

Pasi Ahoniemi

# LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJAKUNNALLE

Tradenomi (ylempi amk)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Kevät 2019



KAJAANIN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Ahoniemi Pasi

**Työn nimi:** Laadunhallintajärjestelmä Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalle

**Tutkintonimike:** Tradenomi (ylempi AMK)

**Asiasanat:** opiskelijakunta, laatutyö, laadunhallinta, laatujohtaminen, prosessijohtaminen, prosessi

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli laatia laadunhallintajärjestelmä Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalle. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys rakentuu laadun ja laadunhallinnan käsitteiden esittelystä.

Laatu määrittyy monella eri tavalla ja monesta eri tulokulmasta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu laadunhallintajärjestelmä tukee organisaation toiminta-ajatuksen ja strategian toteuttamista.

Laadunhallintajärjestelmän tarkoitus ei ole vaikeuttaa organisaation arkea, vaan antaa jatkuvan kehittämisen työkalut laadukkaampaan toimintaan. Laadunhallintajärjestelmän tehtävänä on auttaa ymmärtämään ja kehittämään organisaation toimintaa kokonaisuutena.

Laadunhallintajärjestelmän avulla opiskelijakunta voi kehittää ja arvioida omaa toimintaansa sekä toteuttaa strategiaansa. Lisäksi laadunhallintajärjestelmä auttaa toimijoiden perehdyttämisessä ja tuo jatkuvuutta toimintaan. Laadunhallintajärjestelmä tuo laatutyön osaksi arjen tekemistä ja määrittelee laadun saman sisältöisenä organisaation kaikille toimijoille.

Kehittämistyön tutkimusmenetelmä on soveltuvasti konstruktivinen tutkimus. Tutkimusaineisto on kerätty havainnoimalla, dokumenttianalyysillä ja SWOT-analyysillä. Havainnoinnin avulla oli mahdollista kerätä monipuolista tietoa käytännön työn ongelmista ja myös tietoa siitä, mitä prosesseja pitäisi kuvata laadunhallintajärjestelmään. Dokumenttianalyysi sisälsi monipuolisen aineiston opiskelijakunnan pöytäkirjoja ja muita toiminnan kannalta oleellisia materiaaleja. Sisäisenä toimijana minulla oli mahdollisuus tutustua myös aineistoon, joka ei muutoin ole julkista. SWOT-analyysin avulla kartoitettiin organisaation lähtötilanne. SWOT-analyysin aineistoa hyödynnettiin myös prosessien määrittelyssä. Opiskelijakunnan kulloisetkin toimijat ovat olleet aktiivisesti mukana vuoropuheluissa ja opinnäytetyöprosessin aikana käyttöön otettujen laatutyökalujen arvioijina.

Kehittämistehtävän tuotoksena syntynyt laadunhallintajärjestelmä on tehty aktiivisessa vuorovaikutuksessa toimeksiantajan kanssa. Laadunhallintajärjestelmään on koottu myös jo olemassa olleita toimintaohjeita ja käytänteitä siten, että niiden yhteys laadunhallintaan on selkiytynyt. Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että laadunhallintajärjestelmän toimivuus arvioidaan säännöllisesti ja sen ajantasaisuutta seurataan aktiivisesti.

## Abstract

**Author:** Ahoniemi Pasi

**Title of the Publication:** Quality management system for the Student Union of Kajaani University of Applied Sciences

**Degree Title:** Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence (Master of Business Administration)

**Keywords:** student union, quality assurance, quality management, process management, process

The aim of this development work was to formulate a quality management system for the use of the Student Union of Kajaani University of Applied Sciences. The theoretical framework which was used comprise the introduction of concepts with regard to quality and quality management.

Quality can be determined by various manners and it can be viewed from different perspectives. A well-designed quality management system support the realisation of an organisations business idea and strategy.

The purpose of a quality management system is not to complicate the organisations day-to-day activities, but rather, to provide tools for continuous quality development towards improved business operations. Additionally, its function is to assist the understanding and development of the organisation as a whole.

A quality management system allows the Student Union to assess and evaluate its operations and implement strategies effectively. Furthermore, a quality management system brings a positive effect to the orientation process of agents as well as operational permanence. A quality management system presents quality work as part of every-day operations and defines quality to the same effect with all agents in the organisation.

A constructive research approach, with applications where appropriate, has been implemented in this development work. The research data has been collected by means of observations, document analysis and use of SWOT analysis. A diversity of information collection, with regard to the practical problems of work as well as processes that should be entered into the quality management system, was made possible by observations. The document analysis included a variety of student union documents and other materials essential to its operation. As an agent within the organisation, I was in a position to become familiar with materials otherwise privileged. The SWOT analysis was used to chart the organisations starting conditions. Furthermore, the analysis was additionally used in the description of organisational processes. Agents of the student union have been active dialogue participants and assessors of the quality management tools which were introduced during the process of this thesis.

The quality management system which was produced during this development work has been completed in collaboration with the principal client. The quality management system has been included with previously existing operational directives and practices thus clarifying their connection to quality management. It has been agreed with the principal client that the quality management system functionality and up-to-date status will be assessed at regular intervals.

Theoretical parts of this thesis include terminology of quality and the basics of quality management system construction.

## Alkusanat

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö tehtiin Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan toimeksiannosta ja useamman vuoden aikana. Haluan kiittää silloista työyhteisöäni kaikesta siitä yhteisöllisestä tuesta, jonka olette minulle tällä opintielle antaneet.

E erityisen kiitoksen ansaitsevat opiskelijakunnan puheenjohtajat Janne Kallunki (emeritus), Hans Heikkinen (emeritus) ja Teemu Turunen (emeritus), jotka ovat sparranneet ja tukeneet minua ja mahdollistaneet työpajatyöskentelyn.

Kiitokset ansaitsee myös lehtori Päivi Auno, joka kannusti ja ohjasi kärsivällisesti kirjoitusprosessia.

Kiitos rakas perhe ja erityisesti rakas vaimoni Jenni kaikesta siitä ymmärryksestä, jonka olen osakseni lukuisina kirjoitusiltoina saanut.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	LAADUNHALLINTA .....	4
2.1	Laatuajattelu .....	6
2.2	Laadun viitekehykset.....	7
2.2.1	ISO 9000 -standardi.....	7
2.2.2	EFQM ja CAF .....	10
2.2.3	BSC-malli (Balanced Scorecard).....	12
2.3	Laadunhallinta osana johtamisjärjestelmää - laatujohtaminen .....	13
2.4	Laadunhallintajärjestelmä.....	14
2.5	Prosessiorganisaatio.....	18
2.6	Prosessijohtaminen.....	19
3	Opiskelijakunnat ja nykytila .....	23
3.1	Opiskelijakuntien tarkoitus ja tehtävät .....	23
3.2	Kajaaniin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan toiminta .....	24
3.3	Opiskelijakunnan prosessitasot.....	27
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET JA MENETELMÄT.....	33
4.1	Tutkimuksellinen kehittämissyö.....	33
4.2	Tutkimusote .....	35
4.2.1	Interventiotutkimus.....	35
4.2.2	Konstruktiiivinen tutkimusote .....	36
4.3	Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät.....	40
4.3.1	Havainnointi.....	41
4.3.2	Dokumenttianalyysi.....	42
4.3.3	SWOT-analyysi.....	43
5	Tutkimuksen ja laadunhallintajärjestelmän toteutus.....	45
5.1	Nykytilan analyysi Swot-menetelmällä.....	47
5.2	Laadunhallintajärjestelmän valinta ja sisältö.....	50
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	54
6	Pohdinta.....	56
6.1	Opinnäytetyön tavoitteiden toteutuminen.....	56
6.2	Menetelmien ja tulosten arviointi .....	57
6.3	Yhteenveto ja kehittämissuhteet.....	58

Lähteet.....60

Liitteet

## 1 Johdanto

Laatu on usein arjessa näkymätön asia tai siitä puhutaan vasta, kun sille ilmenee tarvetta tai saadaan palautetta. Laatu tarkoittaa monille kestävää hyödykettä, toisille taas laadukkuutta. Laadukkaan tekemisen taustalla toimii usein järjestelmä, jolla varmistetaan laatua tai laadukkuutta. Hyvä laatujärjestelmä tai laadunhallintajärjestelmä on tae asiakastytyväisyydelle ja tehokkaalle toiminnalle. Hyvät palveluprosessit, ammattitaitoinen henkilöstö ja avoin johtaminen kehittävät työyhteisöä. Laadunhallintajärjestelmä on työkalu toiminnan pitkäjänteiseen ja systemaattiseen kehittämiseen. Toikon ja Rantasen (2009, 14, 16) mukaan kehittämistoiminnan tulisi aina johtaa toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen eli muutokseen.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena oli luoda laadunhallintajärjestelmä Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalle. Tavoitteeksi asetettiin, että opiskelijakunnan hallitus osallistuu yhteistoiminnallisesti nykytilan arviointiin ja toimintaprosessien määrittelyyn. Näin siksi, että opiskelijakunnan ydintoimintoja ei ole kuvattu missään ja yhteistoiminnallisuuden kautta opinnäytetyössä korostuu myös asiakas eli opiskelijanäkökulma.

Opiskelijakunnalla oli strategia vuosiksi 2015 – 2017 ja strategian päivittäminen aloitettiin vuoden 2018 loppupuolella. Laadunhallintajärjestelmän avulla pyritään laatuajatteluun ja käytännön toimiin, jotka lisäävät opiskelijakunnan aktiivisuutta ja uskottavuutta sekä auttavat päivittäisessä toiminnassa. Lisäksi pyritään edesauttamaan toiminnan mitattavuutta ja arvioitavuutta sekä strategian toteuttamista. Laatutyökaluihin sisältyvät prosessikuvaukset ja toimenkuvat auttavat toiminnan järjestämistä ja uusien toimijoiden perehdyttämistä ja sitouttamista. Laadunhallintajärjestelmä pyritään tekemään sellaiseksi, ettei operatiivinen toiminta eli tekemisen meininki unohtuisi eikä passivoituisi.

Suomessa toimii 24 ammattikorkeakoulua ja jokaisessa ammattikorkeakoulussa toimii lainsäädännöllä ohjattu opiskelijakunta. Lainsäädäntö ottaa kantaa opiskelijakuntien tehtäviin, velvollisuuksiin ja oikeuksiin, mutta ei puutu toteutustapoihin. Työn toimeksiantajana toimii Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunta. Opiskelijakunta toimii Kajaanin ammattikorkeakoulun sisällä itsenäisenä toimijana. Opiskelijakunta on Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijoiden oma lakisääteinen edunvalvonta- ja palveluorganisaatio. Sen toiminta perustuu ammattikorkeakoululakiin. (L 932/2014, 41§) Opiskelijalle näkyvintä toimintaa ovat vertaistutorointi, kansainvälisten asioiden hoitaminen, tapahtumat ja aktiviteetit sekä opiskelijakortilla saatavat edut. Edunvalvontatyön tärkeimpiä välineitä ovat

opiskelijaedustajat ammattikorkeakoulun hallinnossa, lausunnot ja kannanotot sekä tapaamiset päättäjien ja muiden sidosryhmien kanssa. Opiskelijakunnan ydintehtäviä ovat opiskelijoiden edunvalvontatyö, opetuksen kehittäminen sekä opetuksellisten ongelma-kohtien korjaaminen. Sisäisenä toimijana myös opiskelijakunta ottaa vastaan ammattikorkeakoulussa tapahtuvia muutoksia ja heijastaa ne omaan toimintaansa. Selviytyäkseen tulevaisuuden haasteista myös opiskelijakunnan on tarkasteltava kriittisesti omaa toimintaansa ja suhdettaan ammattikorkeakouluun.

Lähtökohtana oli käytännön ongelma, joka pyrittiin ratkaisemaan opinnäytetyöllä. Käytännön ongelman eli laadunhallintatyökalujen puuttumisen hahmottamiseksi tehtiin tutkimus ja kerättiin jo olemassa olevaa tietoa. Käytännön ongelmasta muodostettiin tutkimusongelma eli tässä tapauksessa kehittämistehtävä tai -ongelma. Tutkimuskysymykset ottivat kantaa laadunhallintaan, johtamisen näkökulmaan, prosesseihin, kokemuseräisen tiedon hyödyntämiseen ja yleisesti tiedossa olevien laadunhallintajärjestelmien soveltuvuuteen toimeksiantajan käyttöön.

Tässä opinnäytetyössä oli selkeä pääongelma:

- Millainen on toimiva laadunhallintajärjestelmä Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalle?

Pääongelmasta johdetut osaongelmat ovat:

- Millainen laadunhallintajärjestelmä tukee opiskelijakunnan johtamisjärjestelmää?
- Mihin ydinprosesseihin ja alaprosesseihin laaditaan kuvaukset?
- Miten hiljainen tieto saadaan kuvattua?
- Ovatko yleisimmät laadunhallintajärjestelmät sovellettavissa opiskelijakunnan laadunhallintajärjestelmän toteuttamiseen?

Nykytilan kartoitus on toteutettu vuonna 2014 ja 2015 työpajatyöskentelynä käyttäen SWOT-menetelmää. Nykytilanteen kartoitus tehtiin, jotta kaikki ymmärtävät toiminnallisen viitekehyksen ja opiskelijakuntatoiminnan ydinajatuksen samalla tavalla. Hiljaisen tiedon suuri määrä asetti myös oman toiminnallisen haasteen, joka pyrittiin ratkaisemaan opinnäytetyössä.



Opinnäytetyö rajattiin laadunhallintajärjestelmän tarkasteluun ja hyödyntämiseen Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan toiminnassa. Toimeksiantoon sisältyi vain laadunhallintajärjestelmän laadinta. Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan laadunhallinta tarvitsee selkeän toimintamallin ja selkeät työkalut, joiden opettelu ja käyttäminen eivät ole vaikeaa toimijoiden nopean vaihtuvuuden vuoksi. Toimintaa on pystyttävä suunnittelemaan, kehittämään ja arvioimaan. Nykytilanteessa opiskelijakunnan toimintaa ohjaavat lait ja erilaiset säännöt sekä ohjesäännöt, mutta esimerkiksi prosessikuvaukset puuttuvat kokonaan.

Opinnäytetyössä kuvataan opiskelijakuntien asema ja toimintaympäristö sekä laadunhallintajärjestelmän tekoprosessi. Viitekehyksessä avataan laadun, prosessien ja laatujohtamisen merkitys. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet on kuvattu luvussa 4. Opinnäytetyön kulku ja käytetyt menetelmät käsitellään luvussa 5. Laadunhallintajärjestelmän laatimisen myötä syntyneitä käytäntöjä vietiin käytäntöön jo opinnäytetyön edetessä.

## 2 LAADUNHALLINTA

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu laadun viitekehysten tarkastelusta, laadunhallinnan menetelmien kuvauksesta, laadunhallintajärjestelmien kuvauksesta, toimintaprosessien kuvauksesta sekä strategisen suunnittelun määrittelystä. Lyhyemmin voidaan todeta, että teoreettinen viitekehys muodostuu laadun määrittelystä ja sen mahdollisuuksista sekä sidoksesta johtamisjärjestelmään. Työssä hyödynnetään olemassa olevia tietoja ja tutkimuksia laadunhallinnasta laadun viitekehyksistä.

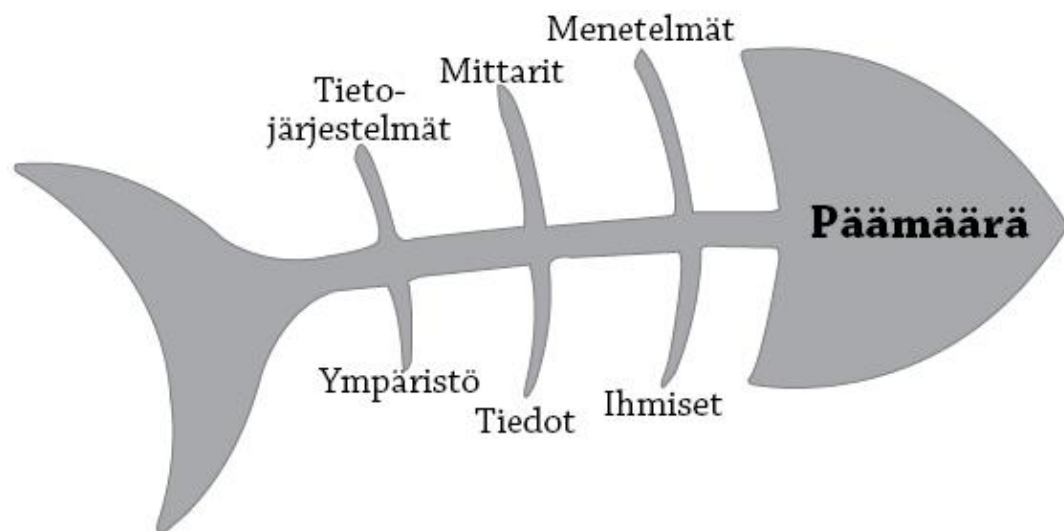
Veijo Meren (2002, 166) mukaan laatu on englanniksi *quality*, joka puolestaan juontaa juurensa latinan sanaa *qualis* eli millainen. Laatuasioiden huomioimisen tulisi olla automaatio, arkipäiväinen osa organisaation toimintaa. Laadunhallinta on myös oleellinen osa johtamisjärjestelmää, johon sisältyy organisaation kaikki toiminnot. (Lecklin & Laine 2009, 34.)

Laadulla on monia näkökulmia ja se on käsitteenä moniulotteinen. Laatuun liittyy monia eri tarkastelukulmia ja usein eri näkökulmat täydentävät toisiaan. (mm. Lillrank 1998; Hokkanen & Strömberg 2006; Pesonen 2007.) Yhteneväistä, vakiintunutta määritelmää laadulle ei ole syntynyt, mutta eri laatufilosofien näkemykset laadusta usein limittyvät toinen toisiinsa. Yleismaailmallisesti Armand Feigenbaumia, Edward Demingiä, Joseph Jurania, Philip Crosbya ja Kaoru Ishikawaa pidetään laatuajattelun ”isinä”. Demingin ajatuksena oli, että virheitä vähentämällä ja laatua parantamalla voidaan oleellisesti lisätä kilpailukykyä ja tuottavuutta. Demingin mukaan hyvä johtaminen edesauttaa prosessien onnistumista. (Krüger 2001, 146-154.) Erilaiset tekniikat, työkalut ja koulutus mahdollistavat laatujohtetun organisaatiomallin, joka tukee asiakkaiden jatkuvaa tarpeiden tyydyttämistä (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 28).

Torkkola (2017, 96-97) korostaa, että systeemiajattelun avulla voidaan saavuttaa laadukasta toimintaa ja hyviä johtamisen tuloksia. Laatuajattelun yksi kulmakivistä on organisaation osien ja ihmisten välisistä yhteyksistä ja niiden kommunikaatiosta. Systeemiajattelun mukaisesti prosessien, asiakkaiden ja organisaation on kyettävä kommunikaatioon. Myös yksilön rooli on merkityksellinen kokonaisuuden kannalta. Jokaisen toimijan tulisi ymmärtää oma roolinsa organisaation suorituskyvyn parantamisessa. Analyttisesti käytetty systeemiajattelu paljastaa heikot kohdat ja vanhakantaisen kehittämisajattelun. Oppiva organisaatio usein taantuu ennen kehittymistä, sillä kukaan ei halua tunnustaa oman yksikkönsä ongelmia.

Torkkolan (2017, 92-98) esimerkkinä käyttämässä Ishikawa- eli kalanruotokaaviossa tietohallinnon systeemi jaetaan kuuteen eri osa-alueeseen (kuva 1). Esimerkkitapauksessa systeemi on mallinnettu ihmisten, menetelmien, materiaalien, mittareiden, laitteiston ja ympäristön avulla sekä kautta. Johtamisen kannalta tärkeintä on kokonaisuus ja sen tunnistaminen. Yhteen tai harvaan asiaan keskittyminen huonontaa vuorovaikutusta ja siten haluttua lopputulosta. Kalanruotokaavio on sovellettavissa lähes jokaisen organisaation tarpeisiin.

Kalanruototyökalun avulla on mahdollista tunnistaa ne syyt, jotka hankaloittavat toiminnan kehittämistä. Ongelma tulee asettaa ruodon päähän ja kalanruodon haarojen päähän ongelmaan liittyvät tekijät. Itse haaroihin eli ongelmiin kiinnitetään siihen liittyvät syyt, joita voidaan syventää käyttämällä 5 x miksi -tekniikkaa. (Uusitalo 2012, 35.)



Kuva 1. Ishikawa- eli kalanruotokaavio (Torkkola 2017, 98)

Torkkolan (2017, 98-99) mukaan jokainen organisaatio on systeemi ja jokaisessa systeemissä on joka hetki ainakin yksi toimintaa rajoittava tekijä eli pullonkaula. Pullonkaulateorian (Theory of Constraints) mukaan systeemi on ketju, jossa jokainen osa on toisesta riippuvainen. Jokaiseen ketjuun liittyy yksi heikko lenkki eli pullonkaula. Organisaation on kyettävä nopeasti ja järjestelmällisesti tunnistamaan pullonkaulat eli kriittiset pisteet. Usein suurin tehtävä on tunnistaa ongelma eli pullonkaula, sillä oireet voivat olla yleisesti tiedossa. Tämän jälkeen työyhteisön on yhdessä analysoitava tilanne ja päätettävä korjaavista toimenpiteistä. Tämän jälkeen johdon on määrätietoisesti vietävä asiaa

eteenpäin. Neljännessä vaiheessa on tärkeää vahvistaa ongelmakohtaa, ellei se ole siirtynyt muualle. Tällöin päädytään aloittamaan alusta. Ongelma löytyy usein osien välisestä vuorovaikutuksesta, ei niinkään sen sisältä.

1. *Tunnista pullonkaula.*
2. *Päätä, miten saat pullonkaulan tuottavuuden maksimiin ilman suuria investointeja.*
3. *Alista kaikki muu toiminta tämän päätöksen mukaisesti. Optimoi pullonkaula muiden kustannuksella.*
4. *Vahvista pullonkaulaa, mutta varmista ensi, että aiemmat askeleet eivät jo siirtäneet sitä muualle. Jos pullonkaula on edelleen entisessä paikassa, ala tehdä suurempia muutoksia sen valmistumisnopeuden nostamiseksi.*
5. *Jos pullonkaula vaeltaa, aloita uudelleen askeleesta yksi. Tämä iterointi ei koskaan pääty. (Torkkola 2017, 98-99.)*

## 2.1 Laatuajattelu

Laatu tarkoittaa eri yhteyksissä ja eri ihmisille erilaisia asioita. Yhden objektiivisen määritelmän tekeminen ei onnistu vaan jokaisen on tarkasteltava laatua omista lähtökohdista ja omista tarpeista. Yksi tunnetuimmista ja pitkään käytössä pysyneistä laadun määritelmistä on Joseph Juranin "laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen" (Lecklin & Laine 2009, 15.) Laatu-sana tulee latinan kielen sanasta "qualis" (engl. quality), millainen. Suomen kieleen vastaava sana on tullut venäjän kielestä. Venäjänkielinen sana "lad" merkitsee rauhaa, sopusointua, liitosta, saumaa, järjestystä. (Laatuakatemia 2011.)

Professori Paul Lillrank on määritellyt kuusi erilaista näkökulmaa laatuun: valmistuslaatu, tuotelaatu, arvolaatu, kilpailulaatu, asiakaslaatu ja ympäristölaatu. Yhden näkökulman merkitys ei ole suuri, mutta yhdessä niistä tulee tehokas määritelmä. Valmistuslaatua on sujuva ja kustannustehokas tuotantoprosessi, josta syntyy tasalaatuista tuotetta. Tuotelaatu taas kattaa tuotteen suunnittelun ja asiakkaan tarpeiden huomioon ottamisen suunnitteluprosessissa liittyen näin asiakaslaatuun. Arvolaadun tarkastelussa syvennyttään tuotteen kustannus-hyötysuhteeseen: korkein laatu on tuotteella, joka antaa parhaan vastineen sijoitetulle pääomalle. Kilpailulaadussa otetaan huomioon kilpailijoiden toiminta: yrityksen laatu on riittävää, kun se on tasoissa kilpailijoiden kanssa. Ympäristölaadun näkökulmassa tarkastellaan tuotteen elinkaaren aikaisia vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympä-

ristöön. Yritykselle tärkein näkökulma on asiakkaan kokemaa laatua, toisin sanoen tyydyttäväkö tuote tai palvelu asiakkaan kaikkiin tarpeisiin ja odotuksiin, muiden näkökulmien tuessa tätä. (Lecklin 2006, 20-21.)

ISO 9000 -standardin mukaan on esitetty seitsemän laadunhallinnan periaatetta (SFS-EN ISO 9000:2015, 8-13):

1. asiakaskeskeisyys
2. johtajuus
3. ihmisten täysipainoinen osallistuminen
4. prosessimainen toimintamalli
5. parantaminen
6. näyttöön perustuva päätöksenteko
7. suhteiden hallinta

## 2.2 Laadun viitekehykset

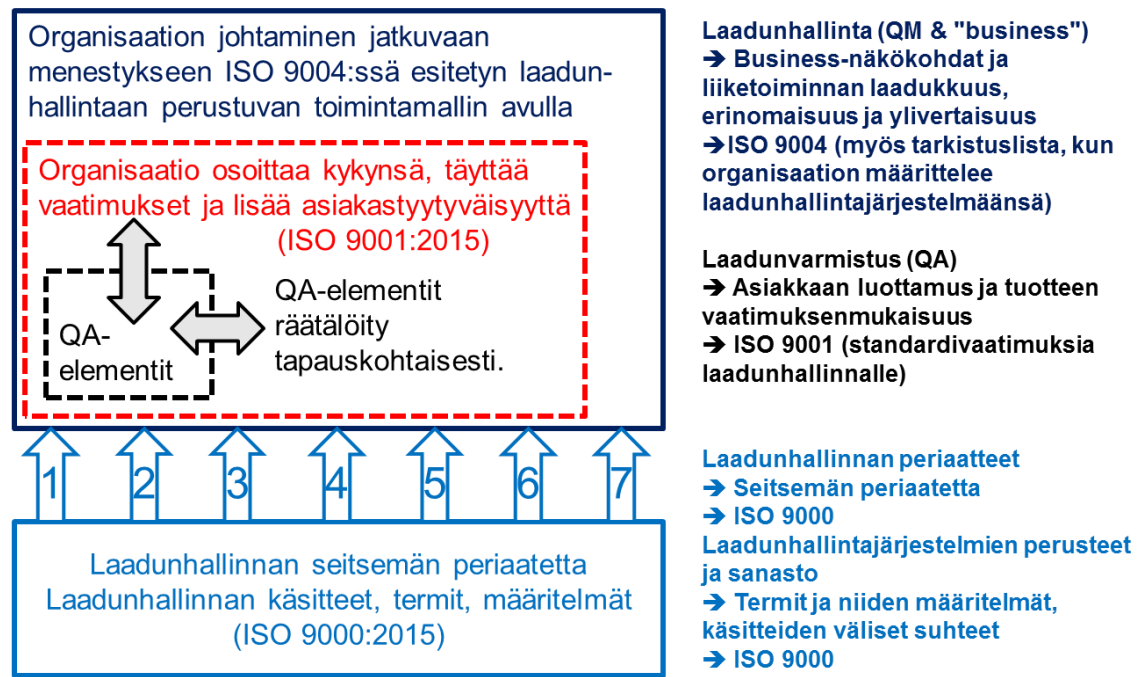
Seuraavaksi opinnäytetyössä esitellään sellaisia laadun viitekehyksiä, joiden uskotaan yleisellä tasolla olevan sopivia alustoja Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan laadunhallintajärjestelmälle.

### 2.2.1 ISO 9000 -standardi

Johtamisjärjestelmän elementit voidaan sijoittaa laadunhallinnan viitekehyksiin, joita on monia useisiin eri käyttötarkoituksiin ja eri organisaatiomuodoille. Yleisimpiä ovat ISO-standardit (International Organization for Standardization). Maailman yleisin standardi on ISO 9000 –standardisarja (Lecklin & Laine 2009, 37).

Kuvassa 2 ovat ISO-standardin mukaiset laadunhallinnan periaatteet, joilla organisaatio voi vastata toimintaympäristön asettamiin haasteisiin ja kehittämistarpeisiin. Laadunvarmistus voidaan näitä periaatteita noudattaen tarvittaessa räätälöidä tapauskohtaisesti. ISO 9000 on perusstandardi, joka määrittää laadunhallintajärjestelmän, sen perusteet ja sanaston. ISO 9001 puolestaan määrittelee laadunhallintajärjestelmän vaatimukset ja se

käy lähtökohtaisesti kaikille organisaatioille. Jokainen organisaatio voi soveltaa vaatimukset omalle alalleen sopiviksi. Termistöt ovat helppolukuisia ja käyttäjäystävällisiä. Seuraava taso eli ISO 9004 painottuu laadunhallintajärjestelmän tehokkuuden kasvattamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2011.)



Kuva 2. Laadunhallinnan periaatteiden soveltaminen (SFSedu 2016)

ISO 9001 –standardi perustuu prosessimaiseen toimintamalliin. Jatkuva ohjaus saavutetaan yhdistämällä yksittäisiä prosesseja, ymmärtämällä niiden vaatimuksia ja parantamalla jatkuvasti prosesseja asetettujen mittareiden avulla. (Pesonen 2007, 75.) ISO 9001 on yleisstandardi, joka keskittyy laadunvarmistukseen ja laadunhallintajärjestelmän kuvauksiin (Lecklin & Laine 2009, 245-247.) ISO 9001 –standardin perustana on prosessimainen toimintamalli, jolla tavoitellaan asiakastytyvyyden lisäämistä ja laatutyön vaikuttavuutta (SFS-EN ISO 9001:2015, 5-7).

ISO 9001:2015 -standardin perusrakenne:

1. Soveltamisala
2. Velvoittavat viittaukset
3. Termit ja määritelmät
4. Organisaation toimintaympäristö

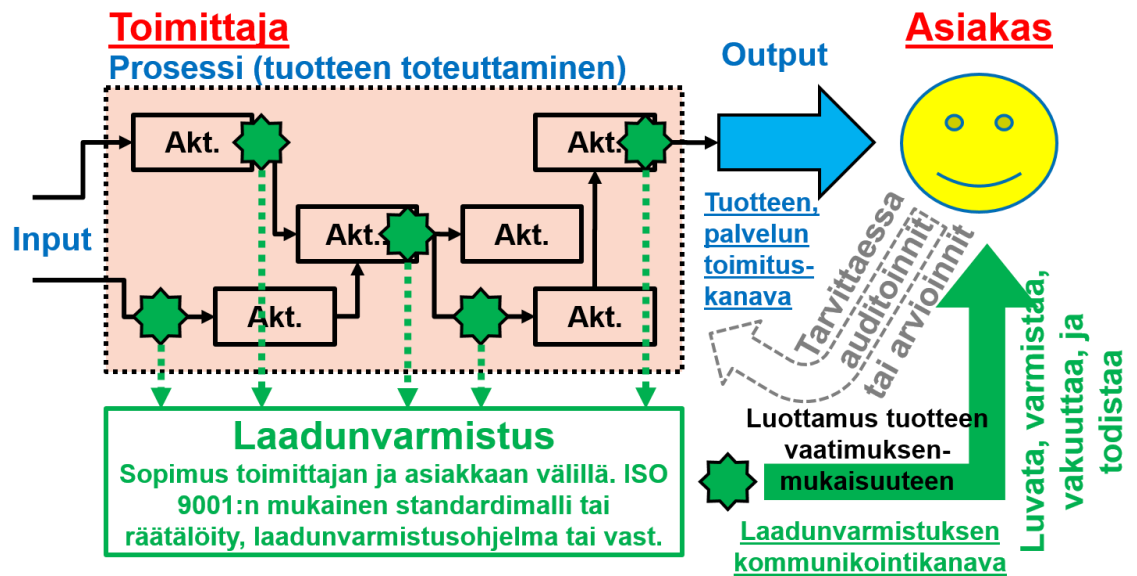
5. Johtajuus
6. Suunnittelu
7. Tukitoiminnot
8. Toiminta
9. Suorituskyvyn arviointi
10. Parantaminen (SFS-EN ISO 9001:2015, 2).

Kuvaan 3 on määritelty ISO 9000 –standardin mukainen laadunvarmistus lupauksena ja sitoumuksena asiakkaalle. Tuotteiden ja palveluiden laatu määrittyy asiakastytyvyyden, asiakkaan kokeman arvon ja palvelun tai tuotteen hyödyllisyyden mukaan. Laatu ei ole pelkästään asiakastytyvyyttä, vaan sen vaikutus ulottuu aina organisaation maineeseen ja imagoon asti. Menestyvän organisaation laatukulttuuriin kuuluu edistää sellaisia toimintoja, asenteita ja prosesseja, joilla se täyttää asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja vastaa yleiseen käsitykseen organisaatiosta. Lisäksi organisaation on kyettävä tuottamaan myös lisäarvoa ja hyötyä asiakkailleen ja sidosryhmilleen. Laadun ja asiakastytyvyyden välillä on yhteys ja laadun paranemisen myötä asiakastytyvyys kasvaa. (SFS-EN ISO 9000:2015, 6.)

Lillrankin (1998, 132) mukaan ISO 9001 –standardi on työkalu, jolla voidaan rakentaa organisaatiolle toimiva laadunhallintajärjestelmä sen omista lähtökohdista. Standardi määrittelee myös vaatimukset ja kehittämisen muodot. Organisaatio määrittelee tärkeimmät prosessinsa ja kuvaa ne sekä määrittelee niille mittarit. Tämä tarkoittaa käytännössä tärkeimpien prosessien standardisoimista ja toimimista systemaattisesti sen mukaan.

Standardisoimiseen kuuluu optimoitu resurssien käyttö, toiminnan jatkuva kehittäminen ja tulevaisuusorientoituminen. Toiminnot kootaan yleensä laatukäsikirjaan tai vastaavaan, joka toimii organisaation laadunhallinnan selkärankana. Laadunhallintajärjestelmän itseisarvona on hallita arvon ja tulosten tuottamiseen tarvittavia prosesseja ja resursseja. ISO 9001 –standardi toimii tässä hyvin laajasti käytettynä viitekehyksenä ja se on yhtenevä useiden johtamisjärjestelmien standardien kanssa. ISO 9001 soveltuu käytettäväksi kaikenlaisiin ja –kokoiisiin organisaatioihin, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. (SFS ry 2015a.)

ISO 9001:2015 –standardille voidaan hakea tarvittaessa sertifikaattia. Tähän mennessä jo yli miljoona organisaatiota yli 170 maassa käyttää standardia. Sertifiointilla on mahdollisuus varmistaa se, että organisaatio täyttää laadunhallintastandardien mukaiset vaatimukset ja kriteerit. (International Organization for Standardization 2018.)



Kuva 3. Laadunvarmistus lupauksena (SFSedu 2016)

### 2.2.2 EFQM ja CAF

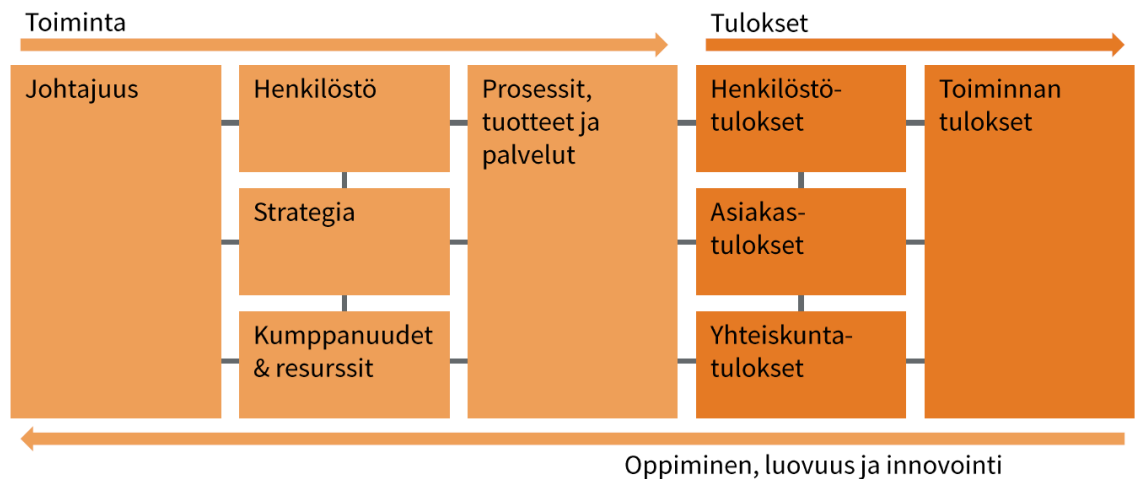
**EFQM-malli** (European Foundation for Quality Management Excellence Model) on alun perin 1980-luvulla kehitetty laatupalkintomalli, jonka avulla pyritään kehittämään yrityksen kilpailukykyä ja erinomaisuutta. Mallin avulla pyritään erityisesti organisaation tasapainottamiseen, jatkuvaan oppimiseen ja prosessien hallintaan. (Tuominen 2010, 9-13.)

EFQM ei ole pelkkä laatupalkintomalli vaan sitä käytetään yleisesti myös itsearviointien tekemiseen organisaatioissa. Yhtenäisen pisteytysjärjestelmän ansioista oman organisaation tulokset ovat vertailukelpoisia muiden vastaavien organisaatioiden kanssa. Malli sopii erityisen hyvin myös itsearvioinnin viitekehikseksi, johtamisen viitekehikseksi ja yksittäisten kehittämiskohteiden tunnistamiseen. Mallissa käytetyt arviointialueet ovat kaikille samat. (Lecklin & Laine 2009, 38-39, 262-263.)

EFQM Excellence –mallia käytetään toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna yleisesti sekä yksityisellä että julkisella sektorilla maailmanlaajuisesti. Mallin avulla organisaatio voi kehittää prosessejaan, johtamistaan ja palveluitaan kokonaisvaltaisesti sekä selkeyttää strategisia toimintamalleja. Malli on myös tehokas työkalu toiminnan mittaamiseen,



kehittämiseen, jatkuvaan parantamiseen ja kehittymisen seurantaan. EFQM-mallissa on yhdeksän arviointialuetta, joista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä saavutettuihin tuloksiin. (EFQM Leading Excellence 2018.)



Kuva 4. EFQM-malli käytännössä (Laatukeskus 2018)

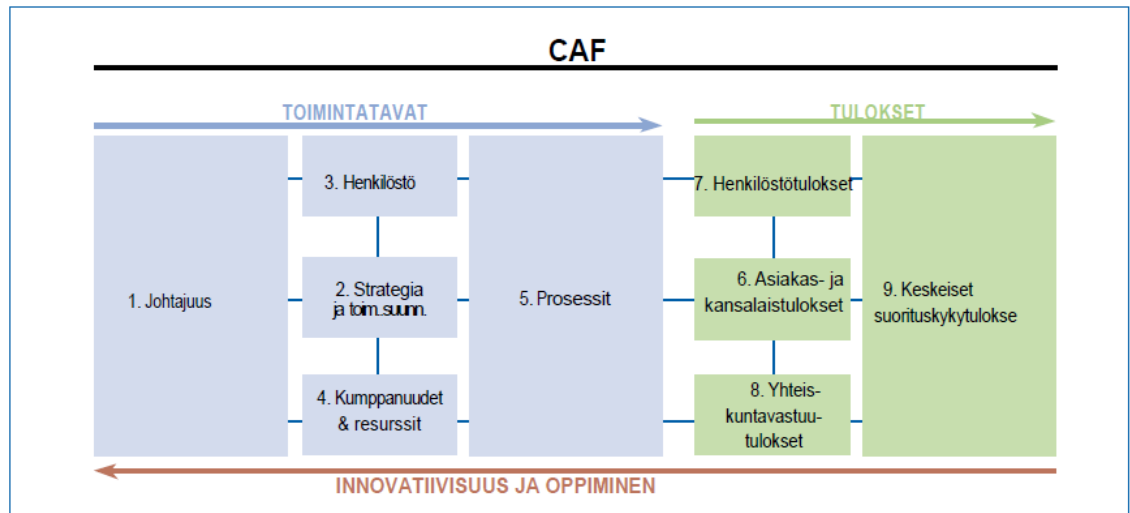
Julkishallinnon käyttöön on tehty oma **CAF-laadunhallintamalli** (Common Assessment Framework). CAF-mallissa hyvien tulosten saavuttamista pyritään edesauttamaan kokonaisvaltaisen laadunhallinnan keinoin. CAF-laadunhallintamalli on kehitetty EFQM-mallin ja Saksan hallintokorkeakoulun luoman Speyer-mallin kokemusten pohjalta. (Lecklin & Laine 2009, 38, 266-267.)

CAF-mallissa on viisi arviointialuetta (kuva 5): johtajuus, strategiat ja toiminnan suunnittelu, henkilöstöjohtaminen, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit ja muutosjohtaminen. Saavutettuja tuloksia esitetään seuraavilla arviointialueilla: henkilöstötulokset, asiakas- ja kansalaistulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. (Laatukeskus 2018.)

CAF-mallin käyttöä koordinoi vuonna 2002 perustettu CAF-yksikkö (CAF Resource Centre – CAF RC). Se toimii läheisessä yhteistyössä kansallisten CAF-yksiköiden ja toimijoiden kanssa. CAF RC –yksikkö pyrkii edistämään julkisen sektorin avoimuutta, vastuuvollisuutta, aktiivista osallistumista, monimuotoisuutta, tasa-arvoa, solidaarisuutta, yhteistyötä ja kumppanuutta. CAF-mallin avulla pyritään parantamaan organisaation kehittymistä viiden tavoitteen kautta:

1. julkishallinto hyödyntää erinomaisuuden kulttuuria ja TQM-periaatteita
2. ohjaa asteittain hyödyntämään täysipainoisesti PDCA-sykliä

3. helpottaa organisaation itsearviointia sen arviointi- ja kehittämistoimien saavuttamiseksi
4. auttaa eri laadunhallintamenetelmien hyödyntämisessä
5. helpottaa perehdyttämistä julkisten organisaatioiden välillä (EIPA 2018.)



Kuva 5. Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla CAF 2013 (Valtiovarainministeriö 2018)

### 2.2.3 BSC-malli (Balanced Scorecard)

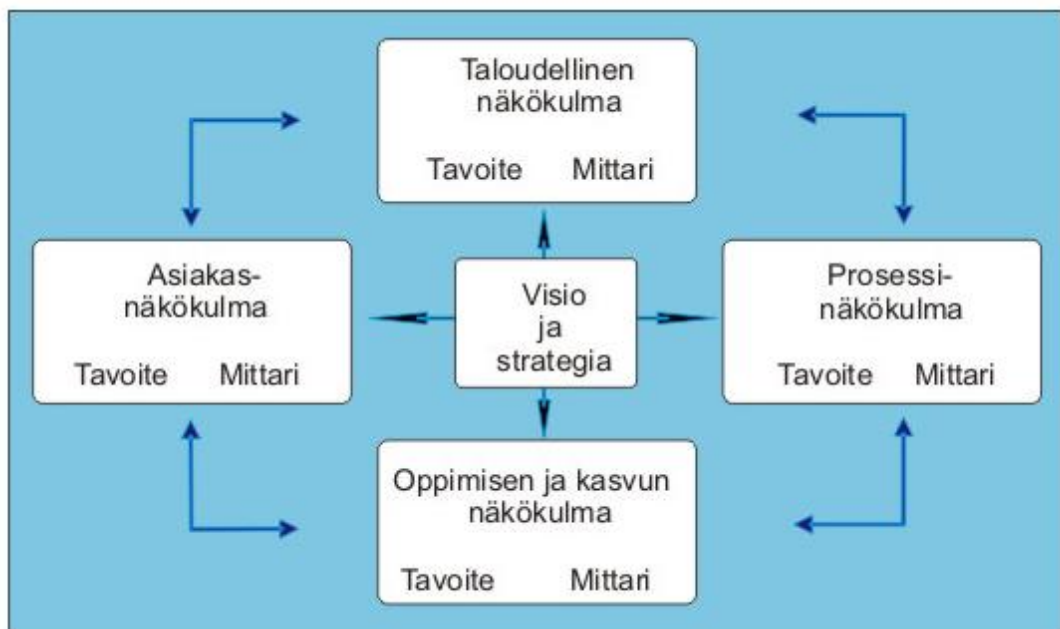
Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo perustuu Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämään menetelmään, joka yhdistää taloudelliset ja toiminnalliset mittarit. Mittareiden yhdistämisellä pyritään organisaation kokonaisvaltaiseen tulkintaan ja mittaamiseen. BSC-mallin avulla on mahdollista tunnistaa organisaation heikkoja kohtia jo paljon ennen organisaation virallista raportointia, esimerkiksi välitilinpäätöstä tai tilinpäätöstä. Balanced Scorecardin viitekehyksessä strategia on purettu neljään näkökulmaan: talous, asiakas, prosessit, oppiminen ja uudistuminen. Näitä tarkastellaan strategisten tavoitteiden, kriittisten menestystekijöiden, avainmittareiden ja toimintasuunnitelman kautta. Näin jokainen organisaatioissa voi ymmärtää strategian sisällön ja mahdollistaa laadukkaan tekemisen. (Vuorinen 2014, 51-53.)

Kaplanin ja Nortonin kehittämä perusmalli sisältää neljä näkökulmaa (kuva 6):

- taloudellinen näkökulma

- asiakasnäkökulma
- prosessinäkökulma
- oppimisen ja kasvun näkökulma

Tarkastelun tuloksena pyritään toiminnan ohjaus kytkemään tiiviisti organisaation pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. BSC-mittaristo auttaa organisaatiota keskittymään tärkeimpiin prosesseihin ja toimintoihin sekä tuo esille toiminnan kannalta tärkeimmät perusasiat ja kehittämiskohteet. BSC-mittaristossa taloudellinen näkökulma on ratkaiseva, mutta taloudellinen menestyminen määritellään kolmen muun mittarin avulla. Siten mittareiden avulla voidaan kuvata sekä saavutuksia että niihin vaikuttavia tekijöitä. (Opetushallitus 2018.)



Kuva 6. Balanced Scorecard (Opetushallitus 2018)

### 2.3 Laadunhallinta osana johtamisjärjestelmää - laatujohtaminen

*”Useimmat kuvittelevat, että nykyinen johtamismalli on ollut aina olemassa ja että se on kiveen hakattu. Kuitenkin se on uusi keksintö – vankila, joka syntyy ihmisten käyttäytymisestä.”*

– Dr. W. Edwards Deming

Laadunhallinta on osa strategiaa, joka puolestaan on johtamisen käsite ja ilmiö. Ilman kommunikaatiota ja viestimistä ei ole yhteistyötä eikä kehittämiskohteiden arviointi onnistu. Suunnitelmallisuus ja vastaanottajalähtöinen viestintä yhdistettynä selkeään johtamisjärjestelmään mahdollistavat toiminnan monipuolisen kehittämisen. Johtamisjärjestelmän toimivuus mahdollistaa organisaation laadunhallinnan ylläpitämisen ja kehittämisen. (Lecklin & Laine 2009, 32.)

Kamensky (2015, 347) kertoo organisaation hallituksen roolista strategiatyössä ja ottaa siihen mielenkiitoisen kannan. Hallituksen tulee osallistua strategiaprosessiin, mutta ei johtaa sitä. Tämä rooli kuuluu operatiiviselle johdolle. Sen sijaan hallituksen rooli voisi olla ideoiva ja kyseenalaistava. Tällainen yhteistyö tarjoaa oivan mahdollisuuden vuorovaikutuksen lisäämiseen ja strategian monipuolistamiseen. Hallituksen rooli on myös luoda kannustava palkitsemisjärjestelmä, joka on oleellinen osa toimivan johdon strategiakäytäytymistä. Johdon on siis määriteltävä yhteiset tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi strategia. Lisäksi tarvitaan tarpeeksi innovatiivinen toimintaympäristö, jotta asetettuihin tavoitteisiin voitaisiin päästä.

#### 2.4 Laadunhallintajärjestelmä

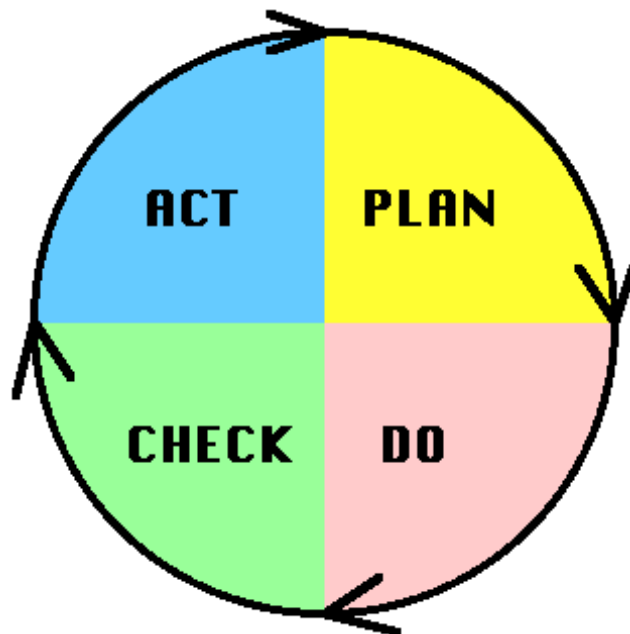
Teknisesti tarkasteltuna laadunhallintajärjestelmä on toimintajärjestelmä, jonka puitteissa seurataan organisaation toimintojen vaikuttavuutta tuotteiden ja / tai palveluiden laatuun. Siihen voi liittyä prosessien, menettelytapojen, resurssien ja tavoitteiden yhteensulautumista, jota ohjataan johdon toimesta. Toimintajärjestelmän tarkoituksena on suoraan organisaation tehokkuuden parantaminen. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.)

Pesosen (2007, 50-53) mukaan laadunhallintajärjestelmällä voidaan tarkoittaa toimintajärjestelmää, toiminnanohjausjärjestelmää tai yleisesti johtamisjärjestelmää. Laadunhallintajärjestelmään kuvataan vastuut, toiminnot ja arviointityökalut eli mittarit sekä dokumentaation toteuttaminen. Laadunhallintajärjestelmän tuottamaa tietoa käytetään toiminnan parantamiseksi.

Silénin (1998, 14-15, 39-40) mukaan laatujohtamisen tärkein tavoite on tehokkuuden ja toiminnan jatkuva parantaminen sekä kehittäminen eli arvon tuottaminen. TQM (Total Quality Management) ja TQC (Total Quality Control) tunnetaan länsimaissa laatujohtamisen käsitteinä. Nykyisin puhutaan myös liiketoiminnan ja suorituskyvyn erinomaisuudesta (business excellence). TQC:n kehitti Arman Feigenbaum ja Edwards Deming täydensi käsitettä tilastollisella laadunvalvonnalla. TQC:n mukaan laatu tulee huomioida kaikista

mahdollisista näkökulmista. Toiminnan laadulla viitataan toimintojen ja prosessien kykyyn saavuttaa asiakkaiden vaatimukset tuotetta tai palvelua kohtaan. Organisaation laadunhallinta on siten suoraan kytköksissä toiminnan tehokkuuteen. Organisaation prosessien tulisi sisältää virheitä ennaltaehkäisevä näkökulma.

PDCA-kehä on Edwards Demingin kehittämä systemaattisen toiminnan kehä (kuva 7), jossa P (Plan) kuvaa suunnitteluvaihetta, D (Do) tekemisen vaihetta, C (Check) arviointia ja A (Act) parannusvaihetta. PDCA-kehän mukaisesti laadunhallinta vaatii toiminnan ja tavoitteiden suunnittelua, jatkuvaa tekemisen ja tulosten arviointia ja jatkuvaa toiminnan parantamista sekä kehittämistä. Asia voidaan ilmaista myös niin, että suunnitteluvaihetta seuraavat tekeminen, arviointi ja vakiinnuttaminen.



Kuva 7. PDCA-malli (Balanced Scorecard Istitute 2017)

Edwards Demingin johtamisympyrästä on tullut yleisesti hyväksytty johtamismalli. Demingin johtamismalli on yleispätevä ja siitä on johdettu monia laadunhallintajärjestelmiä ja -variaatioita. Malli sopii hyvin kehittämisen ja jatkuvan laaduntarkkailun apuvälineeksi. Laadunhallinta yksittäisenä tekijänä ei johda tuloksiin. Kiinteänä osana johtamisjärjestelmää sen merkitys on yrityksen menestymisen kannalta oleellinen. Optimaalisesti toimiva laatutyö ei erillistä laatuyksikköä kaipaa, vaan laadun tulee olla osa jokaisen toimijan arkipäiväistä työtä. Yleisesi johtamisjärjestelmien viitekehyksenä käytetty ISO 9001 –standardi perustuu myös PDCA-malliin. Organisaation johtamisjärjestelmän toimivuudella on suora vaikutus laadunhallintaan ja toiminnan laadukkuuteen. (Lecklin & Laine 2009, 32-34; SFS-EN ISO 9001:2015, 5-7.)

Demingin johtamisfilosofian 14 periaatetta ovat:

1. Tuotteiden ja palveluiden jatkuva parantaminen
2. Uusi filosofia: ehkäise laatuongelmat ennakolta
3. Laatu syntyy tekemällä, eliminoi massiiviset tarkastukset
4. Laatu hankintatoimintaan, hinta ei ole ainoa tekijä
5. Paranna jatkuvasti kaikkia prosesseja; suunnittelua, tuotantoa ja palvelua
6. Järjestä ajanmukainen ja kattava opastus ja koulutus
7. Juurruta johtaminen, joka auttaa ihmisiä tekemään parempaa työtä
8. Rohkaise, poista pelko ja epävarmuus, ruoki myönteistä asennetta
9. Murra esteet osastojen välillä
10. Ei iskulauseita, ei julisteita, ei kehotuksia
11. Eliminoi määrälliset työnormit (urakat)
12. Poista esteet hyvien työsuoritusten tieltä
13. Luo vahva laatuopetusohjelma ja rohkaise omakohtaiseen parantamiseen
14. Määrittele selvästi johdon pysyvä sitoutuminen laadun ja tuottavuuden ikuiseen parantamiseen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 81.)

Torkkolan (2017, 39-46) mukaan vain muutos on pysyvää ja epäonnistumiseen liittyy lähes aina mahdollisuus. Kokeilemiseen liittyy aina epäonnistumisen mahdollisuus, joka pitäisi hyödyntää kehittämisenä ja kehittämisen voimana. Myös Torkkola hyödyntää PDCA mallia muutoksen tekemiseen. Torkkola käyttää muunneltua muotoa eli PDSA-ajatusmallia toiminnan kehittämiseksi (kuva 8). PDSA-sykli tarkoittaa plan-do-study-act kehää, jolla toimintoja parannetaan. Torkkolan ajatus kehän käyttämisestä eroaa Demingin alkuperäisestä siinä, että check-sana muuttuu study-sanaksi. Study-sana korostaa voimallisemmin analysoinnin tärkeyttä ennen toiminta-vaihetta. PDSA-pyörän tulisi pyöriä kehittyvässä organisaatiossa jatkuvasti. Kehää on tarkoitettu käytettäväksi niin, että samoja vaiheita toistetaan kerta toisensa jälkeen. Malli ei tähtää suuriin kehittämisharppauksiin, vaan pieniin havaintoihin ja uusiin faktoihin.



Kuva 8. Plan do study act –vaiheet (Torkkola 2017, 40)

Laadunhallintaan liittyvien viitekehysten lisäksi voidaan puhua räätälöidyistä tai omatekoisista laadunhallintajärjestelmistä. Sertifiointiin perustuva laadunhallintajärjestelmä ei käy kaikille organisaatioille eikä se aina ole ydintoimintoja tukevaa. Laadunhallintajärjestelmä tulee rakentaa organisaation omista lähtökohdista ja sen tulee kuvata laadukasta, haluttua ja järjestelmällistä toimintaa. Laadunhallinta on eri asia kuin laadunvarmistus, joka monesti viittaa kokonaisvaltaiseen laatutyöhön. Organisaation tulee myös oppia sisäistämään laadunhallin pääperiaatteet ja työkalut sekä niihin liittyvä kokonaisvaltaisuus (Total Quality Management). Laadunhallintajärjestelmä on parhaimmillaan toteutettuna kuvaus siitä, miten laadukkaasti ja järjestelmällisesti johtaminen toimii organisaation eri tasoilla.

Turjanmaa (2005, 28) näkee laadun olevan välittämistä eli välittävien ihmisten luovuutta ja arvostusta. Laatua tavoitellaan strategian ja prosessien kautta. Laatutyön merkittävyyttä voidaan lisätä merkittävästi motivoituneen, kokeneen ja koulutetun henkilöstön toimesta. Laatutyö nähdään yhteiseksi ja jatkuvaa kehittämistä tarvittavaksi asiaksi, jota ohjataan asiakaslähtöisesti. Laatukäytänteet myös kehittyvät organisaation ja henkilöstön yhteisesti valitun suunnan mukaisesti.

## 2.5 Prosessiorganisaatio

Opiskelijakunnat ovat lainsäädännöllä ohjattuja julkisoikeudellisia yhteisöjä, mutta toiminnassa on paljon yhdistystoimintaan viittaavaa. Loimu (2005, 158-159) toteaa, että järjestötoiminnan kehittäminen ei merkittävästi eroa esimerkiksi yrityksen strategia- ja kehittämistyöstä. Järjestö voi tuottaa toimintansa tueksi strategian, joka pohjaa nykytilan selittämiseen. Strategian määrittelyt otetaan huomioon vuositason toimintasuunnitelmissa. Haasteen muodostavat toiminnan mittaaminen ja arviointi sekä jatkuvan kehittämisen mahdollistaminen.

Edwards Deming korostaa prosessien tärkeyttä toteamuksellaan ”Jos et osaa kuvata tekemisiäsi prosesseina, et tiedä mitä olet tekemässä”. Prosessiorganisaatiossa lähes kaikki tekeminen ajatellaan prosessien kautta ja kaikki toiminnot nähdään prosesseina. (Lecklin & Laine 2009, 40.)

Turjanmaa (2005, 41-42) korostaa, että laatujohtamiseen on jo 1990-luvulta alkaen liittynyt prosessiajattelu, jolla tavoitellaan prosessien tunnistamista ja analysointia perinteisen jälkijättöisen arvioinnin sijaan. Prosessien tunnistaminen ja analysointi auttavat sujuvoittamaan ja parantamaan organisaation toimintaa sekä vähentämään turhia vaiheita ja kustannuksia reaaliajassa. Prosessimaisesti toimiva organisaatio tarkastelee toimintaansa prosessien ja niiden toimivuuden näkökulmasta ja pyrkii jatkuvasti parantamaan prosesseja eli toimintaansa. Johtaminen ja toiminta pyritään viemään mahdollisimman lähelle asiakasta, jotta asioihin voidaan saadun palautteen perusteella reagoida nopeasti. Myös vastuut jaetaan prosessien mukaisesti ja osa perinteisestä johtamisesta vaihtuu usein prosessitiimin vetämiseksi tai sen valmentajaksi.

Prosessiajattelun mukaisesti toimiva organisaatio voi laadun oppimisen ja jatkuvan parantamisen osalta edetä vähitellen tai vaihtoehtoisesti rakentaa toimintansa uudelleen tarpeidensa mukaisesti. Prosessiajattelu voi tarkoittaa myös vain osittaista muutosta esimerkiksi organisaation rutiineihin, kehittämiseen tai laadun oppimiseen. Oman työn vaikuttavuuden ymmärrys osana kokonaisuutta paranee prosessiajattelun myötä. Prosessien suunnittelu ja kuvaaminen vaikuttavat positiivisesti myös työtyytyväisyyteen ja siten organisaation tehokkuuteen. (Turjanmaa 2005, 42.)

Laamanen (2001, 53) käyttää periaatetta, jonka mukaan prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tällä periaatteella pyritään edistämään prosessien jatkuvaa kehittämistä ja optimointia. Virtanen ja Wennberg (2005, 114-115, 119) korostavat, että prosessi



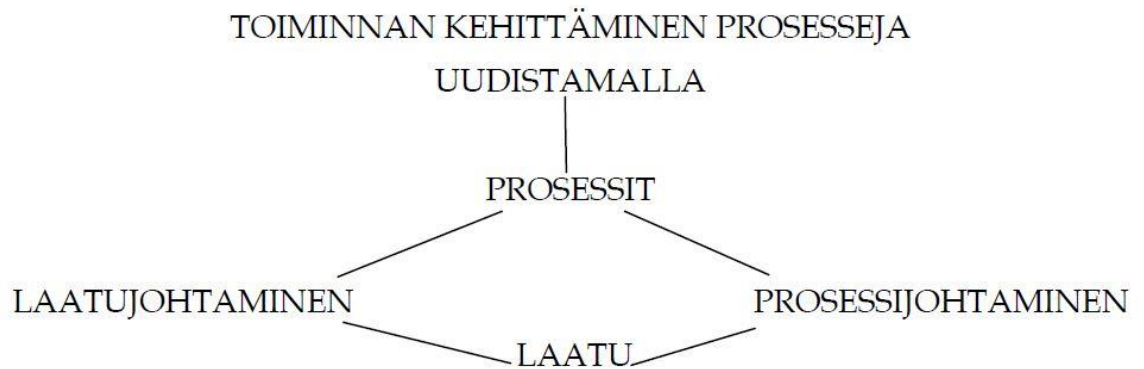
alkaa aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessien tehtävänä on muuttaa käytettävissä olevat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. Prosessien on oltava tunnistettavissa, mitattavissa ja kehitettävissä jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti. Prosessien kuvaaminen yhteydessä jokaiselle prosessille nimetään omistaja, joka vastaa prosessin toiminnasta.

Holman (2003, 50-52) mukaan prosessi voi olla myös osa suurempaa kokonaisuutta. Asiakas näkee prosessin tapahtumien ketjuna, jolla vastataan palvelutarpeeseen. Prosessimainen toiminta edellyttää prosessien tunnistamista, kuvaamista ja läpinäkyvyyttä. Tällä pyritään siihen, että jokainen voi ymmärtää prosessien luonteen ja tarkoituksen samalla tavalla. Kuvausten yhteydessä prosessi tulisi yksinkertaistaa ja siitä pitäisi poistaa turhat vaiheet ja tehtävät. Kuvaus voi olla realistinen tai tavoitteellinen, mutta sen on sisällettävä kehittämistä vaativat asiat.

Prosessien tarkoituksena on kuvata organisaation toimintatapoja ja siten tukea laadunhallintaa ja laadukasta tekemistä sekä kehittämistä. Laadunhallinnan tarkoituksena on jatkuva toimintajärjestelmän kehittäminen. Onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää johdon, henkilöstön ja asiakkaan näkökulma prosessien kehittämiseksi. Onnistuneet prosessit takaavat hyvän palvelun ja hyvän asiakaskokemuksen. Johdon tehtävänä on yhdessä henkilöstön kanssa varmistaa prosessien yhdenmukaisuus ja tehokkuus ja sitouttaa henkilöstö noudattamaan ja kehittämään prosesseja. (Koivuranta-Vaara 2011, 13-17.)

## 2.6 Prosessijohtaminen

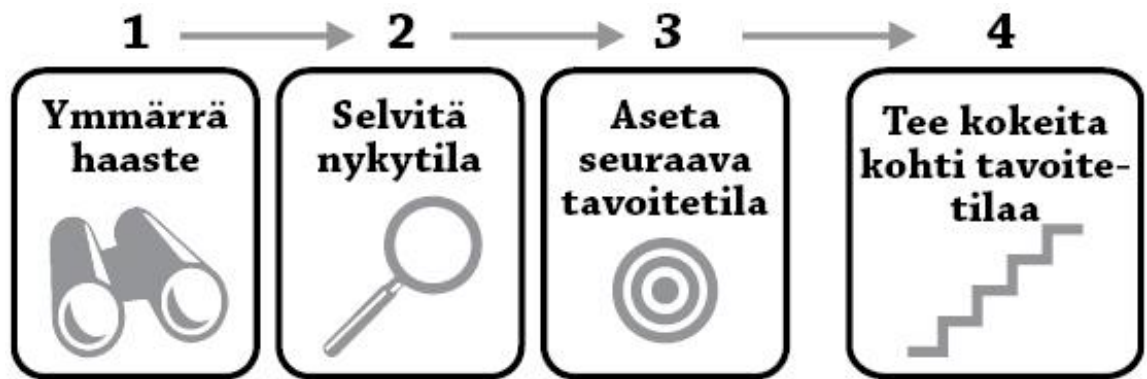
Laatujohdamisen rinnalle on muodostunut eri johtamisnäkökulmien vaikutuksesta prosessijohtaminen. Perinteisen laatujohdamisen sijaan prosessijohtaminen keskittyy koko organisaation läpileikkaaviin ydinprosesseihin. Laatujohdamisessa olemassa olevia prosesseja muutetaan jatkuvan kehittämisen periaatteella (kuva 9). Prosessijohtaminen puolestaan antaa mahdollisuuden prosessien voimallisempaan muutokseen. Prosessijohtamisella on myös yhteys uudistavaan ja jatkuvaan oppimiseen. Prosessien kehittämisen ja uudistuvan oppimisen yhteistyössä syventää itse laadun käsitettä. (Turjanmaa 2005, 42-43.)



Kuva 9. Laadun käsitteen laajeneminen prosessien uudistamisen kautta (Turjanmaa 2005, 43)

Prosessijohtaminen on nimensä mukaisesti prosessien johtamista ja prosesseille on nimetty omistajat. Prosessimaisesti organisoitu ja johdettu organisaatio perustuu tehokkaisiin prosesseihin, joiden tehtävänä on vastata koko organisaation toimivuudesta ja kehittämisestä. Prosessiorganisaatiossa ydinprosessien tehtävänä on vastata operatiivisesta tuloksesta. Prosessiorganisaation on tehokas ja voimavarojen käyttö voidaan kohdentaa laajemmin. Johtamisen näkökulmasta prosessiorganisaatio on helppotoiminen ja selkeä silloin, kuin valta on aidosti siirretty prosessien omistajille. Prosessien omistajien tehtävänä on seurata prosessien toimivuutta ja kehittää prosessia. Toiminnan tekemisen vastuu on tiimillä, jonka esimiehenä tai vastuuhenkilönä toimii prosessien omistaja. Prosessin omistajan tehtävänä on kehittää toimintaa strategian mukaisesti ja seurata kehittymistä soveltuvien mittaristojen avulla. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 33-37.)

Virtasen ja Stenvallin (2010, 148-150) mukaan prosessit ovat suoraan johtamisen väline ja keino vahvistaa organisaation kokonaisvaltaista vuorovaikutusta. Torkkolan (2017, 113-114) mukaan prosesseja on johdettava aktiivisesti eli päivittäin. Kuvassa 10 on kuvattu johtamisen menetelmä, jolla voidaan mahdollistaa systemaattinen kehittyminen. Vaiheessa yksi asetetaan strategian mukainen haaste, joka on vaikeasti ratkaistavissa. Ratkaisuun pyritään muuttamalla systeemiä toimintatapojen, järjestelmän, mittaustapojen sekä johtamisjärjestelmän osalta. Toisessa vaiheessa selvitetään lähtötilanne ennen muutoksia. Näin tehtyjen muutosten vaikutus voidaan havaita. Kolmas ja neljäs vaihe toteutetaan prosessin aikana niin monta kertaa, että tavoite saavutetaan. Usein lopullinen tavoite vaatii useiden tavoitetilojen saavuttamista. Prosessissa tehdään kokeiluja PDSA-mallin mukaisesti. Prosessin aikana käydään jatkuvaa dialogia organisaation toimijoiden ja johdon välillä. Johto mielletään tässä yhteydessä valmentajan rooliin. (Torkkola 2017, 114-118.)



Kuva 10. Parantamisen prosessi (Torkkola 2017, 114)

Jatkuva parantaminen ei ole aina näkyvää ja mitattavissa heti. Kehityksen näkyminen voi vaatia paljon aikaa, mikä osaltaan voi heikentää organisaation halua jatkuvan kehittämisen ylläpitämiseen. Toimijoiden motivaatiota voidaan vahvistaa hyödyn esiintuomisella ja osoittamisella. (Salomäki 2003, 12.)

Salomäen (2003, 102-103) mukaan jatkuvan parantamisen edistäminen vaatii seuraavia vaiheita:

- 1) Kehittäminen on käynnistettävä riittävän korkealla tasolla, näkyvästi, selvästi ja perustellen
- 2) Organisaatiolle on annettava jatkuvan parantamisen työvälineet ja koulutus ja mahdollisuus keskusteluun
- 3) Prosessit tulee olla kuvattu riittävän tarkasti
- 4) Yrityksen tulee tehdä jatkuvaa ongelmien kartoitusta palautteiden kautta esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyn ja haastattelujen avulla
- 5) Tieto tulee dokumentoida ja liittää osaksi kehitysprosesseja
- 6) Helpot ongelmat hoidetaan välittömästi
- 7) Vaikeat, systemaattiset ongelmat valitaan todellisiksi haasteiksi
- 8) Huolehditaan dokumentoinnista
- 9) Ongelmia poistetaan siihen asti, kunnes prosessi on hallinnassa

10) Tehty kehitys jätetään seurantaan ja aloitetaan uuden ongelman ratkaisu

11) Päivitetään tavoitteita auditointien ja benchmarkingin kautta

### 3 Opiskelijakunnat ja nykytila

Ammattikorkeakoululaki (L 9.5.2003/351) muuttui opiskelijakuntien kannalta merkittävästi 1.8.2005. Ammattikorkeakoululakiin lisättiin pykälä 42a. Pykälässä säädettiin, että jokaisessa ammattikorkeakoulussa tulee olla opiskelijakunta, jolla on itsehallinto. Tähän saakka opiskelijoiden edunvalvontaa olivat ammattikorkeakouluissa hoitaneet opiskelijavetoiset rekisteröidyt yhdistykset. Muutos oli merkittävä, sillä enää opiskelijoita ei edusta ammattikorkeakoulusta irrallinen vapaaehtoiseen järjestäytymiseen perustuva yhdistys vaan lainsäädännöllinen kiinteästi korkeakoulun yhteyteen kuuluva julkisoikeudellinen yhteisö.

Ammattikorkeakoululakiin (L 932/2014, 41 §) 1.1.2015 tehty muutos vahvisti opiskelijakuntien asemaa ja yhtenäisti aseman lähelle yliopistoissa toimivia ylioppilaskuntia. Ylioppilaskuntia koskevasta lainsäädännöstä poiketen opiskelijakuntia koskeva lainsäädäntö ei ota kantaa toiminnan rahoitukseen automaatiojäsenyydellä eli opiskelijakunnan jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen.

Opiskelijakunnan tehtävät voidaan kuvata kolmella tärkeimmällä huomiolla seuraavasti:

1. Opiskelijakunta on lakisääteinen osa korkeakouluyhteisöä.
2. Opiskelijakunta toteuttaa sille laissa säädettyä tehtävää mahdollisimman hyvin.
3. Opiskelijakunta järjestää opintoja tukevaa toimintaa ja palvelua.

#### 3.1 Opiskelijakuntien tarkoitus ja tehtävät

Ammattikorkeakoululaissa (L 932/2014, 41 §) määritellään myös opiskelijakunnan tärkeimmät tehtävät. Lain mukaan opiskelijakunnan tehtävänä on valita opiskelijoiden edustajat ammattikorkeakoulun hallitukseen ja muihin ammattikorkeakoulun monijäsenisiin toimielimiin sekä osallistua ammattikorkeakoulun muuhun toimintaan, toimia jäsentensä yhdyssiteenä ja edistää heidän yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja henkisiä sekä opiskeluun ja opiskelijan asemaan yhteiskunnassa liittyviä pyrkimyksiään. Opiskelijakunnan rakenteesta laki sanoo, että sillä on itsehallinto ja hallintoa varten on olemassa edustajisto ja hallitus. Opiskelijakunnan hallinnosta määrätään tarkemmin opiskelijakunnan säännöissä, jotka vahvistaa rehtori.

Lakisääteinen asema helpottaa huomattavasti opiskelijatoiminnan järjestämistä. Kuitenkin se luo myös valtavan määrän paineita laissa määrättyjen tehtävien kautta. Edustajistoon ja hallitukseen täytyy saada aktiivisia ihmisiä. Ammattikorkeakoulun eri toimielimiin pitää löytää opiskelijaedustajat. Hallinnon on sujuttava täysin lakien ja asetusten mukaan. Lain mukaisten tehtävien suorittaminen vaatii selkeää suunnitelmallisuutta, prosessien tuntemusta sekä jatkuvuutta. Jatkuvuutta edustaa monissa opiskelijakunnassa palkatut toimihenkilöt, sillä edustajiston ja hallituksen jäsenistä vaihtuu vuosittain yli puolet. Suuri vaihtuvuus asettaa paineita perehdytykselle, perinteensiirrolle sekä erityisesti hiljaisen tiedon siirtämiselle.

### 3.2 Kajaaniin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan toiminta

Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunta on perustettu virallisesti 28.5.1998. Sen toimintaa on aina ohjannut halua tehdä konkreettisia asioita opiskelijoiden eteen. Strategisesti lähtökohta lienee mitä parhain. Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalle ei ollut ennen vuotta 2015 koskaan sen toiminnan aikana laadittu kirjoitettua ja suunnitelmallista strategiaa eikä myöskään laadunhallintajärjestelmää. Ammattikorkeakoululain muutos vuonna 2005 vahvisti merkittävästi opiskelijakunnan asemaa osana korkeakoulu-yhteisöä ja sen kehittäjänä. Tähän saakka opiskelijoiden edunvalvontaa olivat ammattikorkeakouluissa hoitaneet opiskelijavetoiset rekisteröidyt yhdistykset.

Muutos oli merkittävä, sillä enää opiskelijoita ei edusta ammattikorkeakoulusta irrallinen vapaaehtoiseen järjestäytymiseen perustuva yhdistys vaan lainsäädännöllinen kiinteästi korkeakoulun yhteyteen kuuluva julkisoikeudellinen yhteisö. Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijat ry lakkautettiin lopullisesti 30.9.2006 ja uusi opiskelijakunta, Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunta, oli perustettu jo 1.6.2006. Lain mukanaan tuoma julkisoikeudellisen yhteisön asema teki toiminnasta vakiintuneen, mutta myös vakavasti otettavan toimijan ammattikorkeakoulun sisälle.

Nykyään Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunta on lakisääteinen organisaatio, josta säädetään ammattikorkeakoululain 41 §:ssä (L 932/2014). Opiskelijakunnan julkisena tehtävänä on valita opiskelijaedustajat ammattikorkeakoulun hallitukseen ja muihin monijäsenisiin toimielimiin, kuten esimerkiksi opintotukilautakuntaan. Opiskelijakunta antaa lausuntoja sekä ottaa kantaa opiskelua koskeviin päätöksiin. Toiminnan lähtökohtana on ammattikorkeakouluopiskelijoiden etu ja hyvinvointi. Opiskelijakunnan ydinalueina

ovat opiskelijoiden edunvalvontatyö, opetuksen kehittäminen sekä opetuksellisten ongelmakohtien korjaaminen. Myös vapaa-ajan toiminnan järjestäminen sekä kansainvälisten asioiden hoitaminen kuuluvat olennaisina osina opiskelijakunnan toimintaan.

Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunta on Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK ry:n jäsen. SAMOK on ammattikorkeakouluopiskelijoiden itsenäisesti hallitsema valtakunnallinen, sitoutumaton ja riippumaton edunvalvonta- ja palvelujärjestö. Se huolehtii opiskelijoiden näkemysten saattamisesta valtionhallinnon ja muiden yhteistyötahojen tietoon sekä järjestää opiskelijoille erilaisia valtakunnallisia palveluja ja alennuksia. Kaiken kaikkiaan SAMOK edustaa noin 140 000 ammattikorkeakouluopiskelijaa. (SAMOK 2016.)

Opiskelijakunta tarjoaa jäsenilleen monia rahanarvoisia jäsenetuja ja –palveluita. Sillä on kahvila, joka toimii samalla jäsenpalvelupisteenä. Jäsenet saavat myös apua ja neuvontaa opintoihin, toimeentuloon ja hyvinvointiin liittyvistä asioista opiskelijakunnan toimistolta. Jokainen opiskelijakunnan jäsen saa opiskelijakunnan myöntämän virallisen opiskelijakortin. Suorittaessaan vuosittaisen jäsenmaksun opiskelija saa opiskelijakorttiinsa lukuvuositarran, joka osoittaa kortin olevan voimassa.

Opiskelijakunnalla on toistaiseksi voimassa oleva yhteistyösopimus Kajaanin ammattikorkeakoulun kanssa vertaisohjauksesta, kansainvälisestä tuutoroinnista sekä osallistumisesta Kajaanin ammattikorkeakoulun kehittämis- ja laatutoimintaan. Sopimuksen mukaisesti opiskelijakunta toteuttaa kaikille opiskelijoille suunnattua vertaistuutorointia, joka on osa ammattikorkeakoulun ohjausjärjestelmää. Opiskelijakunta suunnittelee ja toteuttaa ulkomaalaisten vaihto- ja tutkinto-opiskelijoiden vastaanoton sekä alkuperehdytyksen. Lisäksi opiskelijakunta panostaa ulkomaalaisten opiskelijoiden viihtyvyyteen ja vapaa-ajan aktiviteetteihin sekä kotikansainvälistymiseen.

Ylin päätösvalta on edustajistolla, joka koostuu 21 opiskelijasta. Edustajisto valitaan vaaleilla vuosittain marraskuussa ja toimikausi on kalenterivuosi. Edustajisto hyväksyy talousarvion ja toimintasuunnitelman ja myöntää hallitukselle tili- ja vastuuvapauden.

Käytännön toiminnasta vastaa opiskelijakunnan hallitus, johon kuuluu puheenjohtaja sekä 5 – 8 jäsentä. Hallitus valitaan edustajiston järjestäytymiskokouksessa marraskuun aikana ja toimikausi on kalenterivuosi. Hallituksen jäsen ei voi olla yhtä aikaa edustajiston jäsen. Hallitus järjestäytyy ennen toimikauden alkua ja päättää sisäisestä työnjaosta puheenjohtajaa lukuun ottamatta, koska hänet valitsee edustajisto. Lähes kaikilla hallituksen jäsenillä on useampi kuin yksi vastuualue. Toiminnallisesti tärkeimpiä vastuualueita ovat tuutorointi, kv-tuutorointi ja hyvinvointituutorointi. Opiskelijaedunvalvonnalliset asiat täh-

täävät puolestaan edunvalvonnan toteuttamiseen. Hallitus seuraa ammattikorkeakoulukentän tapahtumia valtakunnallisesti sekä Kajaanin ammattikorkeakoulussa, tiedottaa, raportoi, ottaa kantaa, päättää tapahtumien järjestämisestä, seuraa taloutta ja kehittää toimintaa monella taholla.

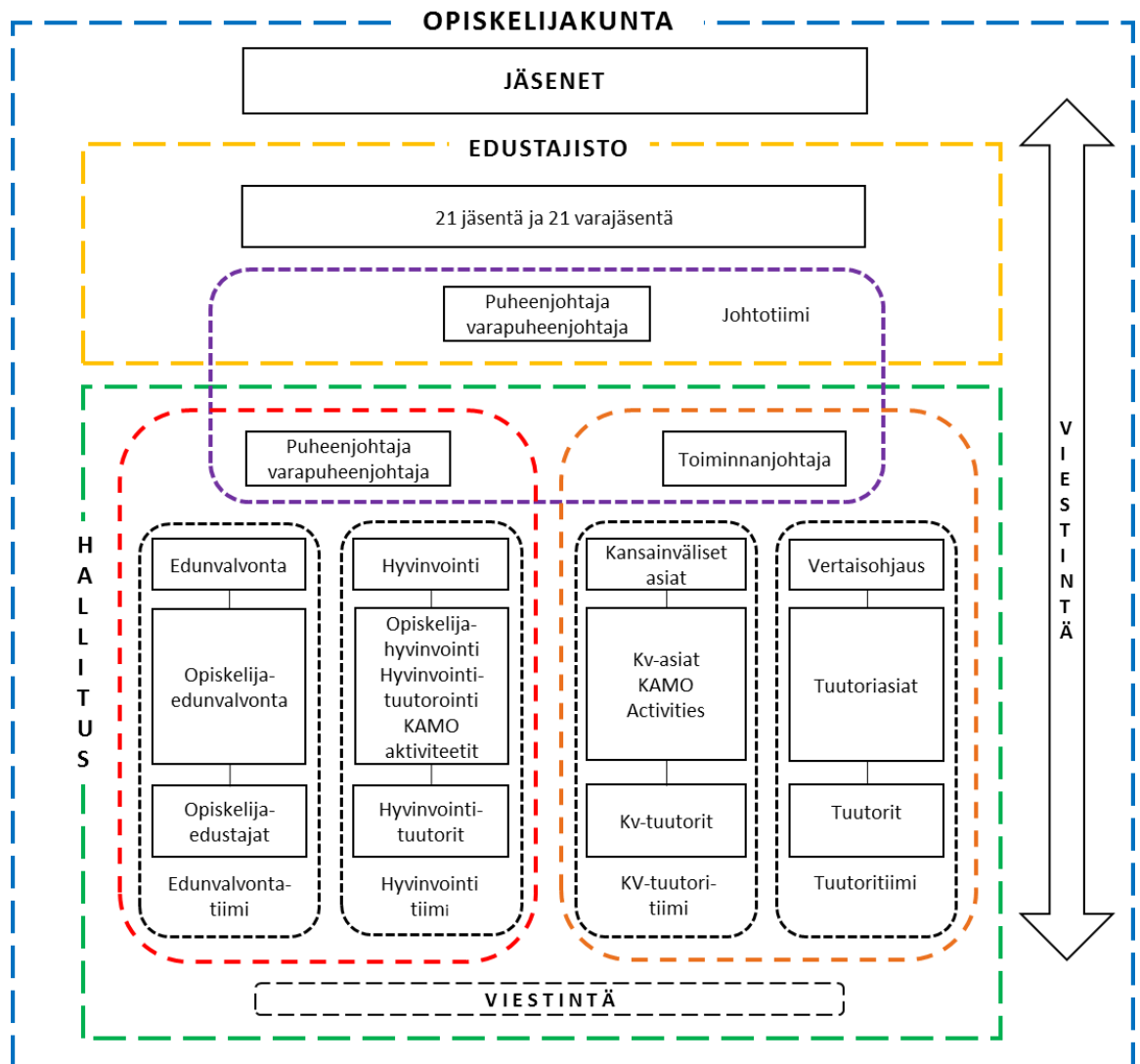
Opiskelijakunnan toimitilat sijaitsevat Kajaanin ammattikorkeakoulun kampusalueella rakennuksessa Tieto 1. Käytössä on iso toimistohuone, jossa on työpisteet hallituksen puheenjohtajalle ja varapuheenjohtajalle sekä kolme muuta työpistettä ja neuvottelutilat. Toiminnanjohtajalla on käytössään oma toimistotila ja neuvottelutila. Toiminnanjohtaja on kokopäivätoiminen työntekijä ja muun henkilökunnan esimies, joka vastaa jäsenasioista, taloudenhoidosta, sidosryhmäsuhteista sekä avustaa edustajistoa ja hallitusta monenlaisissa tehtävissä. Toiminnanjohtaja toimii myös tuutori- ja kansainvälisten asioiden vastuuhenkilönä.

Opiskelijakunnan perustamisvuonna käytiin vakavasti otettavaa keskustelua strategian laatimisesta. Ajatus jäi taka-alalle toimintojen räjähdettyä käsiin. Kenelläkään ei ollut aikaa kiinnittää huomiota strategiaan ja sen laadintaan. Ajatus on elänyt kuitenkin taustalla. Nyt ajankohta on otollinen ja sitä auttaa oma opinnäytetyöni, joka luo suoran jatkumon strategiatyölle laadunhallintatyökalujen laatimisen muodossa. Opiskelijakunnan toiminnot ovat kuitenkin tietyiltä osin riippuvaisia ammattikorkeakoulun toiminnoista ja yhteistyömuodoista. Strategia on laadittu vuosille 2015 – 2017. Strategian työsti opinnäytetyönä opiskelija Janne Kallunki ja se hyväksyttiin opiskelijakunnan edustajiston kokouksessa 1.12.2014. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana opiskelijakunta on aloittanut strategian päivittämisen loppuvuodesta 2018.

Strategia- ja laadunhallintatyön lähtökohdat olivat hyvät, sillä vakiintuneita käytänteitä oli paljon ja halua muutokseen löytyi. Mitään varsinaista, toimivaa laadunhallintajärjestelmää ei ollut käytössä ja selkeät prosessikuvaukset koskien perinteensiirtoa, perehdyttämistä ja tietojen hallintaa sekä dokumentaatiota puuttuivat. Prosesseja oli kuitenkin opiskelija-



kunnan hallituksen toimesta tunnistettu ja listattu. Opiskelijakunnan nykyinen organisaatiomalli on kuvattu kuvassa 11. Toiminta on järjestetty tiimivetoiseksi.



Kuva 11. Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan organisaatio 2018 (Kallunki 2014)

### 3.3 Opiskelijakunnan prosessitasot

Laamasen (2001, 19) mukaan ”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.” Pitkon (2011, 31) mukaan prosessissa käytettävissä olevia resursseja muokataan panoksesta tuotokseksi ja nämä ovat panoksia seuraaville prosesseille.

Yksinkertaisimmillaan prosessiajattelun ideana on kartoittaa asiakkaan tarpeet ja millaisilla tuotteilla ja palveluilla ne voidaan tyydyttää. Prosessien rakenne on suunniteltava asiakkaan tarpeen näkökulmasta. Prosesseilla voi kuitenkin olla monia eri merkityksiä ja lähtökohtia. Käytännössä kaikkea organisaation toimintaa voi kutsua prosessipohjaiseksi. Prosessi ei siten ole vain toiminnan osuus vaan sarja toimenpiteitä, joilla tavoitellaan sujuvaa toimintaa. Prosessi käsitteenä koostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta sekä palautteesta. Tekijöitä yhdistää suorituskyvyn käsite. Palveluorganisaation prosessit eroavat esimerkiksi teollisuuden prosesseista, jotka ovat lähtökohtaisesti peräkkäisiä vaiheita. Palveluorganisaation prosesseja ohjaavat asiakkaat ja heidän erilaiset tarpeensa. Palveluorganisaatiossa korostuu asiantuntijuus ja luovan toiminnan vaatimus. (Laamanen 2001, 19-21.)

Pesonen (2007, 131) jakaa prosessit kolmeen tasoon:

1. Ydinprosessit
2. Tukiproessit
3. Avainprosessit

Ydinprosessit johdetaan asiakastarpeista. Tukiproessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, joiden tarkoituksena on tukea ydinprosessien toteuttamista. Avainprosessit sisältävät kaikki ydinprosessit ja toiminnan kannalta kriittiset tukiproessit. Edellä mainittujen lisäksi voi olla myös osaproesseja, jotka ovat lähinnä ylempien tasojen prosessien auki purettuja osia (Moisio & Ritola 2001, 28).

Tämän opinnäytetyön yksi tutkimuskysymys liittyi siihen, mihin ydinprosesseihin ja alaprosesseihin laaditaan kuvaukset. Prosessimaisen toiminnan lähtökohtana on tunnistaa ja kuvata organisaation prosessit ja prosessitasot. Prosessien ansiosta organisaation kehittämistyö helpottuu ja se tapahtuu organisaation omista lähtökohdista asiakkaan hyödyksi. Prosessit tulisi mieltää organisaation selkärangaksi, ja siksi niiden tunnistaminen on tärkeää. Hyvin tunnistetut prosessit mahdollistavat omaehtoisen kehittämisen. (Laamanen 2001, 40-41.)

Ydinprosessit ovat läpileikkaavia toimintoja, joiden määrittelemisen on organisaation johdon tehtävä. Niiden tarkoituksena on lähtökohtaisesti tyydyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Muiden, kuten esimerkiksi tukiproessien, tehtävänä on tukea ydinprosessien toteuttamista. Prosessien määrittelemisen tulisi aina pohjautua organisaation visioon ja

strategiaan. Ennen muutosta on tunnistettava nykytila ja tulevat muutostarpeet. Prosessien määrittäminen on ylimmän johdon odotusten määrittämisellä. Nykytilan määrittämisen jälkeen tulee määritellä visio ja muutostarpeet sekä muutostoimenpiteet. (Kiiskinen ym. 2002, 28-29, 38-39).

Toiminnan arviointi ja kehittäminen edellyttävät, että keskeisimmät prosessit on tunnistettu, kuvattu ja tehty näkyväksi. Kuvauksen tasoja voi olla monia; nykyisyyteen tai tulevaan liittyviä. Pelkkä nykyisen tilanteen kuvaus ei yksin riitä, sillä siinä ei oteta kantaa tulevaan eikä kehittämisen kohteisiin. Kuvauksissa on myös syytä miettiä prosessiin liittyviä turhia vaiheita ja toimintoja. Yksinkertaistamalla prosessin kulkua voidaan tavoite saavuttaa paremmin ja tehokkaammin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Pesosen (2007, 143-144) mukaan prosessikuvauksista ei tarvitse tehdä monimutkaisia. Prosessikuvaus sisältää normaalisti peruskuvauksen, prosessikaavion ja prosessin vaiheiden avauksen. Prosessien määrittelyn yhteydessä tulee määritellä prosessikuvauksen laatimisen taso, jolla organisaatio tulee toimeen. Prosessikuvauksen täydentäminen ja tarkentaminen on mahdollista myöhemmässä vaiheessa. Tässä opinnäytetyössä ei ole arvioitu prosesseihin liittyviä riskejä vaan arviointi jää organisaation tehtäväksi.

Opiskelijakunnan päätöksen mukaisesti nykytila kartoitettiin kahdesti ja tuloksia käsitellään luvussa 5. Nykytilan kartoitusta hyödynnettiin myös strategian laatimiseksi vuosille 2015 – 2017. Prosessit on tunnistettu asiakkaiden ja heidän tarpeidensa näkökulmasta. Tämän jälkeen määriteltiin havainnoinnin avulla toimenpiteet, joilla opiskelijakunta vastaa asiakastarpeisiin. Lisäksi kiinnitettiin huomiota organisaatiossa tarvittavaan osaamiseen.

Prosessit nimettiin juuri Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakuntaa kuvaaviksi. Opiskelijakunnan prosessit on lajiteltu kolmeen tasoon:

- 1) pääprosessit**
- 2) arvoa tuottavat prosessit**
- 3) tukiprosessit**

Pääprosessit on johdettu lainsäädännöstä, opiskelijakunnan säännöistä ja ohjesäännöistä. Arvoa tuottavat prosessit ovat opiskelijakunnan jäsenistöä palvelevia prosesseja. Tukiprosessit ovat lähinnä hallinnollisia prosesseja, joiden tehtävä on tukea opiskelijakunnan arkea ja edellä mainittujen prosessien ja tehtävien onnistumista. Kunkin tason alapuolella voi olla osaprosesseja. Opiskelijakunnan tiimiorganisaatio on johdettu näistä prosesseista, joiden toiminnasta ja raportoinnista vastaavat tiimit.

Ensimmäisessä määrittelyssä syksyllä 2014 opiskelijakunnan hallitus päätyi seuraavaan:

### **Pääprosessit**

- strategiaprosessi
- päätöksentekoprosessi
- sääntömuutosprosessi
- laadunhallintaprosessi
- opiskelijaedustajien valinta ammattikorkeakoulun hallitukseen ja muihin monijäsenisiin toimielimiin (tehtävä, joka perustuu ammattikorkeakoululain 41 §:n sisältöön)
- opiskelijakunnan edustajiston valinta (tehtävä, joka perustuu ammattikorkeakoululain 41 §:n sisältöön)

### **Arvoa tuottavat prosessit**

- vertaistuutorioorganisaation eri toimintavaiheet (rekrytointi, valinta, koulutus, tapaamiset, orientaatiopäivät, tapahtumat, laatuasiat, hallinto)
- kansainvälisen tuutoroinnin eri toimintavaiheet (rekrytointi, valinta, koulutus, tapaamiset, orientaatiojakso, International Club, hallinto)
- edunvalvonta
- jäsenpalvelut
- opiskelijahyvinvointi
- opiskelijapalvelut
- KAMO Activities
- markkinointiviestintä ja sidosryhmät

### **Tukiprosessit**

- opiskelijakunnan edustajiston valinta
- opiskelijakunnan hallituksen valinta

- opiskelijakunnan työntekijöiden valinta ja esimiestoiminta
- toiminta- ja taloussuunnitelmaprosessi
- operatiivisen johtamisen prosessi
- yleishallinto
- toimitilat

Prosessit määriteltiin uudelleen hallitusseminaarin yhteydessä 13.4.2018. Hallitusseminariin osallistuivat hallituksen lisäksi myös edustajiston puheenjohtajat. Prosesseiksi vahvistettiin:

### **Pääprosessit**

- opiskelijaedunvalvonta
- opiskelijahyvinvointi
- opiskelijapalvelut

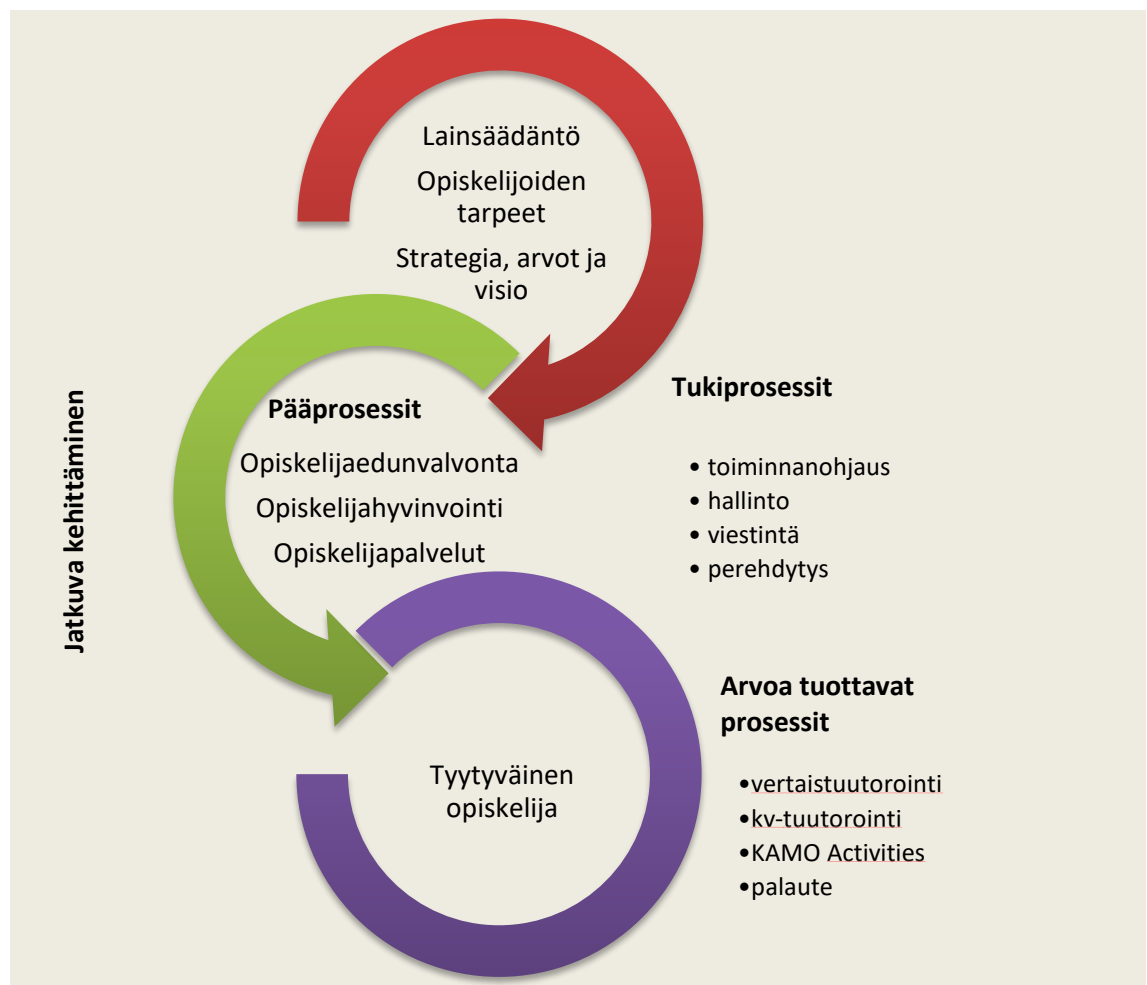
### **Arvoa tuottavat prosessit**

- vertaistuutorioorganisaation eri toimintavaiheet (rekrytointi, valinta, koulutus, tapaamiset, orientaatiopäivät, tapahtumat, laatuasiat, hallinto)
- kansainvälisen tuutoroinnin eri toimintavaiheet (rekrytointi, valinta, koulutus, tapaamiset, orientaatiojakso, hallinto)
- KAMO Activities
- palaute

### **Tukiprosessit**

- toiminnanohjaus
- hallinto
- viestintä
- perehdytys

Prosessien lopullisen määrittelyn jälkeen laadin prosessikartan (kuva 12), jonka opiskelijakunnan puheenjohtaja hyväksyi yleisesti käytettäväksi. Prosessikartta muodostaa prosessien ylimmän tason, jossa on kuvattuna koko organisaation toiminta. Prosessin tulee alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaasta. Tätä on korostettava myös prosessikartassa, joka viestii organisaation tavasta ajatella. Prosessikartan rakenne perustuu funktioihin ja prosesseihin. Prosessikartan laadinnassa on pyrittävä riittävän yksinkertaiseen esitystapaan ja varsinkin pienemmissä organisaatioissa tulisi käyttää karkeaa jaottelua. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vain tärkeimmät prosessit kuvataan prosessikarttaan ja niihin liittyvät muut toiminnot kuvataan esimerkiksi laatukäsikirjaan tai vastaavaan. (Laamanen 2009, 59-64.)



Kuva 12. KAMOn prosessikartta (2018)

## 4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET JA MENETELMÄT

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Organisaation kehittämistä tuettiin tutkimustietoon perustuvalla tiedolla. Opinnäytetyössä on kartoitettu kohdeorganisaation nykytila ja kehittämiskohteet laadunhallinnan osalta. Toteutuksessa on osallistettu kohdeorganisaation toimijoita arvioimaan laadunhallintajärjestelmän elementtejä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen laadunhallintajärjestelmä sopii kohdeorganisaatiolle ja laatia tältä pohjalta laadunhallintajärjestelmä. Tässä luvussa esittelen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiä.

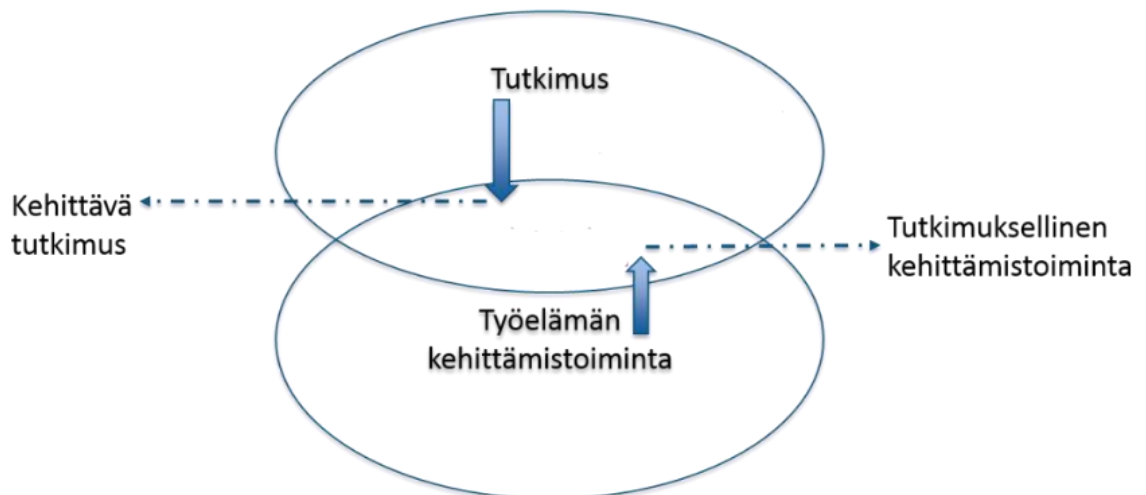
### 4.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Kehittämistutkimus ei varsinaisesti ole oma tutkimusmenetelmä, vaan se yhdistelee tapauskohtaisesti tutkimusmenetelmiä. Organisaatioiden arjessa tapahtuva kehittäminen ei ole tutkimusta ilman, että siihen liittyy tutkimuksellinen ote. Kehittämistutkimuksissa on tärkeää selvittää ensin lähtötilanne, jotta intervention aikaansaama muutos voidaan todeta eli mitata. (Kananen 2012, 19-22.)

Kehittäminen on systemaattista ja tavoitteellisesti etenevää toimintaa, joka tähtää jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisellä tähdätään käytännön asioiden korjaamiseen, kehittämiseen ja edistämiseen. Kehittäminen voi suppeimmillaan keskittyä jonkin yksittäisen asia, toiminnon tai työntekijän työskentelyn kehittämiseen. Laajimmillaan kehittäminen voi koskea koko organisaatiota tai siihen liittyvien prosessien ja toimintatapojen kehittämistä. Kehittämistä tehdään paljon hankkeiden muodossa, mutta usein se tarkoittaa organisaation päivittäistä toimintaa. Organisaation laatutyö ja laatujärjestelmien mukainen kehittäminen on hyvä esimerkki jatkuvasta toiminnasta. (Toikko & Rantanen 2009, 14-16.)

Toikon ja Rantasen (2009, 10, 19-23) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyvät konkreettisesti kehittäminen ja tutkimuksellinen lähestymistapa (kuva 13). Tutkimuksen avulla voidaan tukea kehittämistoimintaa ja edistää kehittämistoiminnan tulosten käytettävyyttä ja siirrettävyyttä. Perinteinen perustutkimus on saanut rinnalleen soveltavan tutkimuksen ja kehitystyön. Perustutkimus selittää tai kuvailee tutkittavaa ilmiötä. Soveltava tutkimus pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelmia perustutkimuksen tuottamaa

tietoa hyödyntämällä. Kehittämistyön merkitys ja rooli liittyvät toiminnan, tuotteiden tai palveluiden parantamiseen käytännön interventioiden avulla. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan väljäksi yläkäsitteeksi. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikkaa voidaan lähestyä molemmista suunnista. Kehittävän tutkimuksen ajatteluun liittyvät perinteinen tutkimus ja tutkimuksellinen kysymyksenasettelu sekä metodologinen tarkastelu, joiden avulla pyritään konkreettiseen kehittämistoimintaan. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta poikkeaa perinteisestä tutkimusasetelmasta. Siinä käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tiedon tuottaminen tapahtuu aidossa toimintaympäristössä hyödyntäen tutkimusta ja tutkimusmenetelmiä. Näin varmistetaan kehittämiseen liittyvien kysymysten ja ongelmien ratkaisun kuvaaminen ja hyödyntäminen osana laajempaa keskustelua. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tapa muodostaa uudenlaista tietoa siten, että tutkimus on avustavassa roolissa ja kysymykset nousevat käytännön toiminnasta.



Kuva 13. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka (Toikko & Rantanen 2009, 21)

Kehittämistoiminnassa tiedon tuottamisella ja tiedon tuottajalla on suuri merkitys. Tuotetulla tiedolla voidaan tavoitella omaa oppimista tai toisaalta organisaation kehittämistä. Tiedon tuottamisella voidaan suunnata toimintaa haluttuun suuntaan. Tuotettu tieto on analysoitava ja arvioitava. Kehittämistoiminnan tulokset muodostuvat usein pysyviksi käytännöiksi ja rakenteiksi, jotka ovat monistettavissa toisiin organisaatioihin. Siirrettävyyteen vaikuttaa kehittämistoiminnan tutkimuksellisuus ja tutkimusnäytön validius. Kehittämistoiminnan yhteydessä tuotetun tiedon merkitys riippuu tutkimusotteesta. (Toikko & Rantanen 2009, 113-119.)



Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, johon kuuluvat aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus. Osallistavan kehittämisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen. Kehittämistoiminnan yhteydessä puhutaan eri osallistujien roolista. Tutkimuksellisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että kehittäjät ja toimijat osallistuvat ja tekevät tiivistä yhteistyötä. Kehittäjän rooli on vaihteleva ja hän on usein organisaation asiantuntija, joka kehittää omaa työtään tai työyhteisöään. Lisäksi kehittäjä voi pyrkiä saamaan aikaan muutoksen kehittämisen avulla. Kehittämistoiminnan lähestymistavoissa kehittäjät voivat olla aktiivisia toimijoita ja toimijat puolestaan aktiivisia kehittäjiä. Usein kehittäjät, tutkijat, asiakkaat ja toimijat osallistuvat yhteistoiminnallisesti kehittämistyöhön, joka perustuu laajaan dialogiin ja aktiiviseen vuorovaikutustilanteeseen. Osallisuutta ja osallistumista voidaan myös tukea eri menetelmin. (Toikko & Rantanen 2009, 89-93.)

## 4.2 Tutkimusote

Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2015, 19-26, 200) mukaan organisaation kehittämistarpeet ja muutoshalukkuus ohjaavat uuden tiedon luomista ja sen hyödyntämistä. Uuden tiedon luominen analyyttisesti ja järjestelmällisesti sekä ratkaisujen kehittäminen ja käyttöönotto ovat tutkimukselliselle kehittämistyölle tyypillistä.

Tutkimusotteen valinnassa kiinnitettiin huomiota tutkittavaan aiheeseen ja kohteeseen. Tutkimusotteen valintaan vaikuttivat olemassa olevan ilmiön tutkiminen, tarpeiden oivaltaminen ja uuden kehittäminen. Tutkimuskohteeseen ei liittynyt varsinaista ongelmaa ja tutkijan pitäisi pystyä tarvittaessa olemaan osa tutkimuskohdetta. Alle on kuvattu opinnäytetyössä käytetty tutkimusote ja -menetelmät.

### 4.2.1 Interventiotutkimus

Interventiotutkimus sijoittuu tutkimusotteiden kentässä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välimaastoon. Interventiotutkimus pyrkii aina saamaan aikaan muutoksen. Toimintatutkimus, kehittämistutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus ovat tyypillisiä muutokseen pyrkiviä tutkimusotteita. Interventio itse on tekijä, joka aiheuttaa muutoksen tutkittavassa asiassa. Kuvassa 14 on esitetty interventiotutkimuksen lähtöasetelma. (Kananen 2017, 10.)



Kuva 14. Lähtökohtana käytännön ongelma (Kananen 2017, 36)

Tutkimuksella pyritään ratkaisemaan tieteellistä merkitystä omaava ongelma. Tutkimusasetelmaan liittyy käytännön ongelma. Interventionistinen tutkimus etenee vaiheittain: ensin määritellään ongelma, sitten etsitään keino (interventio), toteutetaan interventio ja arvioidaan muutos. Jos muutos ei ollut haluttu, palataan alkuun ja tehdään uusi interventio. Teoreettinen tutkimus itsessään ei tuota muutosta vaan tarvitaan toimintaa. Interventiotutkimukselle on tyypillistä, että tutkijan rooli on osallistuva. Perinteinen kvalitatiivinen tutkimus ei mahdollista tutkijan osallisuutta eikä kokeiluja tutkimuksen aikana. Interventionistinen tutkimus rikkoo tämän säännön. (Kananen 2017, 33-36.)

Perinteinen tutkimus keskittyy keräämään tutkimusaineistoa lyhyen ajan sisällä. Interventiotutkimuksessa on tärkeää, että tutkija ja tutkimuksen kohteena oleva organisaatio sitoutuvat pitkäkestoiseen yhteistyöhön. Ongelmien syiden selvittämisen lisäksi tutkimus pyrkii poistamaan ongelman. (Kananen 2017, 37.)

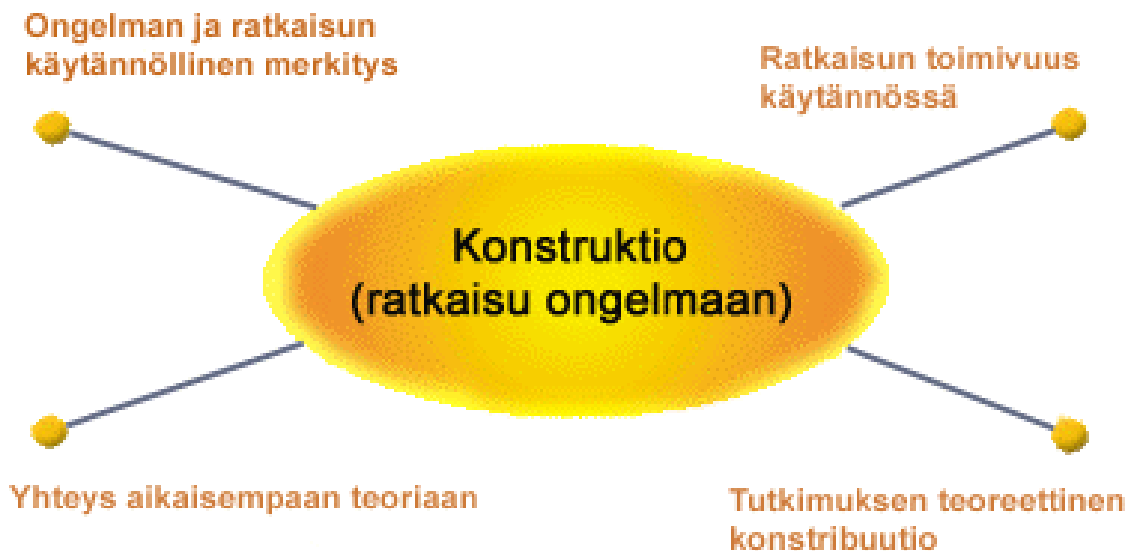
#### 4.2.2 Konstruktiivinen tutkimusote

Opinnäytetyössä on kartoitettu kohdeorganisaation nykytilaa, kehittämistarpeita ja toiminnan laatua. Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisenä kehittämistyönä käyttäen konstruktiivista tutkimusotetta, joka on osa tapaustutkimusten metodologiaa.

Konstruktiivinen tutkimus pohjaa tosielämässä havaittuun ongelmaan, johon pyritään saamaan ratkaisu huolellisen analyysin ja arvioinnin tuloksena. (Lukka 2006, 112.)

Kuvassa 15 esitellään konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on tunnistettu tosielämän ongelma, johon haetaan innovatiivista ratkaisua eli konstruktiota. Tavoitteena on luoda jotain uutta, jolla pyritään ratkaisemaan olemassa oleva ongelma. Konstruktiiviseen tutkimusotteeseen liittyy tutkijan osallistuminen

tutkimukseen. Tutkija ja tutkimuksen kohteena olevan organisaation jäsenet ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa tavoitteena kokemuksellinen oppiminen yhdessä. Tutkimuksen kohteena oleva ongelma pyritään ratkaisemaan uudella konstruktiolla ja tuottamaan merkittävää kontribuutiota eli kehittymistä sekä käytännön että teorian näkökulmasta. (Rolin, Kakkuri-Knuuttila & Henttonen 2006, 112-113.)



Kuva 15. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka 2000)

Konstruktiivinen tutkimus soveltuu hyvin tutkimusotteeksi, kun tarvitaan konkreettinen tuotos. Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana oli, että Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalta puuttuu laadunhallintajärjestelmä. Konstruktiivisen tutkimusmenetelmän ja aineistonhankintamenetelmien avulla saatiin selville laadunhallintaan liittyvät kehittämiskohteet. Näitä ongelmakohtia pyrittiin ratkaisemaan ja kehittämään teoreettisen taustatiedon avulla. Tutkimusotteeksi harkitsin myös tapaustutkimusta tai kehittävää työntutkimusta. Päädyin käyttämään konstruktiivista tutkimusotetta, sillä opinnäytetyön tuloksena syntyy uusi konstruktio eli tässä tapauksessa laadunhallintajärjestelmä.

Silvermanin (2001, 54-55, 67) mukaan konstruktiivinen tutkimusote tähtää implementoituihin eli käyttöön otettavaan uuteen konstruktion, jolla on ratkaistu tosielämän ongelma tai haaste. Konstruktion tulisi johtaa parempaan kontribuutioon varsinkin käytännön osalta. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on yleistä, että tutkimuksen tekijä on joko työryhmän jäsen tai sen vetäjä. Onnistumisen perusedellytys on, että myös kohdeorganisaatio ja sen avainhenkilöt ovat aktiivisesti mukana.

Metsämuuronen (2006, 86-87) toteaa, että konstruktivismi on luonteeltaan hermeneuttista ja dialektista. Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkija ja tutkittava ovat toisiinsa interaktiivisesti yhteydessä ja löydökset muodostuvat tästä keskustelusta.

Kasasen, Lukan ja Siitosen (1991, 305-306) mukaan konstruktivinen tutkimus pohjautuu usein vähäiseen tutkimuskohteiden määrään. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteina toimivat opiskelijakunnan toimijoille järjestetyt työpajat, johdon linjaukset sekä olemassa oleva dokumentaatio. Työpajoista on tuotettu teoreettista tutkimustietoa, jota on hyödynnetty laadunhallintajärjestelmän valitsemisessa.

Käyn seuraavaksi läpi konstruktivisen tutkimusprosessin Lukan (2006, 114-121) esittämän tutkimuksen prosessin mukaisesti. Samalla kuvaan, miten tutkimus eteni tässä opinäytetyössä.

1. *Etsi käytännössä merkittävä ongelma, jossa on mahdollisuus myös teoreettiseen kontribuutioon.*

Ongelman tulisi olla sellainen, johon on oikeasti löydettävissä toimiva ratkaisu ja se on yleistettävissä. Tutkimusaiheeksi valikoitui jo opintojen alkuvaiheessa ongelma, johon haettiin selkeä ratkaisu. Ongelma oli todellinen ja merkittävä, sillä opiskelijakunnalla ei ollut käytössä laadunhallintajärjestelmää eikä laadunhallinnasta juurikaan puhuttu esimerkiksi perehdyttämiskausien aikana. Aiheen valintaan vaikutti myös pitkäaikainen omakohtainen havainnointi opiskelijakunnan arjesta ja sen haasteista.

2. *Selvitä mahdollisuudet pitkän aikavälin tutkimusyhteistyöhön kohdeorganisaation kanssa.*

Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkijan tulee olla tiiviissä yhteistyössä kohdeorganisaation toimijoiden kanssa. Kohdeorganisaation eli opiskelijakunnan toimijoiden vaihtuvuus on nopeaa ja yhteisissä keskusteluissa ja työpajoissa tämä todettiin haasteelliseksi. Tästä huolimatta päädyimme yhdessä siihen, että opiskelijakunnan hallitus edustaa kohdeorganisaatiota ja puheenjohtaja voi tarvittaessa tehdä nopeita ratkaisuja kehittämistoimiin liittyen.

Yhteistyö sovittiin toteutettavaksi niin, että tutkija toimii työryhmän vetäjänä ja fasilitoijana. Kohdeorganisaation hallitukset vuosilta 2014 – 2018 ovat olleet kehittämishakuisia ja osallistuneet aktiivisesti tutkimusyhteistyöhön. Yhteistyön merkittävyydestä kertoo myös se, että opiskelijakunnalle laadittiin sen ensimmäinen strategia vuonna 2014 ja strategian päivitystyö on aloitettu vuonna 2018.

3. *Hanki sekä käytännöllisesti että teoreettisesti syvällinen tutkimusaiheen tuntemus.*

Tutkijan käsitys kohdeorganisaatiosta ja sen lähtötilanteesta tulisi olla mahdollisimman hyvä ja realistinen. Tämä toteutui hyvin, sillä minulla oli tutkimuksen aloituksen aikaan jo pitkä työhistoria organisaatiossa ja hyvä käsitys valtakunnallisesti opiskelijakuntatyöstä ja siihen liittyvästä laadunhallinnan tasosta. Tutkijan on oltava perillä myös aiheeseen liittyvästä aiemmasta teoriasta.

Havainnoin kohdeorganisaatiota paljon tämän tutkimuksen tueksi. Tämän lisäksi tehtiin kaksi kertaa SWOT-analyysi, joista enemmän luvussa 5. Näistä työpajoista kertyi myös paljon käytännön teoretietoa, jota pystyin hyödyntämään laadunhallintajärjestelmän luomiseksi. Teoreettista tutkimusaiheen tuntemusta syvennettiin kattavalla kirjallisuuskatsauksella tutkimuksen kohteena oleviin aihealueisiin. Näiden aikaisempien tutkimusten läpikäynti edesauttoi merkittävästi laadunhallintaan liittyvän käsitteistön syventämisessä.

4. *Innovoi ratkaisumalli ja kehitä ongelman ratkaiseva konstruktio, jolla voisi olla myös teoreettista kontribuutiota.*

Opiskelijakunnalla oli todellinen käytännön ongelma eli laadunhallintajärjestelmän puuttuminen. Helppointa olisi ollut siirtää esimerkiksi jonkin toisen opiskelijakunnan laadunhallintajärjestelmä tietyin muutoksin käyttöön. Jo alun alkaen oli selvää, että näin ei haluta tehdä, vaan etsitään ratkaisumalli, joka sopii juuri Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan laadunhallintajärjestelmäksi. Konstruktio julkaisun jälkeen prosessia tulisi voida jatkaa, siirtää käytäntöön ja kehittää jatkuvan kehittämisen periaattein. Valmis konstruktio ei ole innovoitu, jos aiemmin luotu valmis konstruktio siirretään ja luodaan uudeen kohdeympäristöön.

5. *Toteuta ratkaisu ja testaa sen toimivuus*

Tässä vaiheessa tutkijan rooli korostuu ja erottuu perinteisen akateemisen tutkijan roolista. Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkija on osallistuva osa tutkimusta, kun taas perinteisessä tutkimuksessa tutkija pyrkii pysymään tutkimuksen ulkopuolella. Tutkijan on oltava myös erittäin sitoutunut organisaation kehittämiseen ja tutkimuksen kohteena olevan ongelman ratkaisemiseksi.

Opinnäytetyöprosessin aikana on jo kehitetty ja otettu käyttöön toimintatapoja, jotka siirretään osaksi laadunhallintajärjestelmää. Kaikki tämä työ on reflektoitu tutkijan ja kohde-

organisaation keskusteluissa ja otetaan huomioon laadunhallintajärjestelmässä. Näin olen laadunhallintajärjestelmän osia on jo testattu käytännössä ja parannettu jatkuvan kehittämisen periaattein.

#### *6. Pohdi ratkaisun soveltamisalaa.*

Opinnäytetyön tekijänä olen ajoittain ottanut etäisyyttä opinnäytetyöhön ja arvioinut omaa sitoutumistani ja analysoinut tuloksia. Kävimme myös palautekeskustelun vuoden 2015 hallituksen kanssa tähän opinnäytetyöhön liittyvistä työpajoista. Osa opinnäytetyön aikana kehitetyistä toimintatavoista on otettu jo käyttöön ja niitä on pystytty arvioimaan. Arvioinnin seurauksena on myös suunniteltu konstruktion laajuutta ja miten konstruktiota toteutetaan. Samalla on myös pohdittava konstruktion sopivuutta johonkin toiseen vastaavaan organisaatioon. Pyrin tutkijana analysoimaan ja arvioimaan konstruktion soveltamisalaa mahdollisimman realistisesti ja riittävän kriittisesti. Vaikka testausvaihetta ei ollut mahdollista suorittaa koko konstruktion osalta, niin päädyimme yhdessä toimeksiantajan kanssa jatkamaan konstruktion laatimista.

#### *7. Tunnista ja analysoi teoreettinen kontribuutio*

Teoreettisen kontribuution tunnistaminen ja analysointi ovat tutkimuksellisesti konstruktivisen tutkimusprosessien ratkaisevin vaihe. Kehittämistehtävän teorian tulisi tukea merkittävällä tavalla itse konstruktiota. Tässä opinnäytetyössä on tehty kirjallisuuskatsaus aikaisempiin tutkimuksiin ja vastaaviin konstruktiioihin sekä laadunhallinnan viitekehyksiin. Tutkimuksen aikana havaittuja asioita hyödynnetään kehitettäessä uutta konstruktiota ja tuloksia verrataan aikaisempiin tutkimuksiin. Prosessimaisen toiminnan ja jatkuvan kehittämisen teorian tukevat merkittävästi tutkimusongelmien ratkaisemista konstruktiolla eli laadunhallintajärjestelmällä. Tällä on oleellinen ja todellinen merkitys organisaation toiminnan laadulliseen parantamiseen.

### 4.3 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii kuvamaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus on monimuotoista ja siihen sisältyy lukuisia tutkimuksen alalajeja. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä suosia tutkimusmetodeja, joissa tutkittavat ovat aktiivinen osa tutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161-163.)

Laadullisen tutkimuksen raportti ei ole selostus tapahtuneesta vaan analyttinen ja näkemysellinen kertomus tutkimustyöstä. Induktiivinen tutkimusote hyödyntää empiirisiä havaintomateriaalia yhdistettynä teoreettiseen tietoon ja sen pohjalta päädytään selittelymalleihin. Tutkijan on aktiivisesti kirjattava omia ajatuksiaan, havaintojaan, oivalluksiaan ja omia tuntemuksiaan. Tätä havaintoaineistoa on mahdollista käyttää sellaisenaan osana tutkimusta. Muutoinkin tutkimustulosten esittely voi olla joustavaa. (Hirsjärvi ym. 2015, 266-268.)

#### 4.3.1 Havainnointi

Havainnointi on prosessien tiedonkeruumenetelmä, jolla pyritään saamaan aikaan yleiskuva tutkimuskohteesta tai siihen liittyvästä ilmiöstä. Sitä käytetään yleisesti tilanteissa, joissa jollakin muulla menetelmällä (esimerkiksi kyselyt ja haastattelut) ei voida tuottaa luotettavaa tietoa. Havainnointi soveltuu hyvin myös hiljaisen tiedon keräämiseen. Havainnoinnille on tyypillistä, että sitä käytetään autenttisissa tilanteissa. Havainnoitavan ilmiön on oltava havainnoitavissa. Siten esimerkiksi havainnointi ei sovi ihmisen ajattelun havainnointiin. (Kananen 2012, 94-95.)

Havainnoijan rooli riippuu kohdeorganisaatiosta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Havainnointi luokitellaan osallistumisen mukaan joko ulkopuoliseen tarkkailuun tai aktiiviseen osallistumiseen. Havainnoijan roolin tulee olla aina mahdollisimman objektiivista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 116-117.)

Kananen (2012) jakaa havainnoinnin muodot viiteen luokkaan:

1. tekninen havainnointi
2. piilohavainnointi
3. suora havainnointi
4. osallistava havainnointi
5. osallistuva havainnointi

Suora havainnointi perustuu paikan päällä suoritettavaan havainnointiin siten, että havainnoija on läsnä. Piilohavainnoinnissa havainnoija ei ole havaittavissa eivätkä ole tietoisia havainnoinnista. Epäsuorassa havainnoinnissa tutkija on piilossa, mutta havainnoitavat

ovat tietoisia havainnoinnista. Osallistuva havainnointi mahdollistaa tutkijalle monta roolia. Pääsääntöisesti tutkija itse osallistuu toimintaan ja pääsee näin syvälle tutkittavaan ilmiöön. Organisaatiossa työskentelevä osallistuva havainnoija tietää kohdeilmiön ja rutiinit, mutta ulkopuolisen havainnoijan on varattava riittävästi aikaa osallistumiseen ja tutustumiseen. (Kananen 2012, 94-95.) Osallistuva havainnointi on Toikon ja Rantasen (2009, 143-144) mukaan käyttökelpoinen väline kohdeorganisaation toimintalogiikan ymmärtämiseksi. Tutkija on aktiivisesti vuorovaikutuksessa havainnoitavan toimintaympäristön kanssa osana toimintaympäristön analyysiä tai koko kehittämisprosessiin liittyen.

Havainnoinnin apuna käytetään erilaisia dokumentoinnin ja tiedonkeräämisen työvälineitä. Strukturoidussa havainnoinnissa tutkija on valmistautunut etukäteen ja voi kirjata havainnot lomakkeelle. Strukturoimattomassa havainnoinnissa ei ole valmista listaa vaan havainnoija kirjaa ylös mahdollisimman paljon ilmiöön liittyvää asiaa. Tässä yhteydessä voidaan käyttää apuna videointia, mutta vaarana on liiallinen aineisto tutkittavaan ilmiöön nähden. Havainnoijan tulisi käyttää apuna tutkimuspäiväkirjaa, johon kerätään ilmiöön liittyvät asiat havainnoinnin ajalta. Havaintojen perusteella voidaan tehdä jatkuvaa aineiston analyysiä. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon kerääminen ja analyysi tapahtuvat samanaikaisesti lisäten havainnoijan ymmärtämystä tutkittavasta ilmiöstä. Tämä on tärkeää ilmiön ratkaisemisen kannalta. Kananen (2012, 96-98) mukaan kehittämistutkimuksissa havainnointia voidaan tarvita lähtökohtatilanteen kartoittamiseen, ongelman määrittelyyn, prosessin aikaiseen toimintaan tai toteutuksen arvioinnissa. On myös tilanteita, joissa havainnoija ei voi tallentaa havaintojaan välittömästi. Tällöin asiat tulee kirjata muistinvaraisesti havainnoinnin päättymisen jälkeen. (Ojasalo ym. 2015, 117.)

#### 4.3.2 Dokumenttianalyysi

Kananen (2015, 76-77) jakaa laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät sekundääriseen ja primääriaineistoon. Yksi esimerkki sekundäärisestä aineistosta ovat dokumentit, kuten vuosikertomukset, kirjeet, raportit ja pöytäkirjat sekä erilaiset verkkodokumentit. Dokumenttien avulla tutkija voi perehtyä ilmiöön ja organisaatioon etukäteen. Monet organisaatiot dokumentoivat toimintaansa eri tavoin. Tällaisia kuvauksia ovat esimerkiksi erilaiset toiminnan kuvaukset, pöytäkirjat, muistiot ja toimenkuvat.

Erilaisiin tarkoituksiin tuotetut dokumentit sisältävät usein hyvin monenlaista ja käyttökelpoista tietoa kehittämisen kohteena olevasta organisaatiosta. Dokumenttianalyysia käytetään



tetään usein yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin. Näin saadaan erilainen näkökulma kehittämisen kohteena olevaan asiaan. Dokumenttianalyysissä voidaan hyödyntää lähes kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali. Vahvuutena pidetään ilmiön esiintymistä luonnollisessa ympäristössään. Dokumenttianalyysin avulla voidaan määritellä organisaation menestystekijöitä tai kehitettäviä asioita. (Ojasalo ym. 2014, 43, 136.)

Bowen (2009, 31) toteaa, että yksinkertaisimmillaan dokumenttianalyysi sisältää dokumenttien valinnan, dokumenttien läpikäymisen ja lukemisen sekä tulkinna. Dokumenttianalyysi on parhaimmillaan monimenetelmä tutkimuksissa. Analyysiä voi vaikeuttaa se, että aineistoa ei ole varsinaisesti tehty tutkimusta varten ja aineiston muokattavuus ei ole mahdollista. Haasteellisuutta lisää myös se, että aineiston sisältö riippuu usein sen laadusta. Toisaalta tämä on myös vahvuus, sillä tutkijalla ei ole mahdollisuutta muokata aineistoa eikä siten vaikuttaa sen laatuun tai tutkimusprosessiin. Dokumenttianalyysissä aineiston kerääminen on usein helpompaa kuin monissa muissa tiedonkeruumenetelmissä, sillä aineisto on valmiina.

#### 4.3.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunies, Threats) on usein käytetty menetelmä toiminnan arvioinnissa ja nykytilan selvittämisessä. Siinä arvioidaan organisaation vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa ympäristön luomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Näistä vahvuudet ja heikkoudet edustavat nykytilaa ja mahdollisuudet sekä uhkat tulevaa. SWOT-analyysin tarkoituksena on tuottaa riittävästi tietoa strategisten valintojen tueksi ja toisaalta antaa selkeä kuva organisaation tilanteesta. (Vuorinen 2014, 88.)

Swot-analyysissä päädytään usein siihen, että samat asiat toistuvat useissa eri kentissä. Swot-analyysi voidaan toteuttaa laatimalla kaksi analyysia. Ensimmäisessä kuvataan nykytilannetta ja toisessa tulevaisuuteen liittyviä asioita. Swot-analyysin pohjalta voidaan tehdä ratkaisuja ja toimintasuunnitelmia. (Lindroos & Lohivesi 2004, 217-218.)

Kamensky (2015, 198) mukaan johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia voidaan tehdä seuraavasti:

Vahvat puolet:           1) Käytä hyväksi, 2) Vahvista.

Heikot puolet:           1) Poista, 2) Lievennä, 3) Vältä.

Mahdollisuudet: 1) Varmista niiden hyödyntäminen.

Uhat: 1) Kierrä, 2) Lievennä, 3) Poista, 4) Käännä mahdollisuudeksi.

SWOT-analyysiä voidaan soveltaa monella eri tasolla ja alueella. Analyysi on helppo toteuttaa, mutta siihen tulee valmistautua hyvin. SWOT-analyysin tekijöiden tulisi tuntea toimintaympäristö ja organisaatio riittävän hyvin. SWOT-analyysi voi olla pelkistetty. Tämä toimii paremmin kuin toivelistat, joissa oleelliset asiat jäävät piiloon. Tällaiset pelkistetyt analyysit toimivat hyvänä pohjana esimerkiksi organisaation strategiatyössä. Kamenskyn (2015, 193) mukaan vahvuudet ja heikkoudet tulisi kirjata SWOT-analyysiin mahdollisimman totuudenmukaisesti ja realistisesti. Pelkkä vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ei yksistään riitä. Tarvitaan kehittämissuunnitelmat, joilla heikkoudet käännetään vahvuuksiksi ja uhat minimoidaan (Åkerberg 2017, 63-64).

## 5 Tutkimuksen ja laadunhallintajärjestelmän toteutus

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana oli selvittää millainen on toimiva laadunhallintajärjestelmä Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalle. Pääongelmasta johdetut osaongelmat olivat:

- Millainen laadunhallintajärjestelmä tukee opiskelijakunnan johtamisjärjestelmää?
- Mihin ydinprosesseihin ja alaprosesseihin laaditaan kuvaukset?
- Miten hiljainen tieto saadaan kuvattua?
- Ovatko yleisimmät laadunhallintajärjestelmät sovellettavissa opiskelijakunnan laadunhallintajärjestelmän toteuttamiseen?

Kysymysten asettelulla on haluttu aikaan saada aktiivista vuoropuhelua organisaation toimijoiden kesken aiheeseen liittyen. Kohdeorganisaatiolla ei ollut työn tekemisen aloitusajankohtana toimivaa laadunhallintajärjestelmää eikä vakiintuneita laadunhallinnan elementtejä. Myös organisaation toimintaympäristön hahmottaminen oli suppeaa. Osa opiskelijakunnista oli osallistunut 2000-luvun puolivälin jälkeen toteutettuun Olavi-hankkeeseen (Opiskelijakuntien laadunvarmistusjärjestelmien kehittäminen - OLAVI-hanke), jolla pyrittiin edesauttamaan laatutyötä opiskelijakunnissa. Laadunhallintajärjestelmän tarve oli noussut esille jo useasti ennen opinnäytetyön aloittamista, koska käytössä ei ollut systemaattista tapaa toiminnan arviointiin tai kehittämiseen liittyen.

Opinnäytetyön tekeminen alkoi vuonna 2011 tutkimussuunnitelmalla ja dokumenttianalyysillä. Dokumenttien hyödyntäminen ja analysointi on jatkunut aktiivisesti koko opinnäytetyöprosessin ajan. Minulle oli kertynyt myös paljon seminaari-, koulutus- ja muuta aiheeseen liittyvää materiaalia. Dokumenttianalyysin perusteella listasin kehitettäviä asioita, joita käytettiin hallitusseminaarien ja muiden kehittämiskohtaamisten alustuksissa ja tietopohjana.

Varsinainen opinnäytetyön tekemisen prosessi jakaantuu useaan eri vaiheeseen. Varsinainen laadunhallinnan kehittäminen alkoi laajalla tutustumisella teoriaan ja aktiivisella keskustelulla opiskelijakunnan toimijoiden kanssa. Nykytila-analyysi tehtiin syyskuussa 2014 ja toisen kerran tammikuussa 2015. Ennen tätä olin tutustunut opiskelijakunnan dokumentoituihin tietoihin. Nykytila-analyysien jälkeen laadin toimenkuvat toiminnassa mukana oleville ja tapahtumankuvauspohjat, jotka ovat osa laadunhallintajärjestelmää ja

joilla voidaan jakaa hiljaista tietoa. Havainnoin toimenkuvien ja tapahtumakuvauspohjien käyttöä aktiivisesti opinnäytetyöprosessin aikana. Vuoden 2015 toimijat myös määrittivät epävirallisesti toiminnan prosesseja ja niiden tasoja. Määrittely tehtiin uudelleen johdottiin toimesta joulukuussa 2017 ja työpajatyönä helmikuussa 2018. Prosessit on nimetty alaluvussa 3.3. Varsinainen laadunhallintajärjestelmä koottiin vuosina 2014 – 2019. Valmis laadunhallintajärjestelmä katselmoidaan myöhemmin ja hyväksytään opiskelijakunnan edustajiston kokouksessa. Olen siirtynyt toisen työnantajan palvelukseen vuoden 2018 puolivälissä, mutta opinnäytetyö on viimeistelty hyvässä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Opinnäytetyö toteutettiin kohdeorganisaatiossa päivittäisen työn ohessa. Opinnäytetyön toimeksiantaja esitti toiveen, että laadunhallintajärjestelmän tekemisen yhteydessä kehitettäisiin myös toiminnan rakenteita, prosesseja ja johtamisjärjestelmää. Toikon ja Rantasen (2009, 5-22) mukaan asioiden kuvailun lisäksi on pyrittävä konkreettiseen kehittämiseen, jolla haetaan selkeitä parannuksia organisaation toimintaan. Tämä työ oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnettiin aiempaa tutkimustietoa laadunhallintajärjestelmän kokoamiseksi. Laadunhallintajärjestelmä toteutettiin opinnäytetyöprosessissa kootujen ja havaittujen tietojen pohjalta.

Kehittämiseen on osallistunut kohdeorganisaation toimijoita. Toimijoiden osallisuus ja osallistuminen aktiivisina toimijoina kehittämiseen on Toikon ja Rantasen (2009, 10) mukaan välttämätöntä tutkimuksellisen kehittämistyön onnistumiselle. Tutkijana ja työyhteisön jäsenenä olin mukana arvioimassa organisaation nykytilaa, analysoimassa tuloksia ja kehittämässä toimintaa.

Havainnointia helpotti se, että olin toiminut opiskelijakunnassa jo pitkään ja saanut työni kautta hyvät pohjatiedot opiskelijakunnan toiminnasta ja toimijoista. Jokapäiväisen työn kautta olen voinut kerätä havainnoimalla ja kirjaamalla tiedot havainnointipäiväkirjaan laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen liittyvää hiljaista tietoa useissa eri yhteyksissä. Heikkisen, Rovion ja Syrjälän (2006, 101-104) mukaan tutkijan tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä on organisaation jäsenten, kokousten, tekemisen ja suunnittelun havainnointi luonnollisessa ympäristössä. Havainnoija voi kuunnella, kysellä, tehdä yhteenvetoja ja kokeilla ideoita.

## 5.1 Nykytilan analyysi Swot-menetelmällä

Kehittämistyön alussa on tärkeää tietää nykytila ja miten organisaatio tällä hetkellä toimii. Nykytilan selvittämiseksi opiskelijakunta päätyi itsearvioinnin tekemiseen SWOT-analyysillä. SWOT-analyysillä pyrittiin tuottamaan tietoa organisaation nykyhetkestä ja tunnistamaan kehittämistarpeita sekä määrittämään toimintaympäristöä. SWOT-analyysien perusteella voitiin todeta, että toimintaympäristö ja toiminnan lähiympäristö eli korkeakoulu ovat jatkuvassa muutoksessa.

Opiskelijakunta päätyi tekemään nykytila-analyysit toimikauden 2014 loppupuoliskolla, jolloin toimijoille oli kertynyt omaa kokemuseräistä tietoa toiminnasta useiden kuukausien ajan. Ensin tehtiin kattava PESTEL-analyysi ja sitten SWOT-analyysi. SWOT-analyysi toteutettiin toisen kerran helmikuussa 2015 ja yhdistetyt tulokset on esitetty taulukossa 2. Tuloksia on käytetty tämän opinnäytetyön lisäksi pohjana opiskelijakunnan strategien laadinnassa. SWOT-prosessin kulku on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. SWOT-analyysin kulku (2018)

Pvm	Mitä	Kuka	Tuotos	Jatko
15.9.2014	Swot-ennakkotehtävä	Hallitus ja edustajiston puheenjohtajat		
22.9.2014	Pestel-analyysi	Hallitus ja edustajiston puheenjohtajat	Pestel-analyysi	Skenaariot
22.9.2014	Swot-koonti	Hallitus ja edustajiston puheenjohtajat	Swot-analyysi	Skenaariot
1.12.2014	Strategian esittely	Janne Kallunki	Strategia	
31.12.2014	Uusi Swot-ennakkotehtävä	Hallitus ja edustajiston puheenjohtajat		
8.1.2015	Swot-analyysi	Hallitus ja edustajiston puheenjohtajat	Laadukas Swot	Operatiiviset toimintasuunnitelmat

Ensimmäinen SWOT-analyysi tehtiin syyskuussa 2014. Lähetin SWOT-pohjan ja sen tekemiseen liittyvät ohjeet sähköpostilla opiskelijakunnan hallitukselle ja edustajiston puheenjohtajille 15.9.2014. Opiskelijakunnan hallituksessa oli tuolloin seitsemän jäsentä ja kaksi edustajiston puheenjohtajaa. Laatuasioita oli käsitelty aiemmin mm. perehdyttämisen aikana ja hallituksen jäseniä oli pyydetty tutustumaan laadunhallinnan merkitykseen ja sen vahvistamiseen oman tehtävän näkökulmasta.

Opiskelijakunnan hallituksen toivomuksesta myös minua pyydettiin tekemään SWOT-analyysi. Aikaa SWOT-analyysin tekemiselle oli yksi viikko. SWOT-analyysit koottiin yhteen hallitusseminaarissa eli työpajassa 22.9.2014 klo 8.00 - 12.00. Tässä vaiheessa jokaisella hallituksen jäsenellä tai edustajiston puheenjohtajalla oli takanaan jo useiden kuu-kausien kokemus kohdeorganisaatiosta ja sen toiminnasta.

Hallitusseminaarissa SWOT-analyysin purkaminen onnistui hyvin ja kaikki olivat tehneet ennakkotehtävän. Havainnoinnin mukaan hallituksen jäsenet ja edustajiston puheenjohtajat olivat perehtyneet huolellisesti tehtävänantoon ja kohdeorganisaatioon.

Seminaari aloitettiin kahvilla, ohjelman läpikäynnillä ja tavoitteen asettamisella. Seminaaria varten tehtyä power point -esitystä täydennettiin aamupäivän annin mukaan ja lopuksi laadittiin konkreettinen listaus nopeasti reagoitavista asioista ja seuraavan toimintavuoden tärkeimmistä teemoista ja tekemisistä.

Toinen SWOT-analyysi lähetettiin 31.12.2014 ja aikaa sen tekemiseen oli noin yksi viikko. SWOT-analyysi koottiin yhteen hallitusevakossa 8.1.2015. Hallitusevakoon osallistuivat vuoden 2015 hallituksen jäsenet ja edustajiston puheenjohtajat. Lopuksi SWOT-analyysit yhdistettiin (taulukko 2). SWOT-analyysissä käytetty lomake ohjeistuksiin on liitteenä 1.

Alle on koottu tärkeimmät havainnot ja kehittämiskohteet SWOT-analyysien ja keskustelujen pohjalta.

### **Vahvuudet**

Suurimmiksi vahvuuksiksi nousivat vakiintuneet toimintatavat ja lähellä opiskelijaa oleva toiminta. Ammattikorkeakoulujen lainsäädännössä ei ole säädetty yliopistojen ylioppilaskuntien kaltaista automaatiojäsenyyttä, joka koettiin erityisesti varainhankinnan kannalta haasteelliseksi. Opiskelijoiden järjestäytymisaste on kuitenkin hyvä ja antaa taloudellisen pohjan toiminnan toteuttamiseen. Myös hallituksen työnjako sai useita mainintoja, samoin kehittämishaluinen toiminnanjohtaja. Vahvuudeksi nousi myös aktiivinen vuorovaikutus, joka mahdollistuu toimintaympäristön avulla.

## Heikkoudet

Suurimmaksi heikkoudeksi koettiin epävirallisen puheen vähäinen määrä ja hiljaisen tiedon suuri määrä. Myös opiskelijakunnan tunnettuus ja tiedotuksen epätasaisuus saivat mainintoja. Tehoton seuranta ja dokumentaation puute aiheuttavat sen, että jokainen hallitus joutuu aloittamaan kaiken alusta toimikautensa alussa.

## Mahdollisuudet

Molemmissa seminaareissa kiinnitettiin paljon aikaa mahdollisuuksien läpikäymiseen. Tärkeimmäksi asiaksi nousi heikkouksien tunnistaminen ja jatkuvan kehittämisen tarkeys. Onnistunut perinteensiirto ja hyvä perehdyttäminen nähtiin myös erittäin tärkeänä toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Opiskelijavaikuttavuuden lisäämiseksi opiskelijakunnan tulisi osallistua aktiivisemmin korkeakoulun kehittämiseen. Rahoituksen turvaaminen esimerkiksi lainsäädännöllä mainittiin usein.

## Uhat

Korkeakoulunsa sisäisenä toimijana opiskelijakunnassa on myös sisäisiä uhkia. Suurimpana uhkana nähtiin passiivinen hallitus ja uskottavuuden menetys. Myös perinteensiirron epäonnistuminen ja tietämättömyys koettiin vakavaksi uhaksi. Jatkuva työmäärän kasvu huolestutti myös.

Taulukko 2. SWOT-analyysin tuotosten yhdistelmä (2015)

<b>KAMOn vahvuudet</b>	<b>KAMOn heikkoudet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vakiintuneet toimintatavat</li> <li>- kehittämishaluinen toiminnanjohtaja</li> <li>- tilat</li> <li>- hyvät vermeet (tietokoneet jne.)</li> <li>- Heeros</li> <li>- hyvä säännöstö</li> <li>- hallituksen työnjako</li> <li>- tilitoimisto</li> <li>- toimijoiden opintopisteet</li> <li>- uskottavaa toimintaa / suhteet johtoon</li> <li>- hyvä paikallinen verkosto</li> <li>- kielitaito</li> <li>- kevyt organisaatorakenne</li> <li>- tuutorit</li> <li>- vuorovaikutustaidot ja Me-henki</li> <li>- tapahtumat</li> <li>- toimintaympäristö / pieni koulu</li> <li>- vertaistutorointi</li> <li>- lähellä opiskelijaa / opiskelijoiden näköinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- päätöshetkien vähyyys</li> <li>- infran hyödyntämättömyys</li> <li>- liian vähän epävirallista puhetta</li> <li>- tiedotus: sisäinen ja ulkoinen</li> <li>- johtamiskulttuuri</li> <li>- junnaaminen</li> <li>- toimijoiden kiire</li> <li>- kukaan ei reagoi, esim. laki, KAMK</li> <li>- suuri vaihtuvuus (hallitus)</li> <li>- työaikaresurssien puute</li> <li>- paljon hiljaista tietoa</li> <li>- esiintymiskokemuksen vähyyys</li> <li>- passiivinen edustajisto</li> <li>- motivointi</li> <li>- tehoton seuranta / dokumentointi</li> <li>- jatkavien opiskelijoiden heikko jäsenprosentti</li> <li>- pieni toimintaympäristö</li> <li>- ulkoinen viestintä on vähäistä</li> <li>- kehittämisrahoitus puuttuu</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- palvelut (kirjakaupat, haalarit jne.)</li> <li>- hyvä jäsenprosentti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KAMOn ei tunneta opiskelijoiden keskuudessa</li> <li>- poliittisten näkökulmien puuttuminen</li> </ul>
<p><b>KAMOn mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- heikkouksien tunnistaminen</li> <li>- amk-laki ja automaatiojäsenyys</li> <li>- vireä hallitus</li> <li>- projektit, hankkeet</li> <li>- uudet tapahtumat</li> <li>- hyvät hallinnon opiskelijaedustajat</li> <li>- johdon sitoutuminen</li> <li>- oikea-aikaisuus</li> <li>- sharepoint</li> <li>- uudet liiketoiminnot ja rahalähteet</li> <li>- yths</li> <li>- SAMOK, OLL, muut liitot</li> <li>- FRANK</li> <li>- perinteensiirron kehittäminen</li> <li>- dokumentaation kehittäminen</li> <li>- puolipäiväinen toimija</li> <li>- KAMK Sport</li> <li>- SOME</li> <li>- parempi mainonta</li> <li>- kampusrakenne</li> <li>- ei juurikaan kilpailijoita</li> <li>- oma sauna / baari</li> <li>- poliittiset näkökulmat</li> <li>- hyvä perehdyttäminen</li> <li>- osallistuminen ja osallistaminen</li> <li>- yhteistyö muiden järjestöjen kanssa</li> <li>- hyvä jäsenprosentti</li> <li>- enemmän mukaan koulun kehittämiseen</li> </ul>	<p><b>KAMOn uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- passiivinen hallitus eli bilehallitus</li> <li>- amk-laki ei muutu riittävästi</li> <li>- KAMK yhdistyy johonkin toiseen</li> <li>- sopimus muuttuu / rahoitus loppuu</li> <li>- rahoitus pienenee</li> <li>- ei halua hallitukseen tai edariin</li> <li>- nettikirjakaupat</li> <li>- jäsenprosentti romahtaa</li> <li>- tilat pois, tietokoneet ym. hankittava itse</li> <li>- työharjoittelut</li> <li>- tietämättömyys</li> <li>- KAMO vain bileorganisaatio: uskottavuus</li> <li>- sharepoint</li> <li>- tj lähtee</li> <li>- rehtori vaihtuu</li> <li>- perinteensiirto ei onnistu</li> <li>- työmäärä ylittää resurssit</li> <li>- muut järjestöt</li> <li>- hintojen nousu</li> <li>- kaavoihin kangistuminen</li> <li>- rahaa haettava jäsenmaksua korottamalla</li> </ul>

## 5.2 Laadunhallintajärjestelmän valinta ja sisältö

Opinnäytetyön aloittamisen yhteydessä opiskelijakunnan hallitus määritteli laadunhallintajärjestelmän tarpeen ja muodon. Laadunhallintajärjestelmästä oli puhuttu koko 2000-luku, mutta kukaan ei ollut tarttunut tekemiseen konkreettisesti. Opiskelijakunnalla on käytössä tiimi- ja prosessiorganisaatio, jossa jokaisella on oma vastualueensa ja jokainen kuuluu ainakin yhteen tiimiin.

Toimeksiantona sovittiin, että laadunhallintajärjestelmä ei saa olla raskas tai puhdas manuaali. Hallitusseminaarien yhteydessä syksyllä 2014 ja alkuvuodesta 2015 käytiin läpi ISO-standardiin perustuvaa laadun määrittelyä ja sanastoa. Toimeksiantona sovittiin, että



opinnäytetyön tekijä varaa resurssit, laatii aikataulut, selvittää aiheeseen liittyvän teoreettisen tiedon ja kokoaa varsinaisen laadunhallintajärjestelmän. Samalla sovittiin, että laadunhallintajärjestelmän suunnitteluun osallistetaan kulloinenkin opiskelijakunnan hallitus ja edustajiston puheenjohtajat. Hallitus ja edustajiston puheenjohtajat ovat olleet aktiivisia ja osallistuneet nykytilan määrittelyyn, prosessien määrittelyyn ja laadunhallintajärjestelmän valintojen tekemiseen.

Havainnointia suoritettiin koko opinnäytetyön prosessin ajan kirjaamalla ylös opiskelijakunnan päivittäiseen toimintaan vaikuttavia puutteita ja tarpeita, mutta myös havaittuja hyviä käytänteitä. Hallituksen ja edustajiston kokouksissa sai myös hyvän käsityksen organisaation toimivista käytänteistä ja arkipäivän haasteista. Myös epäviralliset hetket (kahvitauot) tuottivat paljon tietoa organisaation tilanteesta. Osa havaituista puutteista tai tarpeista on korjattu jo opinnäytetyöprosessin aikana.

Lähtötilanne kartoitettiin SWOT-analyysillä ja prosessitarpeet määriteltiin yhteistoiminnallisesti työpajassa. SWOT-analyysit käsiteltiin sivulla 34 esitetyn mukaisesti. Ensimmäisen SWOT-analyysin tulosten, jatkuvan havainnoinnin ja dokumenttianalyysin perusteella hallitus valitsi syksyllä 2014 kehittämiskohteiksi:

1. Hiljaisen tiedon jakaminen ja viestintä
2. Perehdytysmallin luominen ja dokumentointi
3. Tehtävänkuvauksen tekeminen hallitukselle ja toiminnanjohtajalle
4. Prosessikartta
5. Prosessien kuvaus sanallisesti (max. A4 / prosessi)
6. Organisaatiomallin päivittäminen

Esittelin kehittämiskohteet hallituksen kokouksen yhteydessä syksyllä 2014. Pian tämän jälkeen laadin tehtävänkuvaukset ja hiljaista tietoa on pyritty jakamaan aktiivisesti. Tätä varten hankittiin myös kassakaappi, jossa esimerkiksi vain toiminnanjohtajan hallussa olevia salasanoja säilytetään. Lisäksi otettiin käyttöön jo vuonna 2014 tapahtumankuvauspohja.

Käytössä on ollut jo usean vuoden ajan share point –tyylinen jakamisalusta, joka on päivitetty loppuvuodesta 2018 O365-alustaksi. Organisaatiomallin päivittäminen tehtiin

vuonna 2015 ja samalla määriteltiin johtajuusfunktiot. Perehdytysmalli tehtiin yhteistoiminnallisesti vuoden 2016 hallitusseminaarin yhteydessä ja sitä sovellettiin ensimmäisen kerran saman vuoden joulukuussa. Toimijoille on laadittu yhteismitallinen perehdytysmateriaali ja perehdytysjakso. Opinnäytetyöprosessin aikana säännöt on päivitetty ja lukuisat ohjesäännöt koottu yhteen johto- ja hallintosääntöön.

Organisaatiossa on myös kiinnitetty jatkuvaa huomiota sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Opiskelijakunta uudisti internet-sivustonsa ja aloitti opiskelijoille ja henkilökunnalle suunnatun viikkotiedotteen lähettämisen vuonna 2016. Opiskelijakunta otti käyttöön myös sosiaalisen median työkalut. Samalla otettiin käyttöön sisäisen viestinnän avuksi ilmoitustaulu, johon kaikki toimijat päivittävät tekemisensä.

Myös toimintasuunnitelman sisältö muutettiin operatiiviseksi ja palautekyselyt aktiivisen kehittämisen välineiksi. Jokaiselle toiminnolle on laadittu oma vuosikello ja ne on yhdistetty myös yhdeksi laajaksi vuosikelloksi. Muutoksen myötä jokaisen toimijan on mahdollista helpommin suunnitella ja toteuttaa toimintasuunnitelmaa.

Prosessikartta ja prosessikuvaukset on laadittu opinnäytetyöprosessin loppupuolella syksyllä 2018. Nykytilan määrittelemisen jälkeen hallituksen puheenjohtaja Janne Kallunki teki opiskelijakunnan strategian opinnäytetyönä. Kiiskisen ym. (2002, 28-29, 38-39) mukaan prosessien määrittelyyn tulee pohjautua organisaation visioon ja strategiaan ja ennen muutosta on tunnistettava nykytila ja muutostarpeet. Kajaanin ammattikorkeakoulun edustajisto on kokouksessaan 1.12.2014 määrittellyt opiskelijakunnalle seuraavan vision:

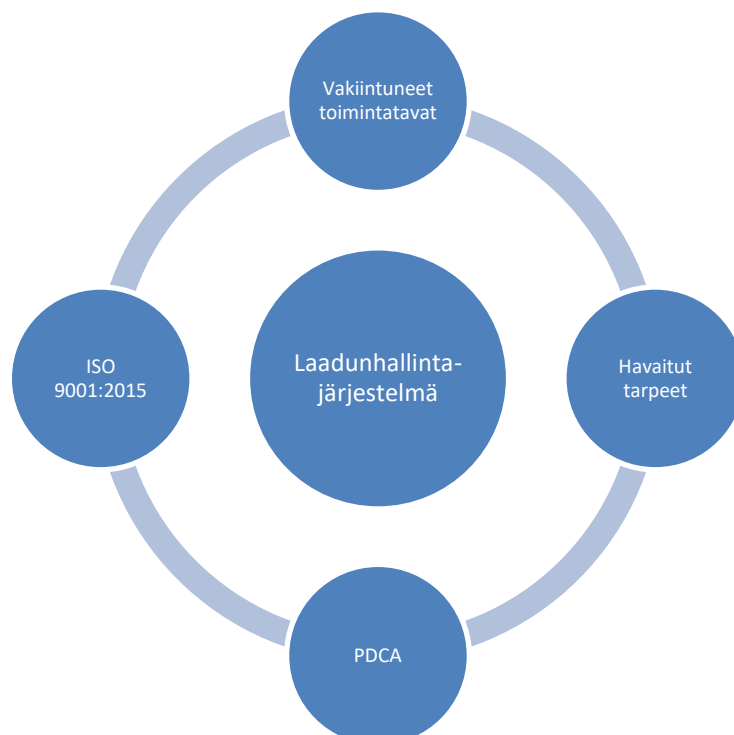


Kuva 16. Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan visio (2014)

Moision ja Tuomisen (2004, 5) mukaan laatuasioista ei saa tehdä monimutkaisia, vaan ymmärrettäviä ja organisaatioon sopivia. ISO-standardeja voidaan käyttää jokaiseen organisaatioon, mutta vaatimuksia on osattava soveltaa organisaatiolle sopivalla tavalla. Laatu voi tarkoittaa pelkästään erilaisista tavoista tai käytännöistä sopimista.

Opinnäytetyön toimeksiantaja päätti 13.4.2018 hallitusseminaarissa, että laadunhallintajärjestelmää ei laadita minkään tutkimuksen kohteena olleen järjestelmän pohjalta. Sen sijaan laadunhallintajärjestelmä muodostettiin opinnäytetyöprosessin aikana esiin nousseiden havaintojen ja tarpeiden pohjalta ja siinä sovelletaan osittain ISO 9001:2015 standardia. Opiskelijakunnalla on paljon vakiintuneita toimintatapoja, joiden kehittäminen on osa jatkuva prosessi. Laadunhallintajärjestelmän lähtökohta on esitetty kuvassa 17.

Laadunhallintajärjestelmän sisältö on laadittu opinnäytetyön lähtökohdista ja toisaalta prosessin aikana havainnoitujen asioiden pohjalta. Itsestäänselvyyksiä on pyritty välttämään. Prosessien määrittelyä on tehty koko opinnäytetyöprosessin ajan. Organisaatiossa on tutustuttu jokaisen toimintavuoden aikana yleisesti laatuajatteluun, tiimityöhön ja prosessiin työkentelytapaan. Laadunhallintajärjestelmän jatkumoksi tarvitaan toimijoiden koulutusta, hyvää perehdytystä ja aktiivista viestimistä. Toimintaan liittyvät muutokset vaativat havainnollistamista, tavoitteiden läpikäymistä ja sisäistämistä sekä jatkuvaa kehittämistä. Laadunhallintajärjestelmän ydinajatus on nimenomaan jatkuvan kehittämisen mallin soveltaminen kaikkeen toimintaan.



Kuva 17. Opiskelijakunnan laadunhallintajärjestelmän lähtökohta (2018)

O365-alustalla olevaan laatukansioon on koottu laatukäsikirja ja laatutyökalut, joihin kaikille opiskelijakunnan toimijoilla on jatkuva pääsy. Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan laatukansion sisältö on esitetty liitteessä 2.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Ojasalon ym. (2014, 48) mukaan työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat niin tieteen tekeminen kuin yritysmaailma ja niihin liittyvät eettiset säännöt. Kehittämistyön tuloksien on oltava käytäntöä laajasti hyödyttäviä. Tutkimus tulee tehdä huolellisesti, tarkasti ja rehellisesti ja korkean moraalikäsitteen mukaisesti.

Eettisesti hyväksyttävä tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Keskeistä on rehellisyys ja huolellisuus itse tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja tutkimuksen tulosten arvioinnissa. Tutkimukseen on sovellettava eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Muiden tutkijoiden työtä ja tutkimuksia on kunnioitettava ja aikaisempiin tutkimuksiin on viitattava asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tutkimuksen luotettavuudesta voidaan huolehtia tarkalla tutkimuskohteen kuvauksella, huolellisella dokumentaatiolla, tutkimusvaiheiden perustelemisella ja siirrettävyyden varmistamisella. Kehittämistutkimuksessa luotettavuustarkastelu on haasteellista, sillä kyseessä ei ole oma tutkimusotteensa. Luotettavuutta on siten arvioitava niiden menetelmien avulla ja kautta, joita tutkimuksessa käytetään. Luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksessa tehdyt valinnat on perusteltava, sillä tämä tuo työlle uskottavuutta. Luotettavuus voidaan osoittaa hyödyntämällä monilähteisyyttä, mm. havainnointia, kyselyitä, teemahaastatteluita ja kirjallisia dokumentteja. (Kananen 2015, 111-112.)

Konstrukttiivinen tutkimus tähtää ratkaisuun, joka saavutetaan syvällisen ja monipuolisen tiedon avulla. Konstruktion eli ratkaisun toimivuutta voidaan arvioida tutkimuksen yhteydessä tai myöhemmässä vaiheessa. Tässä opinnäytetyössä on otettu käyttöön useita laadunhallintajärjestelmän osia, joita on voitu testata, havainnoida ja kehittää opinnäytetyöprosessin aikana. Lukan (2006, 114-121) kuvaama ja omaan tutkimukseeni liittyvä konstrukttiivisen tutkimuksen prosessi toteutui. Laadunhallintajärjestelmä on jo vaiheittain otettu käyttöön ja sitä kehitetään jatkuvan kehittämisen periaatteiden mukaisesti.

Vilkkä (2007, 54) pitää piilohavainnointia ongelmallisena ja moraalisesti arveluttavana. Tutkijan osallisuus ja toimiminen osana tutkimuskohdetta on oikeutetumpaa kuin piilohavainnointi. Havainnoinnin avulla olen saanut tärkeää ja ajantasaista tutkimustietoa. Havainnointi on myös auttanut saavuttamaan kehittämistyölle asetetut tavoitteet. Opiskelijakunnan toimijat tiesivät koko ajan kehittämistyöstä ja sen tarkoituksesta eli piilohavainnointi ei tullut kysymykseen. Luotettavuutta voidaan arvioida vuorovaikutustilanteiden totuudenmukaisella dokumentaatiolla. Olen dokumentoinut havainnot totuudenmukaisina ja reaaliaikaisesti. Havainnot on käsitelty anonyymisti. Näin tutkimus on toteutettu luotettavasti ja eettisesti oikein ja se on sovellettavissa missä tahansa vastaavassa organisaatiossa.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön prosessi on ollut haastava ja monivaiheinen. Alkuperäinen ajatus kaiken kokoavasta laadunhallintajärjestelmästä on muuttunut opinnäytetyöprosessin kuluessa käytännönläheisempään toteutustapaan ja tuotokseen. Keskusteluissa oli useaan otteeseen laadunhallintajärjestelmän tuotos ja sen käytettävyys. Käyttäjien suuri vaihtuvuus asetti sekä haasteen että rajoitteita laadunhallinnan kokoamisen suhteen. Tehdäänkö perinteinen manuaali vai konkreettisia työkaluja operatiivisen toiminnan laadun varmistamiseksi. Olen myös tutustunut johtamisen ja laadunhallinnan käsitteisiin sekä laajasti prosessiin käsitteenä.

Opiskelijat ovat laatutietoisia ja vaativat opiskelijakunnalta laadukasta toimintaa. Opiskelijakunta on tehnyt imagotyötä jo vuosikautia ja laadukas toiminta on peruselementti tässä työssä. Myös ammattikorkeakoulu toiminnan osarahoittajana on edellyttänyt opiskelijakunnalta laadukasta työtä ja palvelua. Jatkuvan kehittämisen tueksi oli järkevää tehdä päivittäistä työtä tukeva laadunhallintajärjestelmä, jonka työkaluilla voidaan edesauttaa toiminnan laadukasta toteutusta ja siten positiivista imagoa. Laadukkaasti toimiva opiskelijakunta on myös vetovoimatekijä.

Oma osaamiseni laadunhallinnan, prosessijohtamisen ja laatuun liittyvän termistön osalta on kehittynyt paljon. Opinnäytetyöprosessin aikana olen myöskin saanut osallistua Etelä-Suomessa toimivan ammattikorkeakoulun auditointiin auditointiryhmän jäsenenä, mikä on antanut paljon energiaa ja osaamista opinnäytetyön tekemiseen ja toisaalta opiskelijakunnan laatutyön kehittämiseen.

### 6.1 Opinnäytetyön tavoitteiden toteutuminen

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli luoda laadunhallintajärjestelmä Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalle. Laadunhallintajärjestelmän ansiosta opiskelijakunnalla olisi mahdollisuus toiminnan laadun kehittämiseen. Toiminnan laadukkuus takaisi hyvän ja tasokkaan asiakaskokemuksen. Prosessin aikana opiskelijakunnan toimijat ovat tarkastelleet omaa toimintaansa jatkuvan kehittämisen näkökulmasta. Myös toiminnan kokonaisvaltainen tarkastelu on parantunut jo olemassa olevien laatutyökalujen avulla. Opiskelijakunnan tavoitteena on laatutyön avulla sitouttaa toimijoita pidemmäksi aikaa toimintaan ja vähentää siten haasteelliseksi koettua vaihtuvuutta.

Organisaation prosessien määrittely muodostui suureksi osaksi kehittämistehtävää. Prosessien kuvaaminen oli työläs ja monia päätöshetkiä vaatinut prosessi. Tutkimusaineiston pohjalta on jo muutettu monia kehittämistä vaatineita prosesseja, toimintoja ja asioita. Prosessien määrittely tehtiin kahteen kertaan ja prosessien hahmottaminen organisaation sisällä oli haasteellista. Ensimmäisen määrittelyn jälkeen prosessien lukumäärä oli suuri. Toisen tarkastelun aluksi käytettiin aikaa prosessin määritelmään ja määrittelemiseen. Opinnäytetyöprosessin aikana organisaation tapa ajatella ja toimia on muotoutunut osin yhteisöllisen tekemisen ja työpajojen ansiosta. Yhteisen tekemisen myötä prosessit on nyt määriteltä ja kuvattu osaksi laadunhallintaa.

Laadunhallintajärjestelmän kokoamisen tueksi löytyi paljon hyviä käytänteitä, mutta yhtä lailla kehittämistä vaatia asioita, toimintoja ja prosesseja. Muutoksia on tehty opinnäytetyöprosessin aikana ja vahvistettuja käytänteitä on otettu osaksi tekemistä. Oma roolini organisaation toiminnanjohtajana ja arjen pyörittäjänä on tarjonnut aitopaikan organisaation sisäiseen toimintaan. Havainnoinnin ja dokumenttianalyysin myötä sekä toiminnasta nousseiden kehittämistarpeiden ansiosta laadunhallintajärjestelmä on tarkoituksenmukainen ja oikein kohdennettu.

Johdonmukainen ja laadukkaampi tekeminen näkyvät parempana palveluna opiskelijoille. Konkreettisia laadunhallinnan työkaluja ovat tehtävänkuvaukset, tapahtumankuvauspohja ja prosessikuvaukset sekä vuosikellot. Opinnäytetyöprosessin aikana opiskelijakunnan säännöt on päivitetty ja lukuisat ohjesäännöt on koottu yhteen johto- ja hallintosääntöön. Opiskelijakunnalle on avattu internet-sivut ja sosiaalisen median työkalut on otettu osaksi aktiivista viestintää. Perehdyttämiskäytännöt on luotu ja vakiinnutettu. Kaikki aineisto on koottu yhteen sähköiseen arkistoon, johon opiskelijakunnan toimijoilla pääsy.

## 6.2 Menetelmien ja tulosten arviointi

Kehittämistyössäni käytin konstruktivistista tutkimusotetta, jossa tavoitteena oli löytää ratkaisu arjen ongelmaan luomalla uusi konstruktio eli laadunhallintajärjestelmä. Teoreettinen kontribuutio muodostui aiempien tutkimusten ja olemassa olevien laadunhallintajärjestelmien tutkimisen myötä. Prosessimaisen toiminnan ja jatkuvan kehittämisen teoriat tukevat merkittävästi tutkimusongelmien ratkaisemista konstruktioilla eli laadunhallintajärjestelmällä.

Opinnäytetyössä käytettiin monia tiedonhankkimismenetelmiä, joilla etsittiin mahdollisia kehittämiskohteita ja jo toimia käytänteitä. Aineiston luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota

teorian kirjoittamisen yhteydessä. Laadunhallinnan käsitteet on avattu monipuolisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Opinnäytetyössä on myös käytetty kansainvälisiä lähteitä ja teoksia. Kootun aineiston myötä olen tutustunut laadunhallinnan käsitteisiin ja olemassa oleviin laadunhallintamalleihin. Laadunhallinnan perusteet on muodostettu ISO 9001 -standardin pohjalta.

Juholin (2009, 363) toteaa, että monen tutkimusmenetelmän käyttäminen lisää tutkimuksen luetettavuutta. Tässä työssä käytettiin havainnointia, dokumenttianalyysiä ja SWOT-analyysiä. Havainnointi perustui monipuoliseen osallistumiseen organisaation arjessa. Havainnointi perustui osallistuvaan havainnointiin osana työyhteisöä ja kehittämistehtävään liittyvissä kokouksissa ja seminaareissa. Dokumenttianalyysiä käytin olemassa olevan dokumentaation läpikäymiseen.

Opiskelijakunnan toimijat osallistuivat aktiivisesti opinnäytetyön tekemiseen liittyviin työpajoihin ja toiminnan arviointiin. SWOT-analyysillä selvitettiin organisaation lähtötilanne. SWOT-analyysin myötä muodostui kokonaiskuva toiminnasta ja alustava tieto kehittämistarpeista. Tehtävänanto oli sama kaikille. Yhteisöllisten menetelmien valinta osoittautui oikeaksi ratkaisuksi. Yhteisöllisen menetelmän ansiosta kehittäminen tapahtuu yhteisen tarvearvioinnin ja kokemukseen perustuvan tiedon pohjalta. Selkeällä tehtävänannolla varmistettiin keskittyminen oikeisiin teemoihin ja asioihin.

Dokumenttianalyysiä käyttämällä on mahdollista löytää tutkittavaan ilmiöön liittyvää materiaalia, kuten dokumentteja, artikkeleita, haastatteluja, tilastoja, kirjoja tms. (Anttila 2018). Dokumenttianalyysi on menetelmä lähes kaiken paljastava. Dokumenttianalyysin avulla on mahdollista selvittää mitä tietoa ja aineistoa on jo saatavilla ja mitä lisätietoja vielä tarvitaan.

### 6.3 Yhteenveto ja kehittämis ehdotukset

Jatkuvan laatutyön lähtökohta on perusteiden ymmärtäminen ja perusasioiden järjestäminen. Strategiatyön kautta opiskelijakunnan on mahdollista selvittää ja kirkastaa olemassa olonsa tarkoitus ja asettaa toiminnalleen tavoitteet. Laadunhallintajärjestelmän tehtävä on edesauttaa saavuttamaan nuo tavoitteet. Tutkimus osoitti sen, että opiskelijakunnan toimijan näkökulmasta laadunhallintajärjestelmän perustalla ei ole merkitystä. Sen sijaan päivittäisen käytön helppous ja laadunhallintajärjestelmän nopea sisäistäminen ovat avainasioita.



Laadunhallinnan tueksi olisi ollut hyvä tehdä selvät prosessikaaviot, vaikka opiskelijakunnan toimijat eivät näitä halunneetkaan. Selkeiden prosessikaavioiden avulla perehdytyksen prosessi olisi ollut vahvempi ja kaavioihin olisi voinut palata myöhemmin toimikauden edetessä. Opiskelijakunnan tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa, että laadunhallinnan ylläpitäminen vakiintuu osaksi arkea ja se on selkeästi vastuutettu. Opinnäytetyöprosessin aikana tehtyjä prosessikuvauksia ja tehtävänkuvauksia on päivitettävä säännöllisesti. Sääntöihin on tehtävä vähintään lain ja toiminnan luonteen vaatimat muutokset.

Opiskelijakunnan on hyvä laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton yhteydessä kiinnittää huomiota vielä aikakin seuraaviin asioihin:

- Toimintaympäristön ja sen muutosten jatkuva seuraaminen
- Toimintatapojen jatkuva kehittäminen
- Viestinnän ajantasaisuus ja viestintätapojen jatkuva kehittäminen
- Hallituksen kokousten lisäksi säännölliset viikkotapaamisen
- Tiedonsaannin varmistaminen yhdenvertaisesti
- Aikaistettu perehdyttäminen

Opiskelijakunnan tulee nähdä laatutyö kokonaisuutta kehittävänä voimavarana, ei pelkäättään organisaation sisäisenä laatutyönä. Laatutyöhön keskittyvät kehittämistyöt olisi jatkossa suunnattava asiakasnäkökulman kartoittamiseen. Opiskelijakunta on tehnyt tämän opinnäytetyöprosessin aikana säännöllisesti asiakaskyselyitä, mutta systemaattinen kyselyiden analyysi ja hyödyntäminen kaipaavat vielä huomiota. Opiskelijakunnan olisi syytä kehittää palautejärjestelmä, jonka avulla se pystyy kehittämään toimintaansa ja niihin liittyviä prosesseja sekä asiakastyöhön liittyvää laatua.

Oman osaamisen kartuttaminen ja asiantuntijuuden kasvattaminen onnistuivat hyvin. Suppea laadunhallinnan osaaminen on kasvanut monitahoiseksi näkemykseksi ja ammatillisesti laaja-alaisemmaksi. Yhden tulokulman malli on muuttunut laajemmaksi asioiden tarkasteluksi, joka edesauttaa ymmärtämään paremmin kokonaisuuksia.

## Lähteet

- Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932> (luettu 11.3.2016).
- Anttila P. 2018. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1.6> (luettu 16.11.2018)
- Balanced Scorecard Institute. Saatavilla: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Articles-Videos/The-Deming-Cycle> (luettu 20.10.2017)
- Bowen, G. A. (2009) Document analysis as a Qualitative Research Method, Qualitative Research Journal, Vol. 9, Iss.2, pp. 27-40.
- EFQM Leading Excellence. Saatavilla: <http://www.efqm.org/> (Luettu 4.5.2018)
- EIPA (2018). Common Assessment Framework – CAF. Saatavilla: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/> (luettu 4.5.2018).
- Heikkinen, H., Rovio E. & Syrjäjä, L. (2006). Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hokkanen S. & Strömberg O. (2006). Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Holma T. (2003). Laatu vanhustyön arkeen – suunta ja välineet kehittämistyöhön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- International Organization for Standardization. ISO 9001 Quality management. Saatavilla: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (luettu 18.3.2018).
- Juholin E. (2009). Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Kallunki J. (2014). Opiskelijakunta KAMOn strategia. Saatavilla: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84607/Kallunki\\_Janne.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84607/Kallunki_Janne.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (luettu 20.10.2017).
- Kamensky M. (2015). Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

- Kananen J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittajan käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kananen J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print.
- Kananen, J. (2017). Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print.
- Kiiskinen S, Linkoaho A. & Santala R. (2002). Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY Bookwell Oy.
- Koivuranta-Vaara P. (toim.). (2011). Terveysthuollon laatuopas. Suomen Kuntaliitto. Saatavilla: [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=2597](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=2597) (luettu 19.11.2017)
- Krüger, V. (2001). Main schools of TQM: "the big five". The TQM Magazine 2001 13:3, 146-155. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09544780110366042> (luettu 11.11.2017).
- Laamanen, K. (2001). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Laamanen, K. (2009). Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Espoo: Laatualue Excellence Finland.
- Laamanen K. & Tinnilä M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Teknologiateollisuuden julkaisu 2/2009.
- Laatuakatemia (2011). Laadun käsite. Saatavilla: <http://www.kotiposti.net/tuurla/Laatu.htm> (luettu 1.6.2011).
- Laatualue (2018) EFQM. Saatavilla: <http://www.laatualue.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/efqm-malli> (luettu 4.5.2018)
- Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uusittu painos. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. & Laine, R. (2009). Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lillrank, P. (1998). Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lindroos J-E & Lohivesi K. (2004). Onnistu strategiassa. Helsinki: Wsoy.

Loimu, K. (2005). Johda yhdistyksesi menestykseen – puheenjohtajan käsikirja. Juva: WSOY.

Lukka, K. (2000). Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> (luettu 9.5.2017).

Lukka, K. (2006). Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Kirjassa Rolin K., Kakkuri-Knuuttila M. & Henttonen E. Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus kirja Oy.

Lumijärvi I. & Jylhäsaari J. (1999). Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Tampere: Gaudeamus.

Meri V. (2002). Sanojen synty. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus (2018). Tulokortin rakentaminen. Saatavilla: [http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_score\\_card/bsc\\_prosessi/tulokortin\\_rakentaminen](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_score_card/bsc_prosessi/tulokortin_rakentaminen) (luettu 10.3.2018)

Pesonen H. (2007). Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.

Pitko, M. (2011). Johdanto laadunhallintaan ja ISO 9000 -standardeihin. Kalvosarja oppilaitoksille. Helsinki: SFS ry.

Moisio, J & Ritola, O. (2001). ISO:9000:2000 ja menestyksen avaimet – vinkkejä pohdiskelijoille. Gummerus Kirjapaino.

Moisio, J & Tuominen, K. (2004) .Johdatko laadukkaasti? ISO 9004 Itsearvioinnin työkirja, 28 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Helsinki: TS-Tulostus/Digipaino.

Rolin K. & Kakkuri-Knuutila M-L. & Henttonen E. (2006). Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Helsinki: Hakapaino.

Salomäki, R. (2003). Hyödynnä SPC. Tampere: Tammer-Paino Oy.

SFS-EN ISO 9000:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

SFS-EN ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

SFS-EN ISO 19011:2011. Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Silén, T. (1998). Laatujohtaminen, menetelmä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.

Suomen opiskelijakuntien liitto – SAMOK (2016). Saatavilla: <http://samok.fi/> (luettu 11.3.2016).

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. (2015a). ISO 9001 laadunhallintajärjestelmän hyödyt. Issuu-julkaisu. Saatavilla: [https://issuu.com/sfs.fi/docs/9001-hyodyt\\_web](https://issuu.com/sfs.fi/docs/9001-hyodyt_web) (luettu 18.3.2018).

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. (2016). Johdanto laadunhallinnan ISO 9000 -standardeihin. Kalvosarja oppilaitoksille. Saatavilla: <http://www.sfsedu.fi/opetusaineistot> (luettu 8.6.2017).

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. (2011). Laadunhallintajärjestelmän luominen. Saatavilla: <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/> (luettu 2.6.2011).

Toikko T. & Rantanen T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Torkkola S. (2017). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Liettua: Balto print.

Tuominen. K. (2010). Euroopan laatupalkintomalli yrityksille – Itsearviointin työkirja. Turku: TS-Tulostus / Digipaino.

Turjanmaa, P. (2005). Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Laadun konstruointi ja kehittäminen. Väitöskirja. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13211/9513922634.pdf?sequence=1> (luettu 26.4.2018).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavilla: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) (luettu 17.2.2019).

Uusitalo, M. (2012). Lean six sigma konsepti. Diplomityö. Tampereen Teknillinen Yliopisto.

Valtiovarainministeriö (2018). Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla. CAF 2013. Saatavilla: <http://vm.fi/documents/10623/307561/CAF+2013+%28suomeksi%29.pdf/a986fa41-f952-47ef-9c59-be4b619af8ce/CAF+2013+%28suomeksi%29.pdf.pdf> (luettu 20.3.2018)

Vilkka, H. (2007). Tutki ja havainnoi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

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

Vuorinen T. (2014). Strategiakirja. 20 työkalua. Viro: Print Best.

Åkerberg P. (2017). Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent Oy.

## SWOT-ANALYYSI

KAMOn vahvuudet

KAMOn heikkoudet

KAMOn mahdollisuudet

KAMOn uhat

**SWOT-analyysi** on usein käytetty arviointimenetelmä strategisessa suunnittelussa. Sen avulla esim. järjestö pystyy määrittelemään omaa asemaansa suhteessa itseensä ja ulkomaailmaan. Menetelmää voidaan käyttää myös jonkin idean hyödynnettävyyden arviointiin.

### Mitä?

Menetelmän avulla osallistajat määrittelevät arvioinnin kohteen (järjestön nykytila, kehittämisidea tm.) vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (objectives) ja uhat (threats). SWOT-nimi tulee osa-alueiden englanninkielisestä nimestä. Arvioinnin tueksi voidaan käyttää esimerkkejä muista vastaavista organisaatioista, mutta pohjimmiltaan järjestö tekee kehittämistyötä omista lähtökohdistaan ja vain itselleen.

### Miten?

Menetelmässä arvioinnin osa-alueita voidaan kartoittaa varsin joustavasti: jokainen arviointiin osallistuja voi esim. täyttää nelikentän itse, niistä voidaan keskustella ryhmissä, niitä voidaan kerätä laajoilta joukoilta sähköpostitse jne.

**Vahvuudet** ovat organisaatiosta tai arvioitavasta ideasta itsestään lähtöisin. Voidaan esim. miettiä järjestön ominaispiirteitä, rakenteita, toimintakulttuuria jne. Vahvuuksia kartoitettaessa voidaan esim. kysyä: Mikä meillä on hyvää? Mikä toimii? Missä on onnistuttu? Vahvuuksien kartoittamisessa on realistisuus tärkeää: niitä ei tule liioitella, mutta ei pidä olla liian vaatimatonkaan.

**Heikkoudet** ovat myös sisältä lähteviä. Mikä esim. järjestössä on sellaista, joka estää suunnitelmia toteutumasta? Voidaan jälleen analysoida esim. rakenteita ja toimintakulttuuria. Heikkouksia kartoitettaessa voidaan tehdä seuraavan laisia kysymyksiä: Missä emme ole onnistuneet? Mikä ei toimi hyvin? Mitä pitäisi välttää tulevaisuudessa?

Tärkeää on olla menemättä henkilökohtaisuuksiin: yhden ihmisen toimintaa ei voi eikä kannata nimetä järjestön heikkoudeksi.

**Mahdollisuudet** juontuvat ulkomaailmasta käsin. Järjestön tai jonkin idean mahdollisuuksiin vaikuttavat mm. erilaiset väestötrendit sekä paikallisesti että laajemmin (esim. uusi asuntoalue, jonne muuttaa lapsiperheitä), yhteiskunnallinen ja taloudellinen kehitys (esim. onko ihmisillä varaa osallistua?, median kiinnostus, teknologinen kehitys jne. Voidaan pohtia, miten järjestö voi osaltaan vahvistaa myönteistä kehitystä.

**Uhat** ovat lähitulevaisuudessa näkyviä ongelmia tai asioita, joita tulisi välttää. Esim. vapaaehtoistoiminnan muutokset voidaan kokea uhkana. Kuten mahdollisuudetkin, uhat ovat ulkoisia. Nekin lähtevät ympäröivästä yhteiskunnasta ja niitä voivat aiheuttaa samat asiat kuin mahdollisuuksiakin. Uhkia kartoitettaessa kannattaa kysyä paitsi suoranaisia uhkia, myös asioita, joita tulee seurata, että niiden negatiiviset vaikutukset voidaan minimoida, jos niistä muodostuu aitoja uhkia.

### **Hyödyt ja heikkoudet**

Swot-menetelmän etuja on se, että se on helppo toteuttaa, eikä se vie paljoa resursseja. Se kuitenkin nostaa esiin lähinnä yleisellä tasolla liikkuvia asioita, joiden yhteys järjestön käytännön elämään voi olla vaikeaa. Analyysien tueksi tulisi myös löytää tietoa ja todistusaineistoa muista lähteistä, muuten ne voivat näyttää siltä, että ne sisältävät pelkkiä latteuksia.

Menetelmä vaatii tarkkaa ohjeistusta, että osallistujat vastaavat oikeisiin kysymyksiin. Esim. jos kyse on järjestön koulutustoiminnasta yleensä, tulisi varmistaa, etteivät osallistujat puhu pelkästä kouluttajakoulutuksesta, ellei se sitten ole järjestön ainoa koulutusmuoto.

Tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää esim. käyttämällä niitä pohjana ryhmätöille, joissa laaditaan konkreettisia toimenpiteitä esim. uhkien välttämiseksi. Tämä edellyttää priorisointia: järjestön kannalta oleellisista tekijöistä voidaan vaikka äänestää. Jos taas tekijät on saatu esim. nettikyselyn avulla, niiden esiintymistiheys vaikuttaa siihen, miten tärkeäksi jokin asia koetaan. Joko se vaikuttaa järjestöön laajasti tai johonkin ryhmään sen sisällä tai ulkopuolella syvällisesti.



## Kajaanin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan laatukäsikirjan sisältö

Laatutyökalu	Käyttö	Hyöty	Vastuullinen
Prosessikäsikirja	Prosessikuvaukset	Tehtävien selkeyttäminen, toiminnan läpinäkyvyys ja kehittäminen	Prosessinomistajat
Prosessikartta	Prosessien kuvaaminen yleistasolla ja kokonaisuutena	Opiskelijakunnan prosessit ja niiden vaikuttavuus	Opiskelijakunta
Prosessikuvaukset	Prosessien kuvaaminen tehtävätasolla	Työnjaon ja toiminnan kehittäminen, päällekkäisten prosessien tunnistaminen	Prosessinomistajat
Säännöt	Opiskelijakunnan punainen lanka	Ohjaa kaikkea toimintaa	Kaikki toimijat
Johtosäännöt	Tarkentaa ja syventää opiskelijakunnan sääntöjä	Auttaa tulkinnoissa	Kaikki toimijat
Tehtäväkuvaukset	Toimijoiden rekrytointivaiheessa, toiminnan kehittämisessä	Selkeä kuva tehtävän sisällöstä ja laajuudesta	Hallitus
Vuosikellot	Operatiivisen toiminnan tueksi	Auttaa rytmittämään toimintasuunnitelman koko toimintavuoden tasolle	Kaikki toimijat
Tapahtumakuvaukset	Tehdään jokaisesta tapahtumasta ja muusta vastaavasta toiminnasta	Auttaa jäsentämään ja tarkentamaan tapahtumassa tarvittavat resurssit, sisältää myös seurannan ja kehittämis ehdotukset	Kaikki toimijat
Palaute- ja arviointijärjestelmä (palautekyselyt, itsearviointi, kehityskeskustelut)	Opiskelijoiden ja sidosryhmien kehittämispalautteen kerääminen, itsearvioinnin hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä, kehityskeskustelussa asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet ja tuetaan toimintaan sitoutumista	Toiminnan kehittämisen tarvitsema tieto, kehittävä ote, imagohyöty, sisäisen viestinnän kehittyminen, toimijoiden sitoutuminen	Prosessien vastuuhenkilöt
O365-alusta	Tiedon jakaminen, saavutettava arkisto, sisäinen viestintä	Materiaali käytössä 24/7, sisäisen viestinnän tehostaminen	Kaikki toimijat
Perehdytysmateriaali	Toimijoiden perehdyttäminen ja sitouttaminen	Tärkein informaatio yhdessä paketissa	Toiminnanjohtaja