaakkola ym. 2009, 16)

### 3.6 Seuranta ja mittaaminen

Palvelun ja koetun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen peilaa prosessin onnistumista asiakkaan näkökulmasta. Seuranta ja mittaaminen ovat olennainen osa pitkäjänteistä palveluprosessin kehittämistä. Niinpä jokaisella kehittämisprojektilla tulee olla selkeät tavoitteet sekä välineet tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi. Tavoitteiden tulee liittyä selkeästi kohteeseen ja olla jollain tavalla mitattavissa. Mittarit ohjaavat tekemään oikeita asioita palvelujen kehittämisessä sekä niillä voidaan ohjata toimintaa kehittämisen eri vaiheissa. Mittareita kannattaa muuttaa palvelun elinkaaren mukaan. Yrityksen kannattaa määritellä mittarit omista lähtökohdistaan. Mitattavat asiat voivat liittyä esimerkiksi laatuun, tehokkuuteen, asiakastyytyväisyyteen, asiakkuuksien määrään, taloudelliseen kannattavuuteen, myyntivolyymiin tai kasvuun, imagoon tai henkilöstön tyytyväisyyteen. Tärkeää on, että mitataan vain oleellisia asioita ja saatuja tuloksia käytetään hyväksi. (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 33-34.)

## **4 OP Ryhmän tieteelliset säätiöt ja niiden apurahojen hakuprosessi**

OP Ryhmän tutkimussäätiö ja Kyösti Haatajan säätiö ovat jakaneet apurahoja tieteelliseen tutkimukseen jo vuosikymmenien ajan. Tutkimustyön ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen arvostus OP Ryhmässä juontaa juurensa jo vuoteen 1902, jolloin perustettiin Osuuskassojen Keskuslainarahasto. Pankin perustajia olivat tuon ajan tunnetut tiedemiehet ja yhteiskunnalliset vaikuttajat.

### **4.1 OP Ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan säätiön esittely**

OP Ryhmän tutkimussäätiö on perustettu vuonna 1972 tukemaan taloustieteellistä tutkimusta. Perustaminen liittyi Osuuspankkien Keskuspankki Oy:n (OKO) toiminnan 70-vuotisen taipaaleen juhlintaan. Vuonna 1972 Osuuspankkien Keskuspankki Oy:n (OKO) silloinen hallintoneuvosto lahjoitti tutkimussäätiölle alkupääoman, minkä avulla toiminta voitiin aloittaa. OP Ryhmän tieteelliset säätiöt toimivat aluksi Okon ja sen tytäryhtiöiden lahjoitusten varassa, mutta vuodesta 1987 lähtien toiminnan perustan on muodostanut säätiöiden omaisuuden tuotto. Perustamisen yhteydessä säätiön tarkoituksiksi määriteltiin taloustieteellisen tutkimuksen ja erityisesti osuuspankkitoimintaan liittyvän tutkimuksen tukeminen ja edistäminen. Säätiön nimi muutettiin vuonna 1991 Osuuspankkiryhmän Tutkimussäätiöksi, vuonna 2008 OP Ryhmän tutkimussäätiöksi ja vuonna 2015 OP Ryhmän tutkimussäätiöksi. (OP 2015.)

Säätiön keskeisiä toimintamuotoja ovat apurahojen jakaminen, rahoituksen alalta tehdyn väitöskirjan palkitseminen, kannustus- tai elämäntyöpalkinnot sekä teemapäivän järjestäminen ajankohtaisesta aiheesta. Muita rahoitusmuotoja ovat esim. säätiöiden professoripooliin osallistuminen. OP-Pohjola-ryhmän tutkimussäätiön kotipaikka on Helsinki.

Kyösti Haatajan Rahasto perustettiin 17.2.1951 myös OKOn hallintoneuvoston tekemän lahjoituksen turvin. Säätiön perustamisella juhlistettiin OKOn silloisen pitkäaikaisen hallintoneuvoston puheenjohtajan professori Kyösti Haatajan 70-vuotispäivää. Kyösti Haataja oli OKOn hallintoneuvoston puheenjohtajana vuodesta 1920 vuoteen 1955. Säätiön toiminnan tarkoituksena on tukea maaseutuväestön ja erityisesti viljelijäväestön taloudellisten, yhteiskunnallisten ja oikeudellisten olojen tutkimusta ja edistää sitä koskevaa julkaisu-toimintaa. Samoin kuin OP-Pohjola-ryhmän tutkimussäätiö Kyösti Haatajan säätiö toteuttaa tarkoitustaan myöntämällä apurahoja tutkijoille. Säätiön nimi muutettiin vuonna 1974 Osuuspankkijärjestön Kyösti Haatajan Säätiöksi ja nykyiseen muotoonsa vuonna 2008. Kyösti Haatajan säätiön kotipaikka on Helsinki. (OP 2015.)

Vuonna 2014 OP Ryhmän tutkimussäätiö ja Kyösti Haatajan säätiö myönsivät apurahoja yhteensä 1 102 000 euroa. Myönnettävien apurahojen määrä on viime vuosina lisääntynyt, kuten taulukosta 1 voidaan todeta. Niiden lisääminen johtuu säätiöiden varallisuuden kasvusta. (OP ryhmän Tutkimussäätiön vuosikertomus 2014.)

<b>Vuosi</b>	<b>Myönnetyt apurahat</b>
<b>2008</b>	502 000
<b>2009</b>	810 000
<b>2010</b>	610 000
<b>2011</b>	1 114 050
<b>2012</b>	1 076 400
<b>2013</b>	1 087 400
<b>2014</b>	1 102 000

Taulukko 1. OP Ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan säätiön myöntämät apurahat 2008-2014

OP Ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan hallituksessa on yksitoista jäsentä, joista viisi määräytyy säätiön sääntöjen perusteella. Sääntöjen mukaan hallituksen puheenjohtajana toimii OP Ryhmän hallintoneuvoston puheenjohtaja ja varapuheenjohtajana hänen ensimmäinen varamiehensä. Sääntöjen mukaan hallitukseen kuuluvat myös OP ryhmän johtokunnan puheenjohtaja, OP Ryhmän johtokunnan varapuheenjohtaja ja OP:n liiketoimintajohtaja. OP:n hallintoneuvosto valitsee hallitukseen kuusi jäsentä, joiden toimikausi on kolme vuotta. Hallituksen tehtävien hoitaminen tehokkaasti edellyttää toimikuntien perustamista. Kummallakin tieteellisellä säätiöllä on oma tieteellinen toimikunta, joka päättää apurahojen saajista. OP Ryhmän tieteelliset säätiöt toimivat OP:n toimitiloissa Vallilassa. Säätiöillä on asiamies, joka toimii oman toimensa ohella tieteellisten säätiöiden asiamiehenä. Lisäksi säätiöillä on toimistonhoitaja. (OP Ryhmän Tutkimussäätiön toimintakertomus 2014.)

Tutkimusalueet, joihin apurahoja myönnetään, määritellään säätiöiden säännöissä. Pääpiirteissään OP Ryhmän tutkimussäätiö myöntää apurahoja taloudelliseen tutkimukseen ja Kyösti Haatajan säätiö maaseudun elinoloja tutkivaan ja kehittävään tutkimukseen. Apurahan saajalla edellytetään olevan vähintään ylempi korkeakoulututkinto, mutta tutkimusten ei tarvitse olla lisensiaatti- tai väitöskirjatutkimuksia.



Säätiöiden hallitus päättää vuosittain myönnettävien apurahojen yhteismäärästä sekä määrittelee aihealueet, joista hakemuksia erityisesti toivotaan. Vuonna 2015 OP Ryhmän tutkimussäätiön apurahoihin varattiin 1 100 000 euroa, jotka oli tarkoitettu taloustieteellisiin tutkimuksiin ja jatko-opintoihin. Apurahoja jaettiin henkilökohtaiseen tutkimukseen, tutkimusryhmän toiminnan rahoittamiseen, päätoimiseen post doc -tutkimukseen ja päätoimiseen jatko-opiskeluun. Näiden lisäksi säätiö jakoi väitöskirjapalkinnon sekä osallistui professoripooliin ja Co-op Network Studies -ohjelmaan.

## **4.2 Apurahojen hakeminen**

Säätiöiden apurahat julistetaan haettaviksi kerran vuodessa. OP Ryhmän tutkimussäätiön apurahat kohdennetaan taloustieteellisiin tutkimuksiin. Etusijalle asetetaan rahoitusalaan käsittelevät tutkimukset. Kyösti Haatajan säätiön apurahat kohdennetaan maaseutuväestön taloudellisten, yhteiskunnallisten ja oikeudellisten olojen tutkimukseen.

Säätiölle voidaan osittaa hakemuksia henkilökohtaisiin tutkimusapurahoihin, päätoimiseen post-doc -tutkimukseen, päätoimiseen jatko-opiskeluun sekä pitkäaikaisempiin tutkimushankkeisiin, joissa hakijana on tutkimusryhmä. Tutkimusryhmälle myönnettävällä apurahalla katetaan lähinnä apu työvoiman palkkaus- ja muita tutkimuskuluja. Post-doc apurahat, jotka ovat enintään 65 000 euroa, on tarkoitettu äskettäin väitelleille henkilöille. ja ne maksetaan laitokselle, joka ottaa apurahan saajan työsuhteeseen. Jatko-opiskeluun myönnettävän apurahan enimmäismäärä on 25 000 euroa vuodessa. Post-doc-, tutkimusryhmä- ja jatko-opiskelija-apurahat myönnetään vuodeksi kerrallaan, mutta menestyneitä tutkijoita ja jatko-opiskelijoita voidaan rahoittaa useamman vuoden ajan. (Tutkimusapurahojen hakuopas 2015, 3.)

OP Ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan säätiön tavoitteena on lisätä projektimuotoisten tutkimusten rahoitusta. Apurahojen painotuksista ja niiden muutoksista tiedotetaan vuosittain tammikuun alussa, kun hakuaika alkaa. Säätiöt ilmoittavat apurahojen hakemisesta mm. Helsingin Sanomissa. Tietoa säätiöiden apurahojen hakemisesta toimitetaan sekä sähköpostitse että kirjallisesti myös yliopistoille ja korkeakouluille. (Tutkimusapurahojen hakuopas 2015, 5.).

Hakijan on hyvä jo hakemusta tehdessään varmistaa, mihin säätiöt eivät myönnä apurahoja. Tällaisia ovat mm. valmistuneet tutkimukset, niiden painatus sekä tutkimustyössä tarvittavat laitehankinnat. Myöskään samaan käyttötarkoitukseen ei myönnetä päällekkäistä rahoitusta. Esimerkiksi päätoimiseen jatko-opiskeluun ei voi saada apurahoja, jos vastaavan rahoituksen saa toiselta säätiöltä. Matka-apurahoja mm. seminaareihin osanottoa varten ei myöskään suoranaisesti myönnetä apurahoja. Oppiarvon suorittamista ulkomail-

la ei myöskään kuulu apurahan myönnön piiriin, ellei apurahan käyttöön liity tutkimusraportin laatiminen säätiöiden tuen kohteeksi sopivasta aiheesta. (Tutkimusapurahojen hakuopas 2015, 3.)

Apurahahakemus laaditaan säätiöiden hakulomakkeelle ja se toimitetaan säätiöön hakemusilmoituksessa ja hakemuslomakkeessa mainittujen ohjeiden mukaisesti. Hakulomakkeeseen tiivistetään suunnitelmasta vain ydinosa. Tutkimussuunnitelman voi tehdä erikseen ja sen pituus saa olla enintään neljä sivua. Hakemukset osoitetaan säätiöille hakuaikana, joka alkaa tammikuun alussa ja päättyy yleensä helmikuun 10. päivän tienoilla. Hakemusten ilmoitetun jättöajan takaraja on ehdoton, eikä hakemuksia voi enää hakuajan umpeuduttua täydentää. (Tutkimusapurahojen hakuopas 2015, 7.)

### **4.3 Hakemusten arviointi**

Tieteellisten säätiöiden hallitus valitsee vuosittain sekä OP Ryhmän tutkimussäätiölle että Kyösti Haatajan säätiölle tieteellisen toimikunnan, joka koostuu alan asiantuntijoista.

Tieteelliset asiantuntijat valitaan malliskuun vuosikokouksessa. Yleensä he ovat eri korkeakoulujen ja yliopistojen professoreita tai opettajia. Tieteellisten toimikuntien asiantuntijat arvioivat tutkimushankkeita aiheen sopivuuden, tutkimussuunnitelman, hakijan tutkijapätevyyden sekä haetun summan perusteella. Arvioituaan hakemukset toimikunta antaa oman ehdotuksensa säätiön hallitukselle, joka tekee lopullisen päätöksen hyväksytyistä hakemuksista.

Arvioituaan hakemukset tieteelliset toimikunnat tekevät säätiön hallitukselle esityksen hankkeista, joita ne puoltavat ja hallitus viime kädessä päättää kokouksessaan tutkimusapurahoista maaliskuun lopulla pidettävässä kokouksessa. Hyväksytyistä apurahoista ilmoitetaan apurahan saajille. Apurahapäätöksiä tehtäessä otetaan huomioon aiemman hankkeen viivästyminen. Hakijan on hyvä tietää, että tutkimuksen liiallisella viivästyemisellä ja sitä seuranneella apurahan peruutuksella on pääsääntöisesti kielteinen vaikutus hakijan uusiin apurahapäätöksiin. Apurahojen jakotilaisuus pidetään yleensä huhtikuun puolivälin vaiheilla. (Tutkimusapurahojen hakuopas 2015, 7.)

### **4.4 Hyväksytyt hakemukset**

Myönteisen päätöksen jälkeen tutkimusapurahan saaja toimittaa säätiölle aikataulun tutkimuksen etenemisestä, rahoituksen käyttösuunnitelman maksuerien osalta ja pankkiyh-teystietonsa. Pääsääntöisesti apurahaa maksetaan tutkimuksen edistymisen mukaan. Apurahan viimeinen erä maksetaan vasta kun tutkimusraportti on valmis tai hankkeen katsotaan muuten päättyneen. Suurissa hankkeissa viimeisestä erästä voidaan sopia

erikseen, mutta pienemmissä hankkeissa (henkilökohtaiset apurahat) viimeisen erän suuruus on kolmasosa myönnetystä apurahasta. Kaikkien apurahojen käyttö edellyttää raportointia säätiölle. (Tutkimusapurahojen hakuopas 2015, 7.)

#### **4.5 Ilmoitukset viranomaisille**

Apurahansaajan tulee ilmoittaa apuraha veroilmoituksessa, ja vero maksetaan verovapaan apurahan ylittävältä osalta. Apurahan myöntäjä taas ilmoittaa apurahajärjestelmästä lähetettävällä tarkkailuilmoituksesta vuosittain tammikuussa verottajalla kaikista tuhat euroa tai sen ylittävistä apurahoista.

MYEL-vakuutus koskee apurahansaajia, joille on myönnetty Suomesta taiteelliseen tai tieteelliseen toimintaan tarkoitettuja apuraha. Lain mukaan vakuutusvelvollisuus koskee kaikkia niitä Suomen sosiaaliturvaan kuuluvia apurahansaajia, jotka ovat saaneet Suomesta myönnetyn työskentelyapurahan vuonna 2009 tai sen jälkeen. Apurahan tulee olla tarkoitettu vähintään neljän kuukauden taiteelliseen tai tieteelliseen työskentelyyn Suomessa ja määrältään sen on oltava vähintään 1 250,36 euroa, mikä vastaa vuosiansiona 3 751,07 euroa vuoden 2015 tasossa. (Mela 2015.)

Apurahan myöntäjällä taas on velvollisuus (maatalousyrittäjän eläkelaki, MYEL 141 b §) ilmoittaa myöntämistään apurahoista Melalle kolmen kuukauden kuluessa apurahan myöntämisestä. Apurahan myöntäjän ilmoitus on edellytyksenä apurahansaajan vakuutuksen vahvistamiselle. Mela myös valvoo apurahansaajien vakuuttamisvelvollisuutta myöntäjiltä saatujen ilmoitusten pohjalta. Apurahan myöntäjän tulee ensisijaisesti tehdä ilmoitus myönnetyistä apurahoista Melalle sähköisesti Apra-järjestelmän kautta tai paperilla käyttäen Melan lomaketta. Lisäksi Mela toivoo apurahan myöntäjien tiedottavan aktiivisesti vakuuttamisvelvollisuudesta apurahan saajille. (Mela 2015.)

#### **4.6 Tutkimusten etenemisen seuranta**

Tutkimusten etenemisen seuraamiseksi apurahan saajille lähetetään vuosittain tiedustelu tutkimustyön etenemisestä. Ensimmäisen kerran se lähetetään heille apurahan myöntämisestä seuraavan vuoden loka-marraskuussa. Valmistuneesta tutkimuksesta edellytetään aina kirjallista raporttia, joka toimitetaan säätiölle.

Apuraha, jota ei ole ryhdytty nostamaan tai jonka nostamisesta ei ole sovittu vuoden kuluessa sen myöntämisestä, katsotaan peruuntuneeksi ilman erillistä ilmoitusta. Mikäli tutkimus ei valmistu viiden vuoden kuluessa apurahan myöntämisestä, apuraha tai sen nostamatta oleva osa peruutetaan. Apurahan peruuttaminen pyritään kuitenkin tekemään aina yhteisymmärryksessä tutkijan kanssa. Säätiöt edellyttävät myös, että tutkijoiden tie-

teellisissä julkaisuissa mainitaan heidän säätiöltä saamansa tuki. (Tutkimusapurahojen hakuopas 2015, 9.)

## 5 Kehittämistehtävän kuvaus ja tutkimukset

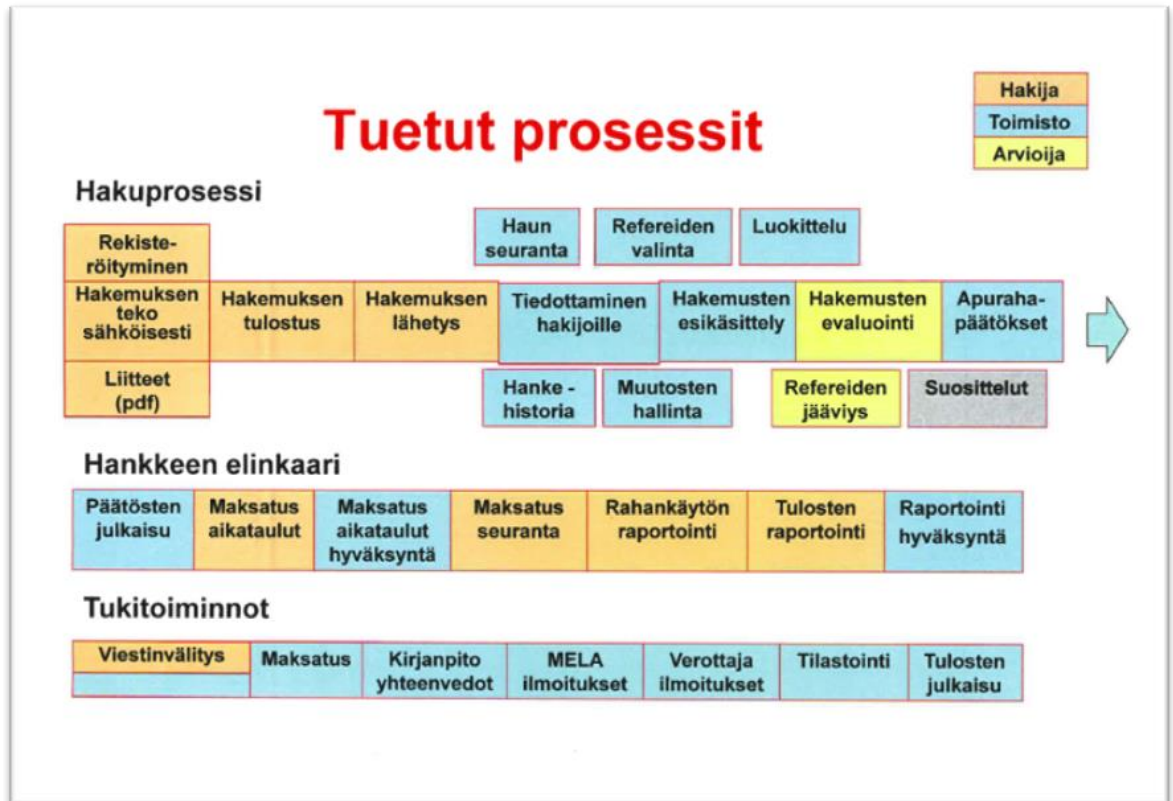
Lähtökohtana kehittämistyölle olivat nämä hyvän hallinnon ohjeet, joiden pohjata haluttiin lähteä parantamaan säätiöiden apurahaprosessia. Arvioitiin, että nämä tavoitteet oli mahdollista saavuttaa sähköisen apurahajärjestelmän avulla. Apurahaprosessissa viestintä näyttää merkittävää osaa prosessin eri vaiheissa. Rahastojen neuvottelukunnan Säätiön hyvä hallinto -ohjeistuksen mukaan säätiön viestinnän kulmakiviä ovat selkeys, avoimuus ja ytimekkyys sekä kohderyhmien huomioiminen (Säätiön hyvä hallinto 2010, 26).

### 5.1 Ongelman havaitseminen ja kartoitus

OP Ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan säätiön apurahaprosessi oli alun alkaen täysin manuaalinen ja erityisesti apurahojen hakuaikaan se aiheutti työmäärissä valtavia ruuhkahuippuja. Säätiöiden apurahaprosessin kehittämistarpeet olivat ilmiselvät ja näistä syistä haluttiin kehittää järjestelmää sähköiseen suuntaan. Tavoitteena oli parantaa hakuprosessia hakijoiden sekä säätiöiden toimi- ja hallintohenkilöiden kannalta käyttäjäystävällisemmäksi.

Säätiöiden hallitukselta saatiin syksyllä 2010 lupa alkaa valmistella säätiön omia internet-sivuja ja sähköistä apurahajärjestelmää. Tavoitteena oli toteuttaa yksinkertainen ja käyttäjäystävällinen järjestelmä, joka säästäisi sekä säätiön henkilökunnan, asiantuntijoiden että hakijan aikaa. Tavoitteena oli saada hakemukset nopeammin asiantuntijoille arvioitaviksi vähemmällä vaivalla, vähentää virhemahdollisuuksia sekä samalla parantaa myös säätiöiden julkisuuskuva. Tarkoituksena oli tehdä apurahan hakeminen mahdollisimman helppoksi.

Sähköisten apurahajärjestelmän toimittajaksi valittiin Aspicore Oy, jolla oli aikaisempaa kokemusta apurahajärjestelmien räätälöinnistä. Aspicoren järjestelmä on NET-toteutus, laajennettavissa oleva modulaarinen järjestelmä, joka oli tuoteistettu vuonna 2010. Se ei edellyttänyt erityisiä laiteinvestointeja ja mahdollisti tietojen turvallisen käsittelyn ja salatun yhteyden. Järjestelmän tuetut prosessit ovat eriteltyinä hakuprosessi, hankkeen elinkaari ja tukitoiminnot kuten alla olevasta kuvasta 3 käy ilmi.



Kuva 3. Apurahajärjestelmän tuetut prosessit

### 5.1.1 Apurahan hakija täyttää hakemuksen

Apurahojen jakojärjestelmää suunniteltaessa päädyttiin siihen, että säätiöiden kannattaa toteuttaa apurahojen haku säätiön kotisivuilta ladattavalla sähköisellä lomakkeella, joka lähetetään säätiölle ko. järjestelmän kautta. Vaikka sähköisen apurahajärjestelmän luominen ja implementointi veivät aikaa ja resursseja, oli tarkoituksenmukaista rakentaa alusta alkaen toimiva järjestelmä, joka palvelisi säätiöitä pitkään. Katsottiin, että sähköinen apurahajärjestelmä puoltaa paikkaansa, kun vuosittain myönnettävien apurahojen euromäärä kasvaa ja näin ollen myös apurahahakemusten määrä kasvaa.

OP Ryhmän tutkimussäätiöllä ja Kyösti Haatajan säätiöllä apurahojen hakuaika on kerran vuodessa, joten hakutoimintojen suunnittelu tapahtuu vuositasolla. Projekti lähti alkuun hakemuslomakkeen sisällön suunnittelusta. Hakemuslomakkeen suunnittelu on prosessin kannalta olennainen asia, jotta hakijoilta saataisiin kaikki tarvittavat tiedot hakemuksen arviointia sekä mahdollista apurahan maksua varten. Apurahojen käytön raportointiin ei vielä tässä vaiheessa projektia paneuduttu kovinkaan tarkkaan.

Hakemuksen sisältö koostuu perustiedoista, joita ovat hakijan tiedot ja suositelijat; haettavan apurahan määrästä ja muusta rahoituksesta; liitteistä, jotka sisältävät muun muassa tutkimussuunnitelman ja ansioluettelon sekä suositukset. OP Ryhmän tieteellisten säätiöi-

den apurahatyyppejä ovat, kuten aikaisemmin luvussa kaksi mainittiin, henkilökohtainen apuraha, työryhmäapuraha, päätoimisen jatko-opiskelijan apuraha ja post doc -apuraha.

Hakemuksessa esitellään lyhyesti tuettavan hankkeen nimi, tarkoitus, tieteenala sekä hankkeen pituus. Tämän lisäksi hakemukseen sisällytetään haettava summa ja aika, jolle apurahaa haetaan. Hakemuksessa hanke on tarkoitus esitellä lyhyesti, sillä liitteenä olevassa tutkimussuunnitelmassa sekä rahoitussuunnitelmassa voidaan käsitellä hanketta laajemmin. Tutkimusapurahan saamisen edellytyksenä on, että hakija on suorittanut hyväksytysti pro gradu-tasoisin opinnäytteen. OP Ryhmän tieteelliset säätiöt eivät myönnä matka-apurahoja mm. seminaareihin osallistumista varten eikä ulkomailla suoritettavaa oppiarvoa tueta ellei apurahan käyttöön liity säätiön tukemaan aihepiiriin liittyvää tutkimusraportin laatimista.

Liitteisiin hakija oheistaa tutkimussuunnitelman, rahoitussuunnitelman sekä ansioluettelon. Tutkimussuunnitelma saa ohjeiden mukaan olla maksimissaan kolme sivua. Rahoitussuunnitelmassa tulee myös mainita kaikki viiden edellisen vuoden aikana saadut apurahat. Näiden lisäksi hakija yleensä liittää hakemukseensa mukaan suositukset. Hakemus tehdään pdf-muodossa. OP Ryhmän tutkimussäätiön kotisivuilla on tarkat ohjeet mm. apurahojen hakemisesta sekä kaikki muu tarvittava tieto liittyen säätiöihin, apurahojen hakemiseen, arviointiin, maksatukseen ja yhteydenpitoon.

### **5.1.2 Asiantuntija arvioi hankkeet**

Hakemusajan umpeuduttua tieteelliset asiantuntijat arvioivat hakemukset. He ottavat arvioinnissaan huomioon aiheen sopivuuden, tutkimussuunnitelman, hakijan tutkijapätevyyden sekä haetun summan kohtuullisuuden. Apurahajärjestelmässä hakemukset ovat liitteineen yhdessä pdf-tiedostossa, missä hankkeiden ja hakijan tiedot ja historia ovat heti nähtävissä. Hakemuksia arvioidessaan asiantuntijat voivat täyttää arvioinnit suoraan järjestelmään ja tarkastella kaikkia hankkeita arvioinnin edetessä ja näin he voivat samanaikaisesti muodostaa kuvan työnsä etenemisestä. Kokonaisuutena asiantuntijoiden arviointityö ja kokouskäsittely tehostuu ja helpottuu. He saavat apurahahakemukset nopeasti ja vaivattomasti käyttöönsä suoraan järjestelmästä ajasta ja paikasta riippumatta.

Arvioituaan hakemukset tieteellinen asiantuntijatoimikunta antaa oman ehdotuksensa apurahan saajiksi säätiön hallitukselle, joka tekee lopullisen päätöksen hyväksytyistä hakemuksista. Hyväksytyistä apurahoista ilmoitetaan apurahan saajille. Apurahapäätöksiä tehtäessä otetaan huomioon apurahan hakijan aiempien hankkeiden viivästymiset, mikäli sellaisia on.

Sähköisessä järjestelmässä asiamies hyväksyy hakemukset käsittelyyn, minkä jälkeen ne tulevat järjestelmässä arvioijan näkyviin. Arvioija voi tarkastella pdf-muodossa olevaa hakemusta sekä suosituksia. Hakemukset arvioidaan skaalalla yhdestä viiteen. Arvosanaa antaessaan asiantuntija voi perustella arvioinnin tai myöhemmin muuttaa sitä, mikäli on tarvetta. Arvosanan lisäksi hänellä on mahdollisuus antaa esityksen apurahan määrästä oletusarvon ollessa haluttu summa. Arvioija voi myös palata uudelleen arviointiin, jos sitä on tarve muuttaa. Mikäli asiantuntija on jäävi arvostelemaan hakemusta, hänellä on mahdollisuus jäädä itsensä arvioinnista.

Arvioinnit tehdään mahdollisimman pian hakuajan päätyttyä, kuitenkin niin että asiantuntijoiden kokous voidaan pitää hyvissä ajoin ennen hallituksen kokousta, joka on yleensä maaliskuun loppupuolella. Asiantuntijoiden kokouksessa päätetään lopullisesti apurahojen saajat sekä myönnettävien apurahojen määrät. Hallitus päättää kokouksessaan tieteellisen toimikunnan esityksestä tutkimusapurahoista lopullisesti. Aikaisemmin, edellisen vuoden joulukuun kokouksessa hallitus on jo päättänyt apurahojen kokonaisrahasumman, mikä antaa suuntaviivat tieteellisen toimikunnan esitykselle.

### **5.1.3 Hakemus on hyväksytty**

Hallituksen lopullisten päätösten jälkeen järjestelmästä lähetetään hakijalle ilmoitus myönteisestä apurahapäätöksestä ja samalla myös kutsu apurahojen jakotilaisuuteen. Hylätyille hakemuksille ei asiasta ilmoiteta erikseen. Hyväksytyt hakemukset ilmoitetaan säätiöiden kotisivuilla. Apurahan saaneita hakijoita pyydetään täydentämään järjestelmään tilinumero-nsa sekä henkilötunnuksensa, sillä vasta näiden tietojen aktivoitua voidaan hyväksyä apurahan maksusuunnitelma ja lähettää ilmoitukset verottajalle sekä Melaan suoraan järjestelmästä.

Raportointi tapahtuu vapaamuotoisesti, lähtökohtaisesti toivotaan kuitenkin kirjallista raporttia, joka voi olla esimerkiksi väitöskirja tai tutkimusraportti. Kirjallisen raportin voi lähettää paperiversiona tai liittää apurahajärjestelmässä olevaan raportointiosioon.

Tutkimusten etenemisen seuraamiseksi apurahan saajille lähetetään vuosittain tiedustelu tutkimustyön etenemisestä tai mahdollisesta valmistumisesta. Ensimmäisen kerran se lähetetään apurahan myöntämistä seuraavan vuoden loka-marraskuussa. Säätiöt toivovat muutenkin yhteydenpitoa tutkijoilta esimerkiksi toimittamalla keskeiset väliraportit apurahajärjestelmään. Mikäli tutkimus ei valmistu viiden vuoden kuluessa apurahan myöntämisestä, apuraha tai sen osa voidaan peruuttaa. Se pyritään kuitenkin tekemään aina yhteisymmärryksessä tutkijan kanssa.



## 5.2 Tutkimusstrategia

Tämän kehittämistehtävän metodologia on fenomenologinen toimintatutkimus, jossa tutkimuksen tekijä osallistuu tutkittavan yrityksen toimintoihin työntekijänä. Tutkimuksessa ei luoda omaa tieteellistä teoriaa, vaan käytetään viitekehyksenä olemassa olevaa tietoa, kuten palveluprosessiin liittyviä teorioita, säätiö- ja yhdistyslakia, Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunnan Säätiön hyvä hallinto -ohjeistusta. Niiden pohjalta voidaan muodostaa säätiötoimintaan soveltuvia malleja. Uusi tieto syntyy syntetisoimalla ja yhdistämällä säätiöistä saatavilla olevaa tietoa niin, että sen perusteella voidaan tehdä toiminnan ohjaamiseen tarvittavia johtopäätöksiä tavoitteena prosessien parantaminen ja toiminnan tehostaminen.

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jossa kiinnitetään päähuomio prosessien kehittämiseen. Tutkimukseen kuuluu osallistuva suunnittelu, sillä kehittämisprosessi tehdään yhdessä tutkijan ja niiden toimijoiden kanssa, joita asia koskee. Tässä tapauksessa niitä ovat asiamies ja säätiöiden toimistonhoitaja, joka on tutkimuksen tekijä. Toimintatutkimuksen päämääränä on toiminnan muuttaminen ja kehittäminen entistä paremmaksi. Kehittäminen on jatkuva ja uudella tavalla ymmärretty prosessi, jonka tarkoituksena on kehittää uusi lähestymistapa asiaan ja ratkaista käytännön ongelmia. Toimintatutkimus on tapaus-tutkimuksen kaltainen käsite, joka antaa tulkitsijalleen vapauden määritellä sitä. Toimintatutkimus voidaan nähdä pikemminkin tutkimusstrategiana kuin erityisenä tutkimusmenetelmänä. Sitä voidaan pitää myös teknologiana tai eettis-moraalisena lähestymistapana. (Aaltola & Syrjälä 1999, 17.)

Toimintatutkimuksen tavoitteet ja ongelmat muotoillaan yhdessä tutkijoiden, systeemissä toimivien henkilöiden ja asiakkaiden kanssa. Tutkijan on tiedostettava oma roolinsa. Hän kuuluu toimintatutkimuksessa kehittämishankkeen sisäpuolelle. Toimintatutkimus soveltuu parhaiten hankkeisiin, joissa on kysymys ryhmässä tapahtuneen muutoksen prosessoinnista ja arvioinnista. Siihen liittyy piirteitä erilaisista tutkimusperinteistä. Toimintatutkimus saatetaan mieltää tavallisesti laadulliseksi lähestymistavaksi, mutta se voi hyödyntää myös kvantitatiivisia menetelmiä. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 55.) Toimintatutkimuksessa ei ole olemassa mitään ehdottomasti oikeaa tai väärää menettelytapaa. Se on jatkuvassa muutoksessa, minkä tähden sitä on myös vaikea kuvata. (Aaltola & Syrjälä 1999, 17.)

Tutkimushankkeisiin voi liittyä toimintatutkimuksen piirteitä, vaikka se ei olisikaan puhtaasti toimintatutkimusta. Laajasti ymmärrettynä mikä tahansa ihmisen sosiaaliseen toimintaan kohdistuva tutkimus voidaan ymmärtää toimintatutkimukseksi, jos se käy vuoropuhelua kohdeyhteisönsä kanssa ja vaikuttaa sen toimintaan. Toiminta-, tapaus- ja arviointitutki-

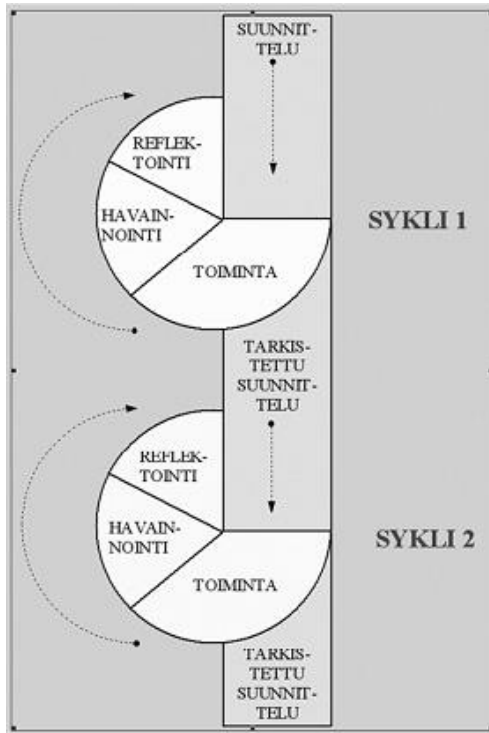
mus ovat joskus lähellä toisiaan. Tutkimushankkeessa saattaa olla piirteitä tapaustutkimuksesta vaikka se pääasiassa olisi toimintatutkimusta.

Toimintatutkimuksen prosessin kuvaus:

- Tutkittavat ovat aktiivisia.
  - Tutkijan ja tutkittavien suhteen perusta on yhteistyö ja osallistuminen.
  - Toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön ja on ongelmakeskeistä.
  - Toimintatutkimus on ryhmien ja yksilöiden omaa systemaattista tutkimusta toimenpiteistä, joilla kehitetään käytäntöä sekä tutkimusta keinoista, joilla reagoidaan toimenpiteiden vaikutuksiin.
  - Tutkimusprosessi on syklinen: ensin valitaan päämäärät, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin.
  - Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi.
- (Kuula 1999,218.)

OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden apurahajärjestelmän kehittämisessä kiinnitetään huomio hakuprosessien kehittämiseen manuaalisesta järjestelmästä sähköiseksi järjestelmäksi. Tutkimusmenetelmään kuuluu osallistuva suunnittelu, joka on hyvin ongelmakeskeistä. Tässä toimintatutkimuksessa tutkija kuuluu kehittämishankkeen sisäpuolelle. Kehittämisyhteistyöhön osallistuvat aktiivisesti tutkija, joka on myös säätiön toimihenkilö, säätiön asiamies, asiantuntijat sekä järjestelmän toimittaja, sillä kehittämisprosessi tehdään yhdessä tutkijan ja niiden toimijoiden kanssa, joita asia koskee. Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat muotoillaan yhdessä systeemissä toimivien henkilöiden kanssa. Kehittämistehävän tarkoituksena on toiminnan täydellinen muuttaminen ja kehittää uusi lähestymistapa apurahajärjestelmään niin, että manuaalisesta järjestelmästä siirrytään täysin sähköiseen järjestelmään ja samalla ratkaistaan apurahajärjestelmän käytännön ongelmia. Prosessin edetessä pyritään parantamaan järjestelmää entistä paremmaksi niin, että kehittämisprosessi on jatkuva ja uudella tavalla ymmärretty prosessi. Tutkimusprosessin tavoitteena on syklisyys: valitaan päämäärät, tutkitaan, havainnoidaan ja kokeillaan niitä käytännössä ja edetään päämääriin. Vuoroin suunnitellaan, toimitaan ja arvioidaan tehtyjä toimenpiteitä.

(Kuula 1999, 218.)



Kuva 4. Toimintatutkimuksen syklit (Linturi. 2003. Virtuaaliammattikorkeakoulu)

Kehittämishankkeen lomassa pyritään käymään jatkuvaa vuoropuhelua kohdeyhteisön kanssa ja vaikuttamaan sen toimintaan. Tutkimusaineistoa kerätään havainnoimalla, kyselyllä ja haastattelulla. Lisäksi tutkimusaineistona käytetään asiakirjoja ja kirjallista materiaalia. Tässä tutkimushankkeessa saattaa olla piirteitä tapaustutkimuksesta, vaikka se onkin pääasiassa toimintatutkimusta.

Toimintatutkimus voidaan ymmärtää paremmin tutkimuksellisenä lähestymistapana, jossa hyödynnetään erilaisia kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla tai vaikkapa havainnoimalla. Myös asiakirjoja tai muuta kirjallista materiaalia voidaan käyttää tutkimusaineistoina. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2015.)

Tässä kehittämistehtävässä tehtiin kaksi tutkimusta. Kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa kyselylomake lähetettiin OP Ryhmän tieteellisiltä säätiöiltä vuonna 2014 apurahaa hakeneille henkilöille. Kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa haastateltiin säätiöiden entistä ja nykyistä asiamiestä. Lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin havainnoimalla sekä käytettiin asiakirjoja kuten esimerkiksi pöytäkirjoja ja toimintakertomuksia tutkimusaineistona.

### 5.2.1 Kyselytutkimus

Tähän kehittämistehtävään liittyvän kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimustehtävänä oli mitata apurahahakijoiden tyytyväisyyttä kehittämistehtävänä toteutettuun apurahajärjestel-

mään sekä samalla selvittää mahdollisia jatkokehityskohteita. Tutkimus toteutettiin kysely- eli survey-tutkimuksena, jonka tarkoituksena oli saada koottua tietyin kriteerein valitulta joukolta vastauksia samoihin kysymyksiin. Survey-tutkimukseksi voidaan kutsua tutkimusta, jossa tutkitaan suurehkoa rajattua kohderyhmää tai survey-tutkimukseksi voidaan kutsua myös tutkimusta, jossa tutkija käyttää ainoastaan kyselymenetelmää. Tavallisimmin kysymys on molemmista. Kyselyn kohteena olevien henkilöiden on pystyttävä vastaamaan jokaiseen kysymykseen yksiselitteisesti ja empimättä. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2015.)

Opinnäytetyöhön liittyvä kysely toteutettiin Digiumilla. Kyselylomake (liite 2) lähetettiin kaikille vuonna 2014 OP Ryhmän tutkimussäätiöstä ja Kyösti Haatajan apurahahaussa säätiöistä apurahaa hakeneille, joita oli yhteensä 195. Taanilan mukaan kyselyiden vastausprosentit jäivät usein valitettavan alhaisiksi. Pahimmillaan vastaajia on alle 20 % otokseen valituista. Kato täytyy ennakoida otoskokoa valittaessa. Otokoko täytyy alunperin valita niin suureksi, että kadon jälkeenkin vastaajia on riittävästi. (Taanila 21.10.2013.)

Tässä OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden sähköistä apurahajärjestelmää koskevassa kyselyssä vastausprosentti oli 44 %. Kohtuullinen vastausprosentti voidaan selittää vastaajien hyvällä motivaatiolla. Kaikilla, niin tutkimuksen tekijällä kuin tutkimukseen osallistuneilla, oli kova motivaatio kehittää apurahajärjestelmän käytettävyyttä. Toisaalta vastausprosenttia voidaan perustella myös sillä, että tutkijat ovat hyvin orientoituneita vastaamaan kyselyihin.

Kehittämistehtävän kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään tiivis ja nopeasti täytettävä. Kysely muodostui kolmesta pääteemasta, joita olivat sähköisen apurahajärjestelmän käytettävyys, apurahajärjestelmän ohjeistus, tekninen tuki sekä lisäksi vapaa palaute. Kyselytutkimuksessa kysymykset voidaan muotoilla eri tavoin ja yleisimmät käytettävät kysymykset voivat olla avoimia, monivalinta- ja asteikkoihin perustuvia. Avoimissa kysymyksissä on vapaata tilaa, monivalintakysymyksissä tutkija on antanut vastausvaihtoehdot valmiiksi, asteikkoihin perustuvat kysymykset ovat kysymyksen ja avoimen kysymyksen välimuotoja, joissa monivalintakysymyksen jälkeen esitetään avoin lisäkysymys. Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä monivalinta- sekä avoimia kysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 198 - 199.)

Kysymykset olivat Likertin 5-portaisella asteikolla mitattavia mielipidekysymyksiä. Likertin asteikko on usein mielipideväittämissä käytetty neljä- tai viisiportainen järjestystasoinen asteikko, jossa toisessa ääripäässä on täysin samaa mieltä ja toisessa ääripäässä täysin eri mieltä. Vastaaja valitsee asteikolta parhaiten omaa käsitystään kuvaavan vaihtoehdon. (Heikkilä 2008, 53.)

Tässä kyselyssä vastaajien motivaatiota pyrittiin parantamaan kyselyn saatekirjeellä (liite 1), jossa kerrottiin kyselyn tarkoitus ja perusteltiin sen tarpeellisuus. Kyselylomakkeen ulkoasu suunniteltiin myös selkeäksi ja miellyttävän näköiseksi, mikä myös edesauttoi vastaamista. Kysymyksiä laadittaessa pyrittiin loogisuuteen, sillä motivaation säilyttämiseksi kysymysten esittämisjärjestyksen pitäisi olla looginen ja järkeenkäypä. Vastaajan motivaatiota alentavat epäselvät ja vaikeasti tulkittavat kysymykset samoin kuin liian pitkät kyselyt. Lisäksi kysely testattiin testivastaajilla ja pyydettiin heidän kommenttejaan ja vastausajan lähestyessä loppua lähetettiin muistutus niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet. (Taanila 5.3.2015.)

Tätä käytännöllistavoitteista kehityshanketta voidaan pitää ongelmanratkaisuprojektina, jota tehtäessä taustalla on ollut todellinen ratkaistavissa oleva ongelma, jonka ratkaiseminen on johtanut uuteen, parannettuun rakennelmaan. Sähköisen apurahajärjestelmän kehittäminen tieteellisille säätiöille on ollut tarpeellinen myös koko säätiökenttää ajatellen ja näin ollen järjestelmää voidaan hyödyntää myös laajemmin muissa säätiöissä. Järjestelmää kehitettäessä on otettu huomioon tiedon ja osaamisen yleinen sovellettavuus ja siirrettävyys. Lisäksi kyselytutkimuksessa on otettu huomioon reaali maailman vaatimukset ja saatua tietoa on useaan otteeseen koeteltu ja näin osoitettu, että ongelma on ratkaisun avulla perin juurin pengottu tai paranneltu. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2015.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää uusia taitoja tai uutta lähestymistapaa apurahaprosessiin sekä ratkaista siihen liittyviä ongelmia, joilla oli suora yhteys käytäntöön. Sen päämääränä oli toteuttaa sekä toiminta että tutkimus samanaikaisesti. Toiminnan avulla muuttamaan jotakin ja samanaikaisesti lisättiin sekä ymmärrystä että tietoa muutosta kohtaan. Tutkimuksessa pohditaan myös tulosten käyttökelpoisuutta, siirrettävyyttä ja niiden uutuusarvoa eli miten tulokset ovat laajennettavissa tai siirrettävissä toisiin tilanteisiin ja kuinka ne uudistavat käsillä olevan tiedon käytäntöjä. Tavoitteena oli löytää jotakin, joka uudistaa käytäntöä, tuottaa aiempaa reflektoidumpia ratkaisumalleja, joiden voidaan osoittaa toimivan käytännössä. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2015.)

## **5.2.2 Haastattelututkimus**

Haastattelututkimus toteutettiin keväällä 2014. Haastateltavia oli kaksi, OP Ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan säätiön vuonna 2012 eläkkeelle jäänyt asiamies sekä säätiön nykyinen asiamies. Molemmat haastateltavat olivat vapaaehtoisia ja kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. Heille ilmoitettiin ja lähetettiin haastattelun kysymykset (liite 3) ennakkoon. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten he olivat kokeneet siirtymisen manuaalisesta apurahajärjestelmästä sähköiseen järjestelmään.

Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka sopii tähän kehittämistehtävään, koska sillä saadaan kerättyä yksityiskohtaista tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelujen tavoitteena oli asioiden selventäminen ja syventäminen. Haastattelu koostui kysymyksistä, jotka käsittelivät apurahajärjestelmään liittyviä prosesseja ja ominaisuuksia, asiantuntijoiden ajankäyttöä sekä kehittämisehdotuksia.

Haastattelun kysymykset oli laadittu ennakkoon, mutta ne esitettiin haastattelun edetessä eri järjestyksessä täydentäen haastattelun ja haasteltavan mukaan. Kaikkiin kysymyksiin haasteltavat antoivat avoimen vastauksen. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta niiden esittämisjärjestys voi vaihdella haastattelun kuluessa ja kysymysten sanamuodot voivat vaihdella eri haastateltavien välillä. Puolistrukturoitu haastattelu on käytännöllinen mm. silloin kun, tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujalle tai kun kvantitatiivinen tutkimus on jo tehty ja sen tuloksia tutkitaan. (Ojasalo ym. 2009, 97-98.)

### **5.2.3 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus**

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat kaksi perustetta, kun puhutaan tutkimuksen mittauksen luotettavuudesta. Edellistä kutsutaan pätevyudeksi ja jälkimmäistä joko luotettavuudeksi tai toistettavuudeksi. Vehkalahten mukaan (2014, 41) kyselytutkimuksen validiteetti kertoo mitataanko, sitä mitä piti mitata ja reliabiliteetti kertoo kuinka tarkasti mitataan. Validiteetti kuvastaa pätevyyttä ja reliabiliteetti taas mittauksen tarkkuutta.

Kyselytutkimuksen vastaajat suhtautuivat innostuneesti tutkimukseen, mikä kuvastuu vastausprosentissa (44 %) sekä avoimen palautteen runsaudessa. Kohtuullisen hyvän vastausprosentti voidaan selittää vastaajien halulla kehittää apurahajärjestelmän käytettävyyttä. Vastausprosentti ilmaisee myös tutkimuksen luotettavuutta. Se kertoo, kuinka moni otokseen valituista vastasi. Otoks poimitaan niin, että se edustaa perusjoukkoa, mutta mikäli vastausprosentti jää kovin alhaiseksi, edustavuus voi jäädä kyseenalaiseksi. Kato on sitä suurempi, mitä useampi jättää vastaamatta, joko kokonaan tai osittain. Vehkalahti toteaa, että tyypillisen kyselytutkimuksen vastausprosentit lienevät nykyään alle 50 %:n suuruisia. (Vehkalahti 2008, 44.)

Tulokseen saattoi vaikuttaa myös kyselylomakkeen testaus testivastaajilla ja se, että vastausajan lähestyessä loppua lähetettiin muistutus niille, jotka eivät olleet vielä kyselyyn vastanneet. Tutkimuskysymykset ovat yleistettävissä muiden vastaavien säätiöiden apurahajärjestelmien kehittämisprojekteihin ja tutkimus on toistettavissa vastaavanlaisissa apurahasäätiöissä.

Haastattelututkimuksen luotettavuuteen vaikuttivat haastateltavien positiivisuus ja vapaaehtoisuus sekä se, että haastattelut järjestettiin rauhallisessa ympäristössä. Molemmat haastateltavat olivat innostuneita kehittämään apurahajärjestelmää nykyajan vaatimuksia vastaavaksi. Haastateltavista toinen oli kuulunut ja toinen haastateltava kuului edelleen samaan organisaatioon haastattelijan kanssa, mikä saattoi myös vaikuttaa vastaajien hyvään motivaatioon. Lisäksi sähköisen apurahajärjestelmän kehittäminen tieteellisille säätiöille on ollut tarpeellinen myös koko säätiökenttää ajatellen ja näin ollen järjestelmää voidaan hyödyntää myös laajemmin muissa säätiöissä. Järjestelmää kehitettäessä on otettu huomioon tiedon ja osaamisen yleinen sovellettavuus ja siirrettävyys. Tutkimuksessa on otettu huomioon reaali maailman vaatimukset ja saatua tietoa on useaan otteeseen koeteltu ja näin osoitettu, että ongelma on ratkaisun avulla perin juurin pengottu tai paranneltu. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2015.)

## 6 Tutkimustulokset ja analysointi

Opinnäytetyöhön liittyvä kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin keväällä 2014. Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää apurahan hakijoiden tyytyväisyyttä sähköisen apurahajärjestelmään, mahdolliset ongelmakohdat sekä jatkokehityskohteet. Kysely lähetettiin kaikille kevään 2014 haussa OP Ryhmän tutkimussäätiöstä ja Kyösti Haatajan säätiöstä apuraha hakeneille, joita oli yhteensä 195. Opinnäytetyön tekijällä on oikeudet Digium- järjestelmään, joten kyselytutkimus toteutettiin kyseisellä järjestelmällä

Kysely muodostui kolmesta pääteemasta, joita olivat sähköisen apurahajärjestelmän käytettävyys, apurahajärjestelmän ohjeistus, tekninen tuki sekä vapaa palaute. Kyselytutkimukseen osallistuneita hakijoita pyydettiin arvioimaan sähköisen järjestelmän helppokäyttöisyyttä, ohjeistuksen ymmärrettävyyttä ja määrää. Lisäksi heitä pyydettiin ottamaan kantaa apurahajärjestelmän teknisen tuen laatuun sekä nopeuteen. Avoimessa palautteessa tiedusteltiin, mitkä asiat hakijan mielestä parantaisivat järjestelmän käytettävyyttä. Tämän lisäksi sana oli vapaa muulle palautteelle. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 44 %.

Apurahan saajille tehdyssä kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten analysoinnissa on käytetty ristiintaulukointia, sillä se on Vehkalahden mukaan (Vehkalahti 2008, 68) hyvä tapa tutustua aineistoon. Niiden avulla voidaan myös esittää tietoja tiiviisti. Vastaava tiedot on havainnollistettu pylväskuvina tutkimustulosten raportoinnissa. Kyselytutkimuksen avoimet vastaukset analysoitiin haastattelututkimuksen vastausten tapaan litteroimalla.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen. Yksi haastattelu kesti kokonaisuudessaan 50 - 60 minuuttia. Ojasalon (2009, 99) mukaan haastattelut kannattaa nauhoittaa ja litteroida. Litterointi tarkoittaa aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Litteroitu aineisto puretaan teemoittain ja aineistossa tarkastellaan ilmiöitä asioita, jotka ovat haastateltaville yhteisiä. (Ojasalo 2009, 99.)

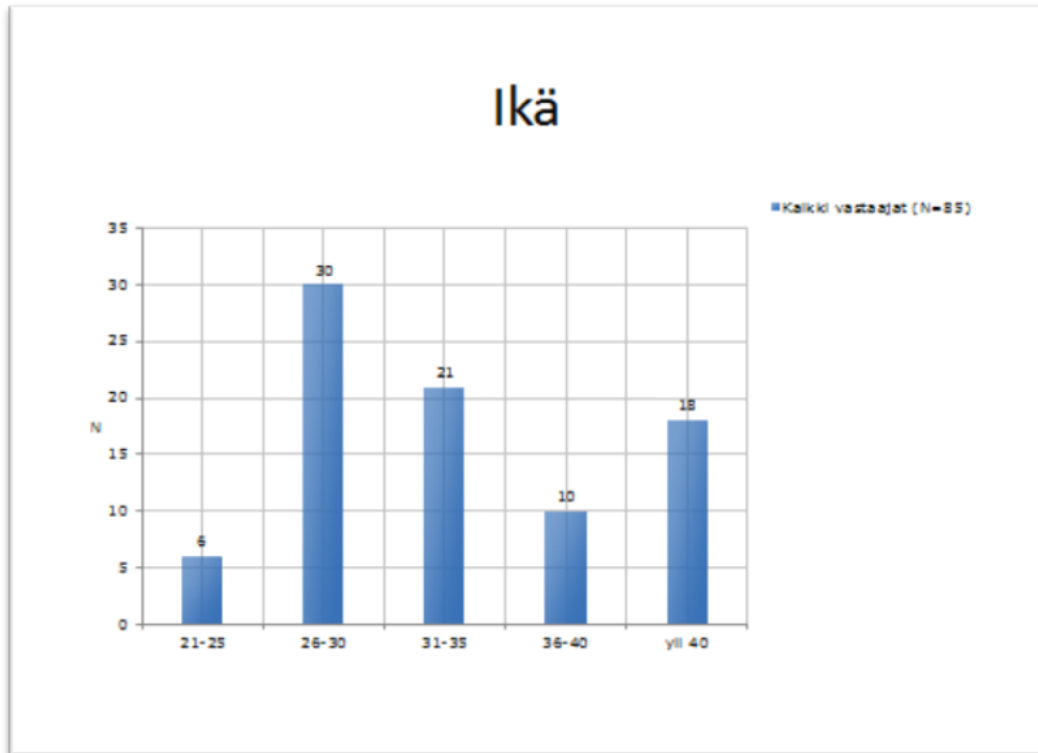
Haastatteluaineisto analysoitiin lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan, minkä jälkeen aineisto luokiteltiin ja näin pyrittiin löytämään säännönmukaisuuksia ja yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Haastatteluaineistosta löytyviä säännönmukaisuuksia tutkittiin ja suhteutettiin toisiinsa. (Ojasalo ym. 2014, 110).

Haastattelujen sisällön analyysi tehtiin tässä tutkimuksessa aineistolähtöisesti, jolloin tutkimusaineisto pelkistettiin, ryhmiteltiin ja abstrahoitettiin. Pelkistämisen tarkoituksena on selkiinnyttää ja tiivistää aineistoa, jolloin aineistosta rajataan pieni määrä näkökulmia. Tiivistämisen avulla tunnistettiin aineistossa esiintyviä yhteisiä piirteitä. (Ojasalo ym. 2014, 139.)



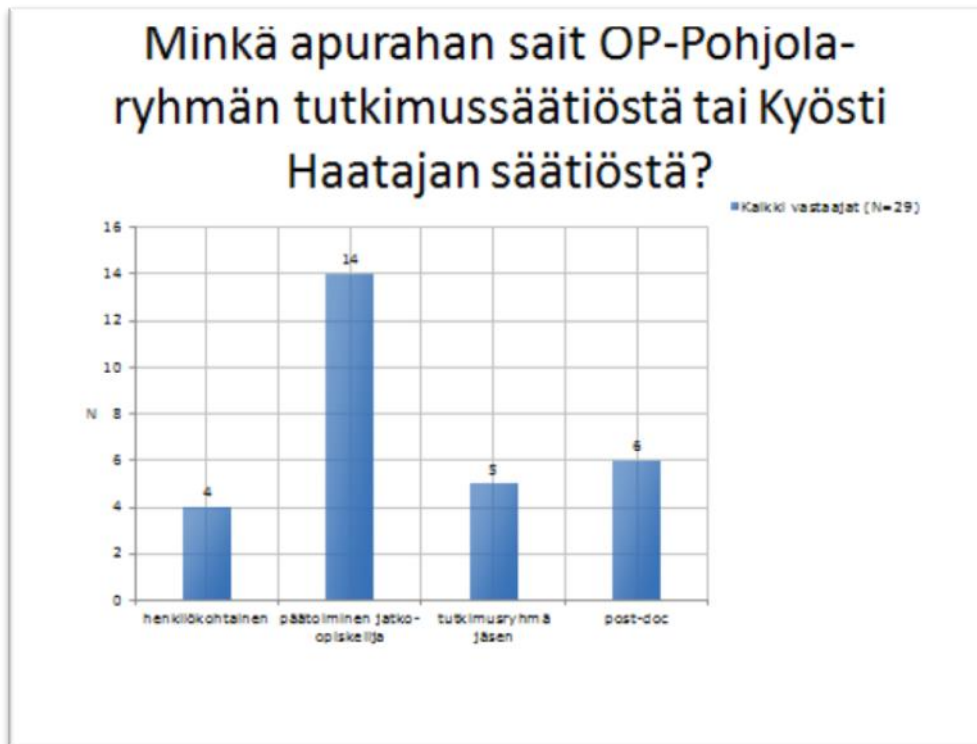
## 6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä 85 henkilöä 195:stä OP ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan säätiön kevään 2014 apurahan hakijasta. Vastausprosentti on 44 % koko hakijamäärästä. Kyselyyn vastanneista 50 (68,49 %) oli miehiä ja naisia 23 (31,51 %). Kuviossa 4 nähdään kyselyyn vastanneiden henkilöiden ikäjakauma. Yli puolet (57,54 %) vastaajista kuului ikäjakaumaan 26-35 -vuotiaat, mikä vastaa hyvin hakijoiden todellista ikäjakaumaa.



Kuvio 1. Apurahan hakijoiden ikäjakauma (N=73)

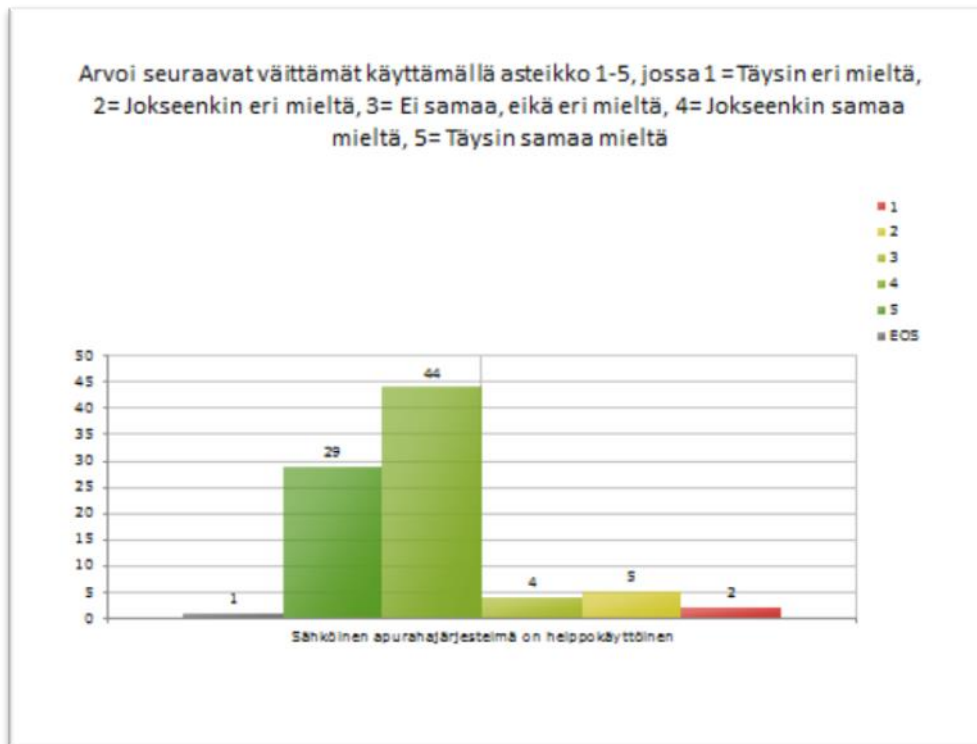
Koulutustaustaltaan vastanneista maisterikoulutuksen saaneita oli 52 % ja 44 % tohtori-koulutuksen saaneita. Tässä vuoden 2014 haussa apurahaa hakeneista vastanneista suurin osa (95 %) oli hakenut apurahaa OP Ryhmän tutkimussäätiöltä ja loput 5 % Kyösti Haatajan säätiöltä. Apurahan jakajana OP Ryhmän tutkimussäätiö on isompi säätiö ja näin ollen myös jakaa enemmän apurahoja, mistä johtuu suuri ero OP Ryhmän tutkimus-säätiön ja Kyösti Haatajan säätiön vastaajamäärissä. Vuonna 2014 OP Ryhmän tutkimus-säätiö jakoi tieteelliseen tutkimukseen apurahoja 1.040.000 euroa. Kyösti Haatajan säätiö puolestaan jakoi apurahoja 100.000 euroa. Kuviossa 2 käy ilmi, että kaikista 29 oli saanut apurahan ja heistä lähes puolet eli 14 (48 %) oli saanut päätoimisen jatko-opiskelijan apu- rahan. Kaikista apurahoja vuonna 2014 saaneista päätoimisen jatko-opiskelijan apurahan oli saanut 19 henkilöä. Hakijoilta kysyttiin myös, oliko hän saanut hakemansa apurahan, johon 63 % vastanneista vastasi kielteisesti, mikä on tutkimuksen luotettavuuden kannalta positiivista.



Kuvio 2. Apurahojen jakautumien eri apurahatyyppien välillä (N=29)

Yleisesti ottaen hakemuksen tekemistä apurahajärjestelmässä pidettiin helppona. Mainittiin muun muassa, että järjestelmä on toiminut moitteettomasti ja tehnyt hakemisesta sujuvampaa verrattuna aikaisempaan paperilla toimitettavaan hakemukseen. Apurahan hakijat hakevat apurahoja useilta säätiöiltä ja ovat näin ollen tutustuneet moniin hakujärjestelmiin, joten heillä on vertailukohteita kuten alla olevasta kommentista käy ilmi:

*”Olen aika moneen järjestelmään tutustunut ja tämä OP-Pohjolan järjestelmä oli yksi selkeimmistä. Oleelliset asiat piti kertoa, mutta muuten hakemuksen täyttämiseen ei mennyt niin paljon aikaa kuin joidenkin muiden rahastojen kohdalla.”*



Kuvio 3: Sähköinen apurahajärjestelmä on helppokäyttöinen (N=85)

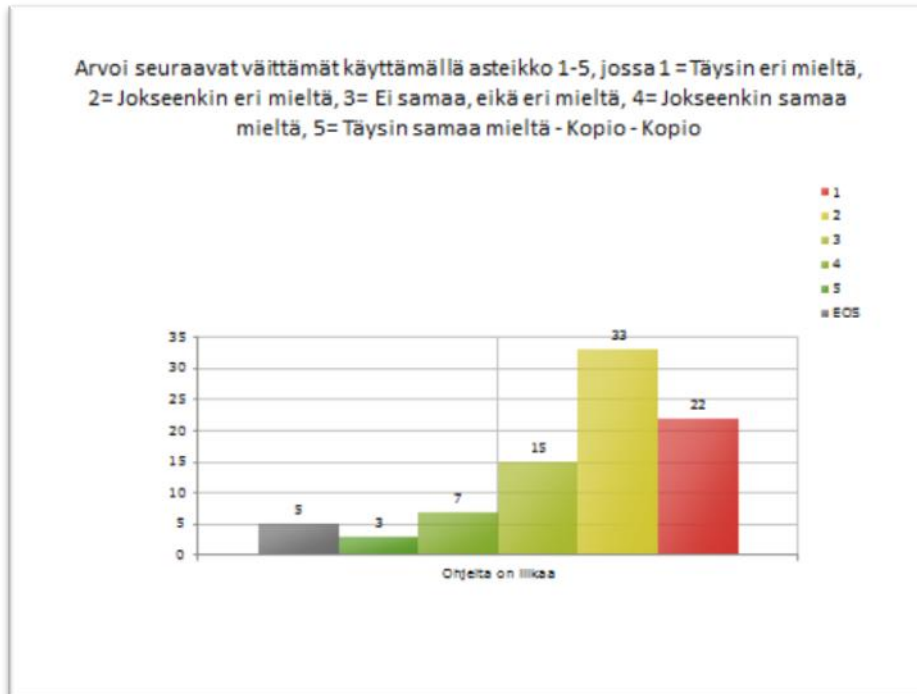
Mitkä asiat parantaisivat järjestelmän käytettävyyttä? OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden sähköisen apurahajärjestelmän edelleen kehittämiseksi apurahan hakijoilta saatiin monia hyviä yksittäisiä kehittämissuhteita. Järjestelmään oltiin monilta osin tyytyväisiä, mutta uskottiin, että siitä voitaisiin kehittää vielä helpompi ja parempi.

Käytettävyyteen liittyvistä kehittämissuhteista voidaan mainita mm. seuraavat:

- Ennen määräaikaa lähetetty hakemus pitäisi voida päivittää tai se pitäisi pystyä perumaan
- Referenssipyyntö pitäisi voida lähettää ennen kuin lomake on täytetty
- Tutkimusryhmää ja siihen sisältyviä henkilökohtaisia apurahoja varten olisi vain yksi hakemuslomake
- Henkilötunnuksen täyttäminen olisi jo hakuvaiheessa.

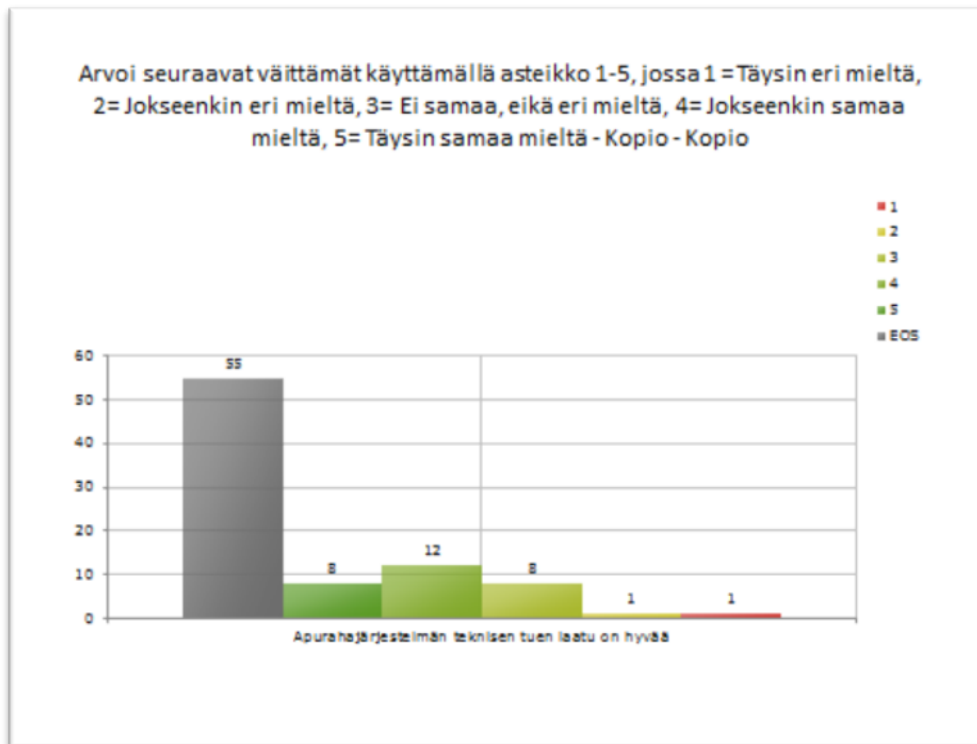
Ohjeistuksen osalta kyselystä käy ilmi sekä kysymysten että avoimessa palautteessa olleiden kommenttien osalta, että ohjeita on liikaa tai ne ovat joiltain osin puutteellisia. Koettiin, että hakemuksessa olevien avointen kysymysten kohdalla ohjeesta pystyi tekemään monenlaisia tulkintoja, mikä hidasti hakemuksen täyttämistä. Ehdotettiin kompaktimpaa help-sivustoa, jolla kerrottaisiin mitä sivustolla olevat termit tarkoittavat. Esitettiin myös, että ohjeita voisi vähentää ja tehdä valikoista selkeämmät. Dokumenttien hard coded-pituusrajoitusten sijaan pitäisi ainoastaan olla vahvoja suosituksia. Toivottiin, että hake-

muksen jättämisen jälkeen olosuhteiden muuttuessa olisi mahdollisuus antaa uutta tietoa. Lisäksi haluttiin, että tutkimusten raportoinnista olisi enemmän ohjeita. Tarkennusta toivottiin myös ohjeisiin kulujen suosituksista ja suosittelijoiden ohjeita englanninkielellä. Ilmaisttiin arvostusta jopa henkilökohtaiselle keskustelutuelle enemmän kuin sähköisille ohjeille.



Kuvio 4. Ohjeita on liikaa (N=85)

Sähköisen apurahajärjestelmän teknisen tuen laatua tiedusteltaessa suurin osa vastaajista, 55 henkilöä 85:tä vastasi, että ei osaa sanoa. Myöskään teknisen tuen nopeuteen ei osattu ottaa kantaa. Tämä johtunee siitä, että hakijat eivät olleet joutuneet tukeutumaan tekniseen tukeen, mikä taas puolestaan kertoo järjestelmän käytettävyyden helppoudesta. Tämä kävi ilmi myös kysyttäessä apurahajärjestelmän helppokäyttöisyydestä.



Kuvio 5. Apurahajärjestelmän teknisen tuen laatu on hyvää (N=85)

Viestintään kohdistuvaa palautetta saatiin avoimessa palautteessa liittyen mm. apurahojen myöntämisestä ilmoittamiseen. Toivottiin, että apurahan hakija saa tiedon sähköpostitse heti, kun hakemus on käsitelty ja päätös tehty. Valitettavasti tätä ilmoitusta ei voida kuitenkaan antaa ennen kuin hallitus on päättänyt apurahojen saajat. Nykykäytännön mukaan apurahoista ilmoitetaan mahdollisimman pian hallituksen päätösten jälkeen samalla kun ilmoitetaan apurahojen jakotilaisuudesta. Myös kielteisestä päätöksestä toivottiin ilmoitusta. Lisäksi esitettiin, että apurahan hakija voisi muuttaa maksusuunnitelmaa järjestelmästä käsin. Se on mahdollista niin kauan kuin maksusuunnitelmaa ei ole hyväksytty mutta maksusuunnitelman hyväksymisen jälkeen apurahan saaja ei pääse itse muuttamaan maksusuunnitelmaa. Tämä on mahdollista ainoastaan ottamalla yhteyttä säätöön sähköpostitse esimerkiksi apurahajärjestelmän kautta. Apurahajärjestelmän englanninkielisille sivuille toivottiin enemmän tietoa hakemisesta. Lisäksi toivottiin, että apurahajärjestelmästä lähetettävät sähköpostiviestit että suosittelijoiden ohjeet olisivat myös englanniksi.

Positiivisesta palautteesta voidaan mainita mm. suosittelijoilta välittynyt tyytyväisyys sähköisen suosituksen antamiseen. Erään apurahan hakijan alla oleva kommentti oli mieluisaa ja kannustavaa luettavaa:

*"Palvelu säätöissä on ollut hyvin ystävällistä ja huomaavaista, mistä suuret kiitokset."*

## 6.2 Haastattelujen tulokset

Haastattelujen tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, miten asiamiehet kokivat siirtymisen manuaalisesta apurahojen hakujärjestelmästä sähköiseen järjestelmään. Haastateltavien kokemuksia peilataan heidän aikaisempiin kokemuksiinsa apurahanjärjestelmästä. Tutkimusaineisto hankittiin haastatteleamalla kahta henkilöä, joilla on asiamiestausta OP ryhmän tieteellisissä säätiöissä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastateltaviin otettiin yhteyttä puhelimitse sekä henkilökohtaisesti. Haastattelut kestivät 50 – 60 minuuttia.

Haastateltavat edustavat mielipiteineen alan ammattilaisia eri näkökulmasta. Haastateltava A on toiminut säätiötehtävissä noin kaksikymmentä vuotta pääosin oman toimensa ohella. Hänellä on kokemusta sekä manuaalisesta että sähköisestä apurahajärjestelmästä. Hän jäi eläkkeelle asiamiehen tehtävästä kesällä 2012, joten hän ehti käyttää sähköistä järjestelmää puoli vuotta. Haastateltava A ei ollut hakijana eikä muussakaan roolissa muissa kuin kyseisissä säätiöissä, mutta hän on keskustellut järjestelmästä muiden säätiöiden asiaomaisten tahojen kanssa. Haastateltava A osallistui asiamiehenä ollessaan apurahajärjestelmän toimittajan valintaan ja totesi, että järjestelmää rakennettaessa se oli paras saatavilla oleva sähköinen apurahajärjestelmä. Hän kertoi, että samaan tai samankaltaiseen järjestelmään on päätyneet jokunen muukin säätiö. Haastateltava B:llä on kahden vuoden kokemus säätiötehtävistä sekä laaja tutkijatausta. Hänellä on kokemusta ainoastaan OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden sähköisestä apurahajärjestelmästä.

Haastattelun aluksi haastateltavilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään apurahajärjestelmän tärkeimmistä prosesseista ja sen ominaisuuksista. Molemmat haastateltava pitivät tärkeimpinä prosesseina apurahojen hakua, hakemusten arviointia ja myönnettyjen apurahojen seuranta. Haastateltava B korosti myös apurahojen maksatusprosessin sekä raportoinnin tärkeyttä.

Apurahajärjestelmän ominaisuuksista kysyttäessä haastateltava A totesi, että apurahajärjestelmän tulisi olla riittävän yksinkertainen niin, ettei siitä muodostuisi estettä apurahan hakemiselle. Lisäksi hänen mielestään asiantuntijoilla tulisi olla järjestelmän avulla mahdollisuus kommunikoida joustavasti muiden tieteellisen toimikunnan asiantuntijajäsenten kanssa. Lisäksi hän korosti tietoturvan merkitystä, että sen tulisi olla riittävän hyvällä tasolla. Haastateltava B:n mielestä apurahajärjestelmän tulisi niin ikään olla helppokäyttöinen, mutta samalla hän korosti järjestelmän toimintavarmuutta ja nopeutta. Hän toi esille myös apurahajärjestelmän visuaalisuuden merkityksen.

Tiedusteltaessa haastateltavien mielipidettä manuaalisesta apurahajärjestelmästä ja sähköisestä apurahajärjestelmästä haasteltava A koki, että manuaalinen järjestelmä on perusteltu, jos hakemuksia on vähän ja apurahahakuja on harvoin. Haasteltava B taas totesi manuaalisen järjestelmän olevan auttamattomasti menneen maailman aikakautta. Sähköinen apurahajärjestelmä edellyttää haasteltava A:n mukaan apurahojen haun systematisointia ja arviointikriteerien eksplisiittistä, ainakin asiantuntijoiden kesken, yhdenmukaistamista. Edelleen hän totesi, että sähköinen järjestelmä on arkistointiominaisuuksiltaan erinomainen ja helpottaa apurahojen seurantatyötä. Hän korosti myös, että onnistuneesti rakennettu järjestelmä helpottaa kaikkien osapuolten työtä. Haasteltava B koki, että sähköinen järjestelmä on hyvä juttu ja se tehostaa kokonaisvaltaisesti säätiön tarkoitusta palvelevaa toimintaa sekä mahdollistaa mm. apurahojen yhdistämisen pankin maksujärjestelmiin, mikä helpottaa huomattavasti apurahojen maksatusprosessia.

Haastattelututkimuksessa toivottiin saatavan lisävalaistusta haastateltavien ajankäyttöön. Haluttiin tietää kuinka paljon heidän ajastaan oli kulunut apurahahakemusten käsittelemiseen. Haasteltava A:lta kului aikaa noin kaksi viikkoa vuodessa kun taas haasteltava B:ltä kuluu apurahahakemusten käsittelemiseen kolme kuukautta vuodessa. Näiden vastausten perusteella näyttäisi siltä, että sähköinen apurahajärjestelmä olisi lisännyt asiamiehen työmäärää apurahaprosessin eri vaiheissa, kuten esimerkiksi apurahojen hakuvaiheessa (siirto asiantuntijoille), hakemusten arviointi (kokouskäsitely), päätös (apurahojen aktiivointi) ja maksatus. Vastausten erilaisuus voi johtua myös haastateltava A:n lyhyestä puolen vuoden kokemuksesta sähköisen apurahajärjestelmän käyttäjänä. Kun tiedusteltiin, kuinka sähköinen apurahajärjestelmä on vaikuttanut asiamiehen ajankäyttöön verrattuna manuaaliseen järjestelmään, haastateltava A:n totesi, että apurahojen käsittelyaika on lyhentynyt tuntuvasti ja näin ollen mahdollistanut ajankäytön tehostamista. Samalla hän totesi, että arviointiprosessi on selkeä ja tieto hakemuksista sekä arviointiprosessista on paremmin sähköisen apurahajärjestelmän myötä säätiöiden toimihenkilöiden hallussa. Syyksi käsittelyajan vähenemiseen haasteltava A arveli sähköisen tiedonhallinnan ylivoimaisen kätevyuden. Haastateltava B ei ottanut kantaa tässä yhteydessä ajankäyttöön, koska hän oli toiminut ainoastaan sähköisen apurahajärjestelmän puitteissa.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös, miten apurahajärjestelmä on muuttunut siirryttäessä manuaalisesta järjestelmästä sähköiseen järjestelmään. Haastateltava A koki, että systemaattisuus on parantunut sekä hakijoiden, asiantuntijoiden että säätiön henkilökunnan ajankäyttö on huomattavasti tehostunut. Tähän kysymykseen haasteltava B ei osannut ottaa kantaa manuaalisen järjestelmän kokemuksen puutteen vuoksi, mutta oli sitä mieltä, että uusi apurahajärjestelmä on tehostanut, parantanut ja nopeuttanut toimintaa sekä vähentänyt virheiden määrää. Molempien haastateltavien mielestä säästyy aikaa, hakupro-

sessin edistyminen on paremmin kaikkien osallisten tiedossa ja ongelmakohtien käsittely tapahtuu ripeämmin. Näin ollen vapautunutta aikaa voi käyttää muuhun tekemiseen.

Säätiön toiminnan tarkoitukseen liittyen kysyttiin haastateltavien näkemystä, miten sähköinen apurahajärjestelmä on parantanut säätiöiden toiminnan tarkoitusta. Haastateltava A arvioi, että toiminnan tarkoitus tulee esille mm. arviointikriteereissä, jotka ovat nyt selkeämmin määriteltyjä. Hänen mielestään sähköinen järjestelmä tarjoaa enemmän tietoa OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden toiminnan tarkoituksesta. Haastateltava B näki, että sähköinen järjestelmä on tehostanut toimintaa ja parantanut tieteellisten säätiöiden julkisuuskuva ja toiminnan tarkoitusta.

Kehittämisehdotuksia kysyttäessä haastateltava A haluaisi kehittää sähköistä apurahajärjestelmää siihen suuntaan, että hakemukset olisivat kompaktimmassa muodossa, minkä seurauksena hakemusten liitetiedostoille saataisiin myös tiukemmat rajoitukset. Haastateltava B mukaan apurahojen ryhmittelyä tulisi kehittää tieteenalojen mukaan sekä sen mukaan, onko kysymyksessä jatkohakemus vai ei. Lisäksi hän halusi kehittää apurahoilla aikaansaatuisten tutkimustulosten raportointia paremmaksi erityisesti sidosryhmiä ajatellen.

### **6.3 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Apurahan hakijoille tehdyn kyselyn perusteella sähköistä apurahajärjestelmää pidettiin yleisesti selkeänä ja helppokäyttöisenä sekä todettiin, että apurahan hakemisesta on tullut sujuvampaa entiseen manuaaliseen hakujärjestelmään verrattuna. Kyselyn keskeisimmät tulokset liittyivät järjestelmän ohjeistukseen. Kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että ohjeita on liikaa. Toisaalta haluttiin enemmän ohjeita raportoinnista ja tarkempaa ohjeistusta kulujen ja suositusten osalta. Lisäksi toivottiin hakurahaohjeistusta ja suosittelevien ohjeiden lisäämistä englanninkielisiin ohjeisiin. Apurahan hakijoilta saatiin myös useita hyviä kehittämissuhteita.

Haastattelututkimuksen perusteella haastateltavat pitivät tärkeimpinä prosesseina apurahojen hakua, hakemusten arviointia, apurahojen maksatusprosessia sekä raportointia. Apurahajärjestelmän tulisi olla riittävän yksinkertainen niin, ettei siitä muodostuisi estettä apurahan hakemiselle. Lisäksi asiantuntijoilla tulisi olla järjestelmän avulla mahdollisuus kommunikoida joustavasti muiden tieteellisen toimikunnan asiantuntijajäsenten kanssa. Myös tietoturvan merkitystä korostettiin.

Haastateltavien asiamiesten mielestä sähköisen apurahajärjestelmän tulisi olla helppokäyttöinen, toimintavarma ja ketterä. Sähköinen järjestelmän koettiin arkistointiominaisuuksiltaan erinomaiseksi ja helpottavan apurahojen seurantatyötä. Haastateltavien mu-



kaan sähköinen järjestelmä tehostaa kokonaisvaltaisesti säätiön tarkoitusta palvelevaa toimintaa sekä mahdollistaa mm. apurahojen yhdistämisen pankin maksujärjestelmiin. Haastateltujen asiamiesten vastausten perusteella näyttää siltä, että sähköinen apurahajärjestelmä olisi lisännyt jonkin verran asiamiehen työmäärää apurahaprosessin eri vaiheissa. Kuitenkin todettiin, että apurahojen käsittelyaika on muuten lyhentynyt tuntuvasti ja näin ollen mahdollistanut ajankäytön tehostamista.

Haastattelujen perusteella uusi apurahajärjestelmä on tehostanut, parantanut ja nopeuttanut toimintaa sekä vähentänyt virheiden määrää. Haastateltavien kehityskohteita olivat mm. hakemusten liitetiedostojen tiivistäminen, apurahojen ryhmittely järjestelmässä palvelemaan paremmin asiamiestä ja asiantuntijoita itse hakuvaiheessa sekä apurahoilla aikaansaatu tutkimustulosten raportoinnin kehittäminen.

## 7 Pohdinta

Tämän työelämälähtöisen kehittämisprojektin tarkoituksena oli kehittää OP Ryhmän tieteellisille säätiöille uusi apurahajärjestelmä, joka toteutettiin rakentamalla manuaalisesta järjestelmästä sähköinen apurahajärjestelmä. Apurahajärjestelmään tallennettiin OP Ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan säätiön ydinprosessit, joita ovat apurahojen hakeminen ja käsittely, arviointi, maksatus ja viranomaisraportointi sekä väliraporttien ja valmiiden töiden raportointi.

### 7.1 Tavoitteiden toteutuminen

Apurahan hakijoille tehdyssä asiakaskyselyssä saatiin vastauksia johdannossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esille tulleet palvelujen kehittämisuudistukset tulivat esille myös kyselyn vastauksissa

Kyselytutkimuksessa saatiin vastauksia kysymyksiin sähköisen apurahajärjestelmän käytettävyydestä, annetun ohjeistuksen ymmärrettävyydestä ja määrästä sekä teknisen tuen laadusta ja nopeudesta. Haastattelututkimuksessa saatiin vastauksia apurahajärjestelmän tärkeimmistä prosesseista ja ominaisuuksista. Valaistusta saatiin myös kysymyksiin, miten siirtyminen manuaalisesta sähköiseen apurahajärjestelmään on vaikuttanut asiamiehen ajankäyttöön ja miten muutos oli parantanut säätiöiden toiminnan tarkoituksen toteuttamista. Lisäksi kyselytutkimukseen vastanneilta sekä haastateltavilta saatiin hyviä ehdotuksia sähköisen apurahajärjestelmän kehittämiseen jatkossa.

Opinnäytetyön tavoitteet on mielestäni saavutettu rakentamalla OP Ryhmän tutkimussäätiöille täysin uusi sähköinen apurahajärjestelmä. Uuden hakujärjestelmän avulla on parannettu olennaisesti tieteellisten säätiöiden toiminnan tehokkuutta ja laatua ja yhtenäistetty toimintatapoja. Jatkokehittämisessä tullaan ottamaan entistä enemmän asiakkaiden tarpeet huomioon. Sähköisessä apurahajärjestelmässä hakemusten käsittely, arviointi, viranomaisraportointi ja hallinnollisten töiden suorittaminen on nopeampaa ja tehokkaampaa kuin manuaalisessa järjestelmässä. Pää tavoite on saavutettu kehittämällä säätiöiden käyttöön yhtenäinen kehittämis-, seuranta- ja viranomaisraportointimenetelmä, jonka avulla säätiöiden toiminnan ohjaus ja toteutus on hallittua. Haku- ja hallintoprosessien kehittämisen osalta tavoite on saavutettu lisäämällä tyytyväisyyttä apurahan saajien, mutta myös asiantuntijoiden ja säätiöiden toimihenkilöiden keskuudessa. Samalla on saatu kummallekin säätiölle yhtenäinen tapa toimia. Yksi tärkeimmistä tavoitteista oli tiedon dokumentointi. Koska vain muutama henkilö on perehtynyt OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden toimintaan, oli säätiöiden prosessien dokumentointi ja sen edelleen siirtäminen tärke-

ää. Tämän uuden sähköisen järjestelmän avulla saatiin toteutettua säätiöiden prosessien dokumentointi sekä varmistettua historiatietojen säilyminen.

## **7.2 Sähköisen apurahajärjestelmän hyödyt**

Etukäteen kartoitettiin, mitä hyötyjä apurahajärjestelmän ajanmukaistaminen toisi apurahan hakijalle verrattuna manuaaliseen järjestelmään. Sähköisessä järjestelmässä apurahan hakija voi jättää hakemuslomakkeen ohjatusti niin, että kaikki tarvittavat tiedot tulevat lomakkeeseen. Järjestelmä antaa hakijalle mahdollisuuden valmistella hakemustaan kaikessa rauhassa ja hän voi jättää sen vasta täysin valmiiksi saatuaan järjestelmään. Hakemuksen jättämisvaiheessa hän saa heti vahvistuksen hakemuksen perillemenosta. Hakija saa myös helposti yhteyden säätiön edustajiin ja voi järjestelmän kautta sähköpostin välityksellä keskustella vaivattomasti säätiön edustajien kanssa esim. hakemuksesta, maksatuksesta tai tutkimuksen edistymisestä. Lisäksi tutkijan nähtävissä on milloin tahansa, ajasta ja paikasta riippumatta, oma hankehistoria ja maksatustilanne.

Hyödyt ovat monenlaiset myös säätiön toimistolle. Niistä tärkeimpinä voidaan mainita säätiön ja apurahan saajien välisen tiedonkulun paraneminen ja nopeutuminen. Säätiö voi vastaanottaa hakemukset luotettavasti eikä tarvitse pelätä hakemusten sekaantumista muuhun posttiin. Lisäksi säätiö pystyy käsittelemään suuriakin määriä hakemuksia nopeasti ja vaivattomasti. Arviointivaiheessa hakemusasiakirjojen kopiointi ja kuljettaminen asiantuntijoille poistuu kokonaan. Myös paperinsäästö on merkittävä hyöty, sillä aikaisemmin kaikki asiapaperit oli kopioitu kaikille asianosaisille. Kokonaisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää on virheiden väheneminen, mikä vähentää selvittelyntarvetta ja säästää työaika. Lisäksi ulkopuolisen työvoiman tarve, kuten kopiokeskuksen, postituksen ja autonkuljettajien työ vähenee. Hallitustyön kannalta katsottuna raportointi helpottuu, koska järjestelmästä saa suoraan raportointimateriaalin hallituksen tarpeisiin. Kokonaisuudessaan prosessin kulkua helpottaa hankkeiden numerointi, maksuprosessin automatisoiminen, Mela-ilmoitusten ja verottajan vuosi-ilmoitusten vaivaton lähettäminen sähköisesti suoraan järjestelmästä kyseessä oleville toimijoille. Lisäksi kirjanpidon pitäminen ajan tasalla helpottuu.

Manuaalisessa järjestelmässä apurahahakemusten käsittely on ollut hidasta ja työlästä niin hakijalle, säätiön toimihenkilöille kuin asiantuntijoillekin. Sähköisessä järjestelmässä myös asiantuntijoiden työ nopeutuu ja helpottuu huomattavasti. He saavat apurahahakemukset nopeasti ja vaivattomasti käyttöönsä suoraan järjestelmästä ajasta ja paikasta riippumatta. Hakemukset ovat liitteineen yhdessä pdf-tiedostossa, missä hankkeiden ja hakijan tiedot ja historia ovat heti nähtävissä. Hakemuksia arvioidessaan asiantuntijat voivat täyttää arvioinnit suoraan järjestelmään ja tarkastella kaikkia hankkeita arvioinnin ede-

tessä ja näin he voivat muodostaa heti kuvan työnsä etenemisestä. Kokonaisuutena asi-  
antuntijoiden arviointityö ja kokouks käsittely tehostuu ja helpottuu merkittävästi.

Sähköisen apurahajärjestelmän myötä prosessit selkiintyivät ja tulivat toimiviksi. Lopputu-  
loksena virheet vähenivät, hakemusten ja maksatusten käsittely helpottui ja nopeutui.  
Samalla yhteydenpito Melaan ja verottajaan tuli nopeaksi ja joustavaksi. HakemUSDoku-  
mentit ovat järjestelmästä numerojärjestyksessä helposti ja nopeasti saatavilla ja näin  
papereiden arkistointi poistui. Pähkinänkuoressa suuri osa ennen paperilla jaetusta infor-  
maatiosta on organisoidusti sähköisenä kaikkien osapuolten saatavilla.

### **7.3 Kehittämiskohteet jatkossa**

Tässä työssä etsittiin vastauksia, miten asiakastyytyväisyyttä voitaisiin edelleen parantaa  
apurahan hakijoiden keskuudessa. Palveluprosessi ei ole koskaan valmis, joten jatko-  
kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota. Mitkä asiat voitaisiin tehdä vielä paremmin? Tähän  
kysymykseen voitaisiin jatkossa hakea vastausta keräämällä asiakaspalautetta jatkuvasti  
ja aktiivisesti esimerkiksi kerran vuodessa toteutettavalla asiakaskyselyllä. Tämän lisäksi  
tulisi kehittää systemaattinen tapa hyödyntää asiakaspalautetta esimerkiksi pienempien  
kehitysprojektien muodossa tavoitteena järjestelmän jatkuva parantaminen. Näiden ohella  
olisi hyvä ottaa käyttöön myös säännöllinen laatuauditointi, jonka avulla määriteltäisiin  
ovatko, laatutoiminnot ja niihin liittyvät tulokset suunniteltujen järjestelyjen mukaiset, onko  
järjestelyt toteutettu tehokkaasti ja ovatko ne sopivia tavoitteiden saavuttamiseksi. OP  
Ryhmän tutkimussäätiöllä ja Kyösti Haatajan säätiöllä on asiantunteva hallitus ja asiantun-  
tijat sekä osaava asiamies, joten edellytykset toiminnan kehittämiseksi ovat hyvät.

### **7.4 Oman oppimisen arviointi ja ammatillinen kasvu**

Opinnäytetyön aiheen valinta oli tavallaan helppoa, sillä säätiötyö on minulle tuttua työni  
kautta. Opinnäytetyön näkökulma muotoutui kuitenkin vasta matkan varrella nykyiseen  
asuunsa. Kirjoitustyön loppuun saattaminen hieman pitkittyi sekä henkilökohtaisista että  
työpaikkaan liittyvistä syistä. Onneksi työnantaja on ollut suosiollinen lomien suhteen ja  
pääosan kirjoitustyöstä tuli tehtyä niiden aikana. Myös asiamiehiltä sekä entiseltä että  
nykyiseltä sain tukea työn tekemiseen, josta iso kiitos heille.

Säätiön toimihenkilöillä oli voimakas tahtotila kehittää tieteellisten säätiöiden manuaalista  
järjestelmää tätä päivää vastaavaksi sähköiseksi järjestelmäksi. Manuaalinen apurahajär-  
jestelmä oli hidas ja hankala hakijoille, säätiön toimihenkilöille sekä asiantuntijoille. Tästä  
johtuen tavoitteiden asettaminen kehitystyölle oli helppoa, sillä kaikki osapuolet halusivat  
helpotusta työhönsä.

Palvelukokemus koostuu monista eri asioista. Asiakkaat arvostavat eri asioita, jolloin palvelukokemuksesta muodostuu hyvin henkilökohtainen kokemus. Palvelun laadun parantaminen on helpompaa, kun tietää mitä asiakkaat odottavat ja mihin he toivovat parannuksia. Lopputuloksena laadukkaan asiakaspalvelun tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Tämän tavoitteeseen päästään toimivalla ja sujuvalla palvelulla, jossa otetaan huomioon asiakas, joka tässä tapauksessa on apurahan hakija. Tärkeätä on muistaa, että kokonaisvaltaisen laadukkaan palvelun saavuttamisessa henkilökunnan osaaminen on tärkeässä roolissa. Henkilökunnan tulee olla ammattitaitoista ja palveluhenkistä. Henkilökunnan tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot, ymmärtää asiakasta ja reagoida nopeasti. Tavoitteeseen pääsemisessä henkilökuntaa auttavat myös hyvät ja asianmukaiset työvälineet.

Kyselyosuuden tekeminen oli mielenkiintoinen osa tutkimustyötä. Oli kiinnostavaa tietää, mitä mieltä hakijat ylipäättään olivat järjestelmästä. Kyselyyn vastattiin innokkaasti ja hyviä kehitysehdotuksia tuli runsaasti. Niistä suuri osa on pystytty ottamaan huomioon sähköisen järjestelmän jatkokehittämisessä. Haastattelututkimuksessa oli mielenkiintoista kuulla sekä entisen että nykyisen asiamiehen näkemyksiä apurahajärjestelmän tärkeimmistä prosesseista ja ominaisuuksista, miten siirtyminen manuaalisesta sähköiseen apurahajärjestelmään on vaikuttanut asiamiehen ajankäyttöön. Heilläkin oli arvokkaita kehittämissuhteita, joita on lähdetty toteuttamaan niin, että pystyisimme palvelemaan apurahanhakijoita entistä paremmin.

Opinnäytetyön tekeminen työn ohessa oli kova rutistus, mutta se kannatti. Työn aikana keräämiäni tietoja ja taitoja voin hyödyntää jokapäiväisessä työssäni. Kirjoittamis- ja ajatustyö on ollut antoisaa, sillä olen voinut tarkastella työtäni eri näkökulmista sekä olen oppinut uusia asioita kirjoittamisesta ja tutkimuksen tekemisestä. Kiitokset kaikille mukana olleille, matka on ollut mielenkiintoinen ja antoisa.

## Lähteet

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H. L.T. & Huttunen.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi. Hamina.

Berry, L.L., Shankar, V., Parish J.T., Cadwallader, S & Dotzel, T. 2006. Creating new markets through service innovation. MIT Sloan Management Review, Vol. 47.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOY. Juva.

Heikkinen, Hannu L.T. ja Jyrkämä, Jyrki 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Huttunen, Rauno ja Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä, toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena. Jyväskylä.

Heikkinen, H. L. T. 2001. Toimintatutkimus - toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, J., Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Huomo, M. 13.4.2014. OP-Pohjola-ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan säätiön eläkkeellä oleva asiamies. OP Ryhmä. Haastattelu. Helsinki.

Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes. Helsinki.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Vastapaino. Tampere.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994. Asiakaspalvelu. KP Paino. Kokkola.

Lindström, M. 12.2.2014. OP-Pohjola-ryhmän tutkimussäätiön ja Kyösti Haatajan säätiön asiamies. OP Ryhmä. Haastattelu. Helsinki.

Manninen, M. 2005. Säätiöt Suomessa. Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry ja Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö Cupore. Yliopistopaino. Helsinki.

Mela 2014. Apurahansaajat. Luettavissa: <https://www.mela.fi/fi/apurahansaajat>.  
Luettu 8.4.2014.

Mela 2015. Apurahansaajat. Apurahan myöntäjälle. Luettavissa:  
<https://www.mela.fi/fi/apurahansaajat/apurahan-myontajalle>. Luettu 10.4.2015.

Mikkolainen, P. 2006. Tehokkaat palveluprosessit ja sisäinen markkinointi -Case Nordea pankki Suomi Oyj. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Luettavissa:  
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11202/2007-04-26-08.pdf?sequence=1>. Luettu: 10.10.2014.

Moritz, S. 2005. Service Design Practical access to an Envolving Field. Lontoo.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro. Helsinki.

OP 2015. OP Ryhmä. OP Ryhmän säätiöt. Luettavissa:  
<https://www.op.fi/op?cid=151013655&srcpl=3>. Luettu 18.4.2015.

Patentti- ja rekisterihallitus, ote säätiörekisteristä 27.11.2009. OP Ryhmän tutkimussäätiön säännöt.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd. Vaasa.

Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta 2015. Säätiötietoa. Extranet. Luettavissa:  
<http://www.saatiopalvelu.fi/saatiotietoa.html>. Luettu 30.3.2015.

Säätiöiden ja rahastojen neuvottelukunta ry 2013. Säätiön hyvä hallinto. Toimittajat Hohti, P., Kilpinen, K. Helsinki.

Säätiölaki 5.4.1930/109.

Taanila, A. 21.10.2013. Akin menetelmäblogi. Kirjoituksia Aki Taanilan kvantitatiivisesta menetelmäblogista. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/vastausprosentti/>.  
Luettu 18.4.2015.

Taanila, A. 5.3.2015. Akin menetelmäblogi. Kirjoituksia Aki Taanilan kvantitatiivisesta menetelmäpajasta. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/kyselylomake/>. Luettu 12.4.2015.

Tuloverolaki 1535/92.

Tutkimusapurahojen hakuopas 2015. OP-Pohjola-ryhmän tutkimussäätiö Kyösti Haatajan säätiö. Luettavissa: [https://kotisivukone.fi/files/asp-testi.kotisivukone.com/tutkimusapurahojen\\_hakuopas\\_2015\\_final2.pdf](https://kotisivukone.fi/files/asp-testi.kotisivukone.com/tutkimusapurahojen_hakuopas_2015_final2.pdf). Luettu 14.5.2015.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab. Helsinki.

Vero 2014. Syventävät vero-ohjeet. Apurahojen, stipendien, tunnustuspalkintojen ja muiden palkintojen verotus. Luettavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Apurahojen\\_stipendien\\_tunnustuspalkintoj\(34557](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Apurahojen_stipendien_tunnustuspalkintoj(34557). Luettu 8.4.2015.

Veronmaksajat 2014. Apurahat ja stipendit verovapaata kokonaan tai osaksi. Intranet. Luettu 10.10.2014.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2015. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Kehittämisprosessien tutkimusstrategioita. Arviointitutkimuksen strategioita. Toimintatutkimus. Luettavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>. Luettu 12.4.2015.

Väistö, R. & Kansanen, A. 1994. Palvelu puhuttaa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas?. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.



## **Liitteet**

### **Liite 1. Apurahanhakijoille lähetetty saatekirje**

Hei,

Opiskelen Haaga-Helian Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen -koulutusohjelmassa Trade-nomi (ylempi AMK) -tutkintoa. Työelämälähtöisen opinnäytetyöni työnimi on ”Sähköinen apurahajärjestelmä OP-Pohjola-ryhmän tieteellisille säätiöille”. Opinnäytetyöhön liittyvän kehittämistehtävän tavoite oli kehittää manuaalisesta järjestelmästä sähköinen apurahajärjestelmä OP-Pohjola-ryhmän tutkimussäätiölle ja Kyösti Haatajan säätiölle.

Opinnäytetyöhön liittyen pyydänkin Sinua vastaamaan oheiseen kyselyyn. Se vie aikaasi vain muutaman minuutin. Annathan palautteesi, näin voimme edelleen kehittää sähköistä apurahajärjestelmäämme ja palvella Teitä apurahan hakijoita entistä paremmin.

Toivon, että vastaat kyselyyn 13.6. mennessä.

Etukäteen avustasi kiittäen,  
aurinkoisin terveisin

Tarja Aho

## Liite 2. Apurahanhakijoille lähetetty kysely

### OP-Pohjola-ryhmän tieteellisten säätiöiden apurahajärjestelmän kehittäminen

#### Kysymykset

1. Sukupuoli?

- Mies
- Nainen

2. Ikä?

- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- yli 40

3. Koulutus

- maisteri
- lisensiaatti
- tohtori
- muu, mikä? \_\_\_\_\_

4. Mistä säätiöstä hait viimeksi apurahaa?

- Kyösti Haatajan säätiö
- OP Ryhmän tutkimussäätiö

5. Saitko hakemasi apurahan?

- Kyllä
- Ei

Kysymys 6., jos vastaus 5) on kyllä...

6. Minkä apurahan sait OP-Pohjola-ryhmän tutkimussäätiöstä tai Kyösti Haatajan säätiöstä?

- henkilökohtainen
- päätoiminen jatko-opiskelija
- tutkimusryhmä jäsen
- post-doc

7. Sähköinen apurahajärjestelmä on helppokäyttöinen

Asteikko: 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

8. Annettu ohjeistus tietojen täyttämisen osalta on ymmärrettävää

Asteikko: 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

9. Ohjeita on liikaa

Asteikko: 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

10. Apurahajärjestelmän teknisen tuen laatu on selkeää

Asteikko: 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

11. Apurahajärjestelmän teknisen tuen laatu on hyvä

Asteikko: 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

12. Apurahajärjestelmän tekninen tuki on nopeaa

Asteikko: 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

13. Mitkä asiat parantaisivat järjestelmän käytettävyyttä?

(avoin)

14. Vapaa palaute

(avoin)

### **Liite 3. Asiamiehille lähetetyt haastattelukysymykset**

#### **OP-Pohjola-ryhmän tieteellisten säätiöiden apurahajärjestelmän kehittäminen**

Haastattelukysymykset/Asiamiehet

1. Mitkä ovat mielestänne apurahaproessin tärkeimmät prosessit?
2. Mitä ominaisuuksia sähköisessä apurahajärjestelmässä mielestänne tulee olla?
3. Kuinka monen säätiön apurahahakemuksia käsittelette/arvioitte vuodessa?
4. Kuinka paljon ajastanne kuluu apurahahakemusten käsittelemiseen/arviointiin?
5. Onko käyttämänne aika lisääntynyt vai vähentynyt sähköisen järjestelmän myötä?
6. Minkä arvelette olevan syynä ajan lisääntymiseen tai vähenemiseen?
7. Mitä mieltä olette manuaalisesta apurahajärjestelmästä?
8. Mitä mieltä olette sähköisestä apurahajärjestelmästä?
9. Miten apurahajärjestelmä on muuttunut siirryttäessä manuaalisesta sähköiseen järjestelmään?
10. Mitä apurahajärjestelmän kehittäminen manuaalisesta sähköiseksi merkitsee tai on merkinnyt työssänne/ hakemusta tehdessänne?
11. Onko teillä kokemusta muiden apurahasäätiöiden sähköisistä apurahajärjestelmistä?
12. Millainen OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden sähköinen apurahajärjestelmä on verrattuna muiden apurahasäätiöiden järjestelmiin?
13. Miten OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden sähköinen apurahajärjestelmä on mielestänne parantanut tieteellisten säätiöiden toiminnan tarkoitusta?
14. Mitä haluaisitte edelleen kehittää OP Ryhmän tieteellisten säätiöiden sähköisessä apurahajärjestelmässä? Mitkä asiat parantaisivat järjestelmän käytettävyyttä?