

Piia Lappi

TOIMENPIDESUOSITUKSIA  
MAMOKILLE  
LAADUNHALLINNAN  
ALOITTAMISEKSI

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2011



**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  9.12.2011	
<b>Tekijä(t)</b>  Piia Lappi	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b>  Toimenpidesuosituksia MAMOKille laadunhallinnan aloittamiseksi		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijakunta MAMOK. Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa MAMOKia laadunhallinnan aloittamisessa. Tavoitteeni oli tehdä toimenpidesuosituksia, miten lähteä aloittamaan laadunhallintaa. Tutkimusongelmani oli, kuinka laadunhallintaa aloitetaan. Mitä tarvitaan laatutyön aloittamiseksi? Miten laadunhallintaa lähdetään suunnittelemaan?</p> <p>Tutkimusmenetelmäni oli enimmäkseen laadullinen, mutta osaksi myös määrällinen. Toteutin tutkimukseni teemahaastattelun ja puolistrukturoidun kyselyn avulla. Haastattelin SAMOKin laadusta vastaavaa henkilöä sähköpostitse. Koska SAMOKin laadunhallinta ei ollut vielä käynnissä, toteutin kyselyn sähköpostitse 21 opiskelijakunnalle ympäri Suomen. Ainoastaan yhdellä vastanneella opiskelijakunnalla laadunhallinta oli käynnissä, joten toimenpidesuositukseni laadunhallinnan aloittamiseksi pohjautuvat tähän vastaukseen ja viitekehykseen.</p> <p>Suosituksissa kerron, kuinka MAMOKin pitäisi mielestäni lähteä aloittamaan laadunhallintaansa. Yleisin tapa on aloittaa laadunhallinta prosessien kautta, joten ehdotan tätä toimintatapaa myös MAMOKille. Aloittamalla prosesseista MAMOK pystyy myös helpommin hyödyntämään muiden opiskelijakuntien kokemuksia ja käytänteitä. Laadunhallinnan aloittamisessa on tärkeää muodostaa työryhmä, joka on vastuussa projektin aloittamisesta ja ylläpitää laadunkehitystä MAMOKissa.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Laatu, laadunhallinta, laadunkehitys, laadunhallintajärjestelmä, prosessi, prosessin kuvaus ja arviointi, opiskelijakunta.		
<b>Sivumäärä</b>  48 + 4	<b>Kieli</b>  Suomi	<b>URN</b>  
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>  		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Päivi Auvinen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  MAMOK Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijakunta	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  9 Dec 2011
<b>Author(s)</b>  Piia Lappi	<b>Degree programme and option</b>  Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Proposal for action for MAMOK to start their quality management project		
<b>Abstract</b>  <p>This thesis was assigned by the Mikkeli University of Applied Sciences' student union MAMOK. The purpose of this thesis is to help MAMOK to start their quality management project. My goal was to make a proposal for action, how to get started on quality management project. The research problem was how to start a quality management project. What do you need to start quality work? How to get started with planning the quality management project?</p> <p>My research method was mainly qualitative but some parts were quantitative. I execute my research using a theme interview and a half structured survey. I interviewed the person who is in charge of quality work in SAMOK by email. Because the quality management project of SAMOK was not underway I sent the survey to 21 student unions around Finland by email. Only one of those who answered had the quality management project underway and because of this my proposal for action is mainly based on this answer and the theoretical framework.</p> <p>In the proposal for action I tell how MAMOK should get their quality management started in my opinion. The most common way to start quality management is start from processes and this is also the way that I am suggesting for MAMOK. Starting from processes MAMOK is able to take advantage of the other student unions' knowledge and customs. When starting the quality management, it is important to form a team who is responsible for starting the project and maintain the development of quality in MAMOK.</p>		
<b>Subjectheadings, (keywords)</b>  Quality, quality management, development of quality, quality assurance program, process, describing and estimating processes, student union.		
<b>Pages</b>  48 + 4	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b>  Päivi Auvinen	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  MAMOK The student union of Mikkeli University of Applied Sciences	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	LAATUAJATTELU JA LAADUN KEHITTÄMINEN.....	2
2.1	Johdanto laatuajatteluun .....	2
2.1.1	Laadun määritelmä .....	2
2.1.2	Laatuajattelun kehittymisvaiheet .....	4
2.1.3	Laadun näkökulmat.....	6
2.2	Laadun kehittäminen .....	7
2.2.1	Laadunhallinnan kahdeksan periaatetta .....	7
2.2.2	Laadunhallintajärjestelmä .....	9
2.2.3	Laadunhallintajärjestelmän vaiheet .....	11
2.2.4	Prosessit.....	11
2.2.5	Prosessien kuvaaminen .....	15
2.2.6	Prosessin arviointi.....	17
2.2.7	Laadun kehittämisen aloittaminen.....	18
3	LAADUNHALLINNAN TYÖKALUT .....	19
3.1	Työkalut.....	19
3.1.1	EFQM.....	19
3.1.2	ISO-standardi.....	21
3.1.3	Muita työkaluja.....	23
3.2	Kehittämisenäkökulma.....	24
3.3	Laatujärjestelmän kuvaaminen .....	26
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	28
4.1	AMK:n opiskelijakunnat .....	28
4.1.1	Opiskelijakunta.....	29
4.1.2	SAMOK .....	30
4.1.3	MAMOK .....	31
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	32
4.3	Tutkimusaineisto.....	34
5	SAMOKIN JA SUOMEN OPISKELIJAKUNTIEN LAADUNHALLINAN TILANNE.....	36
5.1	SAMOKin laadunhallinnan tilanne.....	36
5.2	Opiskelijakuntien laadunhallinnan tilanne .....	37

6	TOIMENPIDESUOSITUKSIA LAADUNHALLINNAN ALOITTAMISEKSI	39
6.1	Työvälineitä laadunhallinnan aloittamiseksi .....	39
6.2	Luotettavuuden arvioiminen.....	41
7	PÄÄTÄNTÖ.....	44
	LÄHTEET .....	46
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalla MAMOKilla ei ole tällä hetkellä käytössään laadunhallintajärjestelmää. Kaikilla opiskelijakunnilla tulisi kuitenkin olla hyvin toimiva laadunhallinta, jotta niiden toimintaa voitaisiin paremmin kehittää. Laadunhallinnan avulla pyritään arvioimaan organisaation toimintaa ja kehittämään sitä paremmaksi. Laatutyön avulla kartoitetaan organisaation sisäiset sekä ulkoiset kehitystarpeet. Laadunhallintajärjestelmä toimii laadunhallinnan tukipilarina, jonka mukaan toimintaa arvioidaan. Onko laadunhallinta koskaan valmis? Pikemminkin laadunhallinta on kokoaikainen projekti, jota pyritään kehittämään jatkuvasti. Näin ollen organisaation laadunhallinta ei koskaan voi olla täydellisen valmis.

Opinnäytetyöni tutkimusongelma on, kuinka laadunhallinta aloitetaan. Mitä tarvitaan laadunhallinnan aloittamiseksi? Miten laadunhallintaa lähdetään suunnittelemaan? Opinnäytetyöni tarkoitus on auttaa Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijakuntaa pääsemään alkuun laadunhallinnan käynnistämässä. Tarkoitukseni on koota toimenpidesuosituksia, joiden avulla voidaan hahmotella laadunkehitystä varten tarvittavat asiat. Tavoitteeni on antaa toimeksiantajalleni teorettinen pohja, jonka avulla päästään alkuun laadunhallinnan aloittamisessa. Toimenpidesuosituksia voidaan käyttää suunnitellessa laatutyön käynnistämistä.

Opinnäytetyössäni keskitytään selventämään käsitteitä laatu ja laadunkehitys sekä laadunhallinta. Esittelen erilaisia laadun määritelmiä, sillä laadulle ei ole yhtä selitystä. Viitekehyksessä kerrotaan myös laadun kehittämisen menetelmistä ja laadunhallinnan periaatteista. Prosessien tunnistaminen on oleellinen osa laatutyötä, joten kerron myös yleisesti prosesseista, niiden kuvaamisesta ja arvioimisesta. Lisäksi kerron myös laadunhallintajärjestelmästä ja laatutyökaluista. Tutkimusosiossa esittelen opinnäytetyöni toimeksiantajan MAMOKin. Kerron myös tutkimukseni toteutuksesta. Lopuksi esittelen tulokset ja johtopäätökseni sekä arvioin tutkimukseni luotettavuutta.

## **2 LAATUAJATTELU JA LAADUN KEHITTÄMINEN**

Tässä luvussa kerron, mitä laatu tarkoittaa ja miten se määritellään. Esittelen erilaisia laatugurujen laatumääritelmiä ja kerron laadun kehittymisestä. Esittelen myös laadun kahdeksasta periaatetta ja laadun näkökulmat. Luvun toisessa osiossa kerron laadun kehittämisestä ja sen kehittämistavoista. Kerron myös prosesseista, laatumittareista ja laadunhallintajärjestelmästä. Viimeiseksi esittelen muutamia laadunhallinnan työkaluja.

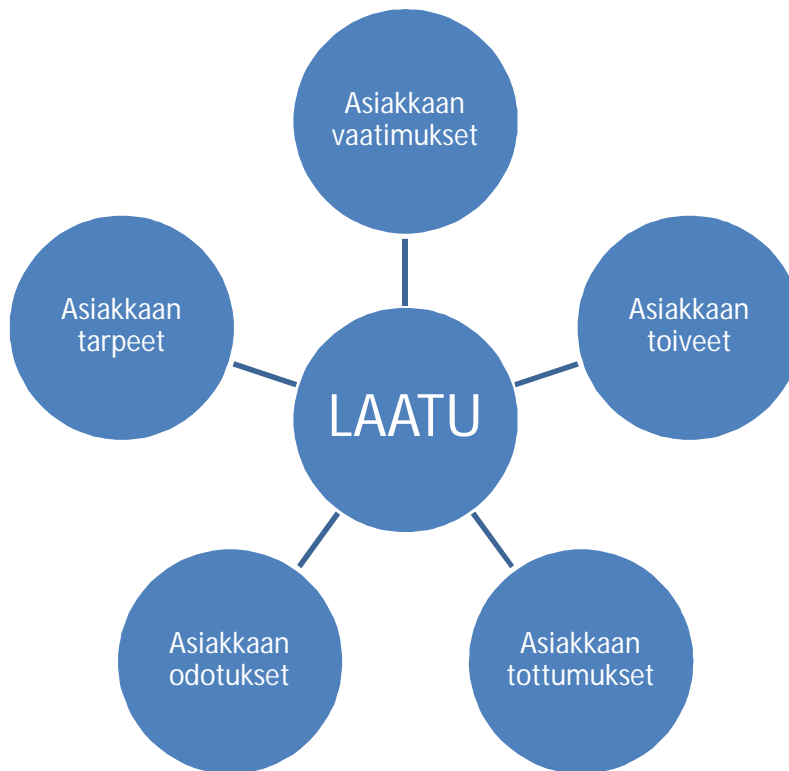
### **2.1 Johdanto laatuajatteluun**

Laatua on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Laatua voidaan tutkia niin tuotteen, asiakkaan kuin ympäristönkin näkökulmasta. Seuraavista alaluvuista käy ilmi, miten laatua voidaan määritellä ja kuinka se on kehittynyt ajan kuluessa.

#### **2.1.1 Laadun määritelmä**

Laadun voi määritellä siten, että se on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joita asiakas vaatii niillä olevan. Osa tuotteen tai palvelun ominaisuuksista voi olla joko näkyvillä tai piilossa ja ne voivat olla joko hyviä tai huonoja. (Pesonen 2007, 35 - 37.) Liiketoiminnassa laadulla tarkoitetaan toiminnan edellytysten, toiminnan ja tuloksen strategiamukaisuutta. Tuotteissa ja palveluissa laatu perustuu lupauksiin. Laatu merkitsee suunnitelman mukaista toimintaa ja tuloksisuutta. (Laatuakatemia 2010.) Hyvä laatu yhdistetään yleensä tuotteen tai palvelun hyviin ominaisuuksiin, kuten palvelun tarjoajan osaamiseen tai tuotteen erinomaisuuteen. Huono laatu taas yhdistetään palvelun tarjoajan huolimattomuuteen ja osaamattomuuteen tai tuotteen viallisuuteen. (Karjalainen & Piirainen 2006.)

Laatu on osaltaan myös vaatimustenmukaisuutta silloin kun tuotteen tai palvelun oletetaan täyttävän kaikki asiakkaan vaatimukset. Näin ei kuitenkaan ole, vaan laatu on sitä, että asiakkaan odotukset tuotetta tai palvelua kohtaan toteutuvat. Laatu on myös sitä mitä asiakas haluaa eli hänen toiveensa, vaatimuksensa, tottumuksensa, tarpeensa ja odotuksensa täytyvät. Näin ollen on tärkeää selvittää mitä asiakas todellisuudessa haluaa ja sen jälkeen toteuttaa se. (Pesonen 2007, 35 - 37.) Kuviossa 1 on kuvattu käsitteen laatu muodostumista.



**KUVIO 1. Laadun muodostuminen**

Tri Mikel J. Harryn laatimassa laadun määritelmässä sanotaan, että laatu on palvelun tai tuotteen kyky täyttää asiakkaan odotukset ja tuottaa voittoa palvelun tarjoajalle tai tuotteen valmistajalle. Tämä määritelmä tarkoittaa siis, että laatu on tyytyväisyyttä ja rahaa. Määritelmä sopii parhaiten nykyaikaan, sillä siinä otetaan huomioon niin asiakastytyväisyys kuin palvelukin. Useimmiten laadun lähestymistapa on tuoteperusteinen riippumatta siitä, onko kyseessä palvelutuote vai tavara. Laadun määritelmät keskittyvät myös yleensä asiakastytyväisyyteen. Asiakastytyväisyyden parantamista voidaan pitää pohjana koko laatutyölle. (Karjalainen & Piirainen 2006.)

Laatukriteerit liittyvät tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksien arvioimiseen. Laatua arvioidaan erilaisten mittareiden avulla. Arvioitaessa laatua, tarkastellaan kohteen arvoitettua ja vertailevaa laadukkuutta. Esimerkiksi palvelua voidaan pitää laadukkaana, kun se täyttää palvelusuunnitelmassa annetut ehdot. Palvelusuunnitelmassa on eritelty tavoitteet tuloksille ja toiminnalle. Palvelussa laatua voi olla esimerkiksi koettu palveluhalukkuus. Laatu toteutuu asiakkaan ja palvelun tarjoajan vuorovaikutuksessa sekä palvelun tarjoajan kyvystä vastata asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. (Laatuakatemia 2010a.)



Laatuasiat koskevat myös toimintaa. Usein laatu yhdistetään vain tuotteeseen, mutta se liittyy tiiviisti myös yritystoimintaan, julkishallintoon ja palvelu- ja tuotantoorganisaatioon. Siksi puhutaankin tuotelaadusta ja toiminnan laadusta. Laatu on osaamista, jota voidaan opettaa. Laadun määritelmät ovat muuttuneet ajan kuluessa. (Karjalainen & Piirainen 2006.) Taulukossa 1 on esitetty muutamia laatugurujen laatumääritelmiä.

**TAULUKKO 1. Laadun määritelmiä (mukailtu Karjalainen & Piirainen 2006)**

LAATIJA	MÄÄRITELMÄ
Deming (1940)	Laatu on asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä.
TQM (1950)	Laatu on asiakkaan odotusten täyttämistä.
Edwards (1968)	Laatu on kyky tyydyttää asiakkaan tarpeet.
Juran (1989)	Laatu on sopivuutta käyttöön tai tarkoitukseen.
Akyama (1991)	Laatu on sitä, mikä toteuttaa ostajan tarpeet.
Lillrank (1998)	Laatu on vaihdannassa näkyvä ominaisuus, joka vaikuttaa asiakkaan arviointeihin ja päätöksiin.

Laadusta puhuttaessa keskitytään useasti pelkkään hyvään laatuun ja unohdetaan huono laatu kokonaan. Esimerkkejä huonosta laadusta ovat pitkät jonot, jolloin joudumme odottamaan omaa vuoroamme turhankin kauan. Vialliset tuotteet ovat myös osa huonoa laatua. Huonoon laatuun kuuluu lisäksi tyytymättömyys, palvelun toimimattomuus ja epäluotettavuus. (Karjalainen & Piirainen 2006.)

### 2.1.2 Laatuajattelun kehitysvaiheet

Laadun tehtävänä on ollut ratkaista oman aikakautensa kehitystehtäviä ja siksi laatu-työtä voidaankin tarkastella sen historiallisten kehitystehtävien kautta. Laatutyö kehittyy kokoajan ja jokainen uusi kehitysvaihe kehittää jo seuraavaa vaihetta. Laatutyön kehittyminen lähtee liikkeelle systemaattisesta toiminnasta. Laatutyö kehittyi teollisuuskehityksen rinnalla ja sen tehtävänä oli arvioida tuotannon ja vaihdannan tarpeita. Laatutoimintaa voidaan pitää sekä teollistumisen tuotteena että sen synnyn ja kehityk-

sen edellytyksenä. Laadun kehitys voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen; laadun esihistoriaan, laaduntarkastukseen ja -valvontaan, laadunvarmistukseen, laatujohtamiseen, laatuakademian ja laatuakatemian ja laatuakatemian. (Laatuakatemia 2010a.)

Laadun esihistoriassa laatu oli osa arkea. Se näkyi työnteossa, mutta siitä ei juurikaan puhuttu. Pyrkimys hyvään työhön ja näin laadukkuuteen liittyi ammattiyhdistyksen. Keskiajalla laatua valvoi ammattikuntalaitos, joka varmisti työntekijöiden pätevyyden ammattiinsa. Nykyisin lainsäädäntö valvoo ammatinharjoittamista ja asettaa sille pätevyysvaatimukset. Pätevyyttä ei enää hankita matkimalla mestaria vaan ammatin edellyttämän koulutuksen kautta. Teollistumisen edetessä laadun tehtävä muuttui ja uudeksi tehtäväksi tuli varmistaa tuotteiden ja komponenttien yhteensopivuus. Palveluilla täytyi olla yhdenmukaiset toimintatavat ja tuotteiden valmistuksessa täytyi olla suunnitelmanmukainen. Sama pätee vielä nykyäänkin. Tuotteista valmistetaan tavoitellun mukaisia. (Laatuakatemia 2010a.)

Siirryttäessä sarjatuotannosta massatuotantoon laadun tehtävä muuttui taas. Laadunvarmistuksessa ei voitu keskittyä enää kaikkien osien yksittäistarkastuksiin, joten kehitettiin tilastollinen prosessiohjaus. Prosessiohjauksessa tarkastukseen otetaan näyteeriä ja niistä saaduilla tiedoilla vaikutetaan prosessin kulkuun. Nykyisin tilastollista prosessiohjausta käytetään ongelmanratkaisussa esimerkiksi yhteiskunnallisia päätöksiä tehdessä. Tieteellinen tutkimus ja kanssakäyminen muokkasivat myös laatua. Laadusta tuli käsitteellisempi ja sille alettiin kehittää määritelmiä. ISO-standardointiorganisaatio alkoi yhtenäistää eri käsitteitä, mittoja, määriä ja palveluja sekä tuotteita, jonka seurauksena syntyi toimivampi laadunhallinta ja sitä voitiin lisätä. (Laatuakatemia 2010a.)

Tarjonnan lisääntyminen, vaurastuminen ja kilpailun kasvu nostivat asiakkaan keskeiseen asemaan. Asiakas alkoi valikoida tuotteita ja palveluja omien mieltymystensä mukaan. Laadun oli muututtava joustavaksi, eli laadun oli yletyttävä suunnittelu-, johtamis-, ja tuotantoprosesseihin. Laadulla oli pystyttävä varmistamaan asiakkaiden odotukset, tarpeet ja toiveet. Tuotteilta ja palveluilta vaaditaan kokoajan enemmän ja enemmän, joten laatu on pysyttävä mukana kehityksessä. Laatu on muodostunut myös suureksi osaksi valmistusprosessia ja näin koko yrityksen kokonaisajattelua. (Laatuakatemia 2010a.)

### 2.1.3 Laadun näkökulmat

David A. Garvinin mukaan laadun osa-alueita ovat luottamuksellisuus, suorituskyky, yhdenmukaisuus, luotettavuus, palveluhalukkuus, erityispiirteet ja -ominaisuudet, esteettisyys ja laatuodotukset. (Laatuakatemia 2010a.) Laatua voidaan tarkastella myös eri näkökulmien kannalta, joita on Garvinin mukaan viisi (Oulun yliopisto 2011). Näkökulmat pohjautuvat filosofiaan, taloustieteeseen, markkinointiin ja tuotannonohjaukseen. Filosofisen näkökulman tavoitteena on määritelmällisyys ja taloustieteellisen tavoitteena on tasapainottaa markkinoita sekä maksimoida tuotot. Markkinointipohjaisissa näkökulmissa tähdätään asiakastyytyvyyteen. Tuotannonohjauksessa taas keskitytään tavoittelemaan tehokasta tuotantoa ja ylläpitämään sitä. (Tuotteen laatu 2011.) Taulukosta 2 voidaan nähdä Garvinin viisi laadun näkökulmaa.

#### TAULUKKO 2. Laadun näkökulmat

LAADUN NÄKÖKULMAT	
1.	Transkendenttinen näkökulma
2.	Tuotepohjainen näkökulma
3.	Käyttäjöpohjainen näkökulma
4.	Valmistuspohjainen näkökulma
5.	Arvopohjainen näkökulma

Ensimmäinen on transkendenttinen näkökulma, jonka pohjalta laatua voidaan tarkastella. Transkendenttinen tarkastelutapa pohjautuu tieteenalana filosofiaan ja sitä kutsutaan myös intuitiiviseksi tai implisiittiseksi lähestymistavaksi. (Oulun yliopisto 2011.) Transkendenttisella tarkoitetaan ylimaallista ja sillä haetaan luontaista laadukkuutta (Tuotteen laatu 2011). Tässä tapauksessa laatua pidetään ilmiönä, jota ei pystytä kokonaan määrittelemään, mittaamaan tai analysoimaan. Tarkoituksena on korostaa laadun kokonaisvaltaisuutta ja kokemuksellisuutta. Laatua tarkastellaan kokemusten kautta ja sitä pidetään ominaisuutena, jonka voi oppia. (Oulun yliopisto 2011.)

Tuotepohjainen näkökulma on seuraava laadun tarkastelutavoista. Tämä tapa pohjautuu taloustieteeseen. Tuotepohjaisessa näkökulmassa laatu nähdään ominaisuutena, joka on tarkasti määriteltävissä ja mitattavissa. Kolmas laadun näkökulmista on käyttäjöpohjainen näkökulma, joka pohjautuu kansantaloustieteeseen, markkinointiin ja

johtamisen teorioihin. Tässä tapauksessa laatu määräytyy kuluttajan mieltymysten ja odotusten mukaan. Käyttäjöpohjainen näkökulma perustuu lähinnä asiakastytyvyyteen. (Oulun yliopisto 2011.)

Neljäs tarkastelutapa on valmistuspohjainen näkökulma, jossa laatua lähdetään tutki-  
maan palveluprosessin kautta (Oulun yliopisto 2011). Valmistuspohjainen näkökulma  
tunnetaan myös nimellä tuotantokeskeinen määritelmä (Tuotteen laatu 2011). Tämä  
tapa mukailee johtamisen teorioita. Laatu määritellään prosessina, sille asetettuina  
vaatimuksina ja osaamisena ja se kytketään organisaation sisäisiin suunnittelu- ja tuo-  
tantotoimintoihin. Hyvän laadun ominaispiirteet määräytyvät standardien mukaan ja  
laadun mittareina toimivat prosessien aikana ilmenneiden virheiden määrä. (Oulun  
yliopisto 2011.)

Viidennessä näkökulmassa keskitytään laadun arvopohjaisuuteen. Tässä tapauksessa  
laatu määritellään kustannusten, hinnan ja palvelujen ominaisuuksien suhteena. Tuote  
tai palvelu on laadukas, jos asiakas on tyytyväinen hintaan ja kyseessä olevalla tuot-  
teella tai palvelulla on kysyntää. (Oulun yliopisto 2011.)

## **2.2 Laadun kehittäminen**

Tässä osiossa esittelen laadunhallinnan aloittamisen tavat, joita on neljä: aloitus pro-  
sesseista, mittareista, oman toiminnan parantamisesta tai henkilökohtaisesta laadusta.  
Seuraavaksi kerron laadunhallintajärjestelmästä ja sen vaiheista. Lisäksi kerron pro-  
sesseista, niiden arviointitavoista ja prosessien kuvaustekniikoista.

### **2.2.1 Laadunhallinnan kahdeksan periaatetta**

Laadunhallinnassa käytetään hyväksi kahdeksaa muuttumatonta periaatetta, jotka tun-  
netaan kansainvälisesti. Ensimmäinen laadunhallinnan periaate on asiakaskeskeisyys.  
Kaikki organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan. Organisaatioiden on kartoitettava  
asiakkaidensa näkyvät ja piilevät tarpeet ja ymmärrettävä ne. Ymmärtämällä asiakkai-  
den tarpeet täydellisesti organisaatio pyrkii itseohjautuvuuteen. (Pesonen 2007, 79.)  
Asiakaskeskeisyydestä on hyötyä organisaatiolle. Kun reagoidaan nopeasti markkina-  
tilanteisiin, saadaan tuotot ja markkinaosuudet kasvuun. Asiakastytyvääisyys taas vai-  
kuttaa resurssien tehokkuuden kasvuun. Keskittyminen asiakassuhteiden hoitamiseen

parantaa asiakasuskollisuutta, mikä näkyy pitkinä ja kestävinä liikesuhteina. (SFS 2011a.)

Toinen periaate liittyy johtajuuteen. Johtajat ovat organisaatioiden virstanpylväitä, sillä he osoittavat suunnan ja tavoitteet. Organisaation johto luo työntekijöilleen ympäristön, jossa he voivat onnistua omassa työssään. Johdon tehtävänä on suunnitella, toteuttaa, seurata ja ohjata. Johdon tulee haluta laatua, jotta se voisi kehittää sitä. (Pesonen 2007, 79.) Johtajan tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään organisaation tavoitteet. Kun tavoitteet on sisäistetty, pyritään saamaan ihmiset toteuttamaan niitä. Johtajuuden hyödyt näkyvät myös siinä, että eri toimintoja arvioidaan ja toteutetaan sovitulla tavalla. Yhteiset toimintamallit ja arvot ehkäisevät ja pienentävät väärinymmärrysten syntymisiä organisaation eri tasoilla. (SFS 2011a.)

Kolmas periaate on henkilöstön huomioiminen. Työntekijät ovat toimivan organisaation ydin. Omaa henkilöstöä voidaan pitää yhtenä asiakasryhmänä. Työympäristöönsä tyytyväinen henkilöstö voi saada aikaan tyytyväisen asiakkaan ja tyytymättömyys näkyy negatiivisena piikkinä organisaation kapasiteetissa. (Pesonen 2007, 79.) Kun henkilöstön osallistuminen huomioidaan, se näkyy motivaation kasvamisena ja sitoutumisena organisaation toimintaan. Myös innovatiivisuus organisaation sisällä kasvaa. Henkilöstö osallistuu innokkaasti uusiin projekteihin ja pyrkii vaikuttamaan jatkuvaan parantamiseen. (SFS 2011a.)

Neljäs periaate on prosessimainen ajattelutapa. Organisaation toimintaa ja prosesseja on ohjattava tapahtumasarjoina, mikä tehostaa toimintaa. Prosesseja tulee mitata jatkuvasti, jotta tiedettäisiin toimivatko ne oikein. Niitä täytyy myös ohjata aikataulujen puitteissa ja parantaa jatkuvasti. Prosessimaisessa ajattelussa pyritään henkilöstön itseohjautuvuuteen ja kokonaisuuksien ymmärtämiseen. (Pesonen 2007, 79.) Tehokas resurssien käyttö alentaa kustannuksia ja lyhentää prosessien suoritusajoja. Prosessimainen ajattelutapa vaikuttaa positiivisesti tuloksen kasvuun ja ennustettavuuteen. (SFS 2011a.)

Viides periaate on systeemiajattelu. Systeemiajattelussa on tiedettävä käytettävissä olevat resurssit ja ohjattava ne ydin-, tuki- ja avainprosesseihin. Prosessien tulee muodostaa toimiva verkosto, jotta ne voivat olla yhteisvaikutuksessa. Tavoitteena on ohjata kokonaisuutta parantamaan asiakastyytyväisyyttä. (Pesonen 2007, 80.) Syste-

miajattelu auttaa linjaamaan tärkeät prosessit, joilla pystytään saavuttamaan halutut tulokset. Tämä tapa keskittää organisaation voimavarat niihin prosesseihin, jotka ovat avainasemassa. (SFS 2011a.)

Kuudes periaate on jatkuva parantaminen, joka on organisaation pysyvä tavoite. Jokaisen työn oikea suoritus tulee olla tiedossa. Organisaatio pyrkii toteuttamaan tavoitteensa pienten parannusten tai suurempien parannuskohteiden avulla. (Pesonen 2007, 80.) Parantamistoimet on hyvä sitoa organisaation strategiaan tavoitteisiin sen kaikilla tasoilla (SFS 2011a.) Seitsemäs periaate on, että päätöksenteon tulee perustua faktoihin. Organisaation tulee olla tietoinen tilastaan, mittauksistaan ja havainnoistaan. Päätökset tehdään jo olemassa olevien dokumenttien pohjalta, ei intuitiota käyttäen. (Pesonen 2007, 80.) Näin organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa päätöksiin muokkaamalla ja kyseenalaistamalla niitä (SFS 2011a).

Viimeinen eli kahdeksas periaate liittyy yhteistyösuhteisiin. Organisaation tulee pyrkiä partnership- ajatteluun ja win-win -tilanteeseen. Tämä edellyttää organisaatiolta tiedon jakamista liikekumppanin kesken. Organisaatio valitsee muutaman yhteistyökumppanin ja tekee syvällisempää yhteistyötä näiden kanssa parantaakseen laatua. (Pesonen 2007, 80.) Hyvät yhteistyösuhteet hyödyttävät molempia osapuolia tuomalla lisäarvoa. Yhteinen reagoiminen muuttuviin markkinoihin ja asiakasvaatimukseen mahdollistaa joustavuuden ja nopeuden erilaisissa päätöksissä. (SFS 2011a.)

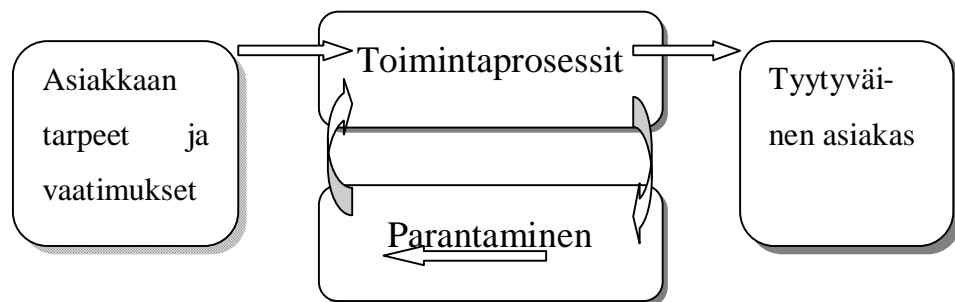
### **2.2.2 Laadunhallintajärjestelmä**

Organisaatiot perustavat laatuprojekteja, joiden pohjalta rakennetaan laadunhallintajärjestelmä. Kilpailu- ja asiakasvaatimuksista johtuen kiinnitetään yhä enemmän huomiota korkeaan laatuun ja järjestelmällisyyteen. Tavoitteena on organisaation jatkuva kehittäminen ja asiakkaiden odotusten, tarpeiden ja vaatimusten täyttäminen. (Kenner 2011.)

Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan järjestelmää, jonka avulla varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys saamaansa tuotteeseen tai palveluun (Pesonen 2007, 50). Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on toimintojen kuvaaminen. Tavoitteena on toiminnan kokoaikainen parantaminen laatutyön avulla. (Jyväskylän yliopisto 2011.) Laadunhallintajärjestelmä tuottaa tietoa, jonka pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja ke-

hitetään kehittämistä tarvitsevia kohteita. Järjestelmä tunnetaan usein myös nimillä toimintajärjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä tai johtamisjärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmästä puhuttaessa tarkoitetaan usein pelkkää laadunhallintaa ja puhuttaessa toimintajärjestelmästä mukaan tulevat myös ympäristö-, työterveys- ja turvallisuusjärjestelmä. Jotta laadunhallintajärjestelmä olisi toimiva, siinä on oltava sekä toimintaprosessit että parantamisprosessit. (Pesonen 2007, 50.)

Kuviossa 2 on esitetty malli yksinkertaisesta laadunhallintajärjestelmästä. Aluksi määritetään asiakkaan tarpeet, vaatimukset ja toiveet. Näiden tietojen perusteella syntyy toimintaprosessi, joka sisältää prosessin seuraamisen ja kehittämisen. Prosessin tuloksena tulisi syntyä asiakkaan tarpeet tyydyttävä tuotos. Jos prosessin tuotos ei miellytä asiakasta, se palautetaan ja sitä parannetaan. Parantamisen aikana kerätään palautetietoja ja jatkokäsitellään saadut tiedot. Tiedot muutoksista kulkevat toimintaprosessiin, jossa tapahtuu taas prosessin seuranta ja ohjaamista. Tämän jälkeen prosessin tuotos palautuu asiakkaalle. (Pesonen 2007, 51.)



**KUVIO 2. Laadunhallintajärjestelmä (mukailtu Pesonen 2007, 51)**

Laadunhallintajärjestelmä on työväline, jonka avulla hallitaan laatua. Laadunhallintajärjestelmä rakentuu toiminnan kuvauksesta, varsinaisesta toiminnasta ja toiminnan näytöistä. (Pesonen 2007, 50.) Laadunhallintajärjestelmän rakentamisen lähtökohtana on saada organisaatio ymmärtämään, että kyseessä on päättymätön projekti. Perimmäisenä tarkoituksena on tukea ja kehittää toimintaa, joka vie organisaatiota eteenpäin. (Kenner 2011.)

### 2.2.3 Laadunhallintajärjestelmän vaiheet

Ensimmäinen vaihe organisaatiolle on tunnistaa omat tavoitteensa, joita voivat olla esimerkiksi tehokkuuden ja tuotannon parantaminen, asiakastyytyväisyyden parantaminen, markkinaosuuden säilyttäminen tai kasvattaminen, ylimääräisten kustannusten karsiminen tai luotettavuuden lisääminen. Seuraavassa vaiheessa organisaation tehtävänä on tunnistaa muiden odotukset. Organisaation on selvitettävä omien sidosryhmiensä tarpeet. Sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi asiakkaat, henkilöstö, tavaran-toimittajat, yhteiskunta tai osakkeenomistajat. (SFS 2011b.)

Kolmannessa vaiheessa hankitaan tietoa käytettävästä laadunhallintaohjelmasta esimerkiksi ISO 9000 -sarjasta tai EFQM:stä. Tietoa voi etsiä internetistä tai kirjallisuudesta. Organisaation tulee etsiä käyttöönsä sopiva standardi. Neljännessä vaiheessa valittuja standardia sovelletaan johtamisjärjestelmään. Organisaation on valittava toteuttaako se sertifiointin vai anooko se kansallista laatupalkintoa. (SFS, 2011b.) Sertifiointilla tarkoitetaan kansallisten tai kansainvälisten ohjelmien vaatimuksenmukaisuuden arviointia. Sertifiointin kohteena voivat olla yritysten johtamisjärjestelmät, erilaiset raportit, tuotteet tai palvelut. Sertifiointin avulla organisaatio pystyy vakuuttamaan osaamisensa asiakkailleen tai sidosryhmilleen. (Bureau Feritas Finland 2007.)

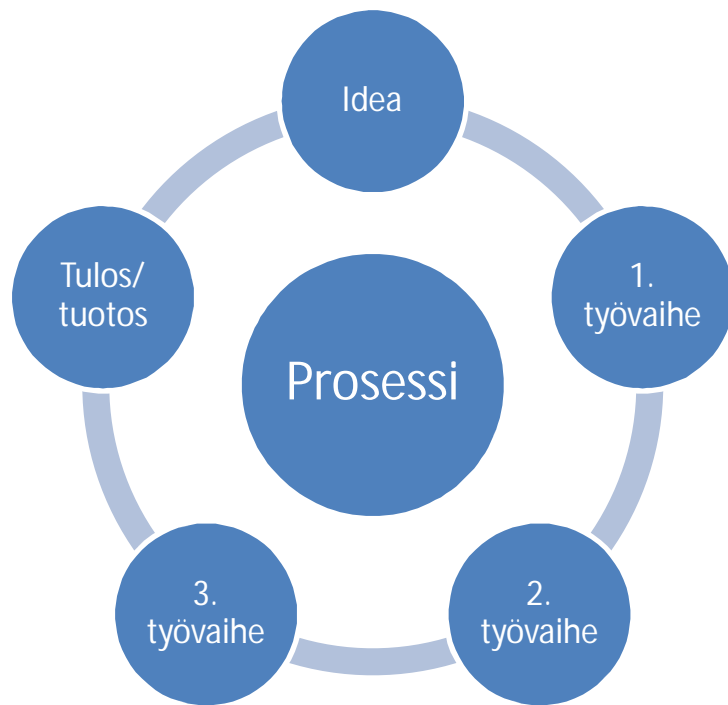
Seuraavaksi organisaation tulee selvittää nykyinen asemansa sekä toimintaprosessit. Tähän voidaan käyttää itsearviointia tai ulkopuolisen yrityksen toteuttamaa arviointia. Kun laadunhallintajärjestelmän ja käytettävän standardin väliset aukot ja kehittämistä vaativat prosessit on määritelty, laaditaan suunnitelma, jonka avulla korjataan aukot ja kehitetään prosesseja. Organisaation on tunnistettava puutteiden korjaamiseen tarvittavat toimenpiteet ja varattava resursseja niiden toteuttamista varten. Viimeisimpiä vaiheita on korjaussuunnitelman toteuttaminen aikataulun mukaisesti. Tämän jälkeen siirrytään auditointiin. Kun auditointi on suoritettu, organisaation on jatkettava toimintansa parantamista. (SFS 2011b.)

### 2.2.4 Prosessit

Prosessilla tarkoitetaan jotakin tiettyä tapahtumasarjaa, joka toteutetaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Prosessin tapahtumasarja alkaa ideasta ja koostuu eri tehtävävaiheista. Prosessin ensimmäinen asia on, että prosessissa täytyy syntyä tulos tai tuote,



eli jotakin on saatava aikaan. Toinen pääasia on, että prosessin tuloksella on asiakas, eli joku joka hyötyy tuloksesta. Prosessin ollessa toimiva siihen sisällytetään ns. syöte, joka tukee prosessin sisällä olevia resursseja. (Pesonen 2007, 129.) Syötteen eli asiakkaan tilauksen ja resurssien yhteistoiminnasta syntyy tuote tai tuotos, jota prosessilla tavoitellaan. (Lecklin 2006, 128; Pesonen 2007, 129.) Kuviossa 3 on kuvattu prosessin synty ideasta tuotokseksi.

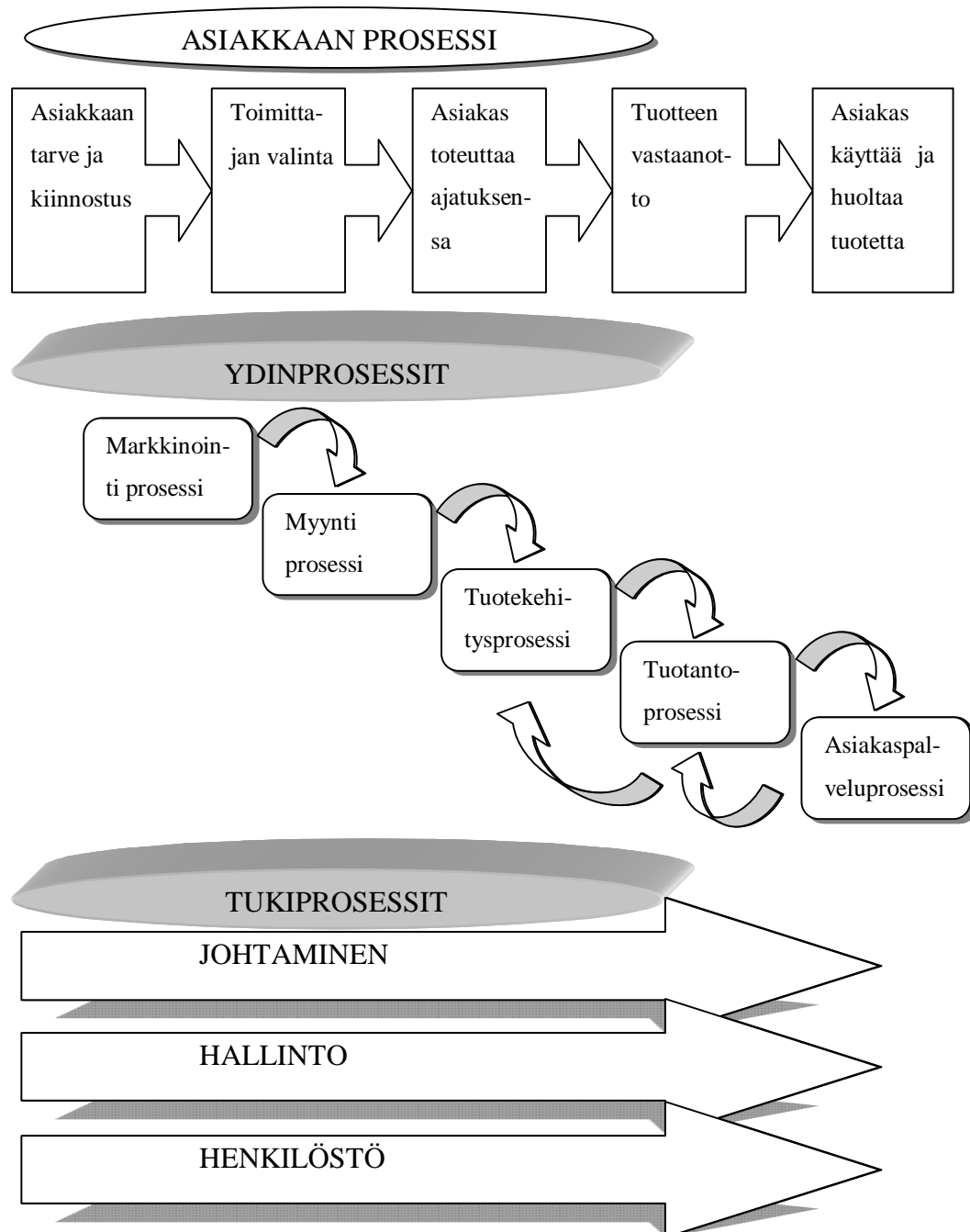


**KUVIO 3. Prosessin muodostuminen**

Prosessia aloittaessa ensimmäiseksi kiinnitetään huomiota siihen kenelle prosessi on suunnattu. Näin ollen prosessin valmistelu aloitetaan asiakkaasta, eli kartoitetaan asiakkaan vaatimukset ja asetetaan prosessille niiden mukaiset tavoitteet. Asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten täytyminen toimii myös prosessin toimivuuden mittarina. Prosessin aikana on hyvä seurata sen kulkua, jotta saadaan selville, onko lopputulos saavutettu tehokkaasti ja tuottavasti. Myös tuloksen kehittymistä on hyvä seurata eli, onko prosessin tuloksena syntynyt se mitä on suunniteltu. (Pesonen 2007, 129.)

Prosesseista laaditaan sekä sanallisia että kuviollisia selvityksiä. Kuviollisia prosessin kuvauksia kutsutaan prosessikaavioiksi ja prosessikartioiksi. Niiden tarkoituksena on tukea prosessin sanallista kuvausta. (Pesonen 2007, 129 - 130.) Kuviossa 4 nähdään malli prosessikartasta. Prosessikarttaan on sisällytetty kaikki organisaation prosessit ja niiden yhteydet ja se auttaa hahmottamaan organisaation toimintaa. Hyvin piirretty

prosessikartta toimii prosessiajattelun kulmakivenä, sillä kartta on huomioitava aina, kun yksittäisiä prosesseja määritetään. (Pesonen 2007, 133.)



**KUVIO 4. Prosessikartta (mukailtu Pesonen 2007, 134)**

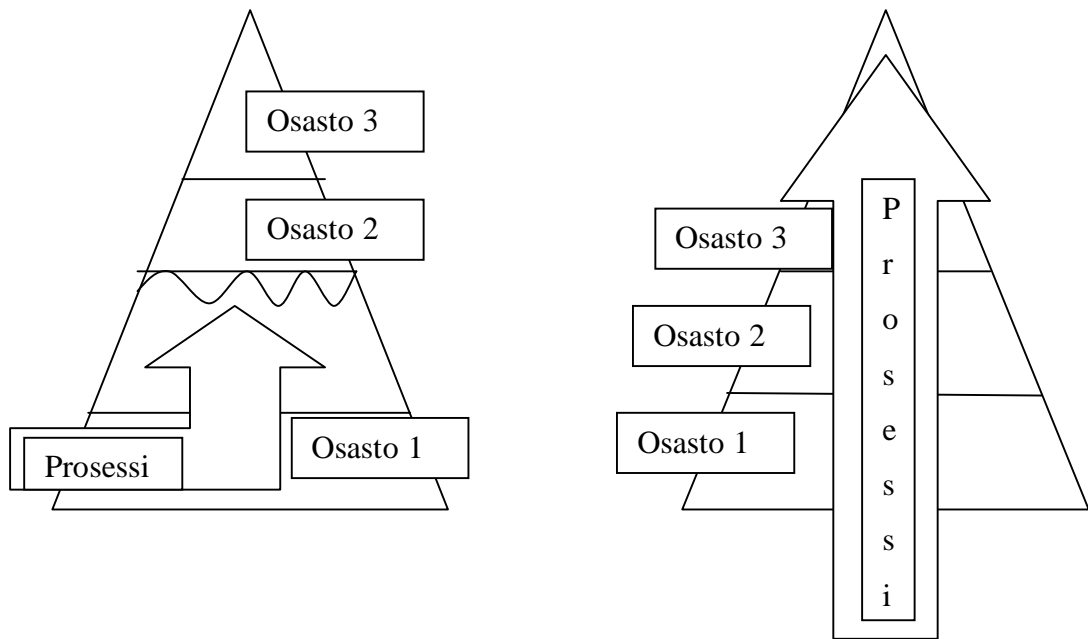
Prosessit voidaan luokitella ydin-, tuki- ja avainprosesseihin. Ydinprosessit ovat organisaatioiden tärkeimpiä prosesseja. (Lillrank 2003, 27.) Ne palvelevat organisaation ulkoisia asiakkaita. Esimerkiksi tuotantotaloudessa ydinprosessit ovat tuotteen valmistuksessa käytettäviä toimintoja, joita ilman tuotetta ei voida valmistaa. Palveluyksikössä taas ydinprosessi on asiakkaan palveleminen. (Laatuakatemia 2010b.) Ydinpro-

sessin toimintojen pysähtyminen voi johtaa koko organisaation kaatumiseen (Lillrank 2003, 27). Tukiprosessit ovat ydinprosesseja tukevia sisäisiä toimintasarjoja (Laatuakatemia 2010b). Tukiprosessit voivat pysähtyessään myös johtaa konkurssiin, mutta seuraukset tapahtuvat hitaammin kuin ydinprosessien pysähtyessä (Lillrank 2003, 27). Avainprosessit ovat organisaatioiden pääprosesseja ja niillä tuotetaan avaintuotteita avainasiakkaille. Liiketoiminnan menestyksen kannalta avainprosessit ovat kaikkein tärkeimpiä. Ne ovat organisaation strategian kriittisiin menestystekijöihin liittyviä toimintoja. (Laatuakatemia 2010b.)

Organisaatioissa toiminta perustuu osastoittain organisoituun toteutukseen ja kukin osasto optimoi oman toimintansa. Prosessiajattelun ydin on, että asiakkaan etua ajetaan koko ajan riippumatta siitä millä organisaation osastolla ollaan. Vaikka asiakas onkin etusijalla koko prosessin ajan, on huomioitava kuitenkin prosessin luonne. Asiakkaan rooli muuttuu hieman riippuen siitä, onko kyseessä organisaation oma taho (sisäinen asiakas), vai täysin ulkopuolinen asiakas. Jotkut organisaatiot ovat ottaneet periaatteen, että kaikki asiakkaat ovat ulkoisia asiakkaita. Tällöin kaikki tuotetut prosessit, kohdistuvat kyseessä olevaan asiakkaaseen palvellakseen tätä. (Pesonen 2007, 129 - 130.)

Prosessiajattelussa asiakkaalle pyritään antamaan toivottu tulos ilman häiriöitä ja katkoksia. Ulkopuolisen asiakkaan ollessa kyseessä voidaan organisaation rakenne ajatella pyramidin muotoon, mutta se ei ole kovin toimiva tapa. Usein käy niin, että asiakkaan toiveet jäävät tiettyjen osastojen haltuun eivätkä ylety organisaation kaikkiin osiin, esimerkiksi johdolle asti. (Pesonen 2007, 130.)

Prosessiajattelussa ei hyväksytä asiakkaan laiminlyöntiä. Prosessit tulee rakentaa siten, että asiakkaan toiveet tavoittavat häiriöttä kaikki osapuolet ja että asiakas saa sen minkä toivookin. Tästä syystä asiakkaan tarpeet voidaan ajatella ”prosessinuolena”, joka piirretään pyramidin keskelle lävistämään kaikki organisaation palikat. (Pesonen 2007, 130.) Kuviossa 5 on kuvattu organisaation ja prosessin välistä kulkua kahdella tavalla: häiriöllinen prosessin kulku ja onnistunut prosessin kulku.



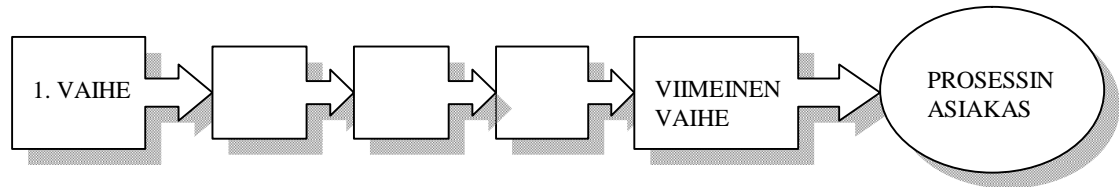
**KUVIO 5. Prosessin kulku organisaatiossa: häiriöllinen ja onnistunut**

Prosesseja ei pidä haalia liikaa. Suuret organisaatiot omaavat enemmän prosesseja kuin pienet. Yleensä kaikista organisaatiosta löytyy kuitenkin seuraavat prosessit. Ensimmäinen on tuotteiston määrittämiseen liittyvä prosessi eli tuoteprosessi tai tuotekehitys. Toinen prosessi on myyntiprosessi tai asiakkaalle lupaamisprosessi. Kolmantena on tuotantoprosessi eli tekemisen prosessi, jossa lunastetaan asiakkaalle annetut lupaukset. Neljäntenä löytyy hankintaprosessi ja viimeisenä johtamisen ja hallinnon prosessi. Viides prosessi pitää sisällään suunnittelua, ohjausta, toiminnan parantamista ja seuranta. (Pesonen 2007, 130 - 131.)

### 2.2.5 Prosessien kuvaaminen

Hyvä prosessikuvaus muodostuu kolmesta asiasta, jotka ovat peruskuvauksen prosessista, prosessikaavio ja kaavion vaiheiden avaukset. Prosesseja kannattaa aluksi kuvata karkealla tavalla ja tarkentaa myöhemmin, jos on tarvetta. Aluksi kuvataan kaikki prosessikartan prosessit ja muut ISO:n vaatimat asiat. Organisaation toiminnan on oltava kunnossa, jotta prosessien kuvaaminen voidaan toteuttaa. (Pesonen 2007, 144.) Prosessien kuvauksen voi tehdä monella tavalla, mutta pääasia on, että se toimii apuvälineenä prosessien suunnittelussa, ymmärtämisessä ja kehittämisessä (Lecklin & Laine 2009, 42). Kuviossa 6 on esitetty malli prosessikaaviosta. Prosessikaaviolla tarkoitetaan prosessin etenemisen kuvaamista sen eri vaiheiden kautta. Prosessin vaiheet ni-

metään selkeästi ja niille hankitaan toteuttajat. Vaiheet on hyvä myös numeroida, jotta hahmotetaan prosessin eteneminen. Kun vaiheet on nimetty, niitä avataan enemmän. Jokaisesta vaiheesta kerrotaan, kuka sen toteuttaa, miten toteuttaa ja milloin se toteutetaan. Tarkoituksena on koota yksityiskohtainen selostus joka vaiheesta. (Pesonen 2007, 149 - 151.)



**KUVIO 6. Prosessikaavio (mukailtu Pesonen 2007, 149)**

Valitun prosessin kuvaaminen alkaa prosessin perustietojen keräämisellä ja sen nimeämisellä. Tietojen keräämiseen käytetään ”11 kysymyksen sarjaa”. Kysymyssarjan tehtävänä on selkeyttää ja oikaista eriäviä mielipiteitä organisaatiossa. (Pesonen 2007, 145.) Tietojen keräämisessä keskitytään esimerkiksi työvaiheiden, vastuun ja tiedonhallinnan jakautumiseen (Moisio & Ritola 2005).

Yhdentoista kysymyksen kysymyssarjan ensimmäinen kysymys on, mikä on kyseisen prosessin tarkoitus. Seuraava kysymys on, mitkä ovat prosessin vaiheet. Kolmantena, mikä on input ja mikä on output. Neljäs kysymys on, ketkä ovat prosessin asiakkaat ja viides mitä vaatimuksia asiakkailla on. Seuraavaksi kysytään, mitkä ovat prosessin menestystekijät. Tässä vaiheessa eritellään prosessin tuotteen erityispiirteet. Seitsemäs kysymys on, mitkä ovat prosessiin tarvittavat resurssit ja kahdeksas, kuka on vastuussa prosessista. Yhdeksännessä kysymyksessä määritetään prosessin mittarit eli arviointimenetelmät. Kymmenennessä kysymyksessä selvitetään, miten prosessia ohjataan. Viimeisessä kysymyksessä otetaan selvää, miten prosessia parannetaan. Näiden yhdentoista kysymyksen avulla etsitään yksimieliset vastaukset organisaation prosessien kuvaukseen. (Pesonen 2007, 145 - 148.)

Seuraavaksi kuvataan organisaation nykytilanne kuvaamalla se alusta loppuun. Erotellaan nykytilanteen vaiheet ja päätöksentekopisteet. Kun organisaation tilanne on määritetty, siirrytään tavoitetilan määrittämiseen ja mahdollisuuksien tunnistamiseen. Tässä vaiheessa asetetaan tietyt tavoitteet, joihin organisaation tulee päästä. Tavoitteina voivat olla esimerkiksi kustannusten alentaminen, vastuutahojen karsiminen ja yhtei-

sen järjestelmätuen hankkiminen. Viimeiseksi kuvataan tavoitetila. (Moisio & Ritola 2005.)

### **2.2.6 Prosessin arviointi**

Laadunkehittämisen yhteydessä mittareilla tarkoitetaan toiminnan mittaamista eli asioiden seuraamista ja havainnointia. Mittaamisen välineinä voivat toimia esimerkiksi tunnusluvut; laskettu arvo, tehdyt havainnot tai tarkastusten tulokset. Numeroilla ilmaistut tulokset ovat parhaita mittareita, mutta ne voivat olla välillä liian tarkkoja. Toimintaa mitataan, jotta saadaan selville sen kehittyminen ja kehittämisen tarve. Ensimmäinen mittaamisen syy on selvittää asiat, jotka ovat tärkeitä. Organisaation on hyvä olla tietoinen itselleen tärkeistä osa-alueista. Toinen mittaamisen syy liittyy tilanteiden tuntemiseen. Kun tiedetään oma tilanne, voidaan asettaa tavoitteet. Tavoitteiden avulla organisaatio voi saavuttaa paremman aseman ja menestyä tulevaisuudessa paremmin. Kolmas syy mittaamiseen liittyy kehityksen näyttämiseen. Mittaamisen avulla organisaatio voi hahmottaa paremmin kehityksen tarpeen ja nähdä oman osaamisensa kehityksen. Tästä on hyötyä niin organisaatiolle itselleenkin kuin ulkopuolisille tekijöille. (Pesonen 2007, 154 - 155.)

Yksittäisiä prosesseja voidaan myös arvioida. Ensimmäiseksi kartoitetaan, mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja mitkä ovat organisaation tarpeet. Sopivien mittareiden löytämiseksi voidaan käyttää kolmen kysymyksen logiikkaa. Ensimmäinen kysymys: Mikä on prosessin tarkoitus ja miksi se on olemassa? Vastaus löytyy kyseisen prosessin peruskuvauksesta ja siitä saadaan ensimmäiset mittarit. Toinen kysymys: Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, vaatimukset, odotukset ja tottumukset? Vastaus löytyy taas kyseisen prosessin peruskuvauksesta. Kolmas kysymys: Mitkä ovat prosessin menestystekijät? Prosessin peruskuvauksella vastaa kaikkiin edellä mainittuihin kolmeen kysymykseen. Vastauksista saadaan tarvittavat mittarit. (Pesonen 2007, 156 - 158.)

Prosesseja voidaan myös arvioida tulosmittareiden avulla. Niillä mitataan prosessin tuotoksen laatua. Arvioinnin kohteina voivat olla esimerkiksi tuotoksen kestävyys, suorituskyky ja mitat. Lisäksi mittareina voivat toimia tuotoksen arvo asiakkaalle, asiakastyytyväisyys tai tuotoksen menestys markkinoilla. Tulosmittareiden ohella on myös sisäisiä laatumittareita, joilla voidaan mitata enemmän organisaatioiden kyvykkyyttä kuin tulosjohtajuutta. Prosessimittarin tulee antaa tietoa prosessin arvioimiseksi

ja kehittämiseksi, ei niinkään taloudellisten tulosten seuraamiseksi. Esimerkiksi myynti- ja tuotantoprosessien laatukustannusten seuranta antaa enemmän tietoa parannusta vaativista kohteista kuin katetuotto prosenttien seuranta. Suurin osa prosessimittareista on kuitenkin tilastollisia mittareita, jonka vuoksi niitä voidaan hyödyntää vasta prosessin jälkeen. (Lecklin 2006, 151 - 152.)

### **2.2.7 Laadun kehittämisen aloittaminen**

Laadun kehittämisen aloittamisessa ei ole yhtä tapaa. Sen voi aloittaa hitaasti tai nopeasti, pienistä asioista tai suurista asioista. Yleisesti on neljä tapaa aloittaa laadunhallintaa: prosessit, mittarit, oman toiminnan parantaminen ja henkilökohtainen laatu. Ensimmäinen laadunhallinnan aloittamisen tapa on aloittaa prosesseista. Prosesseista aloittaminen on nykyään tavallisin tapa aloittaa. Tässä tapauksessa laadunhallinta alkaa johdon päätöksestä, joka nimittää tehtävään prosessipäällikön. Prosessipäällikön tehtävänä on johtaa prosessin kulkua alusta loppuun. Kun lähdetään liikkeelle prosesseista, edellytetään prosessiajatteluun perehtymistä ja se on prosessipäällikön ensimmäinen tehtävä. (Pesonen 2007, 177.)

Toinen tapa laadunkehittämiseksi on aloittaa mittareista. Tässä tapauksessa valmista materiaalia mittarituloksista on usein jo valmiiksi saatavana, esimerkiksi taloudelliset mittarit kuten kustannukset. Kaikki tulostiedot analysoidaan syy-seuraussuhteiden löytämiseksi ja tarvittavien toimenpiteiden päättämiseksi. Kolmas tapa on aloittaa oman toiminnan parantamisesta. Ennen aloittamista on kartoitettava nykytilanne, jotta tiedetään parannusta vaativat kohteet. Toiminnan parantamisessa lähdetään liikkeelle itsearvioinnista. Itsearvioinnin avulla selvitetään organisaation sisällä tapahtuvat virheet, kuten myöhästymiset ja epäselvyydet raporteissa sekä unohtamiset. Myös hyvät ominaisuudet ja suoritukset kirjataan ylös. Seuraavaksi kerätään ideoita organisaation sisällä toiminnan parantamiseksi. Kun ideoita on saatu riittävästi, niistä karsitaan heikoimmat pois. Parhaimpia ideoita käytetään parannustoimenpiteiden suorittamiseen. (Pesonen 2007, 177 - 178.)

Neljäs tapa on aloittaa henkilökohtaisesta laadusta. Joissakin organisaatioissa laatu muodostuu henkilöiden ja yksilöiden laadusta. Työntekijät päättävät pienistä parannuksista, kuten ajoissa olemisesta ja virheettömistä raporteista. Parannuslupausten

täytyy olla inhimillisiä, jotta ne voidaan pitää. Parannukset hyödyttävät lopulta koko organisaatiota ja organisaation laadunkehitys paranee. (Pesonen 2007, 178.)

### **3 LAADUNHALLINNAN TYÖKALUT**

Tässä luvussa kerron muutamista laadunhallinnan työkaluista. Esittelen niiden pääpiirteet ja vaatimukset. Lisäksi kerron laadunhallintajärjestelmän kuvaamisesta.

#### **3.1 Työkalut**

Tässä alaluvussa esittelen laadunhallinnan työkalut. Aloitan kertomalla EFQM-mallista ja sen jälkeen ISO-standardista. ISO-standardeissa keskityn enimmäkseen ISO 9001-malliin. Esittelen myös muita laadunhallinnan työkaluja, kuten Lean ja Investors In People.

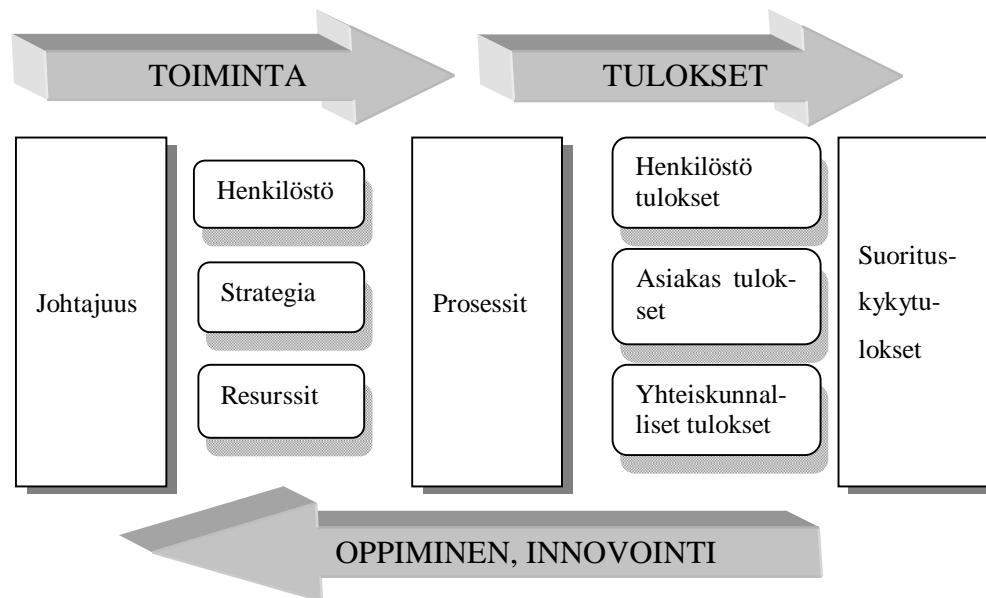
##### **3.1.1 EFQM**

EFQM (The European Foundation for Quality Management) Euroopan laatupalkintomalli on jäsenyyspohjainen organisaatio, joka perustettiin vuonna 1988. Perustajina toimivat 14 eurooppalaista yritystä, joiden tavoitteena ei ollut pelkkä voiton tavoittelu. (EFQM 2003, 2.) EFQM-malli on oman toiminnan arviointiin ja kehittämiseen käytettävä työkalu. Sitä käytetään eri puolilla maailmaa organisaatioissa ja yksityisellä sektorilla. EFQM antaa organisaatiolle mahdollisuuden verrata omaa toimintaansa ja tuloksiaan muiden alan toimijoiden kanssa kansainvälisesti. Tätä mallia käytetään myös laatupalkintojen, kuten Eurooppalaisen laatupalkinnon ja Suomen laatupalkinnon arviointiperusteena. Mallin luoja on EFQM-järjestö eli European Foundation for Quality Management. (Lecklin & Laine 2009, 262.)

EFQM-malli on työkalu, jota organisaatio voi käyttää itsearvioinnin viitekehyksenä. Sen avulla tunnistetaan vahvuudet ja heikkoudet eli parantamisalue sekä kartoitetaan toiminnan ja tulosten tunnuspiirteet. Mallia voidaan käyttää myös johtamisjärjestelmän viitekehyksenä ja yksittäisten kehittämisaluiden tunnistamisessa. Kuvioista 7 nähdään, kuinka EFQM-malli rakentuu. EFQM-malli koostuu yhdeksästä arviointialueesta, joista viisi käsittelee organisaation toimintaa ja neljä tuloksia. Mallin pohjana



toimivat erinomaisen toiminnan tunnuspiirteet: tuloshakuisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtaminen, henkilöstön kehittäminen, jatkuva oppiminen, yhteiskunnallinen vastuu ja kumppanuuksien kehittäminen. Toiminnan tunnuspiirteet ovat yhteyksissä toisiinsa ja arviointialueisiin. (Lecklin & Laine 2009, 262 - 263.)



**KUVIO 7. EFQM-malli (mukailtu Lecklin & Laine 2009, 263)**

Ensimmäinen arviointialue on johtajuus. Tässä kohdassa selvitetään, miten johtaja kehittää mission, vision ja arvot ja miten hän osallistuu organisaation johtamisjärjestelmän kehittämiseen ja toteuttamiseen. Lisäksi selvitetään, miten johtaja on vuorovaikutuksessa yhteistyökumppaneidensa ja asiakkaidensa kanssa. Johtajuuden arvioinnissa voidaan selvittää myös, miten johtaja tukee erinomaisuutta edistävää kulttuuria organisaatiossa ja kuinka johtaja tunnistaa muutostarpeet ja toteuttaa muutokset. Toinen arviointialue on strategia, jolloin määritetään miten strategia vaikuttaa sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Lisäksi määritetään, miten strategia perustuu suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, oppimiseen ja käytäntöihin. Tässä kohdassa voidaan myös selvittää, miten strategiaa kehitetään, arvioidaan ja päivitetään ja miten strategia saatetaan henkilöstön tietoon sekä kuinka se toteutetaan prosessien avulla. (EFQM 2003, 12 - 15.)

Kolmas arviointialue on henkilöstö. Tarkoituksena on selvittää, kuinka henkilöstöresursseja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään sekä miten henkilöstön osaaminen tunnistetaan ja kuinka sitä kehitetään. Lisäksi selvitetään, kuinka henkilöstöä valtuutetaan ja miten sen osallistumista prosesseihin kehitetään. Voidaan myös selvittää miten

organisaatiossa kommunikoidaan ja miten henkilöstöä palkitaan. Neljäs arviointialue on resurssit, jolloin määritetään miten ulkoisia yhteistyösuhteita ja taloudellisia resursseja hallitaan. Lisäksi määritetään miten rakennuksia, laitteistoja, materiaaleja, teknologiaa, tietoa, tietämystä ja tietopääomaa hallitaan. Viidentenä arviointialueena ovat prosessit. Arvioinnissa selvitetään miten prosesseja suunnitellaan, hallitaan ja kehitetään. Selvitetään myös miten tuotteita ja palveluja kehitetään asiakkaiden odotusten perusteella. Lisäksi voidaan selvittää miten tuotteita ja palveluja tuotetaan, toimitetaan ja huolletaan sekä miten asiakassuhteita kehitetään ja hallitaan. (EFQM 2003, 16 - 20.)

Kuudes arviointialue on asiakastulokset, jossa selvitetään asiakkaan näkemykset, organisaation asiakasta koskeva sisäinen suorituskyky. Seitsemännessä arviointialueessa selvitetään henkilöstötulokset. Tällöin taas otetaan selvää henkilöstön näkemyksistä ja sisäisestä suorituskyvystä, joka koskee henkilöstöä. Kahdeksas arviointialue on yhteiskunnalliset tulokset. Selvitetään yhteiskunnan näkemykset ja yhteiskuntaa koskeva organisaation sisäinen suorituskyky. Viimeinen eli yhdeksäs arviointialue on keskeiset suorituskykytulokset eli selvitetään organisaation itselleen tavoitteeksi asentamat tulokset. Lisäksi mitataan organisaation sisäistä suorituskykyä. (EFQM 2003, 21 - 24.)

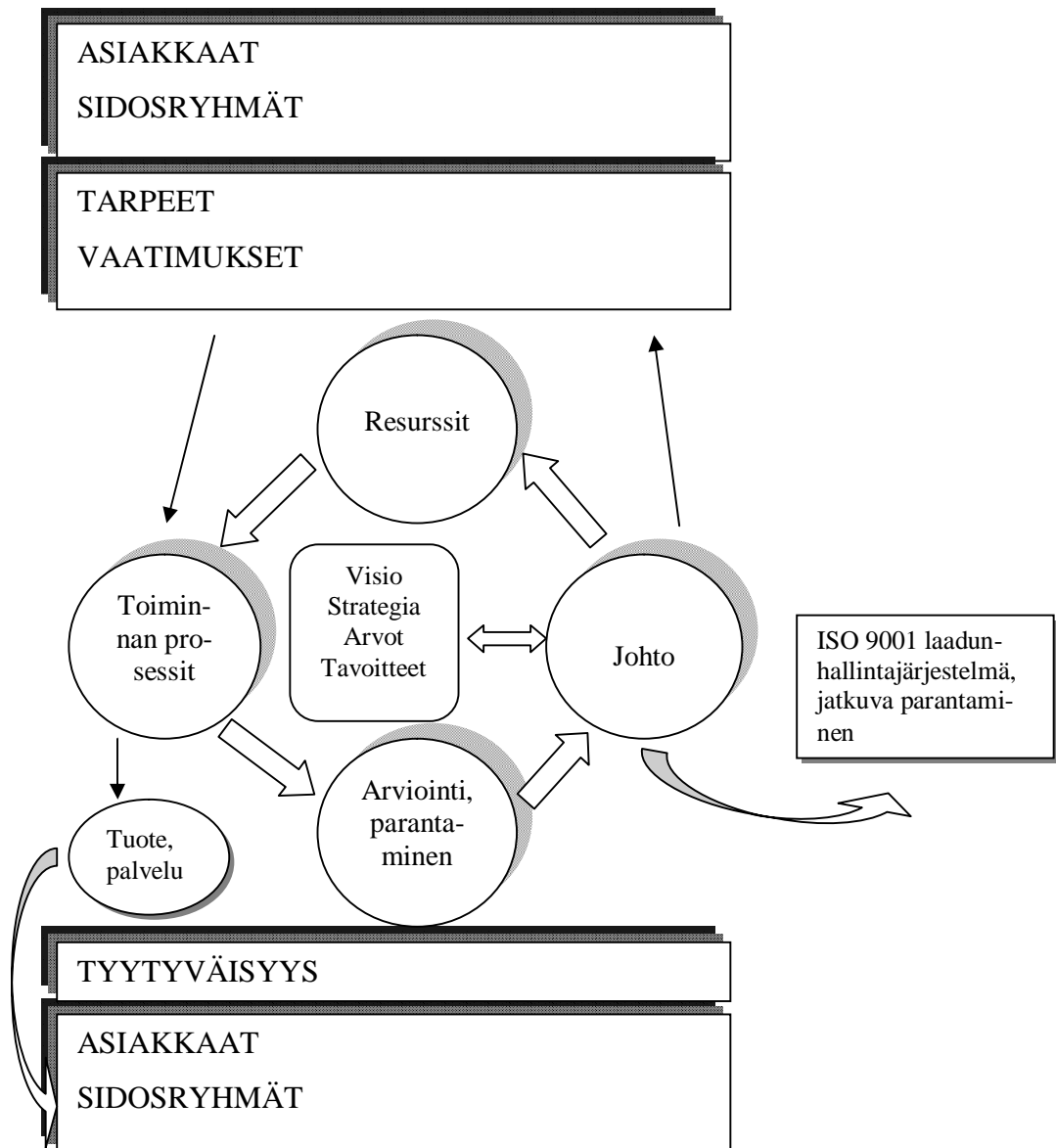
### **3.1.2 ISO-standardi**

ISO eli International Organisation for Standardization on järjestö, joka kehittää ja markkinoi yleisessä käytössä olevia standardeja tuotteille, palveluille ja toiminnalle. (Pesonen 2007, 74.) ISO 9001 on yleisstandardi, joka sopii kaikille toimialoille ja sitä käytetään yleisimmin. ISO 9001 standardia voidaan täydentää eri sertifikaateilla, joita ovat esimerkiksi ISO 14001 Ympäristö, ISO 18001 Työterveys ja -turvallisuus, ISO 22000 Elintarviketurvallisuus, ISO 27001 Tietoturva ja ISO 13485 Terveysturvan huollon laitteet. ISO 9001 yleisstandardia täydentävät sertifikaatit ovat alakohtaisia. Yhteensä standardeja ISO-sarjaan kuuluu 350 kappaletta. ISO 9001 on kansainvälinen standardi, jonka avulla organisaatio voi määrittellä laadunhallintajärjestelmää koskevat vaatimukset. Yhdessä tämän standardin kanssa tulisi käyttää ISO 9004 -standardia, sillä se keskittyy suorituskyvyn parantamiseen ja ISO 9001 -standardin vaatimusten täyttämiseen. (Lecklin & Laine 2009, 244 - 246.)

Sertifikaatti on mahdollista saada, jos täyttää ISO 9001:n vaatimukset ja sen voi tilata Inspecta Sertifiointi Oy:stä. ISO 9001 sisältää luettelon asioista, joiden täytyy olla kunnossa organisaatiossa. Vaatimukset kattavat miltei kaikki toiminnan alueet, kuten suunnittelun, myynnin, viestinnän, palvelun ja hankinnat. Osa vaatimuksista käsittelee hallinnollia asioita, kuten vastuuta, valtuuksia ja tavoitteita. ISO ei varsinaisesti vaikuta palvelun tai tuotteen tasoon vaan se pyrkii määrittämään mitä halutaan ja sitä kautta vaikuttamaan asiakkaaseen. ISO on asiakkaan puolella eli noudattamalla sen vaatimuksia asiakas saa haluamansa. ISO-standardin vaatimuksia voidaan soveltaa kaikenlaisiin organisaatioihin, kuten tavaratuotantoon, palveluorganisaatioihin, järjestöihin ja yhdistyksiin. Vaatimukset on esitetty yleispätevinä, jotta niitä voidaan hyödyntää mahdollisimman monissa organisaatioissa. (Pesonen 2007, 74 - 75.)

ISO 9001 kannustaa prosessimaisen toimintamallin käyttöön ja omaksumiseen. Prosessimaisen toimintamallin etuna on, että yksittäisiä prosesseja on helpompi ohjata ja yhdistellä. ISO-standardissa korostetaan erityisesti vaatimusten ymmärtämistä ja täyttämistä, prosessien tehokkuutta ja jatkuvaa parantamista. (Pesonen 2007, 75 - 76.)

Kuviossa 8 nähdään malli ISO 9000 laadunhallintajärjestelmästä. Kuvio havainnollistaa koko järjestelmän toimivuutta. Johdolla on suuri vastuu laadunhallinnassa ja sen parantamisessa. Johdon on sisäistettävä organisaation strategia, visio, arvot ja tavoitteet ja saatettava ne myös henkilöstön tietoon. Johdon vastuulla on myös tietää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset, tottumukset ja odotukset sekä järjestää tarvittavat resurssit niiden täyttämiseksi. Kun johdon asiat ovat kunnossa, voivat prosessit käynnistyä. Prosessien tuloksena syntyy tuote tai palvelu, joka siirtyy asiakkaalle tai sidosryhmille. (Pesonen 2007, 76 - 77.)



**KUVIO 8. ISO 9000 laadunhallintajärjestelmä (mukailtu Pesonen 2007, 76)**

### 3.1.3 Muita työkaluja

Lean Management eli Lean on tuottavuuden ja laadun kehitysohjelma. Lean-ohjelmassa pyritään karsimaan kaikki turhat tehtävät ja työvaiheet pois. Lean sisältää erilaisia tekniikoita ja apuvälineitä, joilla muokataan toimintaa pitäen pääpaino kuitenkin kokonaisuudessa. Lean toiminnan kehittämisen lähtökohtana on organisaation strateginen suunnittelu. Jos prosessi etenee lyhyellä aikajänteellä, keskitytään ylläpitämään jatkuvaa kehitystoimintaa erilaisia parannushankkeita käyttäen. Pitkällä aikajänteellä kulkevilla prosesseilla luodaan Lean-organisaatio ja -kulttuuri. (Lecklin & Laine 2009, 281.)

Lean toiminnan kehittäminen koostuu viidestä vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on arvon määrittäminen eli tuotteiden arvo määritetään asiakkaan näkökulmasta. Toinen vaihe on arvoketjun tunnistaminen. Tässä vaiheessa arvioidaan prosessin vaiheet arvon tuottamisen kannalta ja poistetaan hukkavaiheet, joita ovat esimerkiksi turha varastointi ja odotusajat. Kolmas vaihe on virtauksen mallintaminen eli muokataan organisaation tuotanto kulkemaan prosessien läpi tasaisena virtana. Neljäntenä vaiheena on imuohjauksen hyödyntäminen ja viidentenä prosessin parantaminen. (Lecklin & Laine 2009, 281 - 282.)

Investors In People (IIP) on kansainvälinen toimintamalli, jonka avulla organisaatiot voivat kehittää toimintaansa osaavan ja sitoutuneen henkilöstön kautta. Tässä ohjelmassa korostetaan henkilöstön merkitystä ja muutetaan strategiat henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. IIP-ohjelmassa on kolme päävaihetta: suunnittelu, toteutus ja arviointi. Näihin pääkohtiin liittyy kymmenen vaatimusta, joista ensimmäinen on, että organisaation strategia täytyy määritellä selvästi ja ymmärtää, jotta suorituskykyä voidaan parantaa. Toinen vaatimus on, että henkilöstön kehittäminen tukee organisaation tavoitteita. Kolmas kohta on, että henkilöstöjohtamisen periaatteiden on varmistettava kaikille yhdenmukaiset kehittymismahdollisuudet ja neljäs, että esimiesten osaaminen on selkeästi määritelty. Viidentenä vaatimuksena on henkilöstön tehokas kehittäminen ja johtaminen esimiesten kautta. Kuudennessa vaatimuksessa kehoitetaan arvostamaan henkilöstön työpanosta ja seitsemännessä rohkaisemaan henkilöstöä vastuunottoon. Kahdeksas vaatimus on, että henkilöstön on opittava ja kehityttävä tehokkaasti ja yhdeksäs vaatimus, että henkilöstöön on investoitava. Viimeisenä vaatimuksena on, että johtamista ja henkilöstön kehittämistä on parannettava jatkuvasti. (Lecklin & Laine 2009, 277 - 279.)

### **3.2 Kehittämisenäkökulma**

Yksi laadunhallinnan kehittämisenäkökulmista on benchmarking. Se tarkoittaa tuotteiden, palvelujen ja toimintatapojen mittaamista kilpailijoita vastaan. (Lecklin 2006, 160.) Benchmarking perustuu kahden tai useamman yhteistyötä tekevän organisaation tietojen vaihtoon. (Lecklin & Laine 2009, 194). Siinä verrataan organisaation toimintaa ja kehitetään sitä parempaan suuntaan. Benchmarkingin voi määritellä myös huippuosaamisesta oppimiseksi, jolloin on kyseessä oppiva organisaatio. Joidenkin määritelmien mukaan benchmarking on laillistettua teollisuusvakoilua, mutta todellisuudessa

sa se on yhteistyötä, jossa molemmilla osapuolilla on annettavaa ja saatavaa. (Lecklin 2006, 160 - 161.)

Benchmarkingia voidaan tehdä kahdella eri tavalla: vertaamalla prosessien sisältöä ja työvaiheita tai tuloksia ja suoritustasoja. Tehtäessä täysmittaista vertailua huomioidaan molemmat näkökulmat. Benchmarking voidaan jakaa myös kolmeen ryhmään: sisäinen, ulkoinen ja toiminnallinen. Sisäinen benchmarking tarkoittaa, että organisaation sisällä tehdään mittailuja ja tehokkuusvertailuja. Ulkoinen benchmarking taas tarkoittaa, että organisaatiota verrataan kilpailijoihin ja muihin alan toimijoihin. Toiminnallisessa benchmarkingissa ajatellaan vielä laajemmin. Siinä parasta prosessikäytäntöä etsitään oman toimialan ulkopuolelta. (Lecklin 2006, 161 - 162.)

Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi. Prosessi koostuu seitsemästä eri vaiheesta, joista ensimmäinen on kohteen valinta. Organisaation tulee valita kohde, joka tukee sitä strategisesti. Seuraavaksi nimetään projektiryhmä, joka kootaan oman organisaation henkilöstöstä ja etsitään benchmarking-kumppani. Tämän jälkeen selvitetään oman organisaation nykyinen toimintatapa ja verrataan sitä benchmarking-kumppanin toimintatapaan. Neljännessä vaiheessa tehdään selvitys siitä, mitä on opittu toiselta organisaatiolta. Viidennessä vaiheessa asetetaan opittujen asioiden perusteella tavoitteet joihin tulee pyrkiä välittömästi ja tavoitteet, joihin pyritään pidemmällä aikavälillä. Tämän jälkeen laaditaan toteuttamissuunnitelma ja toteutetaan asetetut tavoitteet. Viimeiseksi vakiinnutetaan uudet toimintamallit ja kehitetään vanhoja malleja. Tavoitteena on jatkuvan mittaamisen ja seurannan avulla ylläpitää benchmarktasoa. (Lecklin & Laine 2009, 194 - 196).

Toinen laadunhallinnan kehittämisenäkökulmista on itsearviointi. Itsearviointia tulisi toteuttaa säännöllisesti. Tavallisesti se on organisaation johdon suorittama arviointi, jonka avulla selvitetään organisaation vahvuudet, tehokkuus, suorituskyky ja parantamista vaativat kohteet. Itsearvioinnin teossa voidaan käyttää ISO 9004 -standardia tai lautapalkintokriteerejä, kuten EFQM. Itsearviointi olisi hyvä suorittaa silloin, kun päivitetään organisaation strategiaa tai visiota. Itsearviointi on nopea tapa löytää organisaation toiminnan kannalta tärkeät kehityskohteet. (Lecklin & Laine 2009, 189 - 190.)

Itsearviointi voidaan suorittaa työseminaarina, johon osallistuvat organisaation johto ja laadusta ja kehityksestä vastaavat henkilöt. Itsearvioinnin voi toteuttaa pika-

analyysinä tai arviointiin osallistuvat henkilöt voivat koota arvioinnit eri osa-alueista. Seminaarin aikana ohjaaja selvittää arvioitavien kohteiden ydinkysymykset, jotka toimivat aineistona arviointikeskusteluissa. Tavoitteena on selvittää jokaiseen osa-alueeseen kuuluvat näytöt eli arviointialueen tosiasiat, vahvuudet ja parantamiskohdeet. Arvioinnin toteuttamisessa voidaan käyttää apuna pisteyttämistä, mikä tarkoittaa sitä, että arvioijat pisteyttävät jokaisen osa-alueen 0 - 100 % oman näkemyksensä mukaisesti. Pisteytys ei ole pakollista, mutta siitä voi olla hyötyä tarkasteltaessa kunkin alueen laatutasoa ja se auttaa luomaan keskustelupohjaa arvioitaville kohteille. (Lecklin 2006, 297.)

### **3.3 Laatu järjestelmän kuvaaminen**

Laatukäsikirja on organisaation sisäinen dokumentti, joka sisältää tiedot laadunhallintajärjestelmän soveltamisalasta, käytössä olevista menettelyohjeista ja prosessien vuorovaikutuksesta eli prosessikartan. Lisäksi laatukäsikirjassa tulee olla organisaatio esittely, laadunhallintajärjestelmän esittely, laatupoliittikka ja laatutavoitteet, vastuut, valtuudet ja organisaation rakenne. (Pesonen 2007, 87 - 88.) Laatukäsikirjan tulee sisältää myös tiedot laatupoikkeamista, koulutus- ja palkitsemiskäytännöistä ja käytettävissä olevista resursseista sekä johtamisen menettelyistä. Lisäksi sisältöön on hyvä liittää tiedot työohjeista ja toimintakäytännöistä sekä arviointimenettelyistä. Laatukäsikirjassa voidaan kertoa myös asiakaspalautejärjestelmästä. (STAKES 2011.) Myös dokumentoinnin rakenne täytyy olla ilmaistuna ja käytetyt termit täytyy selventää lukijalle niin sanotulla sanakirjalla. Sen ei tarvitse olla paksu opus, kunhan siinä on mainittu tarpeelliset asiat. (Pesonen 2007, 87 - 88.) Kuviossa 9 on selkeytetty laatukäsikirjan sisältö.



**KUVIO 9. Laatukäsikirjan sisältö (mukailtu STAKES 2011)**

Organisaation tavoitteena on toimia laatukäsikirjan mukaan ja saavuttaa siihen määritellyt toimintatavat. Laatu projektit voivat epäonnistua, jos toimintatapoja ei saavuteta. Epäonnistumiset näkyvät niin sisäisesti kuin ulkoisestikin organisaatiossa. Laatukäsikirjan valmistuttua organisaation olisi jatkettava laadun kehittämistä ja kehitysprojektien toteuttamista, jotta laatutoiminta ei pysähdy kokonaan. (Kenner 2011.)

Laatukäsikirjan rakentaminen aloitetaan, kun organisaatiossa aloitetaan laadunhallinnan kehittäminen ja toteuttaminen. Tällöin myös laadun kehittäminen on muuttunut järjestelmälliseksi. Laatukäsikirja tarjoaa tukea työlle, henkilöstölle ja organisaation johdolle. Käsikirja helpottaa tietojen päivytystä ja selkeyttää ohjeistusta sekä toimintakäytäntöjä. (STAKES 2011.)

Usein organisaatiot jättävät laatukäsikirjan tekemättä, vaikka kokevatkin sen tarpeelliseksi laadunhallinnan alkuvaiheessa. Tästä johtuen laatukäsikirja olisi hyvä laatia samanaikaisesti laadunhallintajärjestelmän kehittämisen kanssa. Laadunhallintajärjes-



telmä on kuitenkin useimmissa tapauksissa jo pitkälle kehittynyt ennen kuin laatukäsikirjaa aletaan rakentaa. (STAKES 2011.)

Organisaation tunteminen auttaa huomattavasti laatukäsikirjaa valmistettaessa. Se ei kuitenkaan yksin riitä, vaan hyvä olisi, jos tukea saataisiin myös laatu- ja kehittämissyhmältä. Ryhmän tehtävänä on etukäteen miettiä, millaisen laatukäsikirjan organisaatio tarvitsee. Laatukäsikirjan tavoitteena on palvella organisaation tarpeita. Laatukäsikirjan sisällöstä on keskusteltava ja siitä on muodostettava organisaatiolle sopiva. (STAKES 2011.)

Laatukäsikirja parantaa toimintaa ja lisää johtamisen avoimuutta. Sen avulla voidaan nähdä organisaatio kokonaisuutena, ei enää hajanaisina osina. Laatukäsikirja tuo myös laatupolitiikan tutuksi koko organisaatiolle. Koko henkilöstö saa tietoonsa laadunkehittämisen kohteet ja kehittämisen tarpeellisuuden. Tärkein tehtävä on ohjata päivittäistä toimintaa. Organisaation työntekijät ovat perillä organisaation kehityksestä ja esimiehet saavat koottua kaiken tärkeän tiedon yhteen. Toimintakäytäntöjen ja toimintaohjeiden pitäminen ajan tasalla on helpompaa laatukäsikirjan ansiosta. (STAKES 2011.)

## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä luvussa kerron opinnäytetyöni tutkimuksen toteutuksesta. Aloitan kertomalla opiskelijakunnista ja niiden lainsäädännöstä. Esittelen myös opinnäytetyön toimeksiantajan Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan eli MAMOKin. Ennen toimeksiantajan esittelyä kerron Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liitosta.

### **4.1 AMK:n opiskelijakunnat**

Opiskelijakunnat ovat julkisoikeudellisia yhdistyksiä. Niiden tehtävänä on valvoa opiskelijoiden etuja ja järjestää heille erilaista vapaa-ajan toimintaa. Jokaisessa ammattikorkeakoulussa toimii opiskelijakunta ja sen jäsenyys on vapaaehtoista. Edunvalvontatyötä tehdään niin ammattikorkeakoulun sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Opiskelijakunnat edustavat opiskelijoita ammattikorkeakoulujen hallituksissa ja muis-

sa toimielimissä. Opiskelijakunnat ovat merkittäviä edunvalvontajärjestöjä, jotka vaikuttavat myös maakuntien ja kuntien päätöksentekijöihin. (SAMOK 2011.)

#### 4.1.1 Opiskelijakunta

Ammattikorkeakoulun opiskelijakuntaan voivat kuulua ammattikorkeakoulun tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevat opiskelijat. Opiskelijakunnan jäseniksi voidaan hyväksyä myös muita ammattikorkeakoulun opiskelijoita. Opiskelijakunnan tehtävänä on valita hallitukseen opiskelijoiden edustajat ja osallistua ammattikorkeakoulun muuhun toimintaan. Opiskelijakunnan tehtävänä on myös valmistaa opiskelijoita aktiiviseen, kriittiseen ja valveutuneeseen kansalaisuuteen. Opiskelijakunta pyrkii edistämään jäsentensä yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja henkisiä pyrkimyksiä, jotka vaikuttavat opiskeluun ja opiskelijan asemaan yhteiskunnassa. Tehtävien toteuttamisen kuluihin hyödynnetään opiskelijakunnan omaisuutta, tuloja ja jäseniltä perittäviä jäsenmaksuja. (Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.)

Ammattikorkeakoulujen opiskelijakunnilla on itsehallinto, jota varten valitaan edustajisto ja hallitus. Ammattikorkeakoulun rehtori vahvistaa opiskelijakunnan säännöt, joissa määrätään hallinnosta tarkemmin. Opiskelijakunnan toimintaan sovelletaan yhdistyslakia ja ylioppilaskunta-asetusta. (Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.)

Ammattikorkeakoulujen opiskelijakunnat soveltavat myös ylioppilaskunnan asetuksia. Ylioppilaskunnan päätösvaltaa käyttävät edustajisto ja hallitus. Hallinto- ja toimeenpanovaltaa käyttää yleensä hallitus. Taloutta koskevissa asioissa päätös-, hallinto- ja toimeenpanovaltaa voidaan sääntöjen mukaisesti siirtää edustajiston asettamalle toimielimelle. Enintään puolet valittavan toimielimen jäsenistä voivat olla talouselämään perehtyneitä henkilöitä, mutta puheenjohtajan tulee olla ylioppilaskunnan jäsen. Tarkemmat määräykset hallinnosta on kirjattuina ylioppilaskunnan sääntöihin, jotka edustajisto on hyväksynyt ja rehtori vahvistanut. (Ylioppilaskunta-asetus 6.2.1998/116.)

Ylioppilaskunnan päätöksiin voidaan hakea muutosta valittamalla päätöksestä läänioikeuteen hallintolainkäyttölain säädösten mukaisesti. Ylioppilaskunnan jäsen voi myös hakea muutosta edustajiston tai hallituksen päätökseen, jos päätös on esimerkiksi syntynyt laista, asetuksesta tai on ylioppilaskuntaa koskevien määräysten vastainen. (Ylioppilaskunta-asetus 6.2.1998/116.)

Opiskelijakunnan edustajisto valitaan suhteellisilla vaaleilla. Valittu edustajisto asettaa hallituksen. Vaaleissa ainoastaan läsnä olevaksi merkityllä opiskelijakunnan jäsenellä on oikeus äänestää. Kaikilla äänioikeutetuilla on yhtäläinen äänioikeus. Ehdolle vaaleihin voi asettua jokainen, joka on äänioikeutettu, jollei ylioppilaskunnan säännöissä ole toisinmäärätty. (Ylioppilaskunta-asetus 6.2.1998/116.)

Opiskelijakunnan tehtävistä aiheutuneet menot suoritetaan oppilaskunnan omaisuudesta ja toiminnasta saaduilla tuloilla. Opiskelijakunnalla on oikeus vaatia jäseniltään jäsenmaksu, joka käytetään myös opiskelijakunnan menojen hoitamiseen. Jäsenmaksu on rehtorin vahvistama ja sen kantamista valvoo yliopisto. (Ylioppilaskunta-asetus 6.2.1998/116.)

#### **4.1.2 SAMOK**

SAMOK eli Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liitto on ammattikorkeakouluopiskelijoiden itsenäisesti hallitsema valtakunnallinen edunvalvonta- ja palvelujärjestö. SAMOK vie opiskelijoiden näkemyksiä eteenpäin valtionhallinnolle ja muille yhteistyötahoille. Se järjestää opiskelijoille myös erilaisia valtakunnallisia alennuksia ja palveluja. Yhteensä SAMOKin kuuluvilla opiskelijakunnilla on jäseniä 50000 ja kaikkiaan SAMOK edustaa 130000 ammattikorkeakouluopiskelijaa. (SAMOK 2011.)

SAMOK tiedottaa sidosryhmiään omista kannanotoistaan ajankohtaisiin asioihin. Edunvalvontatyötä tehdään niin sosiaali- ja koulutuspoliittisissa kuin kansainvälisissäkin asioissa. SAMOK on mukana kehittämässä ammattikorkeakoulukoulutusta ja vaikuttamassa yleisen opintososiaalisen järjestelmän kehittämiseen. SAMOKin sidosryhmiä ovat esimerkiksi opiskelija- ja nuorisojärjestöt, työmarkkinajärjestöt, opetus- ja kulttuuriministeriö, puoluepoliittiset tahot ja sosiaali- ja terveysministeriö. Tärkeisiin sidosryhmiin kuuluvat myös Korkeakoulujen arviointineuvosto, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto ARENE, Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö ja Kansaneläkelaitos. (SAMOK 2011.)

SAMOKin hallitus koostuu seitsemästä jäsenestä; puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta ja neljä hallituksen jäsenestä. Lisäksi SAMOKin henkilöstöön kuuluu pääsihtee-

ri, opintososiaalisten etujen asiantuntija, kaksi korkeakoulujärjestelmän asiantuntijaa, opiskelijaterveydenhuollon asiantuntija, kansainvälisten asioiden asiantuntija, tiedottaja ja opetuksen ja ohjauksen asiantuntija. (SAMOK 2011.)

SAMOKin mukaan laadukas koulutus tekee opiskelusta mielekästä ja auttaa työllistymään valmistumisen jälkeen. SAMOK ja opiskelijakunnat toimivat yhteistyössä ammattikorkeakoulujen kanssa parantaakseen koulutuksen laatua ja laadunhallintajärjestelmien kehittymistä. SAMOKin tavoitteena on nykyistä selkeämmin profiloituneet korkeakoulut, joiden tehtävänä on tarjota koulutusta omilla vahvuusaloillaan. SAMOK kannustaa ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välistä yhteistyötä muistamalla tutkintojen sisällölliset erot. SAMOKin mukaan hyvin palvelevalla ammattikorkeakoululla on tarjolla laajat opintomahdollisuudet ja se on rakennettu tiiviiksi opiskelijayhteisöksi. (SAMOK 2011.)

#### **4.1.3 MAMOK**

MAMOK eli Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijakunta perustettiin vuonna 1997 ja se toimii lakisäätisenä opiskelijakuntana Mikkelin ammattikorkeakoulussa (MAMK). MAMOKin alayhdistykset toimivat sekä Savonlinnan että Pieksämäen kampuksilla. Opiskelijakunnan perustajina ovat olleet ammattikorkeakoulun yhteydessä toimineet koulutusalojärjestöt, jotka vastaavat oman alansa opiskelijoiden edunvalvonnasta ja koulutuspoliittisista asioista. Sen tehtävänä on toimia opiskelijoiden edunvalvontatehtävissä ja opiskelijoiden apuna. (MAMOK 2011.)

MAMOKin toimeenpanovalta on sen hallituksella, joka valitaan vuosittain. Hallituksen valitsee edustajisto. Hallitukseen kuuluu puheenjohtaja ja kuudesta kymmeneen jäsentä, jotka on valittu eri koulutusaloilta. Hallituksen kokoonpanoon vuonna 2011 kuuluivat hallituksen puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja koulutuspoliittinen vastaava, edustajiston puheenjohtaja, edustajiston varapuheenjohtaja, tutorvastaava, sosiaalipoliittinen vastaava, kansainvälisten asioiden vastaava, tiedotusvastaava sekä liikuntavastaava. (MAMOK 2011.)

Ylin päätäntävalta kuuluu edustajistolle, joka päättää esimerkiksi jäsenmaksujen suuruudesta, toimintasuunnitelman hyväksymisestä ja talousarviosta. Edustajisto valitsee myös kaikki opiskelijaedustajat MAMK:n työryhmiin. Kokoontumiskertoja on vähin-

tään kaksi vuodessa, mutta yleensä edustajisto kokoontuu viidesti vuodessa. Edustajistoon kuuluvat sen puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja tietty määrä jäseniä. Opiskelija edustajistoon taas kuuluvat pääsääntöisesti hallituksen tai edustajiston jäsenet, jotka opiskelijakunta on nimennyt. MAMOKin opiskelijaedustuksen jäseniä on mukana MAMOKin hallituksessa, tutkintolautakunnassa, opintotukilautakunnassa, laatu- ja arviointitiimissä, YAMK-tiimissä, ympäristöryhmässä ja kansainvälisten asioiden tiimissä. (MAMOK 2011.)

MAMOKin jäseniksi voivat liittyä kaikki, jotka suorittavat tutkintoon johtavia koulutusohjelmia Mikkelin ammattikorkeakoulussa. Opiskelijakunnan jäsenmäärä on tällä hetkellä 1200 ja se kasvaa vuosittain. Jäseneksi liittyminen edellyttää jäsenhakemuksen täyttämistä ja toimittamista MAMOKin toimistolle. Jäsenet saavat kattavat edut Mikkelissä, Pieksämäellä ja Savonlinnassa. Jäseneksi liittynyt opiskelija pääsee myös SAMOK ry:n edunvalvonnan piiriin ja saa osakseen valtakunnalliset opiskelijaedut, kuten VR:n ja Matkahuollon opiskelija-alennukset. (MAMOK 2011.)

MAMOKin tärkeimpiin tehtäviin kuuluu Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijoiden edunvalvonta. Opiskelijakunta osallistuu aktiivisesti ammattikorkeakoulun toimintaan ja opiskelijoiden hyvinvoinnin sekä opiskeluympäristön parantamiseen ja kehittämiseen. Opiskelijoiden näkökanta kehitysehdotuksiin saadaan opiskelijaedustajien avulla, jotka ovat mukana ammattikorkeakoulun työryhmissä. (MAMOK 2011.)

## **4.2 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmä voi olla joko kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen. Tutkimusongelma määrittää kumpi menetelmä on sopivampi tutkimukselle, mutta joissakin tapauksissa nämä kaksi menetelmää voivat täydentää toisiaan. Kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta käytetään monia nimityksiä, kuten positiivinen, hypoteettis-deduktiivinen ja eksperimentaalinen tutkimus. Näitä nimityksiä käytetään varsinkin yhteiskunta- ja sosiaalitieteessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 135.) Kvantitatiivisesta tutkimuksesta voidaan käyttää myös nimitystä tilastollinen tutkimus. Määrällisessä tutkimuksessa selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. (Heikkilä 2008, 16.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kaikki tiedot perustuvat loogiseen päättelyyn. Johtopäätösten teossa käytetään hyväksi aiempia tutkimuksia ja teorioita. Myös hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittelemine on keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Havaintoaineiston on sovelluttava määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen, joten koejärjestelyt ja aineiston keruu on suunniteltava sen mukaisesti. Koehenkilöiden ja tutkittavien henkilöiden valinnassa käytetään usein tarkkoja koehenkilömäärittelyjä ja otantasuunnitelmia eli määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä. Tästä perusjoukosta otetaan otos, jota käytetään tutkimuksessa. Keskeistä kvantitatiiviselle tutkimukselle on myös muodostaa tuloksista tilastollisesti käsiteltäviä, sillä päätelmien teko perustuu tilastolliseen analysointiin. Tuloksia kuvaillaan usein prosenttitaulukoiden avulla ja tulosten merkittävyyttä testataan tilastollisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 135 - 136.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii selittämään tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Ydinkysymyksiä tutkimusta tehdessä ovat millainen, miten ja miksi. Laadullisessa tutkimuksessa analysoidaan pieni määrä tutkittavia tapauksia mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat tapaukset valitaan yleensä harkinnanvaraisesti, sillä tavoitteena ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin vaan selvittää tutkimuksen vaatimat tiedot psykologiaa ja muita käyttäytymisoppeja hyödyntämällä. Tarkoituksena on ymmärtää tapaus pehmeän tiedon pohjalta. Tutkimuksen tavoitteena voi olla esimerkiksi selvittää kohteen arvot, asenteet tai tarpeet. Laadullinen tutkimus on omiaan toiminnan kehittämiseen, sosiaalisten ongelmien tutkimiseen ja erilaisten vaihtoehtojen etsimiseen. Laadullinen tutkimus voi myös antaa tilaisuuden toteuttaa tarvittavia jatkotutkimuksia. (Heikkilä 2008, 16 - 17.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti ja hahmottamaan se omien arvojemme avulla. Laadullisessa tutkimuksessa ei niinkään yritetä todentaa jo olemassa olevia asioita vaan tarkoituksena on löytää uusia tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

Laadullinen tutkimus voi olla tyypiltään esimerkiksi havainnoivaa, kenttätutkimusta tai dokumenttien tutkimista. Keskeisiä piirteitä laadulliselle tutkimukselle ovat kokonaisvaltainen tiedonkeruu, joka on toteutettu luonnollisissa tilanteissa, kuten haastattelussa. Tästä johtuen tiedonkeruun välineenä suositaan ihmistä, eli tutkija luottaa havaintoihinsa ja käytyihin keskusteluihin. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että käytetään induktiivista analyysia eli pyritään paljastamaan odottamattomia

seikkoja. Tämän takia tutkimusaineistoa tutkitaan ja tarkastellaan yksityiskohtaisemmin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, kuten teemahaastattelut ja osallistuva havainnointi. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotosta käyttäen. Lisäksi tutkimussuunnitelma muodostuu tutkimuksen edetessä, sillä yleensä tutkimus toteutetaan olosuhteiden mukaisesti. Aineiston käsittelyssä kiinnitetään huomiota tapausten ainutlaatuisuuteen ja tulkitaan niitä sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 157 - 160.)

Käyttämäni tutkimusmenetelmä on pääasiallisesti laadullinen, mutta olen soveltanut työhöni myös määrällistä tutkimusta. Toteutin tutkimukseni teemahaastattelun ja puolistrukturoidun kyselyn avulla. Kyselyssä kartoitin, missä vaiheessa valittujen opiskelijakuntien laadunhallinta on.

### **4.3 Tutkimusaineisto**

Määrällisen aineiston keruussa käytetään standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tuloksia kuvataan numeerisesti ja niitä voidaan havainnollistaa taulukoiden ja kuvioiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa selvitetään usein myös asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa kohteessa tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2008, 16.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa ei kerätä niin jäsennellysti kuin määrällisessä tutkimuksessa ja aineistot ovat yleensä tekstimuodossa. Aineistot voivat olla kirjallisia, kuvallisia tai äänimateriaaleja. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä valmiita aineistoja ovat kirjeet, omaelämäkerrat ja päiväkirjat. Tyypillisten lomakehakemusten lisäksi aineistoa kerätään avoimilla haastatteluilla, teemahaastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla. Haastatteluissa tärkeintä on molemminpuolinen vuorovaikutus. Kysymyksiä voi esittää joko suorina tai epäsuorina, jolloin aiheesta voi syntyä keskustelua ja tutkija pääsee itse osallistumaan toimintaan eli toteuttamaan osallistuvaa havainnointia. (Heikkilä 2008, 17.)

Keräsin oman tutkimusaineistoni teemahaastattelun ja puolistrukturoidun kyselyn avulla. Lähetin haastattelun kysymykset sähköpostitse SAMOKin laadusta vastaavalle henkilölle lokakuussa. Haastattelu sisälsi kuusi avointa kysymystä, jotka pyrkivät

selvittämään millainen laadunhallinta vastaajalla on. Haastattelun saatteessa esittelin sekä opinnäytetyöni että haastattelun tarkoituksen (liite 1). Saate tuki ja selkeytti toteuttamani haastattelun tarkoitusta. Teemahaastattelun kysymysten sisällöt olivat seuraavat (liitteet 2):

- millainen laadunhallintajärjestelmä
- miksi se on valittu
- rakentamisen työvaiheet
- laatukäsikirja
- ohjeita MAMOKille
- muut opiskelijakunnat, joilla on toimiva laadunhallinta.

Koska SAMOKin haastattelun vastaukset jäivät niukoiksi, osa tutkimusaineistosta kerättiin puolistrukturoidun kyselyn avulla. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa millainen tilanne opiskelijakunnilla on laadunhallinnan suhteen eli onko sitä käynnistetty vai onko se vasta suunnitteilla. Lähetin kyselyn lokakuussa sähköpostitse 21 opiskelijakunnan pääsihteereille ympäri Suomen. Valitsin SAMOKin internet-sivuilla olevasta opiskelijakuntaluettelosta kaikki suomenkieliset opiskelijakunnat eli näyte oli tarkasti määritelty. Suppean näytteen vuoksi vastausten analysointi oli suoritettava tarkasti, jotta esille saataisiin mahdollisimman paljon hyödyllistä informaatiota. Kyselyn saatteessa esittelin tutkimukseni tarkoituksen (liite 3). Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä ja osa avoimia. Kysymysten sisällöt olivat seuraavat (liite 4):

- missä vaiheessa laadunhallinta on
- rakentamisen työvaiheet
- työn haasteet ja onnistumiset
- laatukäsikirja
- ohjeita MAMOKille.

Analysoin teemahaastattelun vastaukset kirjoittamalla ne auki kysymyksittäin kohta kohdalta. Kysymysten käsittelyjärjestys oli sama kuin haastattelulomakkeessa, mutta osa vastauksista puuttuu, sillä en saanut niitä kaikkiin haastattelun kysymyksiin. Analysoin kyselyn tulokset siten, että yhdistin ne vastaukset, joissa laadunhallinta ei ollut vielä suunnitteilla. Keskityin analysoimaan tarkemmin vastausta, jossa laadunhallinta oli käynnissä. Kirjoitin vastaukset auki kysymysten mukaisessa järjestyksessä.



## **5 SAMOKIN JA SUOMEN OPISKELIJAKUNTIEN LAADUNHALLINAN TILANNE**

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Tulosten tarkoituksena on selventää, missä vaiheessa SAMOKin ja Suomen opiskelijakuntien laadunhallinta on.

### **5.1 SAMOKin laadunhallinnan tilanne**

Haastattelin SAMOKin laadusta vastaavaa henkilöä heidän laadunhallinnastaan. Tarkoituksena oli saada kattavat vastaukset, joiden pohjalta alettaisiin hahmotella SAMOKin laatutyön aloittamista.

SAMOKilla ei tällä hetkellä ole toiminnassa olevaa laadunhallintajärjestelmää, sillä sen rakentaminen on vielä kesken. Heidän tavoitteenaan on saada laadunhallinta osittain käyttöön vuoden 2011 loppuun mennessä. SAMOKilla ei myöskään ole vielä tiedossa mitä laatutyökalua he käyttävät oman laadunhallintansa rakentamisessa, koska laadunhallinta ei ole vielä kokonaan käytössä.

SAMOK on aloittanut järjestelmän rakentamisen vuonna 2010 ja työn etenemisestä vastaavat yksi koulutuspoliittisista asiantuntijoista sekä pääsihteeri. Lisäksi toiminnan ohjauksessa ovat olleet mukana puheenjohtajisto ja muu henkilöstö. SAMOKin mukaan keskeisenä haasteena laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa on ollut asiantuntijaorganisaation kuvaamisen vaikeus. Vaikuttamisprosessien kuvaaminen on ollut haastavaa, sillä näitä prosesseja tapahtuu monilla eri tasoilla eikä kenenkään luovuutta haluta rajoittaa. Osa toiminnasta on helppo kuvata prosesseina, esimerkiksi erilaisten tapahtumien järjestäminen.

SAMOKilla ei vielä ole laatukäsikirjaa, mutta he ovat parhaillaan tekemässä sitä. Laatukäsikirjan sisältö tulee olemaan seuraavanlainen:

- kuvaus organisaatiosta
- laadunhallintajärjestelmän tavoitteiden avaaminen
- järjestelmän yläpito-ohjeistus
- vastuun jakautumisen selvitys
- huoltokirja
- prosessikuvaukset.

Prosessit jakautuvat kolmeen osaan, jotka ovat vaikuttamis-, palvelutoiminta- ja johtamis- ja hallintoprosessi. SAMOK kuvaa edunvalvontaa vaikuttamisprosesseilla, jotka on jaettu vaalikausittaiseen, vuosittaiseen ja päivittäiseen vaikuttamiseen. Palveluprosessit taas ovat opiskelijakuntien palveluihin liittyviä, kuten opiskelijakorttiasiat ja tapahtumien järjestäminen. Palveluprosessit on jaoteltu strategiakaussittain, vuosittain ja päivittäin tapahtuviin prosesseihin. Tukiprosesseina toimivat johtamis- ja hallintoprosessit, jotka on myös jaoteltu strategiakaussittaisiin, vuosittaisiin ja päivittäisiin prosesseihin.

SAMOKin mukaan tärkeintä on laatutyön aloittaminen. SAMOK tulee julkaisemaan loppuvuodesta parhaita käytänteitä laatutyöstä, jotta muut opiskelijakunnat voivat hyödyntää niitä omassa laatutyössään. Osalla opiskelijakunnista laatutyö on käynnistynyt jo hyvin ja osalla se on vasta suunnitteilla. Esimerkkeinä hyvin käynnistyneestä laatutyöstä SAMOK ehdotti seuraavia opiskelijakuntia: JAMKO, LAUREAMKO, OSAKO, SAIKO ja NOVIUM.

## **5.2 Opiskelijakuntien laadunhallinnan tilanne**

Tutkimuksessa mukana olleista opiskelijakunnista osa on mukana OLAVI nimisessä pilottiprojektissa. OLAVI on kaksivuotinen laadunhallintajärjestelmien kehittämisprojekti, jonka tavoitteena on tuottaa opiskelijakunnille ohjeistukset laadunhallintajärjestelmän luomisesta ja käyttöönottamisesta. Toisena tavoitteena on tukea opiskelijakuntia laadunhallinnassa. (SAMOK - SÄVÄYS 2/2010, 2011.)

Lähetin kyselyn laadunhallinnasta 21 ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan pääsihteereille sähköpostitse. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa, missä vaiheessa opiskelijakuntien laadunhallinta on. Sain vastauksia vain neljältä opiskelijakunnalta, joista ainoastaan yhdellä laadunhallinta oli hyvin käynnistynyt ja kolmella se ei ollut vielä suunnitteilla.

Yhdellä kyselyyn vastanneista opiskelijakunnista laadunhallintajärjestelmä oli jo käytössä. Heidän laatutyönsä perustana on klassinen ongelmanratkaisumalli PDCA, jossa käyvät ilmi tulevaisuuden suunnitelmat, toimintaprosessit ja niiden seuranta ja arviointi sekä kehittämismenetelmät ja toimintatavat. Käytössä olevia laatutyökaluja ovat

Google-kalenteri ja sähköposti, ammattikorkeakoulun verkossa toimiva verkkolevy (S-asema), opiskelijakunnan internet-sivut, asiakirja- ja lomakepohjat, tapahtumasuunnitelma- ja itsearviointilomakkeet ja perehdytyskansiot.

Laadunhallinnan rakentaminen aloitettiin opiskelijakunnan eri toimintojen tarkastelusta. Tähän työhön oli vastuutettu hallituksen työryhmä. Tarkoituksena oli lähteä kehittämään laadukasta ja helposti toimivaa ja toteutettavaa tapaa kirjata kaikki toiminta. Opiskelijakunta pyrki myös työstämään laatukäsikirjan, joka toimisi yhtenä perehdytysmallina uusille toimijoille.

Laadunhallinnan rakentaminen oli vastanneen opiskelijakunnan mukaan ollut haasteellista. Työpäivät olivat venyneet ja edustajiston kanssa oli ollut erilaisia näkemyksiä laadunhallinnan rakenteesta. Laadunhallinnan rakentaminen vaatii pitkäjänteistä toimintaa, jossa on huomioitu kaikki opiskelijakunnan toiminnan tasot. Myös ammattikorkeakoulu on pidettävä ajan tasalla tavoitteista, suunnitelmista ja aikatauluista, sillä ammattikorkeakoulu on oleellisesti mukana edunvalvontatoimissa ja yhteisten käytänteiden löytäminen voi olla haastavaa.

Laatukäsikirjan sisältö koostuu pääasiassa opiskelijakunnan toiminnan kuvauksesta ja laadunvarmistuksesta. Johdannossa esitetään opiskelijakunnan laatutyökalut ja ammattikorkeakoulun laatutyö. Seuraavaksi kerrotaan opiskelijakunnasta asiantuntijaorganisaationa, säännöistä ja ohjesäännöistä sekä toiminnan kehittamisestä. Laatukäsikirjassa kerrotaan myös edunvalvontaorganisaation ja palveluorganisaation ydinprosesseista. Lisäksi laatukäsikirjassa on maininta kriiseistä ja kriisiviestinnästä.

Vastanneen opiskelijakunnan mukaan laadunhallinnan rakentamista aloittaessa kannattaa tarkastella toimintoja, joiden taso on vaihdellut vuodesta toiseen, jotta ne saataisiin tasattua. Tärkeää on myös miettiä, miten opiskelija voi lähestyä opiskelijakuntaa helpommin esimerkiksi edunvalvonnallisissa kysymyksissä. Myös opiskelijakunnan kaikkien tahojen on tehtävä yhteistyötä, jotta laatutyö sujuisi ongelmitta. Ammattikorkeakoulu kannattaa ottaa osaksi toimintaa, sillä ammattikorkeakoululla on suuri vaikutus esimerkiksi edunvalvonnallisiin toimintoihin. Laadunhallinnan rakentaminen on pitkä prosessi ja sille on varattava reilusti aikaa.

## 6 TOIMENPIDESUOSITUKSIA LAADUNHALLINNAN ALOITTAMISEKSI

Tässä luvussa esittelen toimenpidesuositukseni MAMOKille laadunhallinnan käynnistämiseksi. Pohdin myös tutkimukseni luotettavuutta sen reliaaabeliuden ja validiuden kautta. Suositukseni laadunhallinnan suunnittelun aloittamiseksi perustuu viitekehyksen tietoihin ja tutkimustuloksiini.

### 6.1 Työvälineitä laadunhallinnan aloittamiseksi

MAMOKin olisi hyvä koota työryhmä, joka lähtisi perehtymään laatu- ja prosessiajatteluun ja toteuttamaan laadun kehittämistä. Ensimmäiseksi suosittelisin työryhmää keskustelemaan laadunhallinnan aloittamiseen liittyvistä asioista, kuten MAMOKin tavoitteiden tunnistamisesta ja toiminnassa ja suunnitteilla olevien prosessien tunnistamisesta sekä kuvaamisesta. SFS:n (2011b) mukaan laadunhallintajärjestelmän ensimmäinen vaihe on tunnistaa omat tavoitteensa. Minusta hyvä tapa aloittaa omien tavoitteidensa kartoittaminen olisi itsearviointin tekeminen. Itsearviointin voisi tehdä SWOT analyysia apuna käyttäen, jolloin saataisiin selville myös MAMOKin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Lisäksi itsearviointin yhteydessä työryhmä voisi kirjata itselleen muistiin tavoitteensa ja sopia resursseista niiden toteuttamiseksi.

Omien tavoitteidensa selvittämisen jälkeen MAMOKin olisi hyvä selvittää myös omien sidosryhmiensä tarpeet ja odotukset. SFS:n (2011b) mukaan sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat, henkilöstö ja tavarantoimittajat. Tässä tapauksessa sidosryhmiin kuuluisivat esimerkiksi ammattikorkeakoulun opiskelijat ja sisäiset tiimit ja hallinto. Suosittelisin MAMOKia toteuttamaan esimerkiksi kyselyn, jossa kartoitettaisiin opiskelijoiden tarpeita ja odotuksia MAMOKin suhteen. Samantapainen kysely voitaisiin suorittaa myös muille sidosryhmille.

Laatu- ja prosessiajatteluun työryhmä pääsisi tutustumaan opinnäytetyöni viitekehyksen kautta. Opiskelijakunnat käyttävät usein myös hyväkseen oman ammattikorkeakoulunsa laadunhallintaa. Suosittelisinkin työryhmää tutustumaan MAMK:n laadunhallintaan, josta löytyy hyvin tietoa ammattikorkeakoulun intranetistä Studentista. Studentin kautta saa tietoa esimerkiksi laatupolitiikasta ja laadunhallinnan periaatteista, prosesseista, päätöksenteosta, palautteista ja itsearviointista. Hyödyntämällä viite-

kehykseni tietoja ja MAMKIn intranetin tietoja MAMOK saisi hyvän teoreettisen pohjan laatutyölleen ja sen suunnittelulle.

Tämän jälkeen suosittelisin MAMOKia tutustumaan erilaisiin laadunhallintajärjestelmiin, kuten EFQM-malliin ja ISO 9000 -sarjaan. Mikkelin ammattikorkeakoulun laadunhallinta perustuu EFQM-laatupalkintomalliin. Lecklinin ja Laineen mukaan (2009, 262 - 263) EFQM-mallin avulla tunnustetaan organisaation vahvuudet, parantamisalueet sekä toiminnan ja tulosten tunnuspiirteet. Malli rakentuu yhdeksästä arviointialueesta, joiden pohjana toimivat tuloshakuisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtaminen, henkilöstön kehittäminen, jatkuva oppiminen, yhteiskunnallinen vastuu ja kumppanuuksien kehittäminen. Suosittelisinkin MAMOKia hyödyntämään MAMKIn laadunhallintaa ja toimimaan yhteistyössä ammattikorkeakoulun laatutyötä tekevien henkilöiden kanssa.

Pesosen (2007, 50) mukaan toimivassa laadunhallintajärjestelmässä on oltava sekä toiminta- että parantamisprosessit. Laadun kehittäminen voidaan aloittaa joko mittareista, prosesseista, toiminnan parantamisesta tai henkilökohtaisesta laadusta. Tässä tapauksessa MAMOKin olisi mielestäni hyvä lähteä purkamaan laatutyötään prosessien kautta. Prosessit ovat Pesosen (2007, 177) mukaan tavallisin tapa aloittaa laadun kehittäminen, mutta liikkeelle lähtö edellyttää prosessiajatteluun perehtymistä. Mielestäni ensimmäisenä tehtävänä MAMOKin tulisi tutustua yleisesti prosessiajatteluun. Seuraavaksi heidän olisi määriteltävä omat prosessinsa ja kuvattava ne mahdollisimman tarkasti. Prosessit tulisi myös ryhmitellä ydin- ja tukiprosesseihin.

Mallia prosessien ryhmittelyyn voisi ottaa SAMOKilta, sillä heillä on selkeät jaotellut ydin- ja tukiprosesseille. Näin ollen MAMOKin ydinprosesseiksi tulisivat vaikuttamis- ja palveluprosessit ja tukiprosesseiksi johtamis- ja hallintoprosessit. Vaikuttamisprosessi sisältäisi esimerkiksi kaikki edunvalvontaan liittyvät toiminnot. Vaikuttamisprosessit voitaisiin vielä jakaa vaalikausittain, vuosittain ja päivittäin tapahtuvaan vaikuttamiseen. Palveluprosessiin kuuluisivat taas esimerkiksi opiskelijakortti-toiminta ja erilaisten tapahtumien järjestäminen, jotka jaettaisiin strategiakausittain, vuosittain ja päivittäin tapahtuviin prosesseihin. Tukiprosesseina toimiviin johtamis- ja hallintoprosesseihin kuuluisivat esimerkiksi kokoukset ja päätöksenteko, jotka myös jaettaisiin strategiakausittain, vuosittain ja päivittäin tapahtuviin.

Jos prosesseista aloittaminen ei tunnukaan luontevalta, laadun kehittämisen voi aloittaa oman toiminnan parantamisesta. Tällöin MAMOKin olisi kartoitettava kaikki parantamista vaativat kohteet. Ensimmäinen askel tässä laadun kehittämisen aloittamis-tavassa on itsearvioinnin suorittaminen. Arvioinnissa löytyneisiin puutoskohtiin voisi etsiä ratkaisuehdotuksia esimerkiksi aivoriihen avulla. Työryhmä ottaisi vastaan kaikki ehdotukset ja valitsisi niistä toimivimmat, joiden MAMOKin avulla toimintaa läh-dettäisiin parantamaan. Pesosen (2007, 178) mukaan laadun kehittäminen voidaan aloittaa myös henkilökohtaisesta laadusta. Tässä tapauksessa laatu muodostuu henki-löiden ja yksilöiden laadusta ja työntekijät pääsevät päättämään pienistä parannustoi-mista. Parannuskohteita voivat olla esimerkiksi työajat, raportoinnin selkeyttäminen ja työympäristön siisteys. Pienten parannusten kautta pyrittäisiin parantamaan MAMO-Kin laadunkehitystä.

MAMOK voisi myös selvittää pääsisikö se vielä mukaan OLAVI-projektiin tai voisi-vatko he hyödyntää OLAVI:n tietoja oman laatutyönsä käynnistyksessä. OLAVI:n kautta MAMOK saisi tukea laadunhallinnan käynnistämiseen myös muilta opiskelija-kunnilta, jotka ovat olleet mukana siinä. SAMOK toteuttaa omaa laadunhallintaansa OLAVI:n mukaisesti ja pystyy ohjeistamaan MAMOKia esimerkiksi prosessien tun-nistamisessa ja kuvaamisessa. Mielestäni MAMOKin olisi hyvä hyödyntää OLAVI-projektin tietoa, jotta sen laadunhallinnan rakenne olisi yhtäläinen muiden opiskelija-kuntien kanssa. Lisäksi suosittelisin MAMKOKia linkittämään laadunhallintansa Mik-kelin ammattikorkeakoulun laadunhallinnan rakenteeseen.

## **6.2 Luotettavuuden arvioiminen**

Hirsjärven ym. mukaan (2007, 226) tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Tästä johtuen tutkimusten luo-tettavuutta pyritään arvioimaan erilaisten mittaus- ja tutkimustapojen avulla. Tutki-muksen reliaaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tarkoituksena on saada tutkimus antamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi siten, että kaksi arvioijaa päätyy samankaltaisiin tuloksiin tai että samalta tutkimuskohteelta saadaan sama tutkimustulos kahdella eri tutkimuskerralla. Kvantita-tiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioimiseksi on kehitetty erilaisia tilastollisia menettelytapoja.

Tutkimuksen pätevyydellä eli validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mittarit ja menetelmät voivat joskus poiketa tutkijan tarkoituksista, esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymykset on voitu käsittää väärin. Jos tutkija ei ole huomannut tätä väärinymmärrystä ja käsittelee tuloksia oman ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää validisina eli pätevinä. Mittari voi siis aiheuttaa virheitä tuloksiin. Jos validiutta arvioidaan eri näkökulmista, puhutaan ennustevalidiudesta, rakennevalidiudesta ja tutkimusvalidiudesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226 - 227.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa termejä validius ja reliaabelius pyritään välttämään, sillä ne saattavat johtaa tutkijaa harhaan. Esimerkiksi tapaustutkimuksen tekijä voi luulla, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia eli ei ole kahta samanlaista tapausta. Tällöin perinteisiä luotettavuuden ja pätevyyden arviointia ei voida käyttää. Vaikka termejä validius ja reliaabelius ei käytettäisikään, tulee tutkimuksen luotettavuutta arvioida jollakin tavalla. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa pyritään kuvaamaan tutkimuksen kulku ja miten on päädytty saatuihin tuloksiin mahdollisimman tarkasti. Tärkeimpiä kuvauksen kohteita ovat henkilöt, paikat ja tapahtumat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiudella tarkoitetaan kuvausten ja niihin liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta eli arvioidaan selityksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteutus kaikkine vaiheineen tulisi kuvata tarkasti. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa totuudenmukaisesti ja selvästi. Haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa tulisi kertoa olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot on kerätty. Myös haastatteluihin käytetystä ajasta ja häiriötekijöistä sekä virhetulkintoista tulisi kertoa. Lisäksi haastattelijan itsearviointi tilanteesta on tärkeä. Kvalitatiivista aineistoa analysoidessa tulisi tehdä luokitteluja ja niiden perustelut olisi selvitettävä lukijalle. Tulostenanalysoinnissa on käytettävä tarkkuutta eli lukijalle on kerrottava, millä perusteella tutkija on esittänyt tulkintoja ja mihin hän on päätelmänsä perustanut. (Hirsjärvi ym. 2007, 227 - 228.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa käytetään neljänlaisia kriteerejä. Ensimmäinen kriteeri on tutkimuksen *credibility* eli tutkimuksen uskottavuus ja vastaavuus. Uskottavuudella tarkoitetaan luotettavuutta, joka koostuu totuusarvosta, sovellettavuudesta, pysyvyydestä ja neutraaliudesta. Vastaavuudella taas tarkoitetaan,

että tutkijan rekonstruktiot tutkittavien todellisuudesta vastaavat alkuperäisiä konstruktioita eli tutkittavat ovat totuudenmukaisia ja heidän tietonsa pohjautuvat totuudenmukaisiin lähteisiin. Toinen kriteeri on *transferability* eli siirrettävyys. Siirrettävyydellä tarkoitetaan, tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin. Siirrettävyys on riippuvainen tutkitun ympäristön ja sovellusympäristön samankaltaisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138.)

Kolmas kvalitatiivisen tutkimuksen kriteereistä on *dependability* eli tutkimuksen luotettavuus, tutkimustilanteen arviointi, varmuus ja riippuvuus. Luotettavuus tarkoittaa, että ulkopuolinen henkilö tarkastaa tutkimuksen toteutumisen. Tutkimustilanteen arviointi puolestaan tarkoittaa, että tutkijan tulee huomioida erilaiset ulkoiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen tulokseen ja tutkimuksesta itsestään johtuvat tekijät. Varmuus taas tarkoittaa, että tutkijan on otettava huomioon tutkimukseen vaikuttavat tekijät, joita ei voida ennustaa. Riippuvuudella tarkoitetaan, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Viimeinen kriteereistä on *confirmability* eli tutkimuksen vakiintuneisuus, vahvistettavuus ja vahvistuvuus. Vakiintuneisuus on, että ulkopuolinen henkilö arvioi tutkimuksen tuotokset, esimerkiksi aineiston. Vahvistettavuus tarkoittaa, että tutkimuksen totuusarvo ja sovellettavuus varmistetaan erilaisin tekniikoin, esimerkiksi ratkaisut esitetään niin tarkasti, että toinen henkilö pystyy seuraamaan ja arvioimaan tutkijan päättelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138 - 139.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan huonosti yleistettävää tietoa, mutta saatu tieto on syvällistä. Verrattavasti kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan pinnallista ja luotettavaa, helposti yleistettävää tietoa. (Alasuutari 2009, 231.) Olen käyttänyt tutkimuksen toteuttamisessa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joten tästä syystä tutkimustulokseni eivät ole yleistettävissä. Tutkimukseni antaa tietoa Suomen opiskelijakuntien ja SAMOKin laadunhallinnan tilanteesta.

Tutkimukseni luotettavuutta on haastavaa määritellä, sillä opiskelijakuntien laadunhallinta kehittyy koko ajan. Jos tutkimus kokonaisuudessaan toteutettaisiin uudelleen, vastaukset tulisivat olemaan monipuolisemmat, sillä useimmilla opiskelijakunnilla laadunhallinta voisi olla joko suunnitteilla tai käynnissä. SAMOKille toteuttamani haastattelun vastaukset jäivät lyhyiksi ja he eivät voineet vastata kaikkiin asettamiini kysymyksiin, sillä heidän laatutyönsä oli pahasti kesken. Jos haastattelu toteutettaisiin



vuoden 2012 aikana uudelleen, he pystyisivät varmasti antamaan kattavat vastaukset omasta laadunhallinnastaan, mutta tässä tilanteessa vastaukset ovat luotettavat. Haastattelun luotettavuutta tukee, että haastateltavana toimi SAMOKin laadusta vastaava henkilö eli oman toimialueensa asiantuntija. Haastattelun tulokset ovat totuudenmukaisia, enkä ole itse voinut missään tilanteessa vaikuttaa annettuihin vastauksiin. Uskon, että haastattelu voitaisiin toteuttaa myös toisella samankaltaisella taholla eli se olisi siirrettävissä vastaavaan sovellusympäristöön. Haastattelun luotettavuutta lisää myös se, että kysymysten teemat tukevat viitekehystäni.

Toteutin tutkimuksen aikana myös kyselyn, joka lähetettiin tietylle joukolle opiskelijakuntia. Määrällisesti kysely ei ollut kovin laaja, sillä vastaajia oli valittu vain 21 kappaletta. Sain vastauksia ainoastaan neljä, joista yhdellä opiskelijakunnalla oli laadunhallinta käynnissä. Kyselyn luotettavuutta tukee se, että lähetin kyselyn opiskelijakuntien pääsihteereille, jotka ovat tietoisia oman opiskelijakuntansa laadunhallinnasta. Uskoisin, että jos kysely toteutettaisiin uudelleen, vastauksia tulisi enemmän, mutta niiden sisältö mukailisi jo saatuja vastauksia. Mielestäni kysely on täysin siirrettävissä eli se voitaisiin toteuttaa vastaavassa sovellusympäristössä. Kyselyn tulokset ovat myös totuudenmukaisia, sillä minulla ei ole minkäänlaisia riippuvuussuhteita tutkimuksessa mukana olleisiin opiskelijakuntiin. Vaikka vastauksista ainoastaan yhdessä oli monipuolisesti tietoa, uskon että juuri tämän vastauksen avulla MAMOK pääsee alkuun laadunhallinnassaan. Tiedot olivat täsmälliset ja kattavat. Vastaukset antavat päteväen kuvan opiskelijakuntien laadunhallinnasta. Lisäksi kysymysten aiheet liittyvät viitekehysteeni. Olen myös kuvannut tutkimusprosessin vaihe vaiheelta.

## **7 PÄÄTÄNTÖ**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli auttaa toimeksiantajaa MAMOKia laadunhallinnan aloittamisessa. Teoreettiseen viitekehykseen kokosin tietoa laadusta, sen kehittämisestä, laadunhallintajärjestelmistä ja prosesseista. Lisäksi keräsin tietoa laadunhallinnan työkaluista. Tavoitteenani oli antaa MAMOKille mahdollisimman paljon hyödyllistä tietoa, jota he voisivat käyttää laatutyön aloittamisessa. Opinnäytetyöni avulla MAMOK pääsee alkuun laatutyössään. Toimenpidesuosituksiani hyödyntämällä he pääsevät käynnistämään laadunhallinnan suunnittelun.

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen jo keväällä 2010. Laatu, laadunhallinta ja -kehitys sekä laadunhallintajärjestelmä eivät olleet ennestään tuttuja minulle. Opinnäytetyötä aloittaessani pääsin tutustumaan kokonaan uusiin asioihin. Yhteyshenkilönäni toimi MAMOKin pääsihteeri, joka vaihtui opinnäytetyöni alkuvaiheiden aikana, mikä toi uusia haasteita työn kirjoittamiselle. Sovin uuden pääsihteerin kanssa opinnäytetyön aikataulusta ja kävimme läpi opinnäytetyön sisältöä. Olin myös opiskelijavaihdossa yhden lukukauden, joten opinnäytetyöni lähti kunnolla käyntiin vasta keväällä 2011. Työni kehittyi sisällöllisesti koko prosessin ajan, mutta alustavasti sovitut pääkohdat pysyivät samoina.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani opin perusasiat laatu- ja prosessiajattelusta. Viitekehystä kootessa opiskelin koko ajan uusia asiakokonaisuuksia, jotka olivat aiemmin olleet vieraita. Tutustuin muutamiiin laadunhallinnan työkaluihin, joista en ollut aiemmin kuullutkaan, kuten EFQM, ISO-standardi, Lean Management ja Investors In People. Opinnäytetyön kirjoittaminen opetti minulle myös raportointia ja kokonaisuuksien hahmottamista. Lisäksi opin keräämään tietoa erilaisista lähteistä ja yhdistelemään lähteistäni löytyvää tietoa asiakokonaisuuksien pohjalta.

Toteuttamani kysely ei valitettavasti onnistunut niin kuin odotin, sillä vastauksia tuli ainoastaan neljä ja vain yhdellä vastanneista opiskelijakunnista laadunhallinta oli käynnissä. Opinnäytetyöni tulokset perustuvat siis melko yksipuolisiin tietoihin, mutta tulokset ovat luotettavia, sillä vastaajina toimivat laadusta vastanneet henkilöt eli oman toimialueensa asiantuntijat. Kyselyn voisi toteuttaa vuoden 2012 aikana uudelleen, sillä uskoisin, että useimmilla opiskelijakunnilla laatutyö olisi silloin joko käynnistynyt tai suunnitteilla. Uskoisin, että SAMOK saa laadunhallintansa kunnolla käyntiin vuoden loppuun mennessä, joten heille voisi toteuttaa uuden haastattelun.

## LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 2007. Laadullinen tutkimus. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351. Ajantasainen lainsäädäntö. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>. Päivitetty 9.5.2003. Luettu 18.11.2010.

Bureau Veritas Finland 2007. Sertifiointi. WWW-dokumentti. [http://www.bureauveritas.fi/wps/wcm/connect/bv\\_fi/Local/Home/Our-Services/Certification/](http://www.bureauveritas.fi/wps/wcm/connect/bv_fi/Local/Home/Our-Services/Certification/). Päivitetty 2007. Luettu 18.4.2011.

EFQM 1999 - 2003.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jyväskylän yliopisto 2011. Laatutyö. WWW-dokumentti. [https://www.jyu.fi/hallinto/suunnittelu/laatutyo/laatukasikirja/ohjeita/laatukasikirjaohjeistus/1\\_yleista](https://www.jyu.fi/hallinto/suunnittelu/laatutyo/laatukasikirja/ohjeita/laatukasikirjaohjeistus/1_yleista). Ei päivitystietoja. Luettu 5.6.2011.

Karjalainen, Eero E. & Piirainen, Antti 2006. Six Sigma. Systemaattinen innovointi. Mitä laatu tarkoittaa...WWW-dokumentti. <http://www.sixsigma.fi/?sivu=Artikkelit&id=86>. Päivitetty 7.8.2006. Luettu 20.3.2011.

Kenner, Kert 2011. Valmentajan kynästä. Laatu ja toimintaprosessit. WWW-dokumentti. <http://www.balentor.fi/news/30/35/Laatujaerjestelmaen-rakentaminen---Onnistumisen-edellytykset/>. Ei päivitystietoja. Luettu 10.8.2011.

Laatuakatemia 2010a. Laatu – käsite ja tehtävät. WWW-dokumentti. <http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatu.htm>. Päivitetty 24.9.2010. Luettu 10.8.2011.

Laatuakatemia 2010b. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. WWW-dokumentti. <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. Päivitetty 29.8.2010. Luettu 15.9.2011.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lecklin, Olli & Laine, Risto 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lillrank, Paul 2003. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

MAMOK 2011. MAMOK pähkinänkuoressa. WWW-dokumentti. <http://www.mamok.fi/opiskelijakunta>. Päivitetty 26.5.2011. Luettu 1.6.2011.

Moisio, J. & Ritola, Ossi 2005. Prosessien kuvaaminen 3.PDF-dokumentti. [http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien\\_kuvaaminen..pdf](http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien_kuvaaminen..pdf). Päivitetty 2005. Luettu 15.9.2011.

Oulun yliopisto: Laadun näkökulmat... 2011. WWW-dokumentti. <http://herkules oulu.fi/isbn9514268741/html/x251.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 8.6.2011.

Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Juva: WS Bookwell Oy.

SAMOK - SÄVÄYS 2/2010. WWW-dokumentti. <http://www.ammattikorkeakoulut.fi/ajankohtaista/?id=32&ln=fi>. Päivitetty 11.2.2010. Luettu 8.11.2011.

SFS 2011a. Laadunhallinnan periaatteet. WWW-dokumentti. <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/periaatteet/>. Ei päivitystietoja. Luettu 13.9.2011.

SFS 2011b. Laadunhallintajärjestelmän luominen. WWW-dokumentti.

[http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/index\\_print.html](http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/index_print.html). Ei päivitystietoja. Luettu 18.4.2011.

STAKES 2011. Laatupala. PDF-dokumentti.

<http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/04D84475-9EE2-4387-BB92-92C802075D16/0/LaatuPala405.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 10.8.2011.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuotteen laatu 2011. PDF-dokumentti.

[http://tll.tkk.fi/system/files/product\\_quality.pdf](http://tll.tkk.fi/system/files/product_quality.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 8.6.2011.

Ylioppilaskunta-asetus 6.2.1998/116. Ajantasainen lainsäädäntö. WWW-dokumentti.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980116>. Päivitetty 6.2.1998. Luettu 18.11.2010.

Saate

Olen liiketalouden opiskelija Mikkelin ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä laadunhallinnasta. Opinnäytetyöni tavoitteena on auttaa toimeksiantajaani MAMOKia käynnistämään laadunkehittämisen. Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan liitetiedostossa oleviin kysymyksiin perjantaihin 7.10.2011 mennessä. Näiden kysymysten avulla kerään tietoja käyttämästänne laadunhallintajärjestelmästä. Pyydän myös lupaa ottaa yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse mikäli tarvitsen tarkennusta vastauksiinne. Kysymyksiin vastaaminen on täysin luottamuksellista. Saatuja vastauksia käytetään ainoastaan opinnäytetyön teossa.

Vastausohje: Kirjoittakaa vastauksenne suoraan liitteessä olevien kysymysten alapuolelle. Lähettäkää vastauksenne liitetiedostona osoitteeseen piia.lappi@mail.mamk.fi.

Kiitos etukäteen vastauksistanne.

Piia Lappi  
tradenomiopiskelija  
piia.lappi@mail.mamk.fi  
puh: 050 349 0354

Lisätietoja MAMOKin puolesta antaa  
Sanni Kirmanen  
paasihteeri@mamok.fi  
puh: 044 570 8617

Kysymykset

1. Millaista laadunhallintajärjestelmää käytätte? Kertokaa laadunhallintajärjestelmästä.
2. Miten päädyitte käyttämään valitsemaanne laadunhallintajärjestelmää?
3. Kuvailkaa laadunhallintajärjestelmän rakentamisen työvaiheita; kesto, osallistujat, onnistumiset, haasteet ym.
4. Onko teillä laatukäsikirja? Millaisia asioita se sisältää?
5. Millaisia ohjeita antaisitte MAMOKille laadunhallinnan aloittamiseksi?
6. Mitä opiskelijakuntaa voisitte suositella MAMOKille esimerkkinä hyvin käynnistyneestä laatutyöstä?

Saate

Olen liiketalouden opiskelija Mikkelin ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä laadunhallinnasta. Opinnäytetyöni tavoitteena on auttaa toimeksiantajaani MAMOKia käynnistämään laadunkehittämisen. Pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan liitetiedostossa olevaan kyselyyn perjantaihin 21.10.2011 klo 14 mennessä. Tämän kyselyn avulla kerään tietoja käyttämätänne laadunhallintajärjestelmästä. Pyydän myös lupaa ottaa yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse mikäli tarvitsen tarkennusta vastauksiinne. Kysymyksiin vastaaminen on täysin luottamuksellista. Saatua vastauksia käytetään ainoastaan opinnäytetyön teossa.

Vastausohje: Vastaa suoraan liitetiedostossa olevaan kyselypohjaan. Alleviivaa vastausvaihtoehto ja kirjoita vastaukset suoraan kysymysten alapuolelle. Lähetä vastauksesi liitetiedostona osoitteeseen piia.lappi@mail.mamk.fi.

Kiitos etukäteen vastauksistanne.

Piia Lappi  
tradenomiopiskelija  
piia.lappi@mail.mamk.fi  
puh: 050 349 0354

Lisätietoja MAMOKin puolesta antaa  
Sanni Kirmanen  
paasihteeri@mamok.fi  
puh: 044 570 8617



**KYSELY**

1. Missä vaiheessa laadunhallintanne on?  
Ei vielä suunnitteilla / Suunnitteilla / Laadunhallintajärjestelmä käytössä

Jos vastasit suunnitteilla, milloin aiotte käynnistää laadunhallinnan?

Jos vastasit käytössä, niin millainen järjestelmä?

2. Jos laadunhallintanne on käynnistetty, miten olette lähteneet rakentamaan sitä? Kuvaille työvaiheitanne.

3. Mitä haasteita, onnistumisia ja epäonnistumisia olette kohdanneet laadunhallinnan rakentamisen yhteydessä?

4. Onko teillä laatukäsikirja?

Kyllä

Ei

Jos vastasit kyllä, millainen laatukäsikirjan sisältö on?

5. Mitä neuvoja antaisit MAMOKille laadunhallinnan aloittamiseksi?