

HEVOSPISTO OY:N LAADUNHALLINTA

Kehittämissuunnitelma



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Mustiala, Hevostalous

kevät, 2020

Maarit Lahtinen ja Mira Lappalainen

Hevostalous
Mustiala

Tekijä	Maarit Lahtinen ja Mira Lappalainen	Vuosi 2020
Työn nimi	Hevosopisto Oy:n laadunhallinta: kehittämissuunnitelma	
Työn ohjaaja	Terhi Thuneberg	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajan Hevosopisto Oy:n laadunhallintaa ja laatia sen pohjalta kehittämissuunnitelma laadunhallintatyölle.

Työn teoriaosuudessa käsitellään laaja-alaisesti laadun merkitystä ja laadun kehittämisen periaatteita. Lisäksi työssä tuodaan ilmi ammatillisen koulutuksen tuomat laatuvaatimukset oppilaitoksen toiminnalle. Työssä on myös huomioitu toimeksiantajan moninainen toiminta niin ammatillisen koulutuksen kuin kaupallisen toiminnan kentällä.

Työ on toteutettu tapaus- ja toimintatutkimuksena, jonka tavoitteena oli tuottaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa laadunhallinnasta sekä vaikuttaa kehittävästi tutkimuskohteeseen työn tekemisen jälkeen.

Kartoituksen perusteella laadunhallinnan todettiin olevan osa organisaation perustoimintaa, mutta sen näkymistä arjen toiminnoissa tulisi kehittää. Kehittämistä voidaan toteuttaa laatustrategian avulla, jonka luominen on yksi tulevaisuuden merkittävä laatutavoite. Strategian avulla toiminnalle saadaan yhteinen päämäärä.

Hyvin tehdyllä laatutyöllä on suuri merkitys monella osa-alueella ja se näkyy organisaation sisällä sekä ulospäin. Laatutyön avulla organisaatio näkyy laadukkaana, uskottavana ja luotettavana toimijana. Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta laadunhallinnan tavoitetilan olevan saavutettavissa.

Avainsanat Ammatillinen koulutus, hevostalous, laadunhallinta, laadunhallintajärjestelmä, prosessi.

Sivut 39 sivua

Degree program in equine industries
Mustiala

Author Maarit Lahtinen and Mira Lappalainen **Year** 2020

Subject Quality Management of Ypäjä Equine College: development plan

Supervisors Terhi Thuneberg

ABSTRACT

The aim of the thesis was getting information for the quality management of Ypäjä Equine College and to prepare a development plan for quality management work based on it.

The theoretical part of the thesis deals extensively with the importance of quality and the principles of quality development. In addition, the thesis reveals quality requirements of vocational educations. The thesis also considers the client's activities in vocational education and commercial activities.

The thesis has been carried out as a case study and an action research, the aim of which was to produce detailed and intensive information on quality management and to have a developing effect on the research subject after the work has been done.

Based on the study results, quality management was found to be part of activities of the organization, but its prospects in everyday activities should be developed. Development can be achieved through a quality strategy, the creation of which is one of the major quality goals of the future. The strategy helps to achieve a common goal.

Well-done quality work is of great importance in many parts of the organizations and it is visible internally and externally. Through quality work the organization will appear a high-quality, credible and reliable actor. The conclusion of the thesis is that the target state is achievable.

Keywords Equine industries, process, quality management, quality management system, vocational education

Pages 39 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUSASETELMA	1
2.1	Tutkimuskysymykset	1
2.2	Tutkimusmenetelmä	2
3	LAADUN MERKITYS.....	2
3.1	Laatu.....	2
3.1.1	Laadun elementit.....	3
3.1.2	Johtamisjärjestelmä.....	4
3.1.3	Prosessiajattelu	4
3.1.4	Verkostoituminen.....	5
3.2	Laatujohtaminen	6
3.3	Laadunhallintajärjestelmä.....	6
4	LAADUN KEHITTÄMISEN PERIAATTEET	7
4.1	Laadun kehittäminen	7
4.1.1	Toteuttaminen.....	8
4.1.2	Arviointi ja mittaaminen.....	9
4.1.3	Dokumentointi.....	10
4.2	Kehittämisen työkalut	10
4.2.1	Viitekehykset	10
4.2.2	Laatukäsikirja	11
4.2.3	Organisaation osallistaminen	12
4.3	Prosessikuvaukset	12
4.4	Ydinprosessit	14
5	LAADUNHALLINTA AMMATILLISESSA OPPILAITOKSESSA.....	14
5.1	Laki ammatillisesta koulutuksesta	15
5.2	Eurooppalainen laatuverkosto EQAVET.....	15
5.3	Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030	16
5.4	Kansallinen koulutuksen arviointikeskus	16
6	HEVOSOPISTO.....	17
6.1	Visio, arvot ja strategian kulmakivet.....	18
6.1.1	Visio	18
6.1.2	Arvot	18
6.1.3	Strategian kulmakivet.....	19
6.2	Hevosopiston toiminnot.....	19
6.2.1	Opetus ja koulutus.....	19
6.2.2	Urheilu ja valmennus.....	19
6.2.3	Hevospalvelut	20
6.2.4	Liikunta ja vapaa-aika	20
6.2.5	Majoitus- ja ravintolatoiminnat.....	20

6.2.6	Kiinteistöt.....	21
6.2.7	Hallinto ja markkinointi	21
7	NYKYTILAN KUVAUS.....	21
7.1	Lähtötilanne	22
7.1.1	Asiakaslähtöisyys	23
7.1.2	Johtajuus.....	23
7.1.3	Henkilöstön täysipainoinen osallistuminen	24
7.1.4	Prosessimainen toimintamalli	24
7.1.5	Jatkuva parantaminen	25
7.1.6	Näyttöön perustuva päätöksenteko.....	25
7.1.7	Suhteiden hallinta.....	25
7.2	Hanketoiminta tukemassa laatutyötä.....	26
7.2.1	Laatuhankkeet	26
7.2.2	Vertaisarvioinnit	27
7.3	Tavoitteet	27
8	SUUNNITELMA.....	28
8.1	Laatutekijät.....	28
8.1.1	Ammatillinen koulutus	28
8.1.2	Kaupallinen toiminta	29
8.2	Prosessiajattelu	30
8.2.1	Prosessikuvaukset	31
8.2.2	Prosessiketjut	32
8.3	Indikaattorit.....	32
8.4	Laadun johtaminen	33
9	TOIMINNALLA KOHTI TAVOITETTA.....	33
9.1	Ohjaavat elementit.....	33
9.2	Aikataulu	34
9.3	Jalkauttaminen	34
9.4	Tulevaisuuden tavoitetila	35
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
	LÄHTEET	38

1 JOHDANTO

Laadunhallinnan merkitys korostuu alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Siitä on tullut merkittävä osa kaikkien toimijoiden arkipäivää, kuten myös tämän opinnäytetyön tilaajan Hevosopisto Oy:n. Työn aiheen valintaan vaikutti merkittävästi kirjoittajien työskentely ja työnkuva kyseisessä organisaatiossa. Työn avulla kasvatettiin kirjoittajien laadutietämystä, joka mahdollistaa kehittämistyön jalkauttamisen organisaation eri toimintoihin.

Opinnäytetyön päällimmäisenä tarkoituksena on kartoituksen avulla tuottaa tietoa organisaation laadunhallinnan nykytilasta ja sen dokumentoinnista, jolla luodaan pohja tulevaisuuden kehitystyölle. Uuden laadunhallintajärjestelmän luominen on pitkä ja aikaa vievä prosessi, jonka toteuttaminen opinnäytetyön puitteissa ei ole mahdollista. Opinnäytetyö toimii yhtenä työkaluna tehtävälle laadutyölle.

Pohjana opinnäytetyölle on Hevosopisto Oy:n olemassa oleva laadunhallintajärjestelmä. Kehittämistyön avulla järjestelmä nykyaikaistetaan ja viedään enemmän osaksi arkea ja prosessien ydintoimintoja. Opinnäytetyön tavoitteena ei itsessään kuitenkaan ole rakentaa laadunhallintajärjestelmää, vaan tarkastella laadunhallintaa kehittämissuunnitelman avulla organisaation läpileikkaavana toimintona.

2 TUTKIMUSASETELMA

Asetelma sisältää työn keskeiset tutkimuskysymykset sekä niiden tutkimiseen käytetyt menetelmät. Tutkimusongelmasta on muotoiltu kysymykset, joihin työn avulla pyritään vastaamaan.

Tutkimuksen tuloksissa on huomioitava opinnäytetyön kirjoittajien asema organisaatiossa, minkä vuoksi näkökanta ei ole täysin puolueeton. Tutkimusaineisto on kerätty olemassa olevan aineiston pohjalta, viikoittaisen vuorovaikutteisen kanssakäymisen avulla sekä laadunhallintoryhmän kokouksissa.

2.1 Tutkimuskysymykset

Tämän työn tavoitteena on selvittää mitä laatu on tutkittavassa organisaatiossa ja miten laadun toteutus viedään käytäntöön kattaen kaikki sen toiminnot huomioiden henkilöstö, johto ja sidosryhmät. Lisäksi työssä selvitetään laadunhallinnan kytkeytyminen organisaation strategiaan, laadun

mittaamisen keskeiset periaatteet sekä hanketyön merkitys osana laatu-työtä.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä työ edustaa empiiristä tutkimusta, joka perustuu kokemukseen tutkimuskohteesta. Analysoimalla ja mittaamalla voidaan tehdä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta, jotka toimivat tutkimuksen tekemisen lähtökohtana. (Jyväskylän yliopisto 2015)

Menetelmäsuuntauksena työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jota voidaan toteuttaa monilla erilaisilla tavoilla. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkimuskohteen laatua, merkitystä sekä erilaisia ominaisuuksia. Päästäkseen tutkimustavoitteeseen on tärkeää hahmottaa tutkimuskohteen toimintaympäristö, taustat sekä tutkittavaan ilmiöön vaikuttavat tekijät. (Jyväskylän yliopisto 2015)

Tutkimusstrategioina työssä on tapaus- ja toimintatutkimus. Tapaustutkimuksessa keskitytään tutkimaan syvällisesti yhtä kokonaisuutta. Tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Toimintatutkimuksessa taas on tarkoitus vaikuttaa kehittävästi sekä parantavasti tutkimuskohteeseen. Tutkimus perustuu tutkijan omaan kokemukseen tutkimusympäristössä. (Jyväskylän yliopisto 2015)

3 LAADUN MERKITYS

Laatu voidaan käsittää monella tapaa. Eri ihmisille ja eri yhteyksissä se tarkoittaa erilaisia asioita, kuten tuotteen tai toiminnan laadukkuus riippuen laadukkuuden tavoittelijasta.

3.1 Laatu

Historiallisesta näkökulmasta tarkasteltuna laatu on vanha käsite, jolle jo Aristoteles esitteli kaksi merkitystä. Hänen mukaansa laatu ilmaisee, miten kohde erottuu toisesta kohteesta ja miten kohde koetaan hyvänä tai pahanana. (SFS 2016) Ammatillisen koulutuksen ja oppimisen laatutekijöillä on myös yhteys historiaan mestari-kisälli-oppipoikajärjestelmän kautta, jossa tavoitteena oli osaamisen laadun siirtyminen mestarilta oppilaalle. Mestari oli vastuussa oman ammattikuntansa laadun takaamisesta ja sen siirtämisestä seuraaville sukupolville. (Lecklin 2006, 15—16)

Laatu on subjektiivista ja kokonaisvaltaista, jota ei voida organisaation näkökulmasta toteuttaa millä hinnalla tahansa (SFS 2016). Esimerkkinä voidaan käyttää pankkia, jonka asiakkaat olisivat tyytyväisiä saadessaan

lainan nollakorolla. Asiakastyytyväisyyteen vastaaminen tällä tasolla ei kuitenkaan tee pankista laadukasta toimijaa, sillä sen oma kannattavuus käärii. (Lecklin 2016, 18)

Tässä työssä laatua tarkastellaan Lecklinin & Laineen (2009, 15) teoksessa määriteltyjen laadun elementtien, johtamisjärjestelmän, prosessiajattelun ja verkostoitumisen kautta.

3.1.1 Laadun elementit

Laadun elementtejä ovat tekniset elementit, kyvykkyys, signaalit ja sosiaaliset elementit. (Lecklin & Laine 2009, 16)

Tekniset elementit voidaan karkeasti jaotella kuuteen eri kategoriaan. Ensimmäisenä voidaan mainita tuoteominaisuudet, jotka kytkeytyvät tuotteiden ja palveluiden laadukkuuteen. Palveluiden osalta laadun arviointi on haasteellisempaa, koska se perustuu asiakkaan saamaan kokemukseen eikä täsmällisiin mittareihin. Yhtenä teknisenä elementtinä on virheettömyys, joka on asiakkaalle oletusarvo ostaessaan palvelua tai tuotetta. Organisaation kannalta pitäisi pyrkiä toimintatapaan, joka sisältää hallittua riskien ottamista sekä myös virhemahdollisuuksia, sillä henkilöstön kannustaminen uusiin asioihin sekä virheistä oppiminen tulisi olla organisaation luonteva käytäntö. Virheettömyyden ohella laatu tarkoittaa myös kustannustehokkuutta. Toimintaa virtaviivaistamalla voidaan keskittyä organisaation ydintoimintaan ja karsia turhat sekä lisäarvoa tuottamattomat työvaiheet pois. (Lecklin & Laine 2009, 17–19)

Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeä tekninen elementti. Asiakas on toiminnan rahoittaja, jonka vuoksi asiakastyytyväisyys on keskeisessä asemassa. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa muun muassa palvelun tai tuotteen laadun pieni hajonta. (Lecklin & Laine 2009, 18)

Tuotteen tai palvelun sopivuus käyttötarkoitukseen kiteyttää kaikki edellä mainitut tekniset elementit; tuotteen tai palvelun tulee olla oikein suunniteltu ja mitoitettu, markkinointiviestinnän tulee vastata tuotetta, tuote tai palvelu ei saa olla ylilaatua eikä sen tuottaminen saa olla liian kallista. (Lecklin & Laine 2009, 19)

Yksi laadun elementti on kyvykkyys. Tämä kiteytyy useaan alakategoriaan, joita ovat muun muassa jatkuva parantaminen, lisäarvon tuottaminen, innovatiivisuus sekä uusiutuminen. (Lecklin & Laine 2009, 20)

Menestyvän organisaation tulee toimia joustavasti ja olla valmis muutoksiin sekä myös uusiutua muuttuvan yhteiskunnan mukana. Nämä vaativat osakseen myös ketteryyttä, sillä hitaasti reagoiva organisaatio menettää helposti kilpailuetunsa sekä suorituskykynsä. Kyvykkäessä organisaatiossa innovaatiot ovat osa normaalia yrityskulttuuria, niiden avulla voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Innovatiivinen yrityskulttuuri edesauttaa jatkuvaa

parantamista, sillä henkilöstöjohtaminen on jo lähtökohtaisesti osallistavaa. (Lecklin & Laine 2009, 21–23)

Organisaation kyvykkyyden tiivistää hyvin seuraava lause:

”Yrityksen tuloksen kannalta oikeiden asioiden tekeminen on tärkeämpää kuin asioiden tekeminen oikein.” (Lecklin & Laine 2009, 20)

Organisaation kehittymiseen tarvitaan teknisiä elementtejä ja kyvykkyyttä, mutta silti uusien mahdollisuuksien luominen vaatii ympäristöstä tulevien signaalien tulkitsemista. Signaalit voivat olla sekä hyviä että huonoja ja ne eivät ole välttämättä itse luotuja. Hyviä signaaleja ovat esimerkiksi trendit, yritystarinat ja positiiviset huhut. Huonot signaalit voivat muodostua tabuista ja erilaisista oudoista asioista. (Lecklin & Laine 2009, 24–26)

Laadukkaaseen kokonaiskuvaan sisältyy sosiaalisia elementtejä. Organisaatiokuva määräytyy osittain työntekijöistä, minkä vuoksi työhyvinvointi on tärkeää. Työhyvinvointiin vaikuttaa työympäristön viihtyvyys, turvallisuus, ilmapiiri ja yhteishenki. Laadukas työnteko lähtee jokaisesta työntekijästä itsestään. Työntekijän motivaatio kasvaa, kun hänellä on kykyjään vastaava työtehtävä ja hänet osallistetaan yhteisen päämäärän saavuttamiseen. (Lecklin & Laine 2009, 27–28)

Sosiaaliset elementit näkyvät myös kestävän kehityksen huomioimisessa sekä elämyksenä ja onnena, jotka voivat ilmetä yhtä lailla organisaation tuottamassa palvelussa kuin myös työntekijän hyvinvoinnissa. (Lecklin & Laine 2009, 29)

3.1.2 Johtamisjärjestelmä

Laadunhallinta on yksi laadun elementin osa ja sen tulee olla kiinteä osa johtamisjärjestelmää. Organisaation tuodessa laadunhallintaa osaksi yrityskulttuuria, on sillä hyvä olla aluksi vastuuhenkilö. Tavoitteena on laadun sisällyttäminen jokaiseen ydintoimintoon niin ettei erillistä laatuvaavaa tarvita vaan pelkkä koordinaattori riittää. Laatuasioiden tulisi olla yhtä luonnollista kuin autolla ajo; vain poikkeustilanteet tarvitsevat erillisen kuljettajan. (Lecklin & Laine 2009, 34)

3.1.3 Prosessiajattelu

Prosessiajatteluun sisältyy jalostusketju, prosessikartta ja -suunnitelma sekä kehittäminen ja jatkuva parantaminen. Prosessiajattelussa koko organisaation toiminta nähdään prosesseina, joiden avulla toimintaa johdetaan. (Lecklin & Laine 2009, 39)

”Jos et osaa kuvata tekemistäsi prosessina, et tiedä mitä olet tekemässä.”
– Edwards Deming (Lecklin & Laine 2009, 40)

Jalostusketjulla tarkoitetaan toisiinsa liittyneitä tai vuorovaikutteisia toimintoja, jotka muuttavat panokset tuotoiksi ja auttavat tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavia asioita. Jalostusketjun avulla on helpompaa hahmottaa kokonaiskuva sekä kohdistaa organisaation tavoitteet oikein ja löytää oikeat kehittämiskohteet. (Lecklin & Laine 2009, 40–41)

Prosessikartan avulla määritellään organisaation tärkeimmät prosessit. Kartta on kaavio, joka sisältää organisaation prosessit ja niiden yhteydet toisiinsa sekä sidosryhmiin. Tärkeimmistä prosesseista tehdään prosessisuunnitelmat, joissa kuvataan prosessien päävaiheet. Suunnitelma sisältää suorituskyvyn mittareita, jolloin johtaminen ja kehittäminen ei ole sattumanvaraista. Prosesseille on hyvä määritellä omistajat, jotka vastaavat prosessien toiminnasta, tuloksista ja kehittämisestä. Prosesseihin liittyvä henkilöstö on hyvä ottaa mukaan heti alkuvaiheissa prosessin määrittämiseen ja kuvaamiseen, sillä heillä on yleensä paras tieto tekemästään työstä. Prosessien jatkuva parantaminen on tärkeää ja tämä tulisi iskostaa henkilöstölle. (Lecklin & Laine 2009, 42–44)

3.1.4 Verkostoituminen

Yksikään organisaatio ei tule toimeen yksinään, vaan jokainen on riippuvainen sidosryhmistään. Verkostoitumista tarvitaan, jotta organisaatio voi keskittyä ydinosaamiseensa. Verkostoituminen voidaan jakaa vertikaaliseen ja horisontaaliseen. Horisontaalinen verkosto tarkoittaa yleensä vertaisverkostoa, jonka muodostavat yhteistyötä tekevät saman toimialan organisaatiot. Vertikaalisille verkostoille ominaista ovat liiketaloudelliset hyödyt. Nämä muodostuvat yleensä asemista alihankkija ja päähankkija. Ulkoistamisella saadut verkostot ovat vertikaalisia. On tärkeää löytää organisaatiolle sopivat yhteistyökumppanit sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. (Lecklin & Laine 2009, 45–47)

Verkostoituminen on prosessi, joka sisältää suunnittelun, käynnistyksen, luomisen, kiinteyttämisen sekä toiminnan arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen. Suunnitteluvaiheessa pohditaan verkostoitumisen tavoitteet ja määritellään saavutettava kilpailuetu, jonka jälkeen tunnistetaan ja valitaan potentiaaliset kumppanit sekä käynnistetään toiminta. (Lecklin & Laine 2009, 49)

Luomisvaihe on suunnitteluvaiheesta seuraavaksi merkittävin askel, sillä se luo pohjan menestykselle. Verkostojen toiminnan kannalta on tärkeää, että verkostolle on määritelty vastuuhenkilöt. Hyvin tehty luomisvaihe luo edellytykset yhteisille näkemyksille ja yhteistyöhön sitoutumiselle kumppaneiden välillä. (Lecklin & Laine 2009, 50)

Toiminnan kiinteyttämisellä tarkoitetaan päivittäistä toimintaa, jolle on luotu yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat. Toimintatavat vaihtelevat verkostojen välillä, eikä niille ole määritelty yhtä tiettyä tapaa. Toiminnan

arviointi ja jatkuva kehittäminen on merkittävässä roolissa myös verkostojen sisäisessä toiminnassa. (Lecklin & Laine 2009, 51)

3.2 Laatujohtaminen

Laadun johtaminen on oltava osa yrityksen johtamista, jotta laatu voisi toimia yrityksen menestystekijänä. Johtamiskäytännön tulisi luoda edellytykset onnistumiselle ja mahdollistaa laadukas toiminta. Laatujohtaminen ei voi erota muusta organisaation johtamisfilosofiasta, sillä strategia, arvot, visio ja missio muodostavat toimintaa ohjaavan kokonaisuuden. (Lecklin 2006, 35, 61)

Organisaatorakenteen tulee tukea ja mahdollistaa laatutyö. Laadun parantaminen on koko henkilöstöä koskeva toiminto, joka edellyttää jokaisen ottavan vastuun oman työtehtävänsä laadusta ja toimivan koko yrityksen laadun parantamiseksi. Johdon tehtävä on valmentaa henkilöstöä ottamaan enemmän vastuuta oman työnsä suunnittelusta ja sitä kautta kasvattaa laatutietoisuutta. (Lecklin 2006, 61, 63)

Laadukkaasti johdetun yrityksen tunnusmerkkejä ovat asiakaskeskeisyys sekä avoin viestintä. (Lecklin 2006, 62—63)

3.3 Laadunhallintajärjestelmä

Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) määrittelee julkaisussaan Kohti huipulaatua (2019) laadunhallintajärjestelmän tarkoittavan johtamisjärjestelmää, jonka avulla ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Laatujärjestelmä on osa laadunhallintajärjestelmää ja sen avulla laatu viedään käytäntöön.

Eri julkaisuja lukiessa voidaan kuitenkin huomata, ettei termistöllä ole selkeää yhtenäisyyttä eri toimijoiden välillä. Esimerkiksi Talentreen (2018) mukaan laadunhallintajärjestelmästä voidaan puhua myös laatujärjestelmänä, jonka avulla taataan, että organisaatiossa täyttyvät tietyt laatuvaatimukset. Lecklinin (2006, 29) mukaan taas ei enää suositella puhuttavan laadunhallintajärjestelmästä, koska laadunhallinta on osa johtamisjärjestelmää.

Termistön selkeyttämiseksi tässä työssä käytetään termiä laadunhallintajärjestelmä. Tämän termin käyttöön ohjaa OKM:n laatustrategia.

Laadunhallintajärjestelmän käyttäminen on aina strateginen päätös, jonka lähtökohtia ovat arvot ja visio sekä päämäärä ja toiminta-ajatus (Lecklin & Laine 2009, 244). Tavoitteena on saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan, varmistaa asiakastytyväisyys sekä tuotteiden, palveluiden ja prosessien korkea ja tasainen laatu. Lisäksi tavoitteena on parantaa työn tuottavuutta, tukea henkilöstöä koulutuksessa ja työn

ohjauksessa, kehittää uusia innovatiivisia menetelmiä ja ratkaisuja sekä luoda yhtenäinen käytäntö. Edellä mainitut asiat ovat tärkeää dokumentoida kattavasti. (Lecklin 2006, 29—30)

Viitekehykset ovat laadunhallintajärjestelmän työkaluja. Niiden avulla organisaatio voi osoittaa kykynsä tuottaa johdonmukaisesti asiakasvaatimukset täyttävää tuotetta tai palvelua sekä tuoda esiin asiakastytyvääsyyttä lisäävät jatkuvan parantamisen prosessit. Laadunhallintajärjestelmästä tulee käydä ilmi lakien ja viranomaisten vaatimusten huomioiminen ja täytyminen organisaation toiminnassa. (Lecklin & Laine 2009, 246)

Viitekehyksiä ovat muun muassa ISO-standardit, EFQM Excellence Model (EFQM-malli) ja muut organisaation laadunkehittämistyökalut. (Lecklin & Laine 2009, 243)

4 LAADUN KEHITTÄMISEN PERIAATTEET

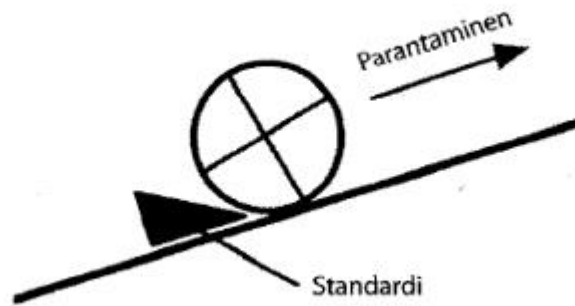
Kehittämistä ei tapahdu ilman muutoksia ja uusia innovatiivisia ajatuksia (Lecklin & Laine 2009, 53). Pienetkin muutokset prosesseissa ja toimintatavoissa luovat pohjaa kehittämiselle ja jatkuvalle parantamiselle (Rother 2011).

4.1 Laadun kehittäminen

Sekin ja Niemen (2016) mukaan laatuajattelun vaatimukset määräytyvät asiakkaiden, kilpailijoiden ja yhteiskunnan tarpeiden ja odotusten perusteella. Mallintamalla yrityksen toiminnot prosessiajattelun avulla pystytään laatuajattelu jalkauttamaan osaksi arkea.

Mielestämme Mike Rother (2011) oli määritellyt Toyotan johtamismallista kertovassa kirjassaan hyvin sen, ettei prosessien mallintaminen riitä laadun kehittämiseen;

”Emme voi jättää jotain prosessia oman onnensa nojaan ja odottaa korkeaa laatua, matalia kustannuksia ja vakautta. Eräs suosittu konsepti on, että standardien avulla voimme ylläpitää prosessin tilaa (kuva 1.). Mutta yleensä ei ole mahdollista yksinkertaisesti ylläpitää prosessin suorituskykyä. Prosessilla on taipumus heiketä kaikesta huolimatta, vaikka jokin standardi olisi määritelty, selitetty kaikille ja asetettu näkyville. Se ei johdu työntekijöiden huonosta kurista (kuten monet meistä ehkä luulevat), vaan vuorovaikutuksen seurauksista ja entropiasta, mikä tarkoittaa, että jokaisella organisoidulla prosessilla on luontainen taipumus rappeutua kaaoksen tilaan, jos jätämme sen oman onnensa nojaan.”



Kuva 1. Mike Rotherin (2011) kuvaus siitä, kuinka standardi ei yksinään riitä toiminnan parantamiseen.

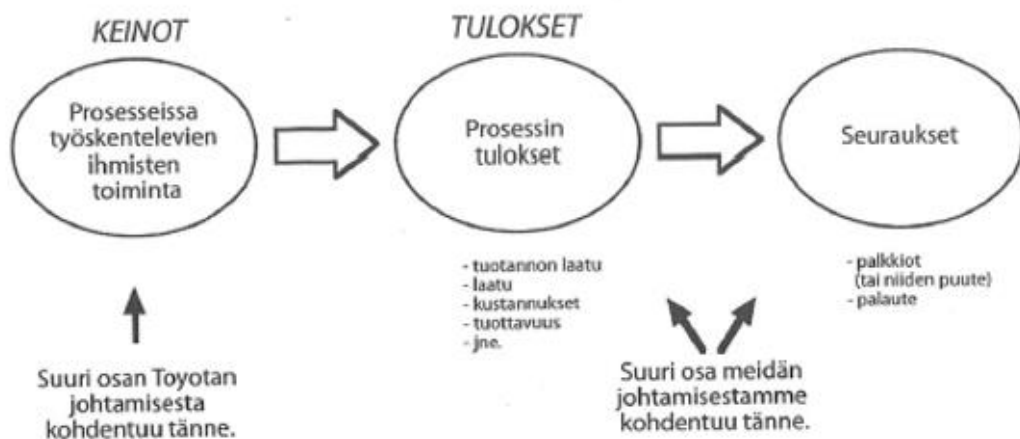
Tästä hyvänä esimerkkinä ovat kehittämisprojektit ja -hankkeet, joilla saavutetaan tavallisesti selviä muutoksia toimintaan. Projektien ja hankkeiden päätyttyä saavutetut tulokset alkavat häviämään jokapäiväisestä arjesta, mikäli saavutettua muutosta ei ylläpidetä. (Kajaste & Liukko 1994) Kyseinen tulosten häviäminen vastaa Rotherin (2011) kuvausta entropiasta. Näiden kahden lausunnon perusteella voimme tulla siihen lopputulokseen, että parantamisen tulee olla jatkuvaa työtä.

Parantaminen ei ole lisätyö vaan ydintoiminto, mikä pitää sisällään itse laadunhallinnan.

4.1.1 Toteuttaminen

Laadun toteuttaminen pohjaa luvussa 1 esiteltyihin laatutekijöihin (laadun elementit, johtamisjärjestelmä, prosessiajattelu ja verkostoituminen). Näiden taustalla pitää kuitenkin olla yritysfilosofia eli tarkoitus ja kokonaisuus. Toteuttamisen tulee olla organisaation toimintojen keskiössä, eikä lisäosa, jota toteutetaan vain tarpeen vaatiessa. (Rother 2011, 34)

Kuvassa 2. on kerrottu, kuinka laadun johtaminen eroaa yleisesti ottaen Toyotaan verrattuna. Työnjohtaminen jaetaan keinojen ja tulosten johtamiseen, joiden yhteistuloksena syntyy seuraukset. Suurimmalla osalla yrityksistä johtaminen painottuu tuloksien ja seurauksien johtamiseen, kun taas Toyotalla johdetaan keinoja. Keinojen ja tulosten välisen johtamisen ero on, että keinoissa johdetaan prosessissa työskenteleviä ihmisiä toisin kuin tulosten johtamisessa, missä pääpaino on resurssien maksimoimisessa. (Rother 2011, 35)



Kuva 2. Toyotan asettama painoarvo sille, miten ihmiset käsittelevät prosessin yksityiskohtia, ja se tuottaa lopputuloksen (Rother 2011, 35).

Toteuttamisessa on syytä huomioida muuttuva toimintaympäristö ja sopeuttaa toimintatavat siihen sopiviksi. Laadun elementtien tuntemus on merkittävässä asemassa, koska niiden avulla pystytään ennakoimaan tulevaisuuden tarpeet ja kehittämään uusia innovaatioita. (Lecklin & Laine 2009, 17)

4.1.2 Arviointi ja mittaaminen

Arviointia ja mittaamista tehdään oppimisen vuoksi ja sitä voidaan tehdä useilla eri menetelmillä, kuten sisäisillä ja ulkoisilla auditoinneilla ja itsearviointeilla.

Auditoinneilla selvitetään organisaation nykytilanne yleisellä ja yksikkötasolla. Auditoinnissa on kriteeristö, jonka perusteella määritellään täyttykö auditoinnin kohde sille asetetut vaatimukset. Auditointi voidaan toteuttaa sisäisenä tai ulkoisena auditointina. Tavoitteena ulkoisen auditoinnin kautta voi olla kansainvälisen standardin mukainen toiminta, josta todistuksena on sertifikaatti (ISO 9000-sarja). (Lecklin & Laine 2009, 188–189)

Itsearviointia tulisi toteuttaa säännöllisesti, jotta voi hyötyä sen tuloksista. Arvioinnin avulla saadaan näkemys organisaation vahvuuksista, tehokkuudesta ja parantamiskohteista. Itsearviointi osallistaa henkilöstöä mukaan organisaation kehittämistyöhön. (Lecklin & Laine 2009, 189–190)

Näillä edellä mainituilla tavoilla syntyy paljon tietoa organisaation nykytilasta. Jotta kerätystä tiedosta saadaan paras hyöty, tulisi organisaation luoda systemaattinen lähestymistapa ja muuttua oppivaksi organisaatioksi. Oppivan organisaation kehittäminen voidaan jakaa useisiin eri

vaiheisiin, kuten yhteisen näkemyksen ja vision muodostamiseen, työku-
tuurin ja laadun kehittämiseen sekä oppimisen edistämiseen ja kehittämis-
verkostojen luomiseen. (Lecklin & Laine 2009, 191)

4.1.3 Dokumentointi

Organisaation toiminnan kehittämisen kannalta on erityisen tärkeää, että
kaikki edellisissä luvuissa käsitellyt asiat on dokumentoitu ja ne ovat hen-
kilöstön saavutettavissa. Ilman dokumentointia toiminnan kehittäminen
on mahdotonta, koska kehittämisen pohjalle ei ole lähdetietoa.

4.2 Kehittämisen työkalut

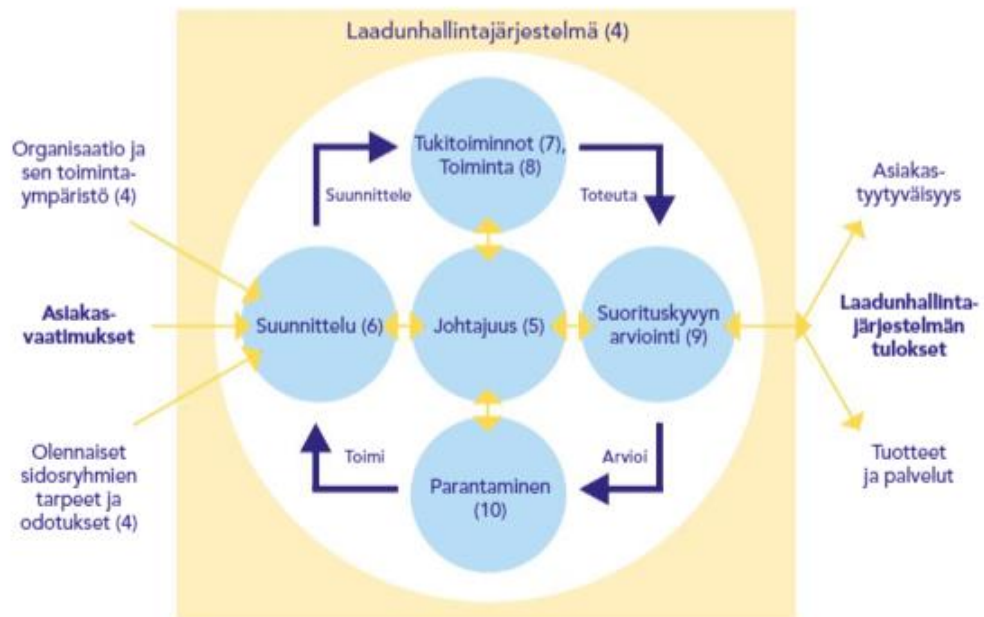
Laatukäsikirja ja viitekehykset luovat pohjan kehittämistyölle organisaa-
tiossa. Viitekehysistä käsitellään ISO 9001 ja EFQM-malli. Työhön on va-
littu käsiteltäväksi kyseiset viitekehykset, koska nämä ovat vahvasti esillä
OKM:n Kohti huippulaatua (2019) julkaisussa sekä yleisesti käytössä am-
matillisessa koulutuksessa. Näiden konkreettisten työkalujen lisäksi kehit-
tämisen tärkeänä osana on organisaation osallistaminen.

4.2.1 Viitekehykset

Organisaation laadunhallintaa voidaan kehittää ISO 9001 -laadunhallinta-
järjestelmän avulla, joka on kansainvälisesti tunnetuin työkalu laadun ke-
hittämiseen (SFS 2019a). Organisaatiolla on mahdollisuus saada ulkoisen
auditoinnin kautta ISO 9001 -sertifikaatti, joka osoittaa asiakkaille, että or-
ganisaatiolla on dokumentoitu järjestelmä, jonka mukaisesti se toimii
(Lecklin 2006, 315).

ISO 9001:n avulla on mahdollista lähestyä organisaation laadunhallintaa
kokonaisvaltaisesti. Standardi auttaa parantamaan toimintaa sekä osoittaa
ulospäin laadukkaasta toiminnasta huolehtimisen (kuva 3.). Sen avulla yl-
läpidetään ja kehitetään laadunhallintajärjestelmää. Tunnettuna ja laajasti
käyttynä viitekehyksenä standardi lisää luottamusta tuotteen/ palvelun
vaatimusten mukaisuuteen. (SFS 2019a)

Standardin laadunhallinnan periaatteet pitävät sisällään organisaation si-
säisiä tekijöitä, kuten laatujohtamisen osana strategiaa ja toiminnan suun-
nittelua, johdon sitouttamisen sekä henkilöstön osallistamisen. Lisäksi ISO
9001 auttaa parantamaan kilpailukykyä, kehittämään resurssitehokkuutta
ja karsimaan kustannuksia, parantamaan asiakastyytyväisyyttä sekä lisää-
mään toiminnan luotettavuutta. (SFS 2019a)



Kuva 3. Laadunhallintajärjestelmän toiminnot, joita organisaatio tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa. (SFS 2019)

EFQM Excellence -mallin avulla voidaan muodostaa kokonaisvaltainen kuva organisaatiosta. Sen avulla pystytään hahmottamaan kokonaisuus, joka sisältää johtajuuden, strategian ja toiminnan suunnittelun, henkilöstöjohtamisen, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit ja muutosjohtamisen. Mallilla on mahdollista luoda yhtenäinen käsitteistö ja ajattelutapa, joka helpottaa tehokasta viestintää organisaation sisäisesti ja ulkoisesti. Lisäksi organisaation kehitystoimenpiteistä luodaan mallin avulla kokonaisuus, jossa vältetään päällekkäisyyksiä ja tunnistetaan puutteita. Malli toimii myös pohjana johtamisjärjestelmälle. (EFQM 2012)

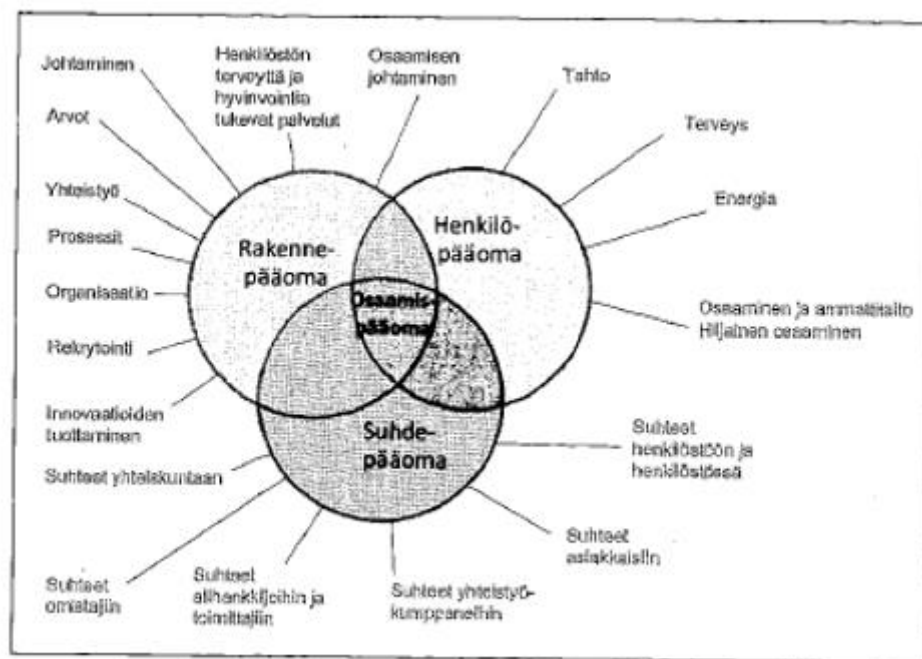
4.2.2 Laatukäsikirja

Organisaatiolle laatukäsikirja ei ole pakollinen, mutta käytännössä se on tärkeä apuväline. Viitekehykset edellyttävät kuitenkin laatukäsikirjan laatimista ja ylläpitämistä. Laatukäsikirja sanallistaa laadunhallintajärjestelmän. (Lecklin 2006, 31)

Hyvä laatukäsikirja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena sekä toimii apuvälineenä työn suorittamisessa ja perehdyttämisessä. Hyvän laatukäsikirjan tunnusmerkkejä ovat ajantasaisuus, helppo päivitettävyyden sekä saatavuus. Laatukäsikirjassa prosessit ovat kuvattuna selkeästi ja ytimekkäästi. (Lecklin 2006, 31–32)

4.2.3 Organisaation osallistaminen

Organisaatiossa johdon tärkeä tehtävä on tunnistaa henkilöstön pätevyys ja saada heidät osallistumaan täysipainoisesti organisaation laatutavoitteiden saavuttamiseen (SFS 2019b, 3). Osallistamisen edellytys on, että organisaatiossa oleva osaamispääoma on tunnistettu kuten kuvassa 4. esitetään (Lecklin & Laine 2009, 234).



Kuva 4. Osaamispääoma voidaan jakaa henkilö-, suhde- ja rakennepääomaan (Lecklin & Laine 2009, 236).

Tärkeimpinä hyötyinä henkilöstön täysipainoisesta osallistumisesta laatu-työhön ovat parempi ymmärrys organisaation laatutavoitteista ja motivaatio niiden saavuttamiseksi sekä parempi osallistuminen kehittämistoimiin. Lisäksi henkilöstön aloitteellisuus, luovuus ja tyytyväisyys lisääntyy. Koko organisaation tasolla luottamus ja yhteistyö paranee sekä yhteisistä arvoista ja toimintakulttuurista tulee merkittävä tekijä organisaatiossa. (SFS 2019b, 3)

4.3 Prosessikuvaukset

Prosessikuvaus on sanallinen yleiskuvaus, jossa kerrotaan prosessin keskeiset asiat. Kuvauksen esittämismuoto on hyvä sopia yhtenäiseksi koko organisaation sisällä. Prosessikuvauksesta tulisi käydä ilmi, mistä kyseinen prosessi alkaa ja mihin se päättyy, jotta vältetään päällekkäisiltä prosesseilta eri toimintojen välillä. Vaikka prosessikuvaus kertoo kuvauksen tehtävän työn sisällöstä, tulisi siinä huomioida prosessiin liittyvät liitännäiset kuten asiakkaat, tietojärjestelmät ja suoritteet. Toiminnosta riippuen graafinen esitysmuoto voi olla hyödyllinen, sillä se lisää ymmärrystä toimintoa

kohtaan. Prosessin kehittämisen kannalta toiminnolle tulee luoda mittaristo, joka luo mahdollisuuden jatkuvalla parantamiselle. Prosessille tulee valita vastuuhenkilö. (Lecklin 2006, 139)

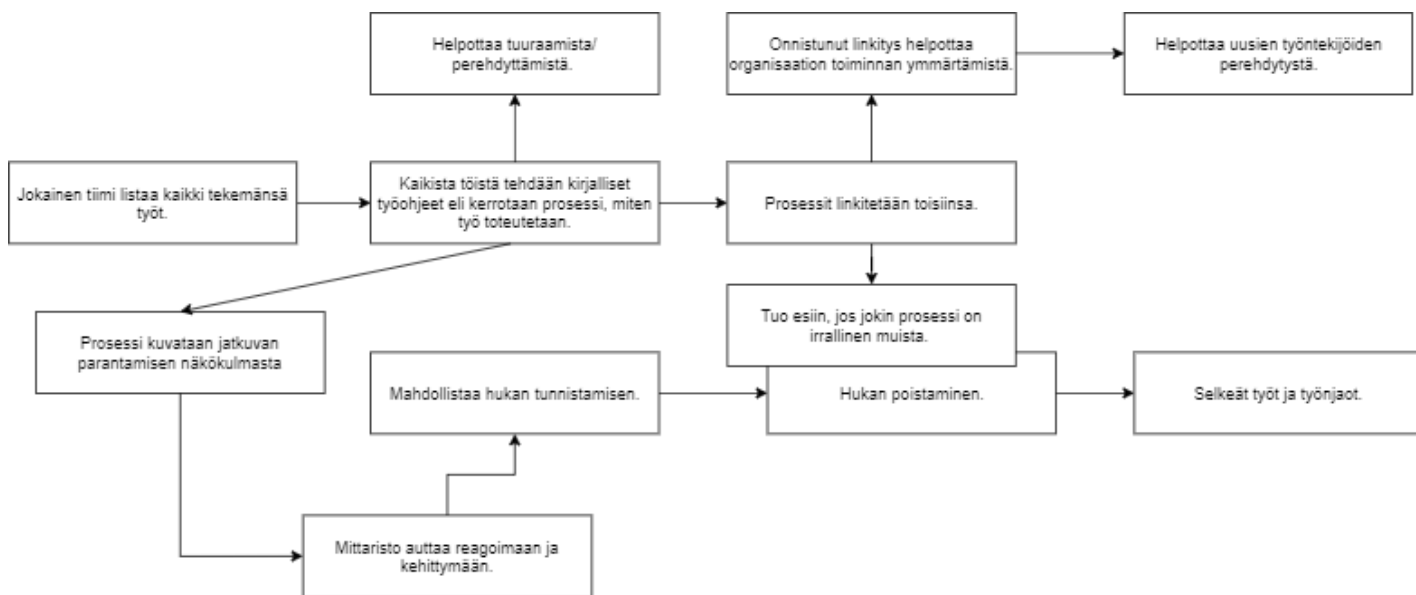
Prosessikuvaukset ovat yksi tärkein osa laadunhallintaa. Tärkeys korostuu organisaation koon ja henkilöstön määrän mukaan. Toimintojen laadun ylläpitämiseksi prosessien tulisi toistua samanlaisena riippumatta tekijästä. (Lecklin 2006, 139)

Olemassa olevat ajantasaiset prosessikuvaukset lisäävät läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä hallintotasojen välillä. Hallintotasojen välinen suhde on moninainen; sillä voidaan tarkoittaa osastojen välistä suhdetta tai henkilöstöosastojen välistä suhdetta. Molemmissa tapauksissa prosessien ymmärtäminen on tärkeää, sillä jokaisen organisaation jäsenen työtehtävä linkittyy jollakin tapaa toisen työhön. (Lecklin 2006, 139)

Prosessikuvaukset myös helpottavat johdon ymmärrystä organisaatiossa tehtävästä työstä. Tämä helpottaa oikean henkilöstötarpeen määrittämisen ja sen myötä henkilöstön työssäjaksaminen paranee. Prosessikuvaukset toimivat myös pohjana osaamiskartoitukselle, jotka helpottavat henkilöstön sijoittamista oikeisiin työtehtäviin ja tuovat näin esiin piileviä mahdollisuuksia henkilöstön osaamisen hyödyntämisessä. (Lecklin 2006, 139)

Työnohjauksen näkökulmasta prosessikuvaukset luovat mahdollisuuksia työtehtävien kehittämiseksi, esimerkiksi johdon tai ulkopuolelta tulevan henkilön on mahdollista paremmin kiinnittää huomiota prosessin toimivuuteen ja sitä kautta antaa kehittämisideoita laadun kehittämiseen. Selkeiden prosessikuvausten avulla uusien työntekijöiden perehdytys helpottuu. Tämä osaltaan mahdollistaa prosessikuvausten pohjalta syntyvät innovatiiviset kehittämis ehdotukset. (Lecklin 2006, 139)

Selkeiden prosessikuvausten myötä prosesseja voidaan linkittää toisiinsa, jonka pohjalta on helppo määrittää vastuuhenkilöt eri toiminnoille. Tämä poistaa riskin, jossa jokin toiminta ei ole minkään osaston vastuulla. (Lecklin 2006, 139) Kuvassa 5. on tiivistettynä prosessikuvauksista saatava hyöty.



Kuva 5. Prosessikuvausten hyöty.

4.4 Ydinprosessit

Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja, joiden avulla jalostetaan organisaatiosta löytyvä osaaminen palveluiksi, josta syntyy asiakkaalle lisäarvoa. Ydinprosessien määrä vaihtelee eri organisaatioiden välillä. Ydinprosessit tulisi määrittellä mahdollisimman laajasti organisaation sisällä huomioiden kuitenkin myös niiden liittymät asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. (Lecklin 2006, 130)

5 LAADUNHALLINTA AMMATILLISESSA OPPILAITOKSESSA

Laki määrittelee raamit ammatillisen koulutuksen laadunhallinnalle. Opetushallitus tukee laadunhallinnan kehittämisessä koulutuksen järjestäjiä. Koulutuksen järjestäjän velvollisuus on vastata järjestämiensä tutkintojen, koulutuksen ja muun toiminnan laadusta ja laadunhallinnan jatkuvasta parantamisesta. (Opetushallitus 2020a)

Laadunhallintaa kehitetään yhteistyössä eurooppalaisen EQAVET-laatuverkoston ja kansallisten koordinaatiopisteiden kanssa. Suomessa Opetushallitus toimii kansallisena koordinaatiopisteenä. (Opetushallitus 2020a)

5.1 Laki ammatillisesta koulutuksesta

Vuonna 2018 voimaan tulleessa laissa ammatillisesta koulutuksesta (531/2017) määritellään laadunhallintaa luvussa 13 Erinäiset säännökset seuraavasti:

”126 §Koulutuksen arviointi ja laadunhallinta

Koulutuksen järjestäjän tulee arvioida järjestämiään tutkintoja, koulutusta ja muuta toimintaa sekä niiden laatua ja vaikuttavuutta. Koulutuksen järjestäjä vastaa järjestämiensä tutkintojen, koulutuksen ja muun toiminnan laadusta ja laadunhallinnan jatkuvasta parantamisesta. Koulutuksen järjestäjän on myös säännöllisesti osallistuttava ulkopuoliseen toimintansa ja laadunhallintajärjestelmiensä arviointiin sekä julkistettava järjestämänsä arvioinnin keskeiset tulokset.

Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä arvioinnista ja sen kehittämisestä.

Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta säädetään Kansallisesta koulutuksen arviointikeskuksesta annetussa laissa (1295/2013).”

Lisäksi luvussa 6 Tutkinnon tai valmentavan koulutuksen suorittaminen ja osaamisen arviointi määritellään osaamisen arvioinnista 53 § 4 momentissa seuraavaa:

”Koulutuksen järjestäjä laatii osana laadunhallintajärjestelmäänsä suunnitelman osaamisen arvioinnin toteuttamisesta tutkinto- tai koulutuskohtaisesti.”

5.2 Eurooppalainen laatuverkosto EQAVET

EQAVET Network eli ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalainen verkosto muodostuu EU:n jäsenvaltioista, ehdokasmaista ja Euroopan talousalueen maista, työmarkkinaosapuolista sekä tieteellisten neuvonantajien ja Euroopan komission edustajista. (Opetushallitus 2020b)

Jäsenmaista verkostoon kuuluvat ministeriö ja kansallinen laadunhallinnan koordinaatiopiste. Suomessa nämä tahot ovat opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus. (Opetushallitus 2020b)

EQAVET-verkoston ohjausryhmän puheenjohtajana toimii Euroopan komissio, joka toimii yhteistyössä jäsenvaltioiden ja työmarkkinaosapuolten kanssa EQAVET-viitekehysten tehokkaan täytäntöönpanon varmistamiseksi. Ohjausryhmän tärkeimmät tehtävät ovat tarjota asiantuntemusta, tiedottaa koulutuspoliittisista tarpeista ja huolehtia jäsenvaltioiden huomioimisesta eurooppalaisessa päätöksenteossa sekä yhdenmukaisuudesta koulutuspolitiikassa ja strategisessa kehittämisessä. EQAVET-

viitekehys ohjaa laadunvarmistuksen eri vaiheiden toteutumista jäsenmaissaan, mutta jokainen jäsenmaa voi valita itselleen sopivimmat indikaattorit. (Opetushallitus 2020b)

5.3 Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030

Opetus- ja kulttuuriministeriö julkaisi vuonna 2019 'Kohti huippulaatua. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030' -julkaisun. Julkaisun taustalla on laadunhallinnan merkityksen korostuminen ammatillisessa koulutuksessa. Julkaisu kattaa laatustrategian määritelmät, toimijat ja toimintaympäristöt sekä vision ja strategiset linjaukset vuoteen 2030. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019)

Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan visiota toteutetaan seuraavien vaikuttavuustavoitteiden avulla; laadunhallinnan kokonaisvaltaisuus, asiakaslähtöisyys, jatkuva parantaminen, päätöksenteko sekä tietoon perustuva ohjaus ja johtaminen. Vaikuttavuudelle tulee asettaa selkeät tavoitteet ja niiden saavuttamista ja tuloksia on seurattava systemaattisesti. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019)

Opetus- ja kulttuuriministeriö on tehnyt strategisen linjauksen, jonka mukaan strategian mukainen laadunhallinta viedään käytäntöön huomioiden koulutuspoliittiset linjaukset ja toimintaympäristöjen muutokset. Kehittämistoimet on esitetty vuosille 2020–2022 ja niitä päivitetään kolmivuotiskauden päätteeksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019)

5.4 Kansallinen koulutuksen arviointikeskus

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus eli Karvi toimii itsenäisenä viranomaisena Opetushallituksen erillisyyksikkönä. Se vastaa varhaiskasvatuksen, opetuksen ja koulutuksen kansallisesta arvioinnista. (Karvi n.d.)

Laadunhallinnan kehittämistyötä ohjaavat EU:n linjaukset kuten laki ammatillisesta koulutuksesta (513/2017), ajantasainen laatustrategia, laadunhallintasuositukset sekä eurooppalainen laadunvarmistuksen viitekehys (EQAVET). (Karvi n.d.)

Karvi järjestää laatu järjestelmien arviointeja kaikille koulutuksen järjestäjille. Arviointien tarkoituksena on tuottaa tietoa koulutuksen järjestäjien laadunhallintajärjestelmien tilasta sekä tukea heitä laadunhallinnassa. (Karvi n.d.)

Laadunhallintajärjestelmien seuraava arviointi ammatillisessa koulutuksessa toteutetaan vuosina 2021–2022 (Karvi n.d.).

6 HEVOSOPISTO

Kanta-Hämeen Ypäjällä sijaitseva Hevosopisto Oy perustettiin vuonna 1993 jatkamaan edeltäjiensä Ypäjän Hevostalousoppilaitoksen ja Suomen Ratsastusopiston työtä. Yhtiölle asetettiin myös muita tehtäviä, joiden tarkoituksena oli vastata hevostalouden ja alan ammattilaisten ja harrastajien tarpeisiin laajemminkin.

Hevosopisto Oy:n yhdeksi tehtäväksi asetettiin tuottaa korkeatasoista ammatillista koulutusta. Muiksi tehtäviksi määriteltiin mm. palveluiden tuottaminen alan ammattilaisille ja harrastajille, millä myös vuosikymmenten mittaan Ypäjälle kehitetyt hyvät olosuhteet saataisiin tehokkaaseen käyttöön ja niistä hyötyisivät opetuksen lisäksi myös muut hevosalan toimijat ja henkilöt. Tämä olikin yksi merkittävä tekijä koulutuksen järjestäjän organisaatiomuotoa valittaessa.

Tänä päivänä Hevosopisto Oy on hevosurheilun valtakunnallinen valmennuskeskus ja alan suurin oppilaitos, jonka omistavat Suomen valtio, Suomen Hippos ry ja Suomen Ratsastajainliitto ry sekä Forssan, Jokioisten ja Ypäjän kunnat. Oppilaitos toimii valtioneuvoston luvalla ja opetusministeriön valvonnassa. (Hevosopisto n.d.)

Yli 300 hehtaarin alueelle sijoittuvat toiminnot muodostavat laajan sidosryhmäverkoston, johon kuuluvat Osaamiskeskus Hippolis, Suomen hevosurheilumuseo, Luonnonvarakeskus, Ypäjän Hevossairaala Oy, eläinnäytteisiin erikoistunut laboratorio Ellab sekä Hevosopiston tiloissa toimivia yksityisiä yrittäjiä sekä ravi- että ratsupuolelta. (Hevosopisto n.d.)

Hevosopisto on ainoa oppilaitos Suomessa, missä voi opiskella hevosalan kaikkia tutkintoja. Hevostalouden perustutkinnon, ammattitutkinnon sekä erikoisammattitutkinnon voi suorittaa koulutus- tai oppisopimuksella. Hevostalouden perustutkintoa voi lisäksi suorittaa myös opiskelemalla päätoimisesti oppilaitoksessa. Yhteishaun kautta Hevostalouden perustutkinnossa aloitti elokuussa 2019 yhteensä 83 opiskelijaa. Jatkuvan haun kautta oli hakeutunut vuoden 2019 loppuun mennessä 342 opiskelijaa.

Vuonna 2017 Hevosopisto sai Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän valtakunnallisen Hevosurheilun valmennuskeskuksen statuksen, jonka erityistehtävänä on hevosurheilun kehittäminen. Valmennuskeskus toimii maajoukkueiden sekä useiden aluevalmennusrenkaiden valmennuspaikana. Hevosopistolla järjestetään valmennusta kaikissa ratsastuksen lajeissa sekä raviurheilussa. Valmennusten lisäksi Hevosopistolla järjestetään vuosittain useita kansallisia ja kansainvälisiä kilpailuja ratsastuksen eri lajeissa. Tiivis sidosryhmäyhteistyö on suuressa roolissa kilpailuiden sekä eri tapahtumien järjestämisessä ja osa tapahtumista järjestetäänkin eri organisaatioiden toimesta. (Hevosopisto Oy:n vuosikatsaus 2018)

Valmennuskeskus ja ammatillinen koulutus tukevat toistensa toimintoja. Toimiessaan aidoissa oppimisympäristöissä opiskelijat saavat mahdollisimman monipuolisen kuvan ja kokemusta hevosalalla tarvittavista taidoista sekä kurssien, kilpailujen, valmennusten ja leirien järjestämisestä.

6.1 Visio, arvot ja strategian kulmakivet

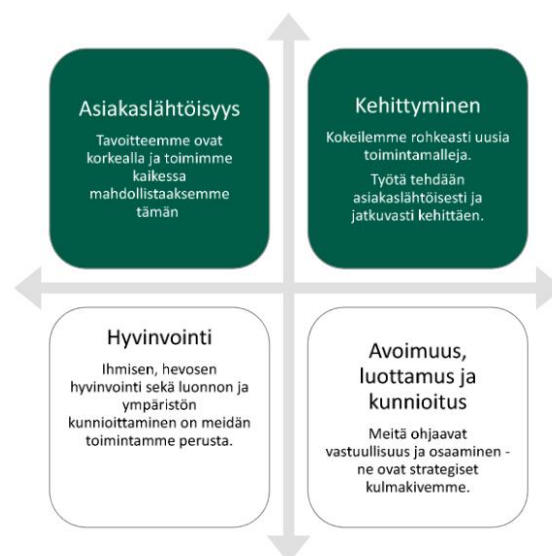
Hevosopiston toimintaa ohjaavat visio, arvot sekä strategia. Nämä ohjaavat sekä ammatillista että kaupallista toimintaa.

6.1.1 Visio

Hevosopisto tarjoaa opiskelijoille monipuoliset opintopolut toisen asteen koulutuksesta ammattikorkeakoulu- ja yliopistotasolle saakka. Hevosopisto kouluttaa vastuullisia ja arvostettuja ammattilaisia, joiden osaaminen on kansainvälistä tasoa. Toimintaympäristön muutoksia ja alan parhaita käytäntöjä seuraamalla luodaan uutta osaamista alan ammattilaisten käyttöön. Valmennuskeskus tarjoaa erinomaiset edellytykset ja olosuhteet hevosurheilulle. (Hevosopisto n.d.)

6.1.2 Arvot

Hevosopiston arvot (kuva 6.) muodostuvat asiakaslähtöisyydestä, kehitymisestä, hyvinvoinnista sekä avoimuudesta, luottamuksesta ja kunnioituksesta. Asiakaslähtöisyyden tavoitteena on korkeatasoinen palvelu kaikilla osa-alueilla ja jatkuva kehittyminen kokeillen uusia toimintamalleja. Ihmisten ja hevosten hyvinvoinnista huolehtiminen sekä ympäristön kunnioittaminen on yksi Hevosopiston arvoista ja toiminnan perusta. Kaikissa toiminoissa näkyy avoimuus, luottamus sekä kunnioitus, jotka pohjautuvat strategiaan.



Kuva 6. Asiakslähtöisyys, kehittyminen, hyvinvointi sekä avoimuus, luottamus ja kunnioitus ovat Hevosopisto Oy:n arvoja (Hevosopisto n.d.)

6.1.3 Strategian kulmakivet

Hevosopiston strategian kulmakivinä ovat osaaminen ja asiakaskeskeisyys, olosuhteet sekä vastuullisuus (Hevosopisto n.d.).

Osaaminen ja asiakaskeskeisyys näkyy toiminnassa oppimisprosessin uudistamisena, työelämäyhteistyönä sekä osaamisen ja asiakaspalvelun kehittämisenä. Olemassa olevia olosuhteita kehitetään ja niitä hyödynnetään valmennuskeskuksen sekä ammatillisen koulutuksen hyväksi. Vastuullisuus näkyy hevosten ja ihmisten hyvinvoinnista huolehtimisena ja kestävän kehityksen huomioimisena. (Hevosopisto n.d.)

6.2 Hevosopiston toiminnot

Ammatillinen koulutus ja valtakunnallinen valmennuskeskus vaativat toimiakseen laajan toimintapohjan. Opetuksen ja urheilun yhdistäminen sekä tukipalvelut näiden ydintoimintojen ympärillä vaativat laajapohjaista osaamista. Toiminnot jaotellaan ammatillisiin ja kaupallisiin toimintoihin. Useat toiminnoista kattavat molempia näistä, sillä opetus on integroitu mahdollisimman tehokkaasti kaupallisen toiminnan yhteyteen.

6.2.1 Opetus ja koulutus

Hevosalan suurimpana koulutuksen järjestäjänä Hevosopisto tarjoaa mahdollisuuden suorittaa kaikkia hevosalan tutkintoja. Opintoja on mahdollista suorittaa oppilaitosmuotoisena sekä koulutus- tai oppisopimuksella työpaikoilla.

6.2.2 Urheilu ja valmennus

Valmennuskeskus tuottaa ja ylläpitää palveluita hevosalan ammattilaisille ja harrastajille yhdessä Suomen Ratsastajainliiton (SRL) ja Suomen Hippoksen kanssa.

SRL:n maajoukkue- ja aluevalmennustapahtumien lisäksi Valmennuskeskuksessa järjestetään vuosittain lukuisia erilaisia valmennustilaisuuksia sekä klinikoita kotimaisten ja kansainvälisten valmentajien toimesta.

Vuosittain Hevosopistolla järjestetään useita kansallisia ja kansainvälisiä ratsastuskilpailuja eri lajeissa, kuten esimerkiksi perinteikäs Finnderby sekä suuren yleisön keräävä Suomenratsujen kuninkaalliset.

Hippoksen kanssa yhteistyössä Valmennuskeskus toteuttaa raviurheilukatemiaa, minkä avulla tarjotaan kilpailu- ja koulutusmahdollisuuksia tuleville raviurheilun ammattilaisille.

Hevosopisto tarjoaa koulutusta ja valmennusta ratsu- ja ravihevosille ammattivalmentajien toimesta.

6.2.3 Hevospalvelut

Hevospalvelut pitävät sisällään hevosten täysihoitopalvelut, hevoskasvatukseen liittyvät palvelut sekä hevosten hyvinvointiin liittyvät palvelut (kengitys ja hevosfysio). Hevosopistolla on laajat hevosurheilualueet ratsastukseen ja raviurheiluun, joita vuokrataan asiakkaiden käyttöön.

Täysihoitopalveluita tarjotaan Hevosopiston eri talliyksiköissä. Yksi tallirakennus sekä maneesin yhteydessä oleva tallikäytävä on varattu lyhytaikaiseen hevosten majoitukseen kilpailuiden sekä valmennusten yhteydessä.

Hevosfysio toimii hevosten kuntoutuslaitoksena, jossa palveluina ovat muun muassa vesikävelymatto ja suolahuone. Hevosfysio toimii Ypäjän Hevossairaalan yhteydessä, jolloin Hevossairaalan asiakkaiden on mahdollista hyödyntää fysion palvelut. Samassa rakennuksessa sijaitsee myös kengityspaja sekä Ellab.

6.2.4 Liikunta ja vapaa-aika

Hevosopisto tarjoaa Ypäjän kuntalaisille harrastusmahdollisuuksia kuntosalin ja ratsastuskoulun puitteissa. Ratsastuskoulu on SRL:n hyväksymä laatuutalli, joka toimii yhtenä opiskelijoiden oppimisympäristönä. Toiminta on ympärivuotista käsittäen ratsastustunnit ja -leiritoiminnan. Ratsastuskoulun toimintaa on myös mahdollista hyödyntää yrityspalveluihin, jolloin yritykset pystyvät räätälöimään itselleen sopivan kokouspaketin hyödyntäen Hevosopiston monipuolisia kokous- ja majoitustiloja. Hevosopiston tiloissa toimii myös Hevosurheilumuseo.

Hevosopiston toiminnan alle kuuluu myös yhteistyössä Vermon raviradan kanssa Suomen Hippos ry:n hyväksymä ravikoulu. Palveluihin kuuluu ajamiseen liittyviä kursseja sekä leirejä ja erilaisia elämyspalveluita.

6.2.5 Majoitus- ja ravintolatoiminnat

Hevosopistolla on tarjolla majoitusta sekä ihmiselle että hevosille. Ihmisten majoitukseen on käytössä kaiken kaikkiaan 415 vuodepaikkaa, joista asiakasmyyntiin 250. Hevosten majoitukseen on käytössä jatkuvasti noin 100 karsinapaikkaa. Tarvittaessa karsinapaikkojen määrää voidaan lisätä

tehostamalla omia tallipalveluita. Majoitusta hallinnoi myynnin ja markkinoinnin tiimi.

Ravintolapalveluiden pääpisteenä toimii oppilasruokala, joka tarjoaa ruokapalvelut opiskelijoille ja muille asiakkaille. Oppilasruokala tarjoaa palveluitaan viikon jokaisena päivänä aamupalasta päivälliseen. Lisäksi Hevosopiston tiloissa on useita tapahtumien aikana avoinna olevia kahvio- ja ravintolapisteitä.

6.2.6 Kiinteistöt

Kiinteistöihin ja alueisiin liittyvät huoltotyöt kuuluvat kunnossapidolle sekä siivoukselle. Kunnossapidossa työskentelee eri kiinteistöalan osaajia, jotka osaltaan huolehtivat Hevosopiston kiinteistöistä. Siivous on osittain ulkoistettu.

6.2.7 Hallinto ja markkinointi

Hevosopiston ollessa osakeyhtiö muodostuu hallinnon ylin taho hallituksesta, johon kuuluu puheenjohtajan lisäksi kuusi omistajien edustajaa. Toimitusjohtaja-rehtori vastaa hallitukselle yrityksen operatiivisista asioista. Toimitusjohtaja työskentelee tiiviissä yhteistyössä johtoryhmän kanssa, johon kuuluvat eri henkilöstöryhmien esimiehet.

Opetuksen hallinnosta vastaa toimitusjohtaja-rehtori, jonka alaisuuteen kuuluvat opettajat sekä koulutussuunnittelijat. Taloushallinnosta vastaa talous- ja hallintopäällikkö, jonka alaisuudessa työskentelevät talous- ja henkilöstöhallintoon kuuluvat henkilöt. Taloushallinto on osittain ulkoistettu. Markkinoinnista vastaa myynti- ja markkinointipäällikkö, jonka alaisuudessa työskentelee markkinoinnista ja majoituspalveluista vastaava henkilöstöä. Lisäksi hankkeiden parissa työskentelee hankekoordinaattori. IT-palvelut on kokonaan ulkoistettu.

Valmennuskeskuksen toiminnasta vastaa valmennuskeskuksen johtaja, jonka alaisuudessa työskentelevät kilpailu- ja tapahtumakoordinaattori sekä valmennus- ja tapahtumakoordinaattori.

7 NYKYTILAN KUVAUS

Laadunhallinta ymmärretään Hevosopistolla laajana käsitteenä, joka pitää sisällään menettelytavat, prosessit ja järjestelmät, joiden avulla laatua kehitetään sekä ammatillisessa koulutuksessa että kaupallisessa toiminnassa. Termi kattaa laatutyön suunnittelun, toteutuksen, varmistamisen ja kehittämisen. Tavoitteena on laadun jatkuva parantaminen.

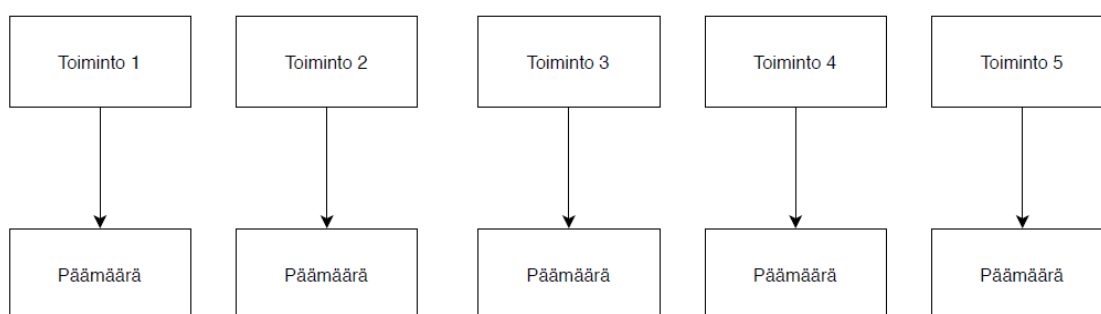
Hevosopiston laatutyö on aiemmin perustunut pitkälti olemassa olevien käytäntöjen tarkkailuun sekä osastojen sisäiseen ja väliseen tahtotilaan. Sekä johto että henkilökunta ovat sitoutuneet tekemään laadukasta työtä, joka on vienyt Hevosopiston maan hevosalan oppilaitosten kärkeen ja jopa merkittäväksi tekijäksi eurooppalaisessa oppilaitoskentässä. Työ on perustunut hyvään yhteistyöhön ja jatkuvaan keskusteluyhteyteen. Oppilaitoksen pienuus on positiivisessa mielessä mahdollistanut lähes päivittäisen kanssakäymisen toisaalta esimiesten ja henkilökunnan kesken ja toisaalta henkilökunnan ja opiskelijoiden välillä. Kasvokkavisientä on ollut pitkään avainasemassa myös tiedon kulussa.

7.1 Lähtötilanne

Hevosopiston toimijoilla on pyrkimys laadukkaaseen päämäärään omalla osa-alueellaan, mutta osa-alueiden päämäärät ovat eriytyneet toisistaan. Tämä johtaa siihen, ettei toiminnoilla ole selkeitä prosesseja, joiden avulla laadunhallinta pystyttäisiin toteuttamaan.

Laatuun vaikuttavat myös Hevosopiston tiloissa toimivat sidosryhmät, joiden toiminnot luovat erilaisia oppimisympäristöjä opiskelijoille. Sidosryhmien sitouttaminen Hevosopiston laatuun ja toimintamalleihin on ensiarvoisen tärkeää.

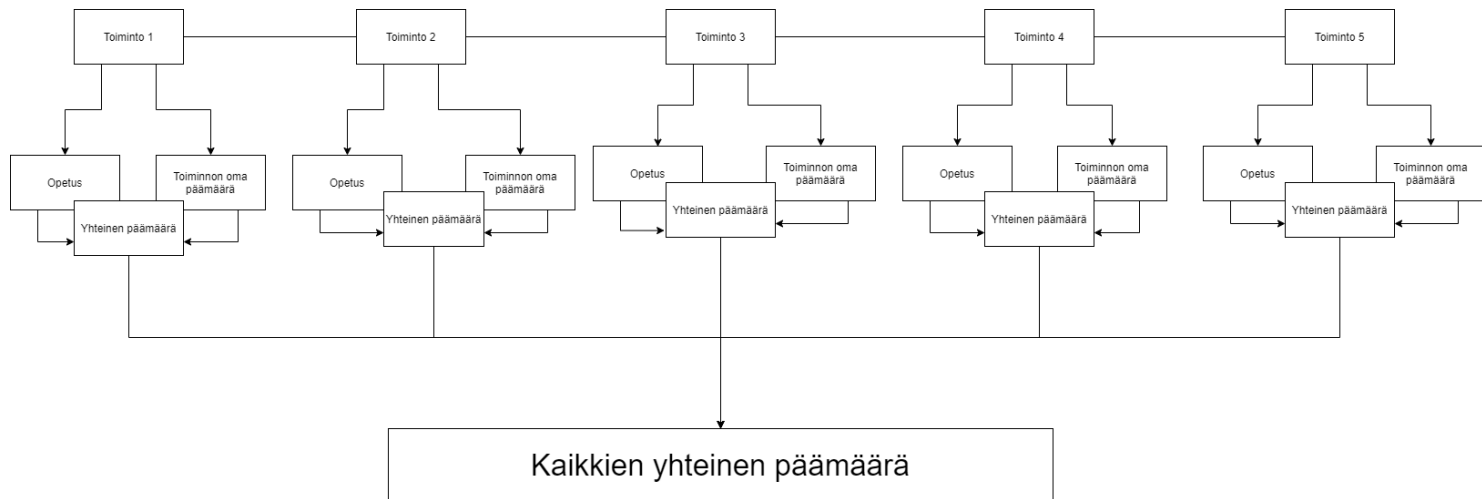
Alla oleva kuva 7. kuvaa lähtötilannetta, missä toiminnot ovat eriytyneet toisistaan. Tässä toimintamallissa toimijat tavoittelevat omalle toiminnalleen ominaista laatua. Yhteisen päämäärään puuttuessa koko organisaation yhteinen laadullinen tavoite jää epäselväksi ja laadun kokonaiskuva ei hahmotu toimijoille. Tämän myötä toimintojen laatutekijöiden näkyminen myös organisaation ulkopuolelle voi muodostua haasteelliseksi.



Kuva 7. Lähtötilanne toimintamallista.

Muuttamalla lähtötilanteen toimintamallia kohti koko organisaation yhteistä päämäärää (kuva 8.) pystytään takaamaan laatu kaikissa toiminnoissa. Tämä vaatii 1) toimintojen välistä yhteistyötä; 2) ymmärrystä toiminnon kytketymisestä ammatilliseen koulutukseen ja

valmennuskeskuksen tarpeisiin; 3) toiminnon ydintehtävän ymmärtämisen ja sisäistämisen; ja 4) toiminnon päämäärän olemista osana organisaation yhteistä päämäärää.



Kuva 8. Tavoitteena oleva toimintamalli.

7.1.1 Asiakslähtöisyys

Organisaation toiminta perustuu yhteiskunnan, suomalaisen hevostalouden, työelämän sekä opiskelijoiden ja muiden ulkoisten asiakkaiden tarpeisiin. Toiminta muuttuu ja elää asiakkaiden tarpeiden mukaan.

Hevosopiston ulkoisia asiakkaita ovat opiskelijat, hevosurheilun ja -talouden eri järjestöt, työnantajat, koulutus- ja oppisopimuspaikat, kilpaurheilijat, hevosalan muut ammattilaiset ja harrastajat sekä muut eri syistä hevosalan osaamista tarvitsevat tahot. Asiakas on myös yhteiskunta: Hevosopiston tavoitteena on kouluttaa nuorista paitsi ammattitaitoisia myös omassa elämässään pärjääviä, yhteistyökykyisiä ja vastuuntuntoisia kansalaisia. Sisäisiä asiakkaita ovat organisaation omat osastot ja työntekijät.

Hevosopisto seuraa eri asiakasryhmiä koskevien tavoitteiden toteutumista mm. opiskelija- ja asiakaskyselyillä sekä yhteistyökumppaneilta saatavalla palautteella. Ammatillisen koulutuksen osalta onnistumista mitataan veto-voimaisuudella ja tuloksellisuudella (asiakastulokset). Muilla osastoilla asiakaslähtöisyyden toteutumista seurataan saadun palautteen sisällön ja määrän perusteella.

7.1.2 Johtajuus

Johtamisen tärkeimmät edellytykset ovat terve talous, toimintaa ohjaava strategia sekä vuosisuunnittelu. Strategisia tavoitteita päivitetään

vuosittain laadittavassa toimintasuunnitelmassa. Hevosopiston johto seuraa säännöllisesti toimintasuunnitelman toteutumista, joka myös kuvataan toimintakertomuksessa ja vuosikatsauksessa. Toteutuminen tai toteutumatta jääminen vaikuttaa toiminnan ja talouden suunnitteluprosessissa. Johtamiseen vaikuttaa myös työehtosopimus, joka toimii osaltaan laatu-työn pohjana.

Henkilöstöjohtamisesta vastaa toimitusjohtaja yhdessä johtoryhmän kanssa yhteistyössä osastojen esimiesten kanssa. Johtoryhmä koostuu toimitusjohtajasta, talous- ja hallintopäälliköstä, viestintä- ja markkinointipäälliköstä sekä valmennuskeskuksen johtajasta. Henkilöstöjohtaminen tukee henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa kuvattujen periaatteiden ja tavoitteiden toteuttamista. Päämääränä on henkilöstön ja työyhteisön hyvinvointi, joka kasvattaa motivaatiota ja tehokkuutta.

Johto seuraa tuloksellisuutta keskeisillä asiakas-, suorituskäy- ja henkilöstömittareilla. Saatu tieto hyödynnetään tulostavoitteiden tarkistamisessa ja toiminnan kehittämisessä, jossa talous- ja hallintopäällikön rooli on merkittävä.

Johtaminen on osallistavaa. Jaettu pedagoginen johtaminen ymmärretään organisaatiossa henkilöstön osallistamisena asioiden valmisteluun ja heidän kehittämisajatustensa keräämisestä ja hyödyntämisestä. Jokaisen työntekijän vastuulla on myös arvioida ja kehittää omaa toimintaansa.

7.1.3 Henkilöstön täysipainoinen osallistuminen

Päämääränä koko henkilöstöllä on pyrkimys kohti laadukasta toimintaa. Toteuttamista vaikeuttaa yhteisten näkemysten puuttuminen laadukkaasta toiminnasta, joka osaltaan johtaa henkilöstön eriäviin näkemyksiin laadukriteereistä. Riskinä on, että organisaation yhteinen laadullinen tavoite jää puutteelliseksi.

Henkilöstö tuottaa omassa työssään laadukasta toimintaa, mutta toiminoista olisi mahdollista saada laadukkaampaa, mikäli laadunhallinta olisi läpileikkaavaa kaikilla organisaatiotasoilla. Yhteinen laadunhallinta ei ole nykytilassa ydinprosessi vaan se on henkilöitynyt tiettyssä asemassa oleviin työntekijöihin. Riskinä on, että henkilöstövaihdosten yhteydessä vastuu laadunhallinnasta ja sen jalkauttamisesta toimintoon katoaa.

7.1.4 Prosessimainen toimintamalli

Nykytilassa toiminnot sisältävät pääsääntöisesti niille ominaisen ydinprosessin, esimerkiksi talleissa hevosten hyvinvoinnista huolehtiminen. Laadunhallinnan tulisi kulkea varsinaisen toiminnon rinnalla toisena ydinprosessina, mikä ei tällä hetkellä kaikilta osin toteudu.

Prosessimaista toimintamallia tukee olemassa olevat prosessikuvaukset. Kuvauksia tulisi hyödyntää kattavammin toiminnan kehittämiseen sekä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Tällä hetkellä kuvattujen prosessien näkyemisessä arkipäivän toiminnassa on vaihtelua osastojen välillä.

Prosessimainen toimintamalli edellyttää prosessien mukautumista toimintaympäristön muutoksiin. Hevosopistolla on kattavat prosessikuvaukset, mutta tiettyjen toimintojen osalta ne ovat jääneet laadintahetkeen, joka vaikeuttaa niiden ottamista tässä hetkessä osaksi arkipäivän toimintoja. Vaarana on päivittämättömien prosessikuvausten jalkauttaminen osaksi nykyisiä toimintoja, joka johtaa nykyisen toiminnan kuvan väärentymiseen.

7.1.5 Jatkuva parantaminen

Pysyäkseen osana jokapäiväistä toimintaa laadunhallinta vaatii toiminnan kehittämistä ja toimintaympäristön muutoksiin reagoimista. Jatkuvan parantamisen kehittäminen vaatii muutoksen vallitsevaan toimintakulttuuriin, jossa yhtenäinen näkemys ei kaikilta osin toteudu. Yhteisen ymmärryksen kasvattaminen eri toimintoihin ja toimintaympäristöihin vaatii jokaiselta toimijalta, riippumatta asemasta organisaatiossa, näkemyksen laajentamista oman toimintaympäristön rajojen ulkopuolelle.

Yleisesti laadunhallinnan haasteita ovat realistisen itsearvioinnin kehittäminen, mittaristojen hyödyntämien, dokumentoinnin parantaminen sekä sidosryhmiltä saatavan palautteen keräämisen tehostaminen. Haasteisiin kuuluu myös opiskelijoiden osallisuuden parantaminen laatutyössä.

7.1.6 Näyttöön perustuva päätöksenteko

Organisaation toimintaa arvioidaan strategiassa asetettujen tavoitteiden ja saavutettujen tulosten perusteella. Arvioinnissa painottuvat myös taloudellisuus ja saatu palaute. Tulokset ja arviointi ovat puolestaan yhtenä lähtökohtana toiminnan kehittämisessä ja seuraavien vuosien suunnittelussa.

Näyttöön perustuva päätöksenteko vaatii koko henkilöstön yhteistä näkemystä toiminnoista. Nykytilassa organisaation pitkät perinteet omalta osaltaan hidastavat uusien ja innovatiivisten toimintojen käyttöönottoa, vaikka organisaatiossa tai sen ulkopuolelta pystyttäisiin osoittamaan siitä saatava parannus.

7.1.7 Suhteiden hallinta

Hevosopistolla on vahva sidosryhmäyhteistyö, koska organisaation omistavat valtio, hevosalan keskusjärjestöt sekä lähiseudun kunnat ja kaupungit. Tämä luo pohjan kattavalle sidosryhmäyhteistyölle ratsastus- ja raviurheilun kentälle sekä monipuoliselle seutuyhteistyölle. Lisäksi yhden

sidosryhmän muodostavat ammatillisen oppilaitoksen opiskelijat ja heidän huoltajansa.

Laadunhallinnan tulisi näkyä selkeämmin ulkoisille sidosryhmille, sillä tämän hetken tilanteessa kaikilla sidosryhmillä ei ole selkeää näkemystä Hevosopiston laadunhallinnan linjauksista. Sidosryhmät saattavat myös kokea, että heidän antamallaan palautteella on vain vähän vaikutusta laadunhallinnan kehittämiseen. Toisaalta kaikki sidosryhmien edustajat eivät välttämättä tunnista osallistuneensa laadunhallinnan kehittämiseen esimerkiksi palautekyselyiden avulla.

7.2 Hanketoiminta tukemassa laatutyötä

Hanketoiminnan tavoitteena on uudistaa ja edistää oppilaitoksen toimintakulttuuria kaikilla sen sarjoilla sekä synnyttää uusia innovaatioita. (Opetushallitus 2020c)

Laadun parissa toimii ammatillisen koulutuksen kansallinen laatuverkosto, jonka tavoitteena on jakaa tietoa laadunhallinnasta sekä auttaa oppilaitoksia verkostoitumaan keskenään. (Opetushallitus 2020b)

Hevosopisto tekee hankeyhteistyötä muun muassa VÄLKKY-verkoston kanssa, johon kuuluvat Hevosopiston lisäksi seuraavat oppilaitokset: Urheiluopisto Eerikkilä, Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymä, Hyria koulu, Hämeen Ammatti-Instituutti, Kiipulan ammattiopisto, Koulutuskuntayhtymä Tavastia ja Valkeakosken ammattiopisto. VÄLKKY-verkoston tavoitteena on vahvistaa yhteistyötä oppilaitosten välillä ja kehittää toimintamalleja ja -tapoja. Verkostolla on johtoryhmä ja oppilaitosyhteistyö tapahtuu eri työryhmissä, joita ovat erityinen tuki ja ohjaus, kansainvälisyys, IT, laadunhallinta, pedagoginen kehittäminen, talous- ja henkilöstöhallinto sekä viestintä.

7.2.1 Laatuhankeet

Hevosopisto tekee yhteistyötä kansallisen laatuverkoston ja alueellisen Välkky-verkoston kanssa laadunhallinnan ja itsearvioinnin sekä vertaisarvioinnin kehittämisessä. Välineinä ovat mm. verkostotapaamiset, suora yhteistyö oppilaitosten kanssa ja benchmarkkaus.

Viimeisimpinä vuosina Hevosopisto on ollut mukana Leanilla tulosta 2016—2017, Vertaisarvioinnilla tulosta 2018 ja Vertaisarvioinnilla tulosta 2019 -hankkeissa.

Hevosopisto on mukana Tulosta Laadulla 2020—2021 -hankkeessa. Hanke on saanut valtionavustusta laatustrategian toteuttamiseen, jonka puitteissa tuetaan koulutuksen järjestäjiä kehittämään toimintaansa laatustrategia 2030:n mukaiseksi. Hankkeen painopisteitä ovat laadunhallinnan

kokonaisvaltaisuus, asiakaslähtöisyys, jatkuva parantaminen sekä toiminnan laadukkuuden ja vaikuttavuuden tavoitteet ja seuraaminen. Valtionavustuksen alla on kaiken kaikkiaan 13 hankeverkostoa ja mukana yhteensä 98 osatoteuttajaa. Tulosta Laadulla 2020—2021 koordinoi Valkeakosken ammattiopisto, joka toimii myös yhteyshenkilönä painopisteessä 'laadunhallinta on kokonaisvaltaista'.

7.2.2 Vertaisarviointit

Vertaisarviointi luo mahdollisuuden oppia toisten toiminnasta. Arvioinnissa oppilaitos valitsee itselleen sopivan arviointialueen, josta se tekee kirjallisen itsearvioinnin, jonka pohjalta arvioijat laativat suunnitelman paikan päällä tehtävälle vertaisarviointille. Varsinaiseen arviointitilaisuuteen kutsutaan henkilöstön eri edustajia sekä opiskelijoita ja muita sidosryhmiä. Arvioinneissa käytetään sovittuja kriteerejä sekä indikaattoreita sekä se perustuu kokeneiden kollegojen ammattitaitoiseen arviointiin. Arvioinneissa on mukana myös niin sanottuja arvioinnin harjoittelijoita, joita koulutetaan vertaisarvioijiksi.

Arvioinneilla on tarkoitus kehittää oppilaitoksen laadunhallintaa sen eri osa-alueilla ja samalla se mahdollistaa benchmarkkauksen muihin oppilaitoksiin.

Vertaisarvioinnissa käytetään Opetushallituksen koordinoimaa EQAVET-viitekehykseen perustuvaa vertaisarviointimenettelyä, joka sisältää eri arviointialueita, indikaattoreita ja kriteerejä. Vertaisarvioinnin avulla saadaan tietoa vahvuuksista ja parantamisalueista valitulla arviointialueella. Arvioinnista oppilaitos saa kirjallisen raportin, joka auttaa kehittämään toimintaa kyseisellä osa-alueella.

Hevosopisto on ollut vertaisarvioitavana edeltävien hankkeiden puitteissa kahdella osa-alueella; hakupalvelut sekä laadunhallinta. Lisäksi Hevosopiston henkilöstö on käynyt vertaisarvioimassa muissa oppilaitoksissa ja vuosittain on koulutettu vertaisarvioijia eri henkilöstöryhmistä. Tulevaisuuden näkökulmasta katsottuna vertaisarviointi luo mahdollisuuden valmistautua kattavammin Karvin tekemään ulkoiseen auditointiin ja muihin mahdollisiin auditointeihin.

7.3 Tavoitteet

Hevosopiston laadunhallinnan tavoitteita ovat sekä ammatillisen että kaupallisen toiminnan varmistaminen ja jatkuva parantaminen. Työ perustuu arviointiin, mittaamiseen ja sekä tulosten ja saadun palautteen hyödyntämiseen toiminnan kehittämisessä.

Laadunhallintajärjestelmän rakentamisen tavoitteena on yhtenäistää ja avata toimintoja ja käytäntöjä niin, että koko henkilökunnan on

mahdollista omaksua tietyt toimintamallit, joilla laatua varmistetaan ja kehitetään. Tavoitteena on myös varmistaa, että suunnittelun ja päätöksenteon pohjaksi saadaan riittävästi olennaista dokumentoitua tietoa. Laadunhallintaan ja koko toiminnan kehittämiseen liittyy olennaisesti opiskeleljoilta, työelämästä ja muilta asiakkailta saatava tieto.

8 SUUNNITELMA

Organisaatiossa on tärkeää tunnistaa eri toimintoihin liittyvät laatutekijät, prosessit sekä henkilöstöpääoma. Tunnistamisen jälkeen suunnitelman toteuttaminen käy mahdolliseksi.

8.1 Laatutekijät

Hevosopiston tarjoamat palvelut käsittävät usean toimialan palveluita. Laadukkuutta voidaan tarkastella saman toiminnon sisällä eri näkökulmista, riippuen onko kyseessä ammatillinen vai kaupallinen toiminta. Näille toiminnoille on löydettävä yhteiset laatutekijät, joiden mukaan toimitaan. On tärkeää kuitenkin muistaa, ettei toimintojen laadukkuutta voida ajatella pelkästään kaupallisesta näkökulmasta, joka olisi perusyrityksen näkökulmasta kestävin ratkaisu.

8.1.1 Ammatillinen koulutus

Ammatillisen koulutuksen laatutekijöitä ovat laadukas opetus ja siihen liittyvät tukipalvelut sekä laadukkaat ja monipuoliset oppimisympäristöt. Lisäksi vaikuttavia tekijöitä ovat ruokailu- ja majoituspalvelut.

Laadukkaan koulutuksen elementtejä ovat yksilön tarpeiden ja lähtökoh- tien huomioiminen opetuksessa. Laadukas opetus huomioi toimintaympä- ristön jatkuvan muutoksen sekä tarjoaa ratkaisuja ja mahdollisuuksia jat- kuvaan oppimiseen. Työpaikoilla oppiminen on merkittävässä roolissa ny- kypäivän ammatillisessa koulutuksessa, joten työelämä- ja sidosryhmäyh- teistyön merkitys on korostunut. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019)

Hevosopistolla laadukkaaseen opetukseen sisältyvät varsinaisen opetta- jien ja ohjaajien tarjoaman opetuksen lisäksi monipuoliset toimintaympä- ristöt, jotka sisältävät opetuksen käytössä olevat hevosryhmät. Hevosopis- ton aidot osittain yrittäjävetoiset oppimisympäristöt tarjoavat kattavasti mahdollisuuden valmistua kaikkiin hevosalan ammatillisiin tutkintoihin. Toimintaympäristöt eivät rajoitu pelkästään opetustiloihin, vaan ne sisäl- tävät myös erilaiset tapahtumat ja digitaaliset oppimisympäristöt.

Toiminnassa käytettävien kalustojen ja tarvikkeiden tulee olla laadukkaita ja ajantasaisia, mutta kuitenkin opetuksen käyttöön soveltuvia. Näiden

osalta tulee seurata yhteiskunnan muutoksia ja alan tulevaisuutta unohtamatta kuitenkaan organisaation hyväksi kokemia käytänteitä. Näin opiskelija saa monipuoliset valmiudet tulevaan työelämään ja jatkuvaan oppimiseen.

Laadukkaaseen opetukseen sisältyy laadukkaan yhteistyön korostaminen hevosalalla ja sidosryhmien välillä. Opetuksen näkökulmasta työelämä on yksi tärkeimmistä sidosryhmistä, koska se on yksi opiskelijan merkittävin oppimisympäristö sekä tulevaisuuden näkymä. Opetuksen tulisi tuoda ilmi opiskelijalle mahdollisimman kattavasti horisontaalisen ja vertikaalisen sidosryhmäyhteistyön merkityksen. Laadukas opetus ja työelämäyhteistyö luo käsityksen opiskelijalle tulevaisuuden sidosryhmän merkityksestä.

Opiskelijan kokemaan opetuksen laadukkuuteen vaikuttavat monet asiat, joihin kaikkiin ei voida vaikuttaa. Opiskelijan kokemukseen voivat vaikuttaa väärä alavalinta, henkilökemiat sekä muut henkilökohtaiset syyt. Laadukkaan opetuksen toteuttamisen resursseihin, kuten rahoitukseen, organisaatiolla on osin mahdollista vaikuttaa omalla toiminnallaan. Organisaatiossa on kuitenkin hyvä huomioida näihin liittyvät riskitekijät.

8.1.2 Kaupallinen toiminta

Kaupallinen toiminta käsittää pääsääntöisesti valmennuskeskuksen toiminnan ja siihen liittyvät palvelut. Valmennuskeskuksen toiminta koostuu urheilijoiden valmennuspalveluista sekä kilpailutoiminnasta, liikunnan ja vapaa-ajan toiminnasta (Vermon Ravikoulu ja Hevosopiston ratsastuskoulu) ja hevospalveluista (hevosten valmennus- ja täysihoitopalvelut sekä hevosfysio). Lisäksi näihin liittyvät majoituspalvelut ihmisille ja hevosille sekä ruokailupalvelut. Suureen osaan toiminnoista integroituu ammatillinen koulutus, joten näiden kahden toiminnon kahtiajako ei ole mahdollista.

Kaupallisen toiminnan laatutekijöissä korostuvat tekniset elementit, kyvykkyys, signaaliset sekä sosiaaliset elementit. Valmennuskeskuksen tulee kyetä tarjoamaan oikeanlaisia palveluita asiakaslähtöisesti, kustannustehokkaasti sekä innovatiivisesti noudattaen jatkuvaa parantamista. Laadukkaaseen toimintaan sisältyy myös sosiaalisten elementtien huomioiminen, kuten työhyvinvointi, kestävä kehitys sekä palvelun tuottama elämyksellinen arvo asiakkaalle.

Kaupallisen toiminnan laatu näyttäytyy erilaisena eri asiakkaille ja eri tilanteissa. Urheilijalle laatu on laadukas tapahtuma hyvissä olosuhteissa hyvien tukipalveluiden kera, joissa urheilu suorituksen tekeminen on vaivatonta. Liikunnan ja vapaa-ajan harrastaja taas voi tavoitella elämystä hevosen kanssa laadukkaissa olosuhteissa ilman varsinaisia suurempia tavoitteita. Hevospalvelujen käyttäjä lähtökohtaisesti edellyttää laadukasta hevosten hoitoa ja luottamusta hoidon toteuttamiseen, kun itse ei ole paikalla. Mikäli hevosta valmennetaan johonkin hevosurheilulajiin, on

todennäköisesti tavoite kilpailumenestyksessä tai hevosen koulutustason nostamisessa. Tavoite voi myös olla hevosen hyvinvointiin liittyvä, kuten kuntoutuminen. Majoitusta tai ruokailupalveluita ostava asiakas luo omat laatuvaatimuksensa odotustensa ja saamansa palvelun kautta.

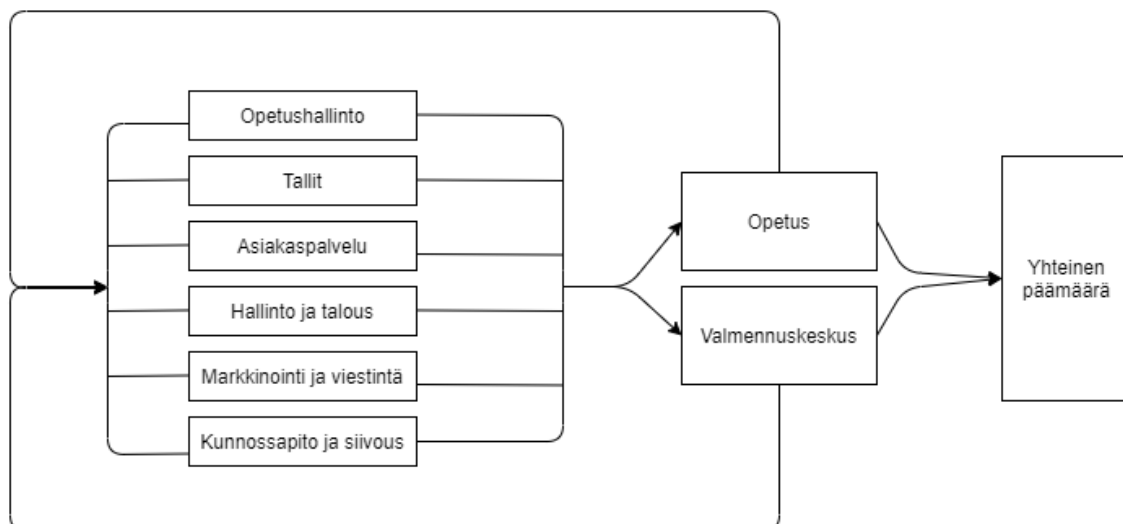
Hevosalalla useat palvelut ovat asiakkaan näkökulmasta melko hintavia, mikä lisää odotusta palvelun laadulle. Toisaalta Valmennuskeskuksen status luo myös Hevosopistolle palveluntuottajana suuret odotukset.

Hevosopiston tulisi pystyä täyttämään odotukset palvelutarjonnan rajoissa. Laadukas palvelutarjonta edellyttää, että palvelut ovat selkeästi määriteltyjä ja avoimesti tiedossa henkilöstölle ja asiakkaille.

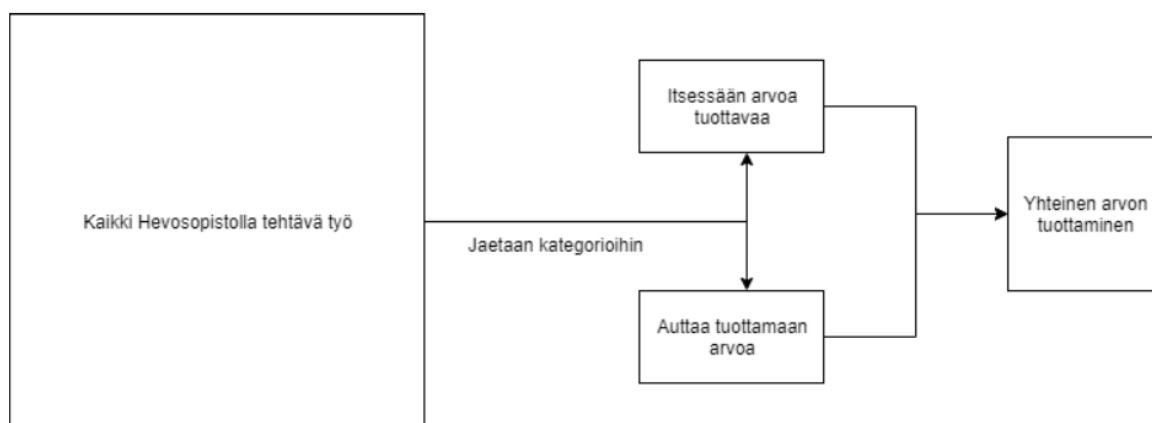
Laadun tuottamiseen liittyvät riskitekijät on tärkeää tunnistaa, jotta niihin voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisevästi. Kaikkiin riskitekijöihin ei voida kuitenkaan vaikuttaa asiakastyytyvyyden näkökulmasta. Esimerkiksi urheilijan epäonnistunut kilpailusuoritus voi kumota jo laadukkaaksi koetun palvelun ja tehdä asiakaskokemuksesta huonon, vaikkei suoritukseen olisi vaikuttanut mikään Hevosopistoon liittyvä tekijä.

8.2 Prosessiajattelu

Hevosopistolla ydinprosessit koostuvat kuvassa 9. esitetyistä toiminnoista. Ydinprosessit jaetaan pääprosesseihin ja apuprosesseihin. Pääprosessin ydinprosessit ovat opetus ja valmennuskeskus. Näiden tukena ovat apuprosessit, jotka koostuvat opetushallinnosta, talleista, asiakaspalvelusta, taloushallinnosta, markkinoinnista ja viestinnästä sekä kunnossapidosta ja siivouksesta. Kaikilla ydinprosesseilla on yhteinen päämäärä, johon tähdätään. Nämä ydinprosessit voidaan vielä jakaa itsessään arvoa tuottaviin toimintoihin ja toimintoihin, jotka auttavat tuottamaan arvoa (kuva 10.). Pääprosessit ovat itsestään arvoa tuottavia ja apuprosessit auttavat tuottamaan arvoa.



Kuva 9. Hevosopiston Oy:n sisäiset ydinprosessit.



Kuva 10. Toiminnoista muodostuva arvo.

8.2.1 Prosessikuvaukset

Hevosopiston toimintojen määrä ja erilaisuus lisää prosessikuvausten merkitystä osana laadunhallintaa. Kahden ydinprosessin keskeiset suhteet ilmenevät paremmin prosessikuvausten avulla. Prosessikuvauksista hyötyvät sekä työntekijät että johto. Työntekijöille kuvaukset luovat ymmärryksen työtehtävistä ja niiden tarkoituksista sekä selkeyttävät prosessien vaikutusta toisiinsa. Myös uuden työntekijän perehdyttäminen helpottuu. Johtolle kuvaukset luovat näkemyksen henkilöstötarpeesta ja mahdollisuuden vaikuttaa työntekijöiden työssäjaksamiseen.

Prosessikuvauksen tulee sisältää toimintojen keskeiset asiat, joita ilman työtä ei voida suorittaa. Kuvauksessa tulee myös huomioida toimintoihin

linkittyvät muut liitännäiset. Näissä tulee käydä ilmi prosessin alku ja loppu sekä vastuuhenkilö ja indikaattorit. Ajantasaisten prosessikuvausten tulee olla kaikkien saatavilla.

Kuvaukset tulee tehdä kaikista toiminnoista, eli Hevosopistolla ydinprosesseista ja niihin liittyvistä aputoiminnoista, yhtenäiselle pohjalle. Jokaisella toiminnolla on oltava työryhmä, joka koostuu toiminnon työntekijöistä. Nämä työryhmät vastaavat omaan työhönsä liittyvistä prosessikuvauksista. Työryhmien vastuuhenkilöt kokoavat prosessikuvaukset yhteen ja tarkistavat prosessien linkittymiset toisiinsa sekä karsivat mahdolliset päällekkäisyydet. Johto hyväksyy tehdyt prosessikuvaukset sekä niihin tehdyt päivitykset.

Prosessikuvausten tekeminen ei ole kertaluonteinen työtehtävä, vaan se on arjessa oleva ydintoiminto. Tämä vaatii hyvää yhteistyötä eri toimintojen välillä, jotta vuoropuhelua prosessin jatkuvasta parantamisesta voidaan suorittaa. Prosessien kehittäminen ei saa henkilöityä, vaan sen tulee olla koko henkilöstön yhteinen asia.

8.2.2 Prosessiketjut

Prosessikuvausten teon jälkeen niistä kootaan yhtenäinen prosessiketju, jota voidaan kutsua myös palvelun tai toiminnon jalostusketjuksi. Ketjun kokoamiseen tarvitaan kaikista Hevosopiston toiminnoista vastuuhenkilö, jotta kokoamisvaiheessa voidaan huomioida toimintojen väliset yhteydet.

Toimivan prosessiketjun avulla on helppo hahmottaa kokonaiskuva ja sitä kautta päästään kehittämään koko organisaation toimintaa, huomioiden eri prosessien vaikutus toisiinsa. Yhden prosessin muuttaminen vaikuttaa koko ketjuun. Hevosopistolla prosessiketju tuo yhteen ammatillisen ja kaupallisen toiminnan eli opetuksen ja valmennuskeskuksen. Ilman toimivaa prosessiketjua on mahdotonta huomioida kaikkia toisiinsa liittyviä prosesseja.

8.3 Indikaattorit

Jokaiselle toiminnolle tulee määritellä indikaattoreita eli mittareita, jotta toimintaa voidaan arvioida ja kehittää niiden perusteella. Prosesseille määriteltyjen indikaattorien tulee olla selkeitä, mutta niitä ei saa olla liikaa.

Hevosopiston indikaattorit muodostuvat niin sanotuista pakollisista mittareista kuin myös toiminnon kehittämiseksi luoduista mittareista. Ammatillisen koulutuksen järjestämiseen sisältyy mittareita, jotka ovat rahoituksen perusteena, kuten opiskelijoilla teetettävä ARVO-palautekysely. Lisäksi mitataan opetukseen liittyviä suoritteita. Toiminnan kehittämisen näkökulmasta seurataan muun muassa taloudellisia mittareita sekä asiakaspalautteita.

8.4 Laadun johtaminen

Arvot, visio ja strategia ohjaavat laatutyötä. Hevosopistolla arvot muodostuvat laadun elementeistä, joten niiden vieminen osaksi laatutyötä on helppoa. Laatujohtaminen lähtee liikkeelle ruohonjuuritasolta eli johdon tulee olla mukana alusta alkaen luomassa pohja laatutyölle yhdessä muun henkilöstön kanssa. Johdon tehtävänä on varmistaa, että organisaation arvot ja strategiset tavoitteet huomioidaan kaikissa prosesseissa. Prosessien avulla on tarkoitus päästä eroon toiminnoissa olevista paikallisista ratkaisuista.

Laatujohtaminen ei kuitenkaan ole pelkästään johdon tehtävä, vaan siihen tulee osallistua koko henkilöstön. Johdolla on kuitenkin merkittävä rooli työnohjauksen näkökulmasta. Laatuajattelun synty ei tapahdu itsestään, vaan se on osa oppivaa organisaatiota, joka kehittyy kohti erinomaisuutta. Henkilöstön osallistaminen laatutyöhön lisää motivaatiota ja vastuunottamista omasta työstään sekä lisää laatutietoisuutta. Kausityöntekijöiden sitouttaminen luo oman haasteensa laatutyöhön, sillä lyhytaikainen työntekijä ei välttämättä koe laatua omalle vastuulleen. Onnistunut laatujohtaminen näkyy kuitenkin myös kausityöläisten sitoutuneisuutena, sillä laatu-kulttuuri siirtyy vakituiselta henkilökunnalta osaksi työntekoa.

Päätöksenteko perustuu mitattuun tietoon, ollen ajantasaista ja faktapohjaista. Lopputuloksena laadukkaasti johdettu organisaatio näyttäytyy ulospäin selkeinä toimintoina, asiakaskeskeisyyden huomioimisena ja avoimena viestintänä.

9 TOIMINNALLA KOHTI TAVOITETTA

Ammatillisen koulutuksen osalta toimintaa ohjaa OKM:n laatustrategia vuoteen 2030, joka on jaoteltu lyhyempiin strategiakausiin. Hevosopiston toiminnassa kaupallinen toiminta on osa organisaation kokonaistoimintaa, joka tulee huomioida strategisia linjauksia tehtäessä.

9.1 Ohjaavat elementit

Ammatillisen koulutuksen osalta OKM:n laatustrategiassa on meneillään strategiakausi 2020–2022, joka tulee huomioida Hevosopiston toiminnassa. Strategiakauden päättyessä OKM tarkistaa linjaukset ja tekee tarvittavat muutokset. Hevosopiston tulee kyetä vastaamaan strategiisiin linjauksiin ja muuttamaan toimintaansa niiden mukaisesti mahdollisimman joustavasti. Tämä edellyttää tietoisuutta toimintaympäristöstä ja sen muutoksista.

Ammatillisen koulutuksen laatustrategian keskeisiksi elementeiksi on nostettu laadunhallinnan kokonaisvaltaisuus, asiakaslähtöisyys, jatkuva

parantaminen, tietoon perustuva päätöksenteko, ohjaus ja johtaminen sekä tavoitteiden seuranta ja tuloksellisuus. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019)

Hevosopiston monipuolisessa toimintakentässä tulee huomioida myös kaupallisen toiminnan osuus laadunhallinnassa. Ammatillisen koulutuksen laatustrategiassa esitetyt elementit ovat sovellettavissa kaupalliseen toimintaan pääotsikkotasolla. Elementtien sisältö on muutettava vastaamaan kaupalliselle toiminnalle ominaisia piirteitä. Ammatillisen koulutuksen ja kaupallisen toiminnan laatustrategian tavoitteet eivät kuitenkaan voi olla ristiriidassa keskenään, sillä toiminnot kulkevat käsi kädessä.

9.2 Aikataulu

Laadunhallinnan kehittämisen aikataulutusta ohjaavat tuleva vertaisarviointi sekä ulkoinen auditointi. Edellinen vertaisarviointi laadunhallinnasta toteutettiin syksyllä 2019, josta saadun palautteen perusteella toimintaa on lähdetty kehittämään. Seuraava vertaisarviointi tullaan toteuttamaan samasta aihealueesta keväällä 2021. Tulosta Laadulla -hankkeen puitteissa arviointi olisi ollut mahdollista toteuttaa myös aikaisemmin, mutta riittävän kehittämisajan takaamiseksi valikoitui kyseinen ajankohta.

Karvi toteuttaa laadunhallintajärjestelmien arvioinnit ammatillisen koulutuksen järjestäjille vuosina 2021–2022. Ohjeistus arviointia varten annetaan koulutuksen järjestäjille syksyllä 2020, jonka perusteella koulutuksen järjestäjät laativat itsearviointit. Laadunhallintajärjestelmien arvioinnit suoritetaan otannalla itsearviointien perusteella niiden luotettavuuden varmistamiseksi. Tämä arviointi määrittelee tarkemman aikataulutuksen kehittämistyölle.

Pidemmän aikavälin suunnitelmana on toteuttaa organisaation toiminnassa OKM:n laatustrategiaa, jossa on määritelty toimenpiteet kuluvalle kolmelle vuodelle. Kunkin strategiakuson kehittämistoimia määrittelevät koulutuspoliittiset linjaukset sekä muutokset toimintaympäristöissä.

9.3 Jalkauttaminen

Hevosopistolla toimii laadunhallintatyöryhmä, jonka tämänhetkinen tavoite on ajantasaistaa toimintojen prosessikuvaukset. Tulevaisuuden tavoitteet ovat kokonaisvaltaisessa laadun kehittämisessä. Työryhmä on koottu eri toimintojen vastuuhenkilöistä, joiden tehtävänä on jalkauttaa laatutyö osaksi oman toimipisteen keskeisiä prosesseita.

Laatutietoisuuden kehittäminen organisaation eri tasoilla. Tämän tarkoituksena on ymmärryksen lisääminen laatutyötä kohtaan sekä motivoida työntekijöitä kehittämään omaa työtään. Tietoisuuden kehittämisen

tukena voidaan aluksi käyttää työpajatyöskentelyä. Jatkuvan kehittymisen kannalta laatutyön kehittäminen ei saa kuitenkaan ainoastaan pohjautua työpajatyöskentelymalleihin, vaan se tulee jalkauttaa osaksi arkea.

Laatutyön tulee ulottua myös organisaation ulkopuolelle eri sidosryhmille. Opiskelijoiden ja muiden sidosryhmien osallistaminen laatutyöhön tekee työstä läpinäkyvää ja avointa. Tämä lisää myös sidosryhmien vaikutusmahdollisuutta ja luo vahvemman perustan sidosryhmäyhteistyölle. Opiskelijoiden osalta jalkauttamista tukee oppilaskunnan toiminta, joka luo mahdollisuuden vaikuttamiselle. Lisäksi laatutietoisuuden lisääminen osana arjen opetustyötä auttaa opiskelijaa hahmottamaan laatukulttuurin merkityksen osana opiskelua ja tulevaisuuden työelämää. Ulkoisten sidosryhmien osallistaminen vaatii yhteistyöpäiviä sekä keskustelutilaisuuksia, jotta kaikille tarjotaan tasavertainen mahdollisuus osallistumiseen. Kaikessa sidosryhmätoiminnassa viestinnän tulee olla avointa.

Laatutyön jalkauttamista helpottaa olemassa olevien dokumenttien helppo saatavuus sekä päivitettävyyys. Tämänhetkinen materiaalipankki on johdon ja laadunhallintatyöryhmän takana, johon pääsy on rajattua. Hevosopiston intranetissä on kattava käsikirja eri toimintaohjeista. Tämä käsikirja ei kuitenkaan vastaa varsinaista laatukäsikirjaa, jonka olemassaolo tukisi jalkauttamisen prosessia. Tällä hetkellä dokumentoinnin päivittäminen vaatii usean asiakirjan muokkauksen. Esimerkiksi prosessin muuttuessa niin merkittävästi, että sillä on vaikutusta koko prosessiketjuun, tulee dokumentointi muuttaa erikseen prosessin omaan dokumenttiin sekä prosessiketjun dokumenttiin. Ajantasaisen tiedon hallintaa voidaan helpottaa erilaisilla sähköisillä toimintajärjestelmillä. Järjestelmien etuna on tietojen keskittäminen yhteen sijaintiin sekä toimintojen automatisointi niin, ettei tietojen päivittämistä tarvitse tehdä kuin yhdessä sijainnissa. Toimintajärjestelmästä esimerkkinä on IMS-järjestelmä, joka on usealla ammatillisella oppilaitoksella käytössä.

Laadun jalkauttamista eri toiminnoille ja toimijoille ohjaa Karvin luoma aikataulutuksen arvioinnista. Jalkauttamisen toteutumista päästään seuramaan vertaisarvioinnin avulla, jolla saadaan sen hetkinen tilannekuva laatutyöstä. Tiivis aikataulu vaatii hyvää yhteistyötä henkilöstön välillä sekä työajan fokuointia laatutyöhön.

9.4 Tulevaisuuden tavoitetilä

Hevosopiston laatustrategian luominen on yksi merkittävimmistä tulevaisuuden tavoitteista. Laatustrategia on osa organisaation strategiaa, jolloin laatu on integroitu osaksi koko toimintaa kattaen sekä ammatillisen että kaupallisen toiminnan. Laatu on toimintojen yksi ydintoiminnoista ja se ei ole henkilöitynyt kehenkään. Henkilöstön osallistaminen on onnistunut, mikä näkyy sitoutuneisuutena sekä motivoitumisena laatutyöhön omaa ammattiosaamistaan hyödyntäen. Tämä lisää työntekijöiden

yhteistyökykyä, ammattitilpeyttä ja työhyvinvointia, joka näkyy ulospäin hyvinvoivana organisaationa.

Laatustrategiaa tukevan ja ajantasaisen laadunhallintajärjestelmän johdosta ulkoiset auditoinnit eivät vaadi erillistä työpanosta. Lisäksi järjestelmä mahdollistaa paremmat edellytykset viitekehysten käyttämiselle ja mahdollisten laatusertifikaattien hakemiselle.

Ammatillisen koulutuksen laatustrategia ohjaa omalta osaltaan laatutyötä kohti vuotta 2030. Koulutuksen järjestäjänä Hevosopisto seuraa eri strategiakausien linjauksia ja päivittää omaa laatustrategiaansa niiden mukaisesti sekä ammatillisen koulutuksen että kaupallisen toiminnan osalta.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyö mahdollisti laadun merkityksen havainnoimisen syvällisemmin saavutetun tietopohjan avulla. Tämän johdosta laatutyön käytäntöön vieminen ja eri osapuolten huomioiminen helpottuvat. Tarkastellessa laadun ominaispiirteitä pystyttiin määrittelemään organisaation laatutyössä olevat pullonkaulat, jotka hidastavat laatutyön kehittämistä.

Organisaation tämänhetkinen laadunhallinta pohjautuu strategiaan. Laatutyölle ei kuitenkaan ole luotuna omaa laatustrategiaa. Opinnäytetyön avulla havainnoitiin, että laatustrategian hyötynä olisi yhteisen tavoitteen selkeytyminen sekä ammatillisessa että kaupallisessa toiminnassa.

Laadun mittaamisen menetelmät vaativat kehitystyötä. Osittain tätä kehitystyötä on mahdollista tehdä tulevaisuudessa hyödyntäen eri hankkeita. Mittariston luomisen pääpaino on kuitenkin arjen toiminnoissa, ollessaan osa prosessien suunnittelua ja prosessikuvausten tekemistä. Ylipäänsä hankkeilla on merkittävä rooli laadunhallinnassa, mutta ne eivät saa muodostua itseisarvoksi laatutyön tekemisessä. Laatutyön tukeutuessa liikaa hankkeisiin vaarana on työn päättyminen hankkeen päättyessä.

Tässä vaiheessa kehittämistoimia laatutyö vaatii paljon aikaa ja työpanosta sitä tekeviltä henkilöiltä. Tulevaisuudessa laatutyön ja laadunhallintajärjestelmän ollessa osana arjen toimintoja organisaatiossa ei ole tarvetta erillisille laatutyötä tekeville henkilöille tai koordinaattoreille, sillä laatutyö kulkee mukana arjessa kaikilla toimijoilla.

Hyvin tehdyllä laatutyöllä on suuri merkitys monella osa-alueella. Onnistunut laatutyö näkyy organisaatiossa sisällä monella eri saralla, kuten työhyvinvointina sekä työtuloksina. Ulospäin organisaatio näkyy laadukkaana, uskottavana ja luotettavana toimijana. Laatutyöhön liittyy vahvasti sisäinen ja ulkoinen viestintä, jonka avulla voidaan lisätä avoimuutta ja tietoisuutta tehtävästä työstä.

Opinnäytetyönä tehdyn kehittämissuunnitelman pohjalta organisaation on mahdollista lähteä toteuttamaan konkreettista suunnitelmaa. Suunnitelman pohjalta tulisi ensin kartoittaa organisaatiolle ominaiset kriittiset toiminnot, joita ilman organisaatio ei pysty toimimaan. Kartoittamistyö pitää sisällään havainnoinnin, kirjaamisen, kehittämisen sekä jalkauttamisen. Kriittisten pisteiden jälkeen kartoittamistyötä tulisi jatkaa muihin toimintoihin niin, että laadunhallinta jalkautuu koko organisaatioon.

Työn loppupäätelmänä on, että laadunhallinnan tavoitetilä on saavutettavissa.

LÄHTEET

515/2017 Laki ammatillisesta koulutuksesta. Haettu 11.4.2020

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170531#Pidp447114528>

EFQM (2012) EFQM Excellence -malli. Laatu keskus Excellence Finland, Espoo.

Hevosopisto Oy (n.d.) Hevosopisto. Haettu 20.1.2020.

<https://www.hevosopisto.fi/>

Hevosopisto Oy:n vuosikatsaus (2019) Vuosikatsaus 2018. Haettu 20.1.2020.

https://www.hevosopisto.fi/wp-content/uploads/2019/04/ho_vuosikatsaus2018_297x210_low-6.pdf

Jyväskylän yliopisto (2015) Tutkimusstrategiat. Haettu 18.4.2020.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>

Kajaste Veikko & Liukko Timo (1994) Lean-toiminta. Suomalaisten yritysten kokemuksia. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Karvi (n.d.) Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Ammatillinen koulutus. Haettu 11.4.2020.

<https://karvi.fi/amatillinen-koulutus/>

Lecklin Olli (2006) Laatu yrityksen menestystekijänä. Karisto Oy, Hämeenlinna.

Lecklin Olli & Laine Risto O. (2009) Laadun kehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Opetushallitus (2020a) Ammatillisen koulutuksen laadunhallinta. Haettu 11.4.2020.

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/amatillinen-koulutus/amatillisen-koulutuksen-laadunhallinta>

Opetushallitus (2020b) EQAVET-verkosto ja kansallinen laatuverkosto. Haettu 11.4.2020.

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/eqavet-verkosto-ja-kansallinen-laatuverkosto>

Opetushallitus (2020c) Kansalliset verkostot ja hankkeet. Haettu 13.4.2020.

<https://www.oph.fi/fi/kehittaminen-ja-kansainvalisyys/kansalliset-verkostot-ja-hankkeet>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019) Kohti huippulaatua. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030. Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto, Helsinki.

Rother Mike (2011) Toyota Kata. Bookwell Oy, Porvoo.

Sekki, A. & Niemi, M (2016) Menesty yrittäjänä. Alma Talent Oy

SFS (2016a) Mitä laatu on? Haettu 25.4.2020

https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli

SFS (2019b) ISO 9001:2015 Laadunhallinta. ISO 9001 laadunhallintajärjestelmän hyödyt. Haettu 11.4.2020

https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015

SFS (2019c) Laadunhallinnan periaatteet: ISO 9000 -sarja.

Talentree (2018) Mikä on laatujärjestelmä? Haettu 10.4.2020.

<https://talentree.fi/aihe/laatujaarjestelma/>