



# **LAATUA SIDOSRYHMILLE**

Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen  
Tampereen ammattikorkeakoulussa

Anu Vainonen

Opinnäytetyö  
Elokuu 2013  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen,  
ylempi AMK

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)

ANU VAINONEN:

Laatua sidosryhmille

Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen Tampereen ammattikorkeakoulussa

Opinnäytetyö 82 sivua, josta liitteitä 2 sivua

Elokuu 2013

---

Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulu (PIRAMK) yhdistyivät vuoden 2010 alussa. Yhdistyneiden ammattikorkeakoulujen erilaisten toimintakulttuurien yhteensovittaminen on ollut haasteellista ja vaatii edelleen työtä. Yhteisten toimintatapojen vakiinnuttaminen laadunhallintaan ja sidosryhmäyhteistyöhön on erityisen tärkeää siksi, että TAMK valmistautuu Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) auditointiin, joka on vuonna 2015.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää ratkaisuja KKA:n aiemmissa auditointiraporteissa esitettyihin kehittämiskohteisiin ja selvittää, millaisia sidosryhmiä TAMKilla on, miten sidosryhmien tarpeet eroavat toisistaan, mitä tietoa laatujärjestelmän tulee tuottaa, mihin tieto sijoitetaan sekä miten tieto esitetään, dokumentoidaan ja viestitään sidosryhmille. Opinnäytetyön painopiste oli ulkoisissa sidosryhmissä. Työn tavoitteena oli kehittää TAMK:n sidosryhmäyhteistyön laatua ja tarvittavat toimenpiteet koottiin työn lopussa olevaan kehittämissuunnitelmaan. Työn tulosten avulla voidaan luoda uusia käytäntöjä ja vakiinnuttaa ne osaksi normaalia arkea.

Opinnäytetyön lähestymistapa pohjautui tapaustutkimukseen ja oli soveltavaa tutkimusta. Aineiston keräämisessä käytetyt tutkimusmenetelmät olivat lähinnä laadullisia, aineistoa koottiin haastattelemalla sidosryhmien edustajia, tekemällä dokumenttianalyysjä muiden tahojen laatimista aiheeseen liittyvistä selvityksistä ja vertailemalla muutamien ammattikorkeakoulujen, yliopistojen ja yritysten www-sivuja benchmarkingtyyppisesti laadun ja sidosryhmien osalta.

Toteuttamalla työssä esitetyt kehittämissuositukset TAMK vastaa KKA:n esittämiin kehittämistarpeisiin. TAMK:n tulee kehittää erityisesti aktiivista tiedonvälitystä sidosryhmille, luoda sidosryhmien käyttöön tietopaketti TAMK:n toiminnasta ja tuloksista ja kuvata sekä priorisoida sidosryhmät tekemällä sidosryhmäanalyysi. Lisäksi tarvitaan palautejärjestelmä, jonka avulla sidosryhmät voivat sekä antaa palauteta TAMKille että saada sitä omasta toiminnastaan. Kehittämissuosituksissa huomioidaan myös sidosryhmien esittämät kehitystoiveet, huomiota tulee kiinnittää mm. www-sivujen uudistamiseen ja tiedon dokumentointiin.

---

Asiasanat: laatu, sidosryhmät, asiakkuudet

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Anu Vainonen

Quality for Stakeholders

The Development of Stakeholder Cooperation in Tampere University of Applied Sciences

Master's thesis 82 pages, appendices 2 pages

August 2013

---

Tampere University of Applied Sciences (TAMK) and PIRAMK University of Applied Sciences (PIRAMK) merged at the beginning of 2010. The consolidation of the different operational cultures of the merged universities of applied sciences has been challenging and still requires work. It is outstandingly important to consolidate common practices in the quality management and the stakeholders' cooperation because TAMK is preparing for being audited by the Finnish Higher Education Evaluation Council (FINHEEC) in 2015.

The aim of the thesis was to find solutions to the development objects that were presented in FINHEEC's previous audit report. The objective was to find out what kind of stakeholders TAMK has, how the stakeholders' needs differ from each other, what kind of information the quality system should provide, where the information is placed and how the information is presented, documented and communicated to the stakeholders. The thesis focused on the external stakeholders. The aim was to develop the quality of the stakeholders' cooperation, and the necessary measures were collected into the development plan that is found in the end of the work. The research results can be used to create new practices and consolidate them into the daily routines.

The approach of the thesis was based on a case study being applied research. The research methods used for collecting the material were mainly qualitative; the data was collected by interviewing the stakeholders, by making documentary analyses of the reports made by other quarters but related to the subject and comparing some web pages of universities of applied sciences, universities and enterprises by benchmarking quality and stakeholders.

By implementing the development proposals presented in this thesis, TAMK will respond to FINHEEC's development needs. TAMK will develop active communication and create an information package of TAMK's activities and results for the stakeholders, and describe and prioritize the stakeholders through a stakeholder analysis. The feedback system that allows the stakeholders to both give feedback to TAMK and receive it on their own operations is also needed. The development proposals by stakeholders are also taken into account, and attention should be paid to the reconstruction of the websites and the data documentation, among other things.

---

Key words: quality, stakeholders, customership

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1.	Työn tausta .....	5
1.2.	Työn tavoite ja tarkoitus .....	7
1.3.	Työn rakenne .....	8
1.4.	Kehittämistyön menetelmät .....	9
2	LAATU .....	13
2.1.	Laatukäsite.....	13
2.2.	Laatujohtaminen .....	15
2.3.	Laatustandardit ja -järjestelmät .....	16
2.4.	Laatupolitiikka.....	18
2.5.	Auditointi.....	18
2.6.	Laatutyö TAMKissa .....	19
3	SIDOSRYHMÄT .....	20
3.1.	Sidosryhmän määritelmä .....	20
3.2.	Sidosryhmäteoria .....	21
3.3.	Sidosryhmien johtaminen .....	22
3.4.	Sidosryhmäanalyysi .....	23
3.5.	Sidosryhmien luokittelu.....	24
3.6.	Sidosryhmien tärkeys .....	25
3.7.	Sidosryhmävuoropuhelu ja välittävä johtaminen .....	27
3.8.	Sidosryhmäsuhteet ja liiketoiminnan arvon luominen .....	30
3.9.	Sidosryhmät TAMKissa .....	31
4	ASIAKKUUDET .....	34
4.1.	Strategisten asiakkuuksien johtaminen.....	34
4.2.	Strategiset asiakkuudet ja arvontuotanto .....	35
4.3.	CRM-ratkaisut strategisten asiakkuuksien tukena.....	38
4.4.	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	40
4.5.	Asiakkuudet TAMKissa .....	41
5	SELVITYKSET SIDOSRYHMIEN TARPEISTA.....	42
5.1.	Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta .....	42
5.2.	TAMKin yhteistyökumppaneiden näkemyksiä .....	45
5.3.	Asiakaslähtöisyyden arviointi.....	46
5.4.	Sidosryhmähaastattelut.....	49
5.5.	Www-sivujen benchmarking .....	61
6	POHDINTA.....	65
	LÄHTEET .....	77
	LIITTEET .....	81
	Liite 1. Haastatteluihin osallistuneiden organisaatiot .....	81
	Liite 2. Ryhmähaastatteluiden kysymysrunko .....	82

# 1 JOHDANTO

## 1.1. Työn tausta

Tampereen ammattikorkeakoulu (jatkossa lyhenne TAMK) tarjoaa tutkintotavoitteista koulutusta seitsemällä koulutusalueella, ja TAMKissa oppinsa saavat mm. insinöörit, tradenomit ja sairaanhoitajat. TAMKissa on noin 10000 opiskelijaa ja 800 työntekijää. Toimipisteitä on Tampereen lisäksi Virroilla, Mänttä-Vilppulassa ja Ikaalisissa, pääkampus on Kuntokadulla Tampereella. TAMKin ylläpitäjä on Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2013a; Tampereen ammattikorkeakoulu 2013b.)

”Maksavia asiakkaita” ei tutkintoon johtavassa koulutuksessa oikeastaan ole, sillä toiminnan rahoitus tulee valtiolta ja omistajilta. Ulkoisia, maksavia asiakkaita TAMKilla on tällä hetkellä lähinnä täydennyskoulutuksen ja myytävien palveluiden puolella. Näiden lisäksi TAMKilla on mittava joukko sellaisia asiakkaita ja yhteistyötahoja, jotka hyötyvät TAMKin toiminnasta jollain muulla tavalla: TAMK tuottaa Pirkanmaan alueelle ja laajemmallekin Suomeen uutta, osaavaa työvoimaa ja on aktiivisesti mukana erilaisissa tutkimushankkeissa ja projekteissa

Tampereen ammattikorkeakoulu ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulu (jatkossa lyhenne PIRAMK) yhdistyivät vuoden 2010 alussa. Yhdistymisen etuja ja haittoja selvitti työryhmä, jonka puheenjohtajana toimi silloinen Tampereen kaupungin apulaispormestari Irja Tulonen. Työryhmän tuloksia esiteltiin TAMKin henkilöstölle keskustelu- ja tiedotustilaisuudessa syyskuussa 2008. Tulosten mukaan ideaa TAMKin ja PIRAMKin yhdistämisestä oli käsitelty eduskunnassa jo aiemmin; asia nousi esiin uudestaan vuonna 2007, jolloin opetusministeriö asetti tavoitteet ammattikorkeakoulujen määrän vähentämisestä. Työryhmän selvityksen perusteella yhdistynyt ammattikorkeakoulu olisi entistä elinvoimaisempi ja kilpailukykyisempi sekä saavuttaisi parempia tuloksia perustehävissään eli opetuksessa, tutkimus- ja kehitystyössä sekä aluevaikuttavuudessa. Myös elinkeinoelämä suhtautui myönteisesti TAMKin ja PIRAMKin yhdistymissuunnitelmaan. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2008)

Yhdistyneiden ammattikorkeakoulujen erilaisten toimintakulttuurien yhteensovittaminen on ollut haasteellista ja vaatii edelleen työtä. Yhteisten toimintatapojen vakiinnuttaminen on tärkeää, sillä TAMK valmistautuu Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) auditointiin, joka on vuonna 2015. KKA toimii opetusministeriön yhteydessä ja on riippumaton asiantuntijaelin (KKA 2013). Auditointi on ulkoista arviointia ja KKA:n toimesta se tehdään korkeakouluissa joka 6. vuosi.

Entinen PIRAMK on auditoitu aiemmin vuonna 2005 ja entinen TAMK 2009. Molempien ammattikorkeakoulujen auditointiraporteissa kehittämistarpeena on esitetty mm. sidosryhmien määrittely ja sidosryhmien tiedontarpeiden täyttäminen, PIRAMKin raportissa todetaan:

- *”Tällä hetkellä laadunvarmistukseen liittyvää toimitettua ja tiivistettyä tietoa ei välitetä aktiivisesti ulkoisille sidosryhmille, kansainvälisille yhteistyökumppaneille, eikä myöskään PIRAMKin sisällä. Laadunvarmistusjärjestelmän avoimuuden lisäämiseksi ulkopuolisille voitaisiin laatia räätälöity tietopaketti olennaisesta tiedosta.”*
- *”Työelämäkontakteihin liittyvää arviointi- ja palautetietoa tulee hyödyntää enemmän. Laadunvarmistusjärjestelmään tulisi lisätä kuvaukset sidosryhmistä ja merkittävistä kohtaamisista heidän kanssaan sekä suunnitelmat näiden tilanteiden käyttämisestä palautetiedon keräämiseen, välitykseen ja tiedottamiseen.”*
- *”Laadunvarmistusjärjestelmän kehittämisen tueksi tulisi määritellä eri sidosryhmien tarpeet ja kehittää heidän kanssaan yksinkertaisia ratkaisuja, miten järjestelmää voidaan parhaiten kehittää palvelemaan sidosryhmien erilaisia tarpeita. Esimerkiksi toiminnan volyymin ja tuloksellisuuden kuvaukset olisi tästä näkökulmasta tarkoituksenmukaista liittää osaksi laadunvarmistusjärjestelmää.”*  
(Kainulainen ym. 2005, 54–55.)

Ja TAMKIn raportissa todetaan:

- *”Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on aktiivista ja jatkuvaa, mutta korkeakoulun kannattaisi kuitenkin määritellä ja priorisoida sidosryhmänsä vielä tarkemmin ja tarkastella sitä, millä tavoin viestintää eri sidosryhmien kanssa voisi ke-*

*hittää ja miten sitä voisi paremmin kohdistaa kohderyhmien tiedontarpeiden pohjalta.”*

- *”Vaikka työelämästä kerätään jo nykyisin palautetta keskeisten toimintamuotojen osalta ja palaute myös hyödynnetään toimintojen kehittämässä, niin palautejärjestelmää voitaisiin edelleen kehittää yksityiskohtaisempaan ja yksilöidymään suuntaan.”* (Pirttilä ym. 2009, 58.)

KKA on julkaissut auditointia varten ohjeen ”Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsi kirja vuosiksi 2011–2017”. Ohjeessa on määritelty auditoinnissa käytettävät kriteerit niin, että arvioitava kohde sijoittuu asteikolle puuttuva, alkava, kehittyvä ja edistynyt. Edistyneen tason arvioinnissa sidosryhmistä sanotaan seuraavaa:

- *”Korkeakoululla on systemaattiset ja vakiintuneet menettelytavat laatujärjestelmän ja sen tuottaman tiedon dokumentoimiseksi siten, että dokumentaatio palvelee hyvin eri toimijoiden tiedontarpeita. Korkeakoululla on erinomaisia ja vakiintuneita menettelytapoja eri henkilöstöryhmille, opiskelijoille sekä ulkoisille sidosryhmille kohdennetun tiedon viestimiseen. Viestintä on aktiivista ja ajantasaista.”*
- *”Eri henkilöstöryhmät ja opiskelijat ovat sitoutuneita ja erittäin aktiivisesti mukana toiminnan kehittämässä. Laadunhallinnan menettelytapojen kuormittavuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Ulkoiset sidosryhmät ovat mielekkäällä tavalla mukana kehitystyössä.”* (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2012, 26–30.)

Tiivistettynä nykyisen TAMKin tulisi KKA:n raporttien perusteella kehittää aktiivista tiedonvälitystä ja huomioida sidosryhmien tiedontarpeet, luoda räätälöity tietopaketti sidosryhmien käyttöön, kuvata ja priorisoida sidosryhmät sekä tehdä suunnitelmat erilaisten kohtaamisten hyödyntämiseksi, mm. palautetiedon keräämisessä sekä palautejärjestelmän kehityksessä.

## **1.2. Työn tavoite ja tarkoitus**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia sidosryhmiä TAMKilla on, miten sidosryhmien tarpeet eroavat toisistaan, mitä tietoa laatujärjestelmän tulee tuottaa,

mihin tieto sijoitetaan sekä miten tieto esitetään, dokumentoidaan ja viestitään sidosryhmille. Opinnäytetyön painopiste on ulkoisissa sidosryhmissä, kuten neuvottelukuntien jäsenissä ja yhteistyöyritysten edustajissa. Tarkoitus on löytää ratkaisuja KKA:n esittämiin kehittämiskohteisiin.

Työn tavoitteena on kehittää TAMK:n sidosryhmäyhteistyön laatua – työn lopussa TAMK:n johdolle esitetään kehittämissuunnitelma-malli, joka sisältää myös konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Työtä ei tehdä ainoastaan tulevaa auditointia varten, vaan pyrkimys on palvella kattavasti erilaisia toimijoita. Työn tulosten avulla kehitetään uusia käytäntöjä ja vakiinnutetaan ne osaksi normaalia arkea.

### **1.3. Työn rakenne**

Tässä opinnäytetyössä keskitytään laatuun, sidosryhmäsuhteisiin ja asiakkuuksiin, erityisesti ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Työ koostuu johdanto mukaan luettuna kuudesta pääluvusta. Johdannossa kerrotaan työn tausta, tavoite ja tarkoitus. Lisäksi johdannossa kuvataan työn rakenne, tutkimuksellinen lähestymistapa ja kehittämistyön menetelmät. Luvussa kaksi perehdytään laatukäsitteeseen ja laatujohtamisen merkitykseen organisaation toiminnassa, avataan laatupolitiikan ja auditoinnin käsitteitä ja tutustutaan laatujärjestelmiin ja –standardeihin. Luvussa kolme perehdytään sidosryhmän määrittelmään ja sidosryhmäteoriaan, käsitellään sidosryhmäjohtamista ja sidosryhmäanalyysin merkitystä ja tutustutaan sidosryhmien luokitteluun ja sidosryhmäsuhteisiin liiketoiminnan arvonluomisessa. Luvussa neljä perehdytään strategisten asiakkuuksien johtamiseen ja strategisten asiakkuuksien arvontuotantoon, kuvataan erilaisia CRM-ratkaisuja ja kerrotaan asiakaskokemuksen mittaamisesta. Luvussa viisi käsitellään neljästä eri lähteestä saatua konkreettista tietoa sidosryhmien tarpeista ja TAMK:n asiakkuuksista. Lisäksi muutamien ammattikorkeakoulujen, yliopistojen ja yritysten www-sivuja on vertailtu benchmarkingtyyppisesti laadunhallinnan ja sidosryhmien osalta. Luvussa kuusi pohditaan työn tuloksia ja esitellään kehittämisehdotukset.



#### 1.4. Kehittämistyön menetelmät

Tämän opinnäytetyön aineiston keräämisessä käytetyt tutkimusmenetelmät ovat lähinnä laadullisia. Laadullisia menetelmiä ovat mm. erilaiset teema- ja ryhmähaastattelut sekä havainnointi. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimys on ymmärtää jotain ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja tutkija tekee saadusta materiaalista omia tulkintojaan. (Ojasalo ym. 2009, 93–95.) Laadulliset menetelmät soveltuvat erityisesti silloin, kun tutkitaan käyttäytymistä; tutkimus tuo esiin tutkittavien havainnot tilanteesta ja huomioi heidän menneisyytensä ja kehitykseensä liittyvät tekijät (Hirsijärvi & Hurme 2009, 27).

Tämän opinnäytetyön toteutus pohjautuu tapaustutkimukseen ja on soveltavaa tutkimusta. Tapaustutkimus on hyvin perinteinen lähestymistapa ja sen käyttö on perusteltua mm. tilanteissa, joissa etsitään uusia kehittämistapoja ja -ideoita. Saatava tieto kuvaa nykyhetkeä, todellisia tilanteita ja toimintaympäristöjä. (Syrjälä ym. 1996, 11; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–55.) Tavoitteena on saada selville rajatusta aiheesta mahdollisimman paljon ja tukea tiedolla kehittämistyötä. Tutkimuksessa huomioidaan myös erilaiset paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Tutkittava tapaus voi olla mm. yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, toiminto tai prosessi. (Ojasalo ym. 2009, 52–55.)

Tapaustutkimus etenee vaiheittain: ensin määritellään kehittämistehtävä tai -ongelma ja perehdytään ilmiöön sekä käytännössä että teoriassa. Tässä vaiheessa kehittämistehtävä täsmentyy. Seuraavaksi toteutetaan empiirisen aineiston keruu ja analysointi. Saadun aineiston pohjalta laaditaan kehittämisehdotus tai -malli. Tapaustutkimuksessa käytetään monenlaisia menetelmiä, jotta tutkittavasta tapauksesta saadaan mahdollisimman syvä ja kokonaisvaltainen käsitys. Menetelmät voivat olla niin määrällisiä kuin laadullisiakin - havainnointia, kirjallisen aineiston analysointia, haastatteluja, kyselyitä, aivoriihiä, benchmarkingia jne. (Ojasalo ym. 2009, 52–55.)

Kvalitatiivinen tapaustutkimus on kuvailevaa tutkimusta, jonka avulla pyritään löytämään selityksiä erilaisille ilmiöille. Kohteen ymmärtäminen edellyttää usein myös menneisyyden tarkastelua. Tutkimus kohdistuu prosessiin, koko ympäristöön ja uuden oivaltamiseen. Tutkimuksessa yksilöt tulkitsevat inhimillisen elämän tapahtumia ja muodostavat niille merkityksiä; näistä merkityksistä tutkija on kiinnostunut. Tapaustutkimus on kokonaisvaltaista, konkreettista ja yksityiskohtaista ja sen avulla kuvataan ilmiöiden

laatua ja todellisuutta. Tarkastelun kohteena olevaa kokonaisuutta lähestytään eri näkökulmista ja tutkimukseen osallistuvien osuus on hyvin näkyvää, esimerkiksi suorina lainauksina puheesta. (Syrjälä ym. 1996, 11–13.)

Haastattelu on menetelmistä yleisempiä (Ojasalo ym. 2009, 95–96; Eskola & Suoranta 2005, 85). Se soveltuu moniin tilanteisiin; haastattelujen avulla voi saada lisää taustatietoa ja uusia näkökulmia sekä selventää ja syventää käsitystä kehittämistehtävän ongelmasta. Yleensä haastattelu kestää noin tunnista kahteen, tilanne on vuorovaikutteinen ja haastattelijan ohjaama. Nauhoitettuja haastatteluja on helppo käsitellä jälkikäteen, nauhoitukset toimivat muistin tukena ja useammat kuuntelukerrat voivat tuoda mukaan uusia näkökulmia. Saatua aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan auki. (Ojasalo ym. 2009, 95–96.) Haastatteluja on erityyppisiä: strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja järjestys on kaikille sama ja vastausvaihtoehdot ovat valmiita; puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä vaan kysymyksiin vastataan omin sanoin; teemahaastattelussa aihepiirit on määriteltä etukäteen, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä; avoimessa haastattelussa tilanne muistuttaa tavallista keskustelua ja kaikkia teemoja ei välttämättä käydä läpi. (Eskola & Suoranta 2005, 86; Hirsijärvi & Hurme 2009, 43–48.)

Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa paikalla on samaan aikaan useampi haastateltava ja mahdollisesti myös haastattelija. Tavoitteena on keskustella tutkijan haluamasta aiheesta ryhmässä ja saada ryhmän avulla tietoa normaalia enemmän; osallistujat ideoivat sekä innostavat, tukevat ja rohkaisevat toisiaan. (Eskola & Suoranta 2005, 94–95.) Haastattelijan rooli on erilainen kuin yksilöhaastatteluissa, sillä kysymysten esittämisen sijaan pyrkimys on luoda keskustelua ja pitää se valituissa teemoissa. Osanottajien tasapuoliseen mahdollisuuteen esittää kommentteja on kiinnitettävä huomiota. Ryhmähaastattelujen suosio on viime vuosina kasvanut. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 61.)

Haastattelun etuja ovat mm. haastateltavien vapaus tuoda mielipiteensä esiin, mahdollisuus haastateltavien puheen sijoittamiseen laajempaan kontekstiin sekä mahdollisuus vastausten selventämiseen ja saatujen tietojen syventämiseen. Haastattelu on toimiva myös tilanteissa, joissa aiheesta tiedetään etukäteen vähän tai aihe tuottaa monitahoisia vastauksia. Ongelmia voivat aiheuttaa haastattelijan taidot ja kokemattomuus sekä ajan-

käyttöön liittyvät asiat, kuten järjestelyt, tulosten käsittely ja analysointi. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 35.)

Laadullista tutkimusta tekeväälle on usein tarjolla myös valmiita aiheeseen liittyviä aineistoja ja niiden hyödyntämiseen on monia erilaisia mahdollisuuksia (Eskola & Suoranta 2005, 117–119). Dokumenttianalyysiksi kutsutaan menetelmää, jossa kirjallisista aineistoista pyritään tekemään päätelmiä. Aineistoja voivat olla esimerkiksi www-sivut, lehtiartikkelit, vuosikertomukset, palaverimuistiot ja raportit. Analyysi voidaan tehdä kahdella tavalla. Sisällön analyysissä dokumenttien sisältö kuvataan sanallisesti, ja tavoitteena on etsiä ja tunnistaa merkityksiä. Sisällön erittelyssä dokumenttien sisältö kuvataan määrällisesti, esimerkiksi kuinka monta kertaa jokin avainsana esiintyy tekstissä. (Ojasalo ym 2009, 121–122.)

Kehittämistyössä voidaan käyttää myös muita menetelmiä, kuten benchmarkingia. Menetelmänä benchmarkingin perustuu kiinnostukseen toisten toimintaa ja menestystä kohtaan – vertailukohteilta pyritään oppimaan ja löytämään hyviä, siirrettävissä olevia menettelytapoja, ns. parhaita käytäntöjä. Tarkoitus on tunnistaa omasta toiminnasta heikkouksia ja tuottaa niiden kehittämiseen tarvittavia uusia ideoita. Menetelmä soveltuu hyvin esimerkiksi organisaation laadun, toimintaprosessien ja työtapojen kehittämiseen. Tietoa parhaista käytännöistä voi hakea erilaisista julkaisuista, kirjoista tai internetistä, esimerkiksi yrityksen kotisivuilta. Usein benchmarking toteutetaan yritysvierailuna, jolloin vierailun tavoitteiden on oltava hyvin selvillä ja apuna käytetään valmista kysymyslistaa. Benchmarkingissa on myös huomioitava toiminnan laillisuus ja ”hienotunteisuus” mm. salassapidon osalta. (Ojasalo ym 2009, 43–44; 163–164.)

Tämän opinnäytetyön aineistoa on koottu haastatteluin sekä dokumenttianalyysin ja benchmarking avulla. Haastatteluihin osallistui keväällä 2012 TAMK:n asiakkuusjohtaja Esa Ala-Uotila ja joulukuussa 2012 kymmenen TAMK:n sidosryhmien edustajaa. Sidoryhmähaastattelut toteutettiin kolmena ryhmähaastatteluna, joissa kussakin oli paikalla 2-5 haastateltavaa. TAMK:n edustajina haastatteluissa oli läsnä laatupäällikkö Satu Kylmä ja tämän opinnäytetyön tekijä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tuloksia hyödynnettiin kehittämisideoiden laadinnassa.

Haastattelujen lisäksi tietoa saatiin muiden tahojen tekemistä selvityksistä; KKA:n julkaisusta ”Korkeakoulujen sidoryhmäyhteistyön laadunhallinta – Nykytilan kartoitus ja

tulevat haasteet” sekä TAMKin Kehittämis- ja koulutuspalveluiden v. 2010 teettämästä selvityksestä ”TAMKin yhteistyökumppaneiden näkemyksiä yhteistyön onnistumisesta ja yhteistyön tulevaisuudesta” ja TAMKin Kehittämis- ja koulutuspalveluiden vuonna 2012 teettämästä selvityksestä ”Asiakaslähtöisyyden arviointi”.

Lisäksi TAMKin sidosryhmäviestintää ja laadunhallintaan liittyvää tiedotusta verrattiin muutaman ammattikorkeakoulun, yliopiston ja yrityksen kanssa bechmarkingtyyppisesti, www-sivujen sisältöjä tutkimalla. Vertailtavat ammattikorkeakoulut olivat Mikkelin ammattikorkeakoulu vahvan laatuosaamisen ja laatuun panostamisen takia, Jyväskylän ammattikorkeakoulu TAMKin kanssa tehtävän yhteistyön takia ja Metropolia ammattikorkeakoulu tietohallinnon tiiviiden yhteishankkeiden takia. Vertailtavat yliopistot ja yritykset valittiin satunnaisotoksella ja valintaperusteena oli sisällön kiinnostavuus. Yrityksistä vertailussa olivat mukana Fortum Oyj, Kesko Oyj sekä Metsä Group Oy. Yliopistoista vertailussa olivat mukana Helsingin yliopisto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Turun yliopisto.

## 2 LAATU

Tässä luvussa perehdytään lyhyesti laatukäsitteeseen ja laatujohtamisen merkitykseen organisaation toiminnassa. Lisäksi avataan laatupolitiikan ja auditoinnin käsitteitä ja tutustutaan laatujärjestelmiin ja -standardeihin. Lopuksi kuvataan lyhyesti TAMKin laadunhallinnan nykytilaa ja kehittämistarpeita. Laadun peruskäsitteiden tuntemus on tärkeää sidosryhmäyhteistyön laadunhallinnan arvioimiseksi ja kehittämiseksi.

### 2.1. Laatukäsite

Käsitteenä laatu alkoi yleistyä 1950 luvulla, Demingin ja Juranin urauurtavan työn myötä. Aluksi laadun ajateltiin viittaavan virheiden määrään, myöhemmin alettiin puhua toiminnallisesta laadusta ja nykyisin laadulla tarkoitetaan lähinnä asiakkaan kokemaa laatua. (Karlöf & Lövingsson 2008, 103.) Käsite voidaan tulkita monella eri tavalla:

- Laatu on asiakkaan tarpeiden täyttämistä tehokkaasti ja kannattavasti.
- Laatu on suoritustason parantamista.
- Laatu on virheettömyyttä ja oikeiden asioiden tekemistä.
- Laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen. (Leclin 2006, 18–19.)

Lillrankin mukaan (1999, 13) ”kansanomaisesti katsottuna laadun tekeminen on sama kuin hyvän tekeminen - - laadun vihoviimeinen kriteeri on, että asiakas/kansalainen/potilas/opiskelija/matkustaja on saanut, mitä halusi.” Laadun avulla on syntynyt arvoa. Myös Leclinin mukaan (2006, 18) sidosryhmät, erityisesti asiakkaat, ovat laatuajattelun lähtökohta. Asiakkaiden tarpeilla, vaatimuksilla ja odotuksilla on merkittävä rooli laadun mittaamisessa – toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen. Kun asiakkaita ja markkinoita ymmärretään, voidaan toimintaa kehittää tarpeita vastaavaksi. Asiakkailta ja sidosryhmiltä kerättävän palautteen avulla toimintaa voidaan arvioida ja kehittää edelleen.

Laadulla on suppea ja laaja tulkinta. Suppea käsitys keskittyy tuotannon virheettömyyteen ja määrittelyjen toteutumiseen. Laatu on tuotteen ja käytettävän tekniikan laatua. Laajemmassa määritelmässä markkinointi, tekniikka, tuotanto ja huolto ovat laadun

osatekijöitä ja asiakkaan odotukset täytetään tuote- ja palvelukokonaisuudella. (Lillrank 1999, 42–41.)

Jyväskylän yliopiston laatusanasto (Jyväskylän yliopisto 2013.) määrittelee laatua koulutuksen näkökulmasta:

- *”Laatu voi merkitä tarkoituksenmukaisuutta (fitness for purpose), jolloin tavoitteena on täyttää sidosryhmien vaatimukset. Tästä käytetään nimitystä asiakaslaatu. Tätä laatukäsitystä voidaan käyttää myös verrattaessa koulutuksen sisältöä, menetelmiä ja oppimistuloksia sille asetettuihin tavoitteisiin tai sen tarkoitukseen.”*
- *”Laatu voi merkitä muutosta (transformation) silloin, kun tavoitteena on muutos nykytilasta ideaaliin tavoitetilaan.”*
- *”Laatu itsensä ylittämisenä. Opetuksen ja tutkimuksen tehtävänä on jatkuvasti syvemmän ja laajemman ymmärryksen tuottaminen. Opettaja-tutkijan työssä tämä konkretisoituu myös halukkuutena ja pyrkimyksenä oman toiminnan kehittämiseen ja reflektiivisyyteen, oman toiminnan muuttamiseen yhä paremmaksi ja aiemman osaamisen ja tietämyksen ylittämiseen. Opiskelijan näkökulmasta laadukkaana opetuksen tarkoituksena on tällöin laajasti ja monipuolisesti mahdollistaa ja tukea opiskelijan osaamisen ja tietämyksen ylittämistä tarjoamalla tilaisuuksia kriittiseen ja luovaan ajatteluun.”*

Sidosryhmien näkökulmasta toiminta on laadukasta silloin, kun se on tarkoituksenmukaista ja täyttää odotukset. Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten huomioimien on tärkeää ja niihin tulee vastata jo strategiassa, päämääriä ja toimenpiteitä asetettaessa. (Harvio 2009, 7.)

Karppoon mukaan (2010, 29–30) laatutyö on korkeakoulukontekstissa onnistunutta, jos mm.

- opiskelijat ja työelämä ovat mukana työryhmissä ja päätöksenteossa
- laatu on systemaattisesti mukana johtoryhmätyöskentelyssä
- asiantuntijuutta ja tiimityötä korostetaan
- prosesseilla on yhteiset laatutavoitteet ja niitä kehitetään jatkuvan parantamisen periaatteella
- koulutusresursseja suunnataan myös laatutyön koulutukseen
- tilastoja sovelletaan ja analysoidaan tarkoituksenmukaisesti

- laatujärjestelmä mahdollistaa ongelmien ja virheiden ennaltaehkäisyn
- työelämäsuhteet ovat pysyviä esimerkiksi harjoitteluun ja tutkimusten tekemiseksi
- muiden korkeakoulujen kanssa verkostoidutaan
- opetussuunnitelmatyö on vaiheiltaan ja vastuultaan selkeä, se perustuu strategiaan ja sitä kehitetään jatkuvan parantamisen periaatteella
- osaamisen kierto taataan ja parhaat käytännöt jaetaan.

## 2.2. Laatujohtaminen

Nykyaikaisen laatujohtamisen keskeiset periaatteet muodostuivat 1930-luvun alussa, jolloin julkaistiin mm. Walter Shewhartin teos *Economic Control of Manufactured Product* (1931). Shewhart kehitti tilastollisessa prosessiohjauksessa käytettävän menetelmän, ohjaukortit, ja loi filosofian, jonka keskeinen laatuksite oli asetettujen vaatimusten mukaisuus. Näitä oppeja käytettiin toisen maailmansodan sotatarviketeollisuudessa ja ne loivat pohjan kokonaisvaltaiselle laatujohtamiselle, total quality managementille (TQM). Laatujohtamisen periaatteita käsiteltiin mm. Joseph Juranin ja Armand Feigenbaumin teoksissa 1950-luvun alussa. (Lillrank 1999, 11.)

Laatujohtamisen käsite (TQM), vakiintui 1980-luvun alussa. Laatujohtamisen ideana on laadun jatkuva parantaminen kaikissa yrityksen prosesseissa ja osa-alueissa. (Löytänä & Korteso 2011, 20.) TQM kuvaa asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden merkitystä laadun määrittämisessä, sekä pyrkimystä palvelujen, prosessien, työyhteisöjen ja työympäristöjen laadun kehittämiseen. Laatujohtamisessa johto on sitoutunutta ja aktiivisesti osallistuvaa. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 27.) Laatu kattaa kaikki yrityksen toiminnot ja henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on parantaa asiakastytyvyyttä. Laadun kehittämisessä hyödynnetään erilaisia apuvälineitä ja laatu tekniikoita. (Hölttä & Savonen 1997, 11.)

Suppean määritelmän mukaan laatujohtaminen pyrkii kaikkien toimintojen laadulliseen virheettömyyteen; asiakkaiden odotukset täytetään, kun asiat tehdään heti oikein. Laajempaan määritelmään kuuluvat mm. laadun kokonaisvaltaisuus ja laaja-alaisuus, asiakkaiden huomioiminen, johdon ja työntekijöiden sitoutuminen ja yhdessä toimiminen, sekä laadun mittaaminen. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 28–29.)

Laadun johtaminen tarkoittaa mm. sitä, että laatua ja laatutavoitteita määritellään, mitataan ja seurataan, laatuun liittyviä virheitä korjataan, poistetaan ja ennaltaehkäistään, laatua varmistetaan standardoimalla parhaita käytäntöjä ja luomalla laatujärjestelmä, laatutason asiakaslähtöisyyttä ja toimintaa kehitetään sekä luodaan edellytyksiä tilannekohtaiselle ja spontaanille laadulle koulutuksen ja laatukulttuurin avulla. Erityisen tarpeellista laatujohtaminen on suurissa organisaatioissa, mm. siksi, että työ on erikoistumista ja työntekijöiden osaaminen kapea-alaista, palautetiedon käsittely on monimuotoista, prosessit monivaiheisia ja vailla selvästi näkyvää merkitystä. (Lillrank 1999, 126–127)

### 2.3. Laatustandardit ja -järjestelmät

Laadun standardisoinnilla pyritään tuotteiden, toimintojen tai käsitteiden yhdenmukaisuuteen. Tunnettu laatustandardi on mm. Kansainvälisen Standardisointiliiton ylläpitämä ISO 9000 -standardisarja, johon kuuluu monia alastandardeja. Painotus on ennaltaehkäisevässä toiminnassa ja dokumentoinnissa, lähtökohtana ovat asiakastarpeet ja -odotukset. Tavoitteena on huolellinen suunnittelu, asiakkaan saaman palvelun tasokkuus, poikkeamien ja virheiden vähentäminen sekä palvelun luotettavuus ja turvallisuus. Itsearviointia tehdään määräajoin. (Lumijärvi & Jylhäsaari, 90–95.) Yleisesti standardoinnin tavoitteena on, että samat asiat tehdään aina samalla tavalla, jolloin järjestelmän ennustettavuus ja ohjautuvuus kasvavat. Olosuhteiden muuttuessa standardia pitää olla valmis myös muuttamaan. Organisaation toimintaan ja prosesseihin liittyvien ”parhaiden käytäntöjen” standardointi ja systemaattinen kuvaaminen ovat osa laatujärjestelmän kehittämistä. (Lillrank 1999, 128, 132.)

Puolueeton arvioija antaa todistuksen, laatujärjestelmäsertifikaatin, jos laatujärjestelmä täyttää asetetut vaatimukset. Sertifiointin avulla osoitetaan, että organisaation laatuun on kiinnitetty huomiota ja arvioitavat kriteerit täytetään yhteneväisesti. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 90–95.) Sertifiointin myötä asiakkaan ei tarvitse itse selvittää toimittajansa toiminnan laadukkuutta, vaan sertifiointielin tekee sen hänen puolestaan (Lillrank 1999, 132). Sertifikaattia voidaan ylläpitää myös ilman selkeää vaikutusta organisaation toimintaan ja laatuun. Pyrkimyksenä on kansainvälinen yhdenmukaisuus, mutta usein standardit ovat sekavia ja laajoja kokonaisuuksia koostuen erillisistä, alati muuttuvista dokumenteista. (Silén 2001, 18–19.)



Hyvä laatujärjestelmä mm. dokumentoi prosessit, auttaa käyttäjiä ymmärtämään kuvattujen proseduurien tarkoituksen ja tavoitteet sekä sisältää tapoja kehittää järjestelmää paremmaksi (Lillrank 1999, 132–133). Laadukas laadunhallintajärjestelmä on yritysjohdon apuväline, se helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä laatukustannusten hallintaa (Leclin 2006, 33). Toisaalta laatujärjestelmän ylläpito vaatii paljon dokumentaatiota ja työtä; se voi myös jäykistää organisaatiota ja tulla kalliiksi (Lumijärvi & Jylhäsaari, 90–95).

Taulukko 1. Laadun kehittämisen luonne laatujohtamis- ja ISO-järjestelmissä (James Jessee) (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 94)

Laadun varmistus (esim. ISO)	Laadun parantaminen laatujohtamisen osana
• lähtökohtana ulkoinen vaikutin	• lähtökohtana sisäinen halu
• seuraa hallinnon rakennetta	• seuraa toimintaa
• delegoitu muutamalle	• kaikkien vastuulla
• keskittyy yksilöihin	• keskittyy prosesseihin
• suuntautuu tiettyyn päätepisteeseen	• vailla päätepidettä
• ”varmistaa” täydellisyys	• ”parantaa” laatua
• vaikuttavuutta ja tehokkuutta arvioidaan prosessista erillään	• tavoitteena integroitu arviointi

Jyväskylän yliopiston laatusanasto määrittelee termit seuraavasti:

- *”Laadunhallintajärjestelmä on johtamisjärjestelmä, jonka avulla organisaation laatutyön prosesseja suunnataan ja ohjataan.”*
- *”Laadunvarmistus on se osa laadunhallintaa, joka keskittyy antamaan luottamuksen siihen, että laatuvaatimukset täyttyvät. Laadunvarmistuksella tarkoitetaan niitä menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla turvataan ja kehitetään korkeakoulun, sen järjestämän koulutuksen ja muun toiminnan laatua. Laadunvarmistus on käytännön laatutyötä.”*
- *”Laadunvarmistusjärjestelmä tarkoittaa laadunvarmistuksen menettelytavoista muodostuvaa kokonaisuutta. Laadunvarmistusjärjestelmä tuottaa relevanttia ja itsearvioivaa tietoa toimintojen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi sekä luo perustan vastavuoroisen laadukulttuurin syntymiselle.”* (Jyväskylän yliopisto 2013.)

## 2.4. Laatu politiikka

Laatupolitiikka kuvaa lyhyesti ja todennettavin käsittein halutun laadun tason. ISO 9000 – standardin mukaan laatupolitiikka on johdon julkituoma laatuun liittyvä yleinen tarkoitus tai suunta. Ylin johto määrittelee laatupolitiikan ja varmistaa sen soveltuvuuden asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Organisaation tulee sitoutua vaatimusten täyttämiseen, jatkuvaan parantamiseen ja seurantaan. Kaikkien on oltava tietoisia laatupolitiikan sisällöstä, ymmärrettävä se ja toteutettava sitä toiminnassaan. Laatupolitiikka kertoo yrityksen keskeiset toimintaperiaatteet lyhyesti ja ytimekkäästi. (Leclin 2006, 40.) Jyväskylän yliopiston laatusanaston mukaan (Jyväskylän yliopisto 2013) ”*Laatupolitiikka on johdon julkituoma laatuun liittyvä organisaation yleinen tarkoitus ja suunta. Yleensä laatupolitiikka on yhdenmukainen organisaation yleisen toimintapolitiikan kanssa ja muodostaa puitteet laatu tavoitteiden määrittämiseksi. Laatupolitiikka määrittää organisaation pyrkimysten selventämiseksi.*”

## 2.5. Auditointi

Auditointia käytetään apuna laadun kehittämisessä, ja se voi olla sisäistä tai ulkoista. Yritys tekee itse sisäisen auditoinnin, jolloin tavoitteena on selvittää omaa toimintaa ja sen kehittämistarpeita. Ulkopuolinen auditointi on virallisempaa ja sillä on usein tavoite, kuten laatusertifikaatin hankinta. Kun auditointi tehdään hyvin, se ryhdistää laadun kehittämistä ja parantaa toiminnan tehokkuutta (Leclin 2006, 72–74). Lillrank (1999, 134) vertaa auditointia auton huoltoon: se on määräajoin tapahtuva läpikäynti ja tarkistus, ennakkoiva huolto virheiden ja vikatilanteiden estämiseksi.

Ulkoinen arviointi on auditointia, joka toteutetaan riippumattomasti ja järjestelmällisesti – laatu järjestelmää, sen tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta arvioidaan tiettyjen kriteerien mukaisesti. Suomen korkeakouluilla on lakiin perustuva velvoite osallistua säännöllisesti toimintansa ulkoiseen auditointiin. Auditoinnin läpäissyt korkeakoulu saa laatu leiman, joka on voimassa kuusi vuotta (KKA 2013a; KKA 2013b).

Jyväskylän yliopiston laatusanaston mukaan (Jyväskylän yliopisto 2013) ”*Auditoinnissa selvitetään, onko laadunvarmistusjärjestelmä tavoitteiden mukainen, tehokas ja tarkoitukseen sopiva. Auditointi on järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi,*

*jossa hankittavaa auditointinäyttöä arvioidaan objektiivisesti sen määrittämiseksi, missä määrin sovitut auditointikriteerit on täytetty. Auditointi perustuu käytännössä laatu-dokumentaatioon ja valittuun standardiin.”*

## **2.6. Laatutyö TAMKissa**

Vastuualueena TAMKin laadunhallinta ja sen kehittäminen kuuluu yhdelle TAMKin kolmesta vararehtorista. Käytännön työtä tehdään Kehittämisyksikössä, jonka esimiehenä vararehtori myös toimii. Kehittämisyksikön tehtäviin kuuluu mm. laadunhallintaan, toiminnanohjaukseen, pedagogisen kehittämiseen ja opetushenkilöstön kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden suunnittelu ja tukeminen.

Laatutyön asiakkaita ovat kaikki TAMKilaiset – henkilökunta, opiskelijat ja sidosryhmät. Keskeinen työväline on laatukäsikirja Kompassi, johon on koottu yhteiset säännöt, ohjeet ja käytännöt. Laatukäsikirja on sähköinen sovellus ja sitä voi käyttää myös kotitietokoneelta. Laatukäsikirjan sisällöillä on useita ylläpitäjiä, jotka vastaavat omien osuksiensa päivityksestä. Tarvittaessa Kehittämisyksikkö antaa teknistä ja sisällöllistä tukea.

Laatutyöryhmä on virallinen, rehtorin nimittämä työryhmä, jonka jäsenet pyrkivät viemään laatutietoutta eteenpäin omissa toiminnoissaan. Laatutyöryhmällä on myös suuri merkitys erilaisten laatuun liittyvien asioiden käsittelyssä ja pohdinnassa – kokoontumisia on suunnilleen kerran kuukaudessa. Jäsenille on vastuutettu erilaisia toimintaprosesseja, joiden laatua he ensisijaisesti tarkastelevat; näitä ovat mm. harjoittelu, opinnäyte-työ ja tietohallinto.

Sertifioitua laatustandardia ei TAMKissa ole käytössä, mutta KKA:n auditointiryhmä arvioi TAMKin laadunhallinnan säännöllisesti joka kuudes vuosi. Jatkossa TAMK voisi esimerkiksi benchmarking avulla selvittää, onko muissa ammattikorkeakouluissa käytössä sertifioituja laatujärjestelmiä, ja miten ne toimivat käytännössä. Laatupolitiikkaa ei ole julkisesti nähtävillä, mutta sille olisi tarvetta. TAMKin johdon tulisi pohtia, mitä TAMKin laatupolitiikka on ja miten se ymmärretään TAMKissa. Lisäksi henkilöstön ja opiskelijoiden laatutietoisuuteen tulisi panostaa, jotta jokainen ymmärtäisi mitä laatu merkitsee, mitä sillä tavoitellaan ja miten se näkyy omassa arjessa.

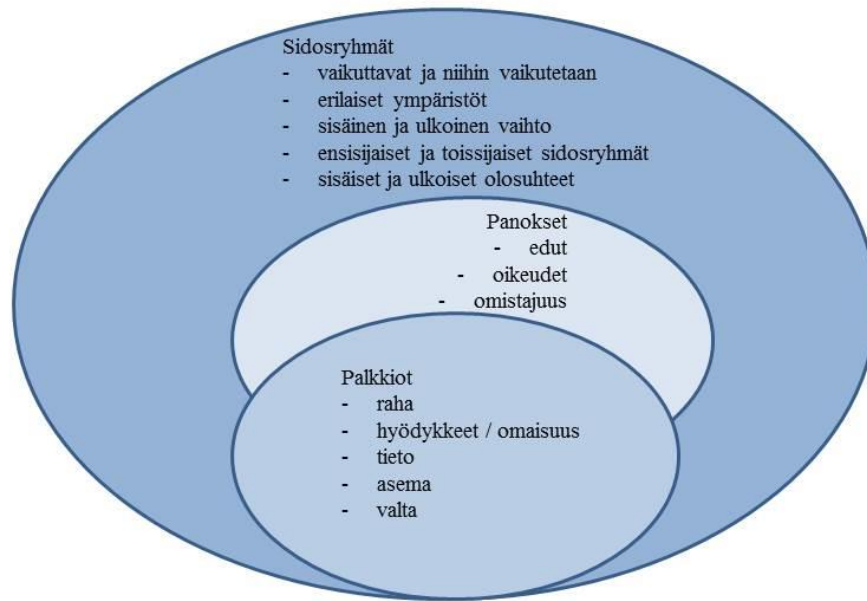
### 3 SIDOSRYHMÄT

Tässä luvussa perehdytään sidosryhmiin ja pyritään löytämään erilaisia näkökulmia tämän opinnäytetyön teoreettiseksi pohjaksi. Ensin tutustutaan sidosryhmän määrittelmään ja sidosryhmäteoriaan sekä käsitellään sidosryhmäjohtamista ja sidosryhmäanalyysin merkitystä. Seuraavaksi perehdytään mm. sidosryhmien luokitteluun ja sidosryhmäsuhteisiin liiketoiminnan arvonluomisessa. Lopuksi kuvataan lyhyesti TAMKin sidosryhmäyhteistyön nykytilaa ja kehittämiskohteita.

#### 3.1. Sidosryhmän määritelmä

Sanaa sidosryhmä on johtamiskirjallisuudessa käytetty ensimmäisen kerran Stanford Research Instituutin sisäisessä muistiossa vuonna 1963 (Freeman 1984, 31). Monet tutkijat (Mitchell & Agle & Wood 1997, Clarkson 1995, Myllykangas 2009) pitävät R. Edvard Freemanin vuonna 1984 julkaistua teosta ”Strategic Management – A Stakeholder Approach” urauurtavana.

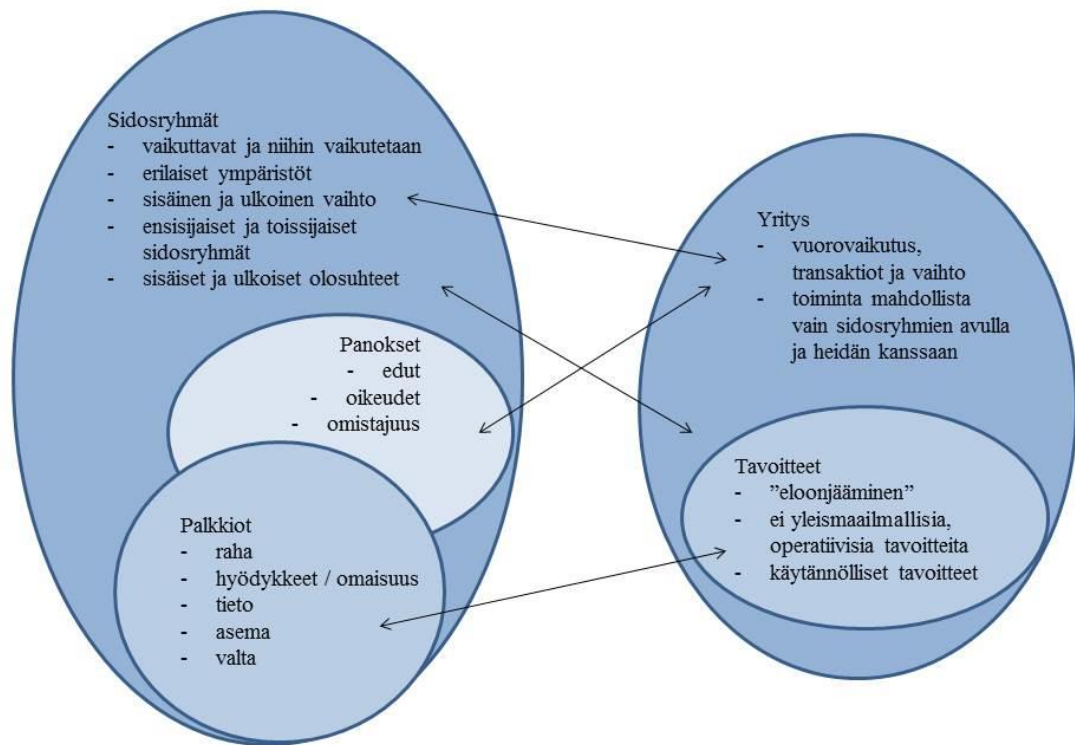
Kuka (tai mikä) on yrityksen sidosryhmä? Keneen (tai mihin) johtajien tulisi kiinnittää huomiota? Ensimmäiseen kysymykseen vastaaminen edellyttää sidosryhmien tunnistamista, selitystä sille, miksi tietyn ryhmän tulisi olla sidosryhmä. Toinen kysymys koskee sidosryhmien tärkeyttä, millä edellytyksillä jonkun ryhmän tulisi olla sidosryhmä. (Mitchell ym. 1997, 853.) Kirjallisuudessa on muutamia laajoja määritelmiä, joiden mukaan lähes kuka tahansa voi vaikuttaa yrityksen toimintaan tai päinvastoin. Kirjallisuudessa on myös useita kapeita määritelmiä, joiden mukaan kaikkia vaatimuksia ei voida huomioida. (Mitchell ym. 1997, 854.) Freemanin määritelmää lainataan usein: ”Sidosryhmä on ryhmä tai henkilö, jonka toiminta voi vaikuttaa organisaatioon tai johon organisaation toiminta voi vaikuttaa” (Freeman 1984, 46). Tyypillisesti sidosryhmiä ovat omistajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat, erilaiset yhteisöt, yhteiskunta ja media (Freeman 1984, 25; Näsi 1995, 22; Karlöf & Lövingsson 2009, 236–237).



Kuvio 1. Sidosryhmäkäsitys (Näsi 1995, 23 muokattu)

### 3.2. Sidosryhmäteoria

Kirjallisuudessa sidosryhmistä puhutaan monilla, lähes rinnakkaisilla termeillä, kuten sidosryhmänäkökulma, sidosryhmäajattelu ja sidosryhmäteoria. Sidosryhmäteorian tavoite on määrittää keskeiset sidosryhmät, jotka huomioidaan johtamisessa (Mitchell ym. 1997, 855). Sidosryhmäteorian mukaan yritysten toiminnan ja olemassaolon perusta on sen vuorovaikutus ja liiketoiminta sidosryhmiensä kanssa. Pitkällä aikavälillä yrityksen tulee toimia niin, että se täyttää sidosryhmien tarpeet ja jokainen sidosryhmä on tyytyväinen. Teoriaa on alettu soveltaa myös muihin kuin yritystoimintaa harjoittaviin organisaatioihin. (Näsi 1995, 25.) Käsitteenä sidosryhmänäkökulma on laajempi, ja se huomioi muidenkin kuin omistajien tarpeet (Mitchell ym. 1997, 855). Sidosryhmäajattelussa sidosryhmät huomioidaan laajasti, yritykset ovat olemassa sidosryhmiään varten tai niiden kautta. Jokainen sidosryhmä on arvokas eikä yhtä pidetä muita tärkeämpänä, ryhmät ovat tasavertaisia. Sidosryhmäajattelu johtaa lisäarvoon niin asiakkaille, työntekijöille kuin omistajillekin. (Kujala & Kuvaja 2002, 60–62.)



Kuvio 2. Käsite yrityksestä ja sen sidosryhmistä (Näsi 1995, 25 muokattu)

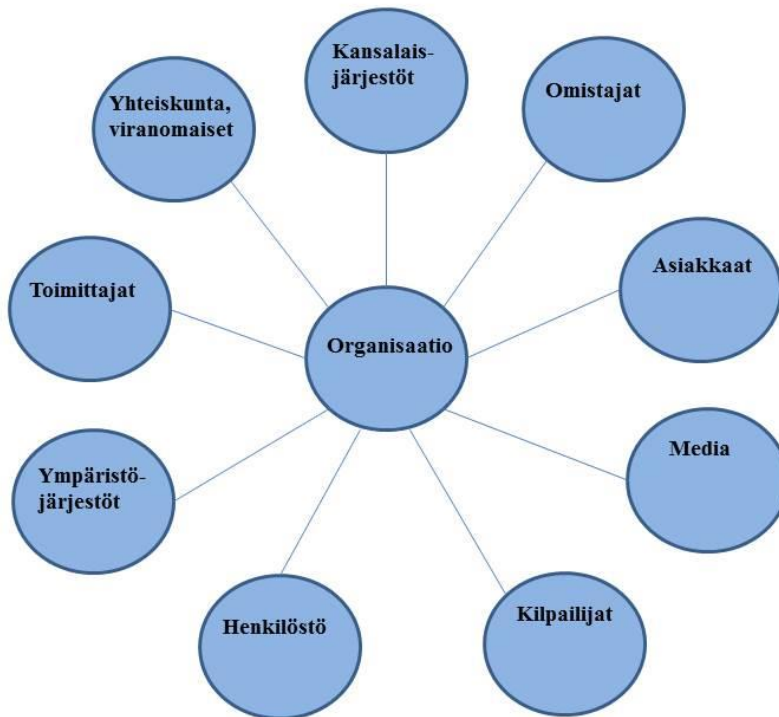
### 3.3. Sidosryhmien johtaminen

Myös sidosryhmiä voidaan johtaa. Organisaatiot, joilla on hyvät sidosryhmäjohtamisen valmiudet, suunnittelevat ja toteuttavat viestintää yhdessä useiden sidosryhmien kanssa, neuvottelevat kriittisistä asioista sidosryhmien kanssa, palvelevat useita sidosryhmiä ja pyrkivät ymmärtämään paremmin kunkin sidosryhmän yksilöllisiä tarpeita. Organisaatiot ovat proaktiivisia, ne ennakoivat sidosryhmien huolenaiheita ja pyrkivät vaikuttamaan sidosryhmissä vallitseviin olosuhteisiin. Organisaatiot resursoivat omaa toimintaansa sidosryhmien huolenaiheet huomioiden, myös johto pyrkii toimimaan sidosryhmiä palvelevasti. (Freeman 1984, 78–80.)

On tärkeää pohtia vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Mitä sidosryhmät ovat ja miten ne luokitellaan? Miten ja mitkä sidosryhmät huomioidaan? Miten sidosryhmiä johdetaan ja hallitaan? (Harvio 2009, 11.) Miten sidosryhmien maailmaa tulkitaan (Näsi 2005, 25)? Nämä kysymykset johdattavat siihen, mikä sidosryhmäjohtamisessa on keskeistä – sidosryhmäanalyysin tekemiseen (Karlöf & Lövingsson 2009, 236–237).

### 3.4. Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmäanalyysissa sidosryhmät luetteloidaan, mutta niitä ei aseteta tärkeysjärjestykseen. Sidosryhmäanalyysia havainnollistetaan usein sidosryhmämallilla, jossa keskeiset sidosryhmät kootaan organisaation ympärille. (Karlöf & Lövingsson 2009, 236–237.)



Kuvio 3. Organisaation sidosryhmämalli (Freeman 1984, 25 muokattu)

Sidosryhmäsuhteita voidaan analysoida pohtimalla, mitä organisaatio itse saa sidosryhmältä ja mitä se vastaavasti antaa sidosryhmälleen, mitä toiminnassa tulisi parantaa, kuinka tärkeä sidosryhmä on kyseessä ja kuinka paljon sille uhrataan aikaa, mitkä ovat suhteeseen liittyvät vahvuudet ja heikkoudet sekä voiko jotain suhdetta käyttää liiketoiminnan kehittämisessä. Pohdinnan tuloksena voidaan tehdä suunnitelma sidosryhmien toiminnan kehittämisestä jatkossa. (Karlöf & Lövingsson 2009, 237–238.)

Sidosryhmäanalyysin tavoitteena on selvittää sidosryhmien ja niiden edustajien tietoja, asenteita, sitoutumista ja odotuksia. Analyysin avulla on helpompi löytää oikea lähestymistapa ja tuntea sidosryhmät paremmin. Selvitettäviä asioita ovat mm.

- sidosryhmien tiedot organisaatiosta

- sidosryhmien mielipiteet ja asenteet liittyen yrityksen toimintaan ja tuotteisiin
- sidosryhmien arviot tulevaisuudesta
- sidosryhmien suhde ja sitoutuminen organisaatioon
- sidosryhmien ajatukset liittyen organisaation toimintaan ja kehittämiseen
- sidosryhmien toiveet liittyen osallistumiseen ja vaikuttamiseen
- sidosryhmien toiveet liittyen vuorovaikutukseen ja yhteisiin käytäntöihin. (Juholin 2010, 110.)

Tilannetta voi seurata joko jatkuvasti tai yksittäiseen tilanteeseen tai kampanjaan liittyen. Seuranta voi kohdistua tärkeisiin keskusteluteemoihin, organisaatiota käsitteleviin asioihin tai tiettyjen sidosryhmien näkemyksiin. Seuranta voi tapahtua suorana keskusteluna kasvotusten tai puhelimessa, tai välillisesti esimerkiksi erilaisiin tilaisuuksiin osallistumalla ja verkkosivustoja seuraamalla. Aloitteen voi tehdä organisaatio itse tai yksi tai useampi sidosryhmä – keskustelun tavoitteista ja tulosten käsittelytavasta sovi-taan yhdessä. (Juholin 2010, 111–112.)

### 3.5. Sidosryhmien luokittelu

Sidosryhmät ovat henkilöitä tai ryhmiä, joilla on omistussuhde, muita oikeuksia tai kiinnostusta yritykseen ja sen toimintaan – menneisyydessä, nykyisyydessä tai tulevai-suudessa. Sidosryhmät, joilla on samanlaiset intressit, vaatimukset tai oikeudet luokitel-laan kuuluvaksi samaan ryhmään: työntekijät, osakkeenomistajat, asiakkaat, jne. (Clark-son 1995, 106.)

Sidosryhmät luokitellaan usein toiminnan kannalta ensisijaisiin ja toissijaisiin sidos-ryhmiin. Yritys ei voi selviytyä ilman ensisijaisia sidosryhmiään; tyypillisesti ne koos-tuvat osakkeenomistajista ja sijoittajista, työntekijöistä, asiakkaista, toimittajista ja jul-kisista sidosryhmistä kuten hallituksista ja yhteisöistä. Yrityksen ja sen ensisijaisten sidosryhmien välillä on suuri riippuvuus – tyytymättömästä sidosryhmästä voi olla yri-tykselle vakavaa haittaa. Toissijaiset sidosryhmät vaikuttavat yritykseen, mutta eivät ole välttämättömiä sen toiminnan jatkumisen kannalta; media ja erilaiset eturyhmät kuulu-vat tähän ryhmään. Toissijaisilla sidosryhmillä on kyky vaikuttaa yleiseen mielipitee-seen joko myönteisesti tai kielteisesti. Yhden ryhmän suosimista muiden kustannuksel-la tulee välttää – epäoikeudenmukaisesti ja asiattomasti kohdeltu sidosryhmä, olkoon



kyseessä työntekijä, asiakas- tai omistajaryhmä, voi etsiä muita vaihtoehtoja ja päättää yhteistyön yrityksen kanssa. (Clarkson 1995, 106–108.)

Juholinin (2010, 107–110) mukaan sidosryhmät voidaan jaotella velvollisuus-, mahdollisuus-, riski- ja ongelmaryhmiin. Velvollisuusryhmät muodostuvat lainsäädännön tai jonkin velvoitteen kautta, tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi henkilöstö ja viranomaiset. Mahdollisuusryhmät voivat muodostua samoista tekijöistä kuin velvollisuusryhmät, esimerkiksi henkilöstöstä ja asiakkaista. Riskiryhmiä voi muodostua silloin, jos tiettyjen ryhmien odotuksia ei kyetä täyttämään – tyytymättömyys ilmenee vaatimuksina ja uhkauksina. Ongelmaryhmä on kyseessä silloin, kun riski konkretisoituu ja esimerkiksi asiakassuhde päättyy.

Nykyisin niin hyvät kuin huonot uutiset on teknisesti mahdollista levittää laajalle alueelle nopeasti. Sosiaalinen median avulla voidaan luoda ”we love” ja ”we hate” – ryhmitymiä lähes minkä tahansa asian ympärille. Mielipiteitä voi ilmaista laajasti mm. blogien ja keskustelupalstojen kautta, eikä tekstin paikkansapitävyydestä voi aina olla varma. (Aula 2008, 79–80.) Sidoryhmät voidaan jakaa myönteisesti suhtautuviin ”Faithholdereihin” ja kielteisesti suhtautuviin ”Hateholdereihin”. Myönteinen suhtautuminen on yrityksen toiminnan kannalta hyödyllistä; yritystä ollaan valmiita suosittelemaan muille, hinta ei ole erityisen merkittävässä roolissa, pienet ongelmat eivät haittaa ja yhteistyöhön ja kehittämiseen sitoudutaan. Kielteisestä suhtautumisesta voi puolestaan olla suurta haittaa; kokemuksista kerrotaan eteenpäin ja vaikutetaan muiden sidoryhmien mielikuviin. (Aula 2008, 86–89.)

### 3.6. Sidoryhmien tärkeys

Miten ja millä perusteella yrityksen johdon tulisi priorisoida vaatimukset, joita eri sidoryhmät esittävät? Mihin sidoryhmiin kiinnittää huomiota? Mitchellin mallin mukaan sidosryhmien tärkeys voidaan määritellä kolmen sidoryhmäsuhteen ominaisuuden perusteella: valta (power), oikeutus (legitimacy) ja kiireellisyys (urgency). Valta tarkoittaa sidoryhmän kykyä vaikuttaa yrityksen toimintaan oman toimintansa kannalta suotuisasti, oikeutus sidoryhmäsuhteen taustalla olevia moraalisia ja laillisia perusteita ja kiireellisyys sidoryhmän vaatimusten edellyttämää nopeaa reagointia. Mitä enemmän ominaisuuksia sidoryhmällä on, sitä tärkeämpi se yritykselle on. Mitchell jakaa sidos-

ryhmät piileviin (latent), odottaviin (expectant) ja lopullisiin (definitive). Piilevillä sidosryhmillä on yksi, odottavilla sidosryhmillä kaksi ja lopullisilla sidosryhmillä kaikki kolme määrettä; valta, oikeutus ja kiireellisyys. Piilevän sidosryhmän merkitys yritykselle on matala, odottavan merkitys keskinkertainen ja lopullisen sidosryhmän merkitys suuri. (Mitchell ym. 1997, 853–857, 865–867.)

Piilevät sidosryhmät voidaan jakaa kolmeen luokkaan:

- Nukkuvalla (dormant) sidosryhmällä on valtaa, jota ne käyttävät vaikuttaakseen yrityksen toimintaan, vuorovaikutus yrityksen kanssa on vähäistä. Nämä sidosryhmät esiintyvät esimerkiksi mediassa.
- Harkinnanvaraisella (discretionary) sidosryhmällä on oikeutus yhteistyöhön, mutta ei valtaa vaikuttaa yritykseen eikä kiireellisiä vaatimuksia. Nämä sidosryhmät ovat usein aatteellisia järjestöjä.
- Vaativalla (demanding) sidosryhmällä on kiireellisiä vaatimuksia, mutta ei valtaa eikä oikeutusta. Yrityksen kannalta ne ovat kuin "hyttysen surina johtajien korvissa": ärsyttäviä, mutta eivät vaarallisia. (Mitchell ym. 1997, 872–878.)

Piilevät sidosryhmät voivat lisätä merkitystään ja siirtyä odottavaan sidosryhmään hankkimalla itselleen yhden puuttuvan ominaisuuden. Odottavat sidosryhmät voidaan jakaa kolmeen luokkaan:

- Hallitsevalla (dominant) sidosryhmällä on valta ja oikeutus. Sidoryhmän vaikutus yritykseen on varmaa, ryhmään kuuluvat esimerkiksi omistajat, velkojat, sijoittajat ja henkilöstö. Yritys tuottaa sidoryhmälle erilaisia raportteja, kuten vuosikertomuksia. Monet tutkijat pitävät hallitsevia sidoryhmiä yrityksen ainoina sidoryhminä.
- Riippuvaisella (dependent) sidoryhmällä on kiireellisiä ja oikeutettuja vaatimuksia. Ne ovat riippuvaisia muista sidoryhmistä tai yrityksen johdosta. Riippuvaiset sidoryhmät ovat heikkoja eikä suhde ole vastavuoroinen.
- Vaarallisella (dangerous) sidoryhmällä on kiire ja valta. Ne voivat toimia pakottavasti ja mahdollisesti väkivaltaisesti, esimerkkeinä korpilakot, työntekijöiden sabotaasi, terrorismi tai ympäristöaktivismi. (Mitchell ym. 1997, 872–878.)

Lopullisella (definitive) sidoryhmällä on johdon kannalta suuri merkitys. Jokaisesta odottavasta sidoryhmästä voi tulla lopullinen sidoryhmä silloin, kun se hankkii itselleen puuttuvan ominaisuuden. Jos sidoryhmä on erityisen taitava esimerkiksi poliittisesti tai sosiaalisesti, voi se siirtyä lopullisten sidoryhmien luokkaan mistä tahansa

asemasta. Sidosryhmien merkitys voi myös vaihdella ja edellyttää eri aikoina eriasteista ja -tyyppistä huomiota. (Mitchell ym. 1997, 872–878.)

### 3.7. Sidosryhmävuoropuhelu ja välittävä johtaminen

Kujalan ja Kuvajan (2002, 16–17) mukaan aktiivinen sidosryhmävuoropuhelu on olennaista yrityksen johtamisessa ja päätöksenteossa. Yritysjohdo tunnistaa sidosryhmien merkityksen ja luo vuoropuhelua. Johtaja myös arvostaa sidosryhmiensä osaamista ja vaikuttaa siihen, millainen sidosryhmänäkemyks yrityskulttuuriin ja toimintatapoihin muodostuu. Sidosryhmien tarpeet ja näkemykset huomioidaan jo strategiassa ja sidosryhmät ovat kumppaneita liiketoiminnan kehittämisessä.

Välittävässä johtamisessa yritysjohto on aidosti kiinnostunut eri sidosryhmien hyvinvoinnista, henkilökunnan mielipiteistä ja asiakkaiden tyytyväisyydestä. Sidosryhmiä kuunnellaan ja niiden mielipiteitä, arvoja ja näkemyksiä pidetään tärkeinä. Vuorovaikutus tapahtuu käytännön vuoropuheluna ja avoimuus sekä läpinäkyvyys ovat osa yrityksen organisaatiokulttuuria. Välittävän johtamisen periaatteita ovat mm. sidosryhmien kunnioitus, sidosryhmävuoropuhelu, sidosryhmien tasavertainen kohtelu ja vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen sekä avoin ja läpinäkyvä organisaatiokulttuuri. (Kujala & Kuvaja 2002, 70–72.)

Sidosryhmävuoropuhelun avulla sidosryhmät voivat oppia ymmärtämään yrityksen arvoja ja näkemään asioita eri näkökulmista; luodaan pitkäkestoisia yhteistyösuhteita. Tavoitteena on myös hyödyntää sidosryhmien osaamista kehitystyössä, sekä ennakoita ja välttää sidosryhmien aiheuttamia kriisejä. (Kujala & Kuvaja 2002, 84–85.)

Sidosryhmillä on erilaisia tarpeita ja odotuksia (Kujala & Kuvaja 2002, 89–129). Henkilöstön tarpeet ja odotukset liittyvät:

- hyviin työskentelyolosuhteisiin (työturvallisuus, työajat)
- ilmapiiriin ja yrityskulttuuriin
- johtamisen laatuun
- tasa-arvoon
- johtamistapoihin
- työnsisältöön, työaikoihin ja – tapoihin

- vaikutusmahdollisuuksiin
- oikeudenmukaisuuteen esim. palkkapolitiikassa.

Asiakkaiden tarpeet ja odotukset liittyvät:

- tuotteen ja palvelun laatuun
- lisäarvoa tuottaviin mielikuvatekijöihin (pakkaus, maine, brandi, ympäristö vastuullisuus)
- riittävän ja oikean informaation saamiseen
- totuudenmukaiseen mainontaan
- tuotteiden ja pakkausten turvallisuuteen ja laadukkuuteen
- selkeään ja ”reilun pelin mukaiseen” hinnoitteluun
- asiakkaan ja asiakkaan asiakkaiden tarpeiden ymmärrykseen. (Kujala & Kuvaja 2002, 89–129)

Alihankkijoiden ja tavarantoimittajien tarpeet ja odotukset liittyvät:

- selkeisiin sopimuksiin
- ympäristöjärjestelmien luomiseen ja kestävä kehityksen huomioimiseen
- yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattamiseen
- täsmällisyyteen taloudenpidossa, esim. laskujen maksussa
- vastuunkannon ja –jaon selkeyteen ja yhteiseen ymmärrykseen. (Kujala & Kuvaja 2002, 89–129)

Omistajien ja rahoittajien tarpeet ja odotukset liittyvät:

- yrityksen arvoihin ja johtamistapoihin
- toiminnan avoimeen raportointiin
- eettiseen toimintaan. (Kujala & Kuvaja 2002, 89–129)

Kilpailijoiden tarpeet ja odotukset liittyvät:

- reiluun ja kunnioittavaan kohteluun
- vastuulliseen liiketoimintaan. (Kujala & Kuvaja 2002, 89–129)

Julksen sektorin, kansalaisjärjestöjen, paikallisyhteisöjen ja tiedotusvälineiden roolia, tarpeita ja odotuksia on vaikeampi määrittellä. Julkinen sektori pyrkii välittömään ja suoraan yhteydenpitoon sekä vastuullisen toiminnan edistämiseen. Kansalaisjärjestöt pyrkivät omien tavoitteiden saavuttamiseen ja yrityksen toimintaan vaikuttamiseen. Paikallisyhteisöt toivovat tutkimustoiminnan, kulttuurin ja urheilun tukemista ja sponso-

rointia sekä suoria rahalahjoituksia. Tiedotusvälineiden tavoitteena on keskustelun ylläpito ja tietoisuuden edistäminen.

Yritys pyrkii vuoropuhelun avulla selvittämään, mitä mieltä sidosryhmät ovat yrityksen arvoista, liikeideasta ja visiosta; millainen on vastuullinen toiminta yrityksen ja sidosryhmien välillä; millaista raportointia ja viestintää toivotaan. Vuoropuhelun motiivina on mm. pyrkimys liiketoimintaedellytysten turvaamiseen, liiketoiminnan kehittämiseen, konfliktien ennakointiin ja hallintaan sekä sidosryhmien osaamisen hyödyntämiseen. Vuoropuhelusta saatava tieto tulee saattaa koko organisaation käyttöön. Vuoropuheluprosessi etenee sidosryhmien valinnan kautta vuoropuhelun valmisteluun ja lopulta vuoropuhelun toteutukseen. Kuhunkin vaiheeseen kuuluu omat tehtävänsä. Sidosryhmien valintaan kuuluu sidosryhmien tunnistaminen ja nimeäminen, nykyisten vuorovaikutussuhteiden arviointi ja sidosryhmäkohtaisten tavoitteiden asettaminen. (Kujala & Kuvaja 2002, 130–131, 133.)

Sidosryhmien rooleissa ja merkityksessä voi olla eroja. Aktiivisessa suhteessa sidosryhmältä halutaan tietoja, näkemyksiä ja palautetta. Vuoropuhelusta luodaan sidosryhmää motivoivaa ja molempia osapuolia hyödyttävää. Passiivisessa suhteessa ei aktiivisesti hankita tietoa, vaan kyse on enemmän tiedon välittämisestä. Sidosryhmien valinnassa voi käyttää apuna kysymyslistaa: minkä sidosryhmän odotukset ja näkemykset ovat meille vieraimpia, mitkä sidosryhmät voivat aiheuttaa meille yllätyksiä tai riskejä, mitä sidosryhmiä toimialallamme on tapana konsultoida ja mitkä sidosryhmät ovat toimialallamme aktiivisia vaikuttajia, paikallisesti ja päämarkkina-alueella? (Kujala & Kuvaja 2002, 134–135.)

Vuoropuhelun valmisteluun kuuluu vastuuhenkilöiden nimeäminen, kontaktien solmiminen, sidosryhmien tarpeiden selvittäminen ja yhteisten tavoitteiden asettaminen. Haluttuihin sidosryhmiin otetaan yhteys ja selvitetään, onko heillä kiinnostusta ja valmiutta osallistua vuoropuheluun ja kuka toimii yhteyshenkilönä. Sitoutuminen on varmintä, kun tavoitteet ja toimintatavat sovitaan yhdessä. (Kujala & Kuvaja 2002, 137.)

Vuoropuhelun toteutukseen kuuluu sidosryhmien kohtaaminen, vuoropuhelun dokumentointi ja vuoropuhelun arviointi ja raportointi. Vuoropuhelun toteutus riippuu mm. resursseista, tavoitteista ja sidosryhmien määrästä. Myös lähestymistavassa on vaihtoehtoja, voidaan järjestää seminaareja, työpajoja, pienryhmätoimintaa tai erilaisia neuvoa

antavia paneeleja sekä tehdä henkilökohtaisia haastatteluja tai kirjallisia kyselyitä. Onpa toteutustapa mikä hyvänsä, täytyy prosessi suunnitella, valmistella ja dokumentoida huolellisesti. Yritys saa käyttöönsä sidosryhmien asiantuntemuksen ja sen on pystyttävä raportoimaan, miten on asiantuntemuksen hyödyntänyt. (Kujala & Kuvaja 2002, 138–140.)

### 3.8. Sidoryhmäsuhteet ja liiketoiminnan arvon luominen

*”Asiakaslähtöinen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia.”* Asiakas hyötyy elämää helpottavista tai jonkin tarpeen tyydyttävistä kokemuksista. Nykyisin asiakkaat arvostavat myös enemmän tuotteita ja palveluita, jotka säästävät heidän aikaansa - nopeasta ja sujuvasta palvelusta ollaan valmiita maksamaan. Asiakkaalle tuotetaan arvoa jokaisessa yrityksen ja asiakkaan välisessä kohtaamisessa. Asiakassuhteen kestäessä ja syvetessä luottamus lisääntyy ja asiakkaan kokema arvo kasvaa. (Löytänä & Korteso 2011, 54–56.)

Kosketuspisteet ovat paikkoja, joissa asiakas kohtaa yrityksen toimintoja. Kosketuspisteepolkujen avulla on mahdollista konkreettisesti hahmottaa kohtaamiset ja niiden vaikutukset asiakaskokemukseen. Esimerkiksi lentomatikustajan kosketuspisteepolku alkaa varauksen tekemisestä ja päättyy siihen, kun asiakas poistuu lentokoneesta ja saa matkatavaransa. Myös sellaiset kosketuspisteet kannattaa huomioida, joita ei vielä ole olemassa – puuttuuko sellainen kohtaaminen tai yhteydenotto, josta asiakas saisi lisäarvoa? (Löytänä & Korteso 2011, 113–117.)

Sidosryhmien suhteet toisiinsa ovat merkittäviä liiketoiminnan arvon luomisessa, joten huomioita tulisi kiinnittää kahdenvälisen suhteiden sijaan monenvälisiin sidoryhmäsuhteisiin. Myös saman sidoryhmän, esimerkiksi asiakkaiden, keskuudessa intressit voivat olla erilaisia ja yrityksen tulisi tunnistaa ja huomioida ne toiminnassaan. (Myllykangas 2009, 168–169.) Sidoryhmäsuhteiden laadun muutos, kuten yhteistyön lisääntyminen, vaatii ajattelutavan muutosta ja omien roolien ymmärtämistä uudella tavalla. Sidoryhmäsuhteissa voidaan Myllykankaan mukaan nähdä kuusi ominaisuutta, jotka ovat olennaisia liiketoiminnan arvon luomisessa ja joihin tulee kiinnittää huomiota prosessia muutettaessa. Ominaisuudet ovat:

- suhteen historia

- suhteen tavoitteet ja niiden keskinäinen harmonia
- vuorovaikutuksen tiiviys
- tiedon jakaminen
- oppiminen ja osaamisen kehittäminen
- luottamus, sen laajentuminen yksilötasolta organisaatiotasolle. (Myllykangas 2009, 170–172.)

Sidosryhmäsuhteiden historia muokkaa jokaista suhdetta. Strateginen kumppanuus syntyy ja liiketoiminnan arvoa voidaan kasvattaa, jos sidosryhmien intressit ja tavoitteet ovat harmoniassa keskenään. Yhteistyöhön pyrittäessä tiedon jakamisella ja vuorovaikutuksella on suuri merkitys. (Myllykangas 2009, 170–172.) Keskeistä liiketoiminnan arvon luomisessa on sidosryhmäsuhteiden monenvälisyys, linkittyminen ja limittäisyys. Kumppanuuden ja yhteistyön myötä ei epäillä toisia tai käydä taistelua siitä, kuka saa enemmän, vaan luodaan yhdessä lisää kaikille. (Myllykangas 2009, 174–177.)

Myllykankaan mukaan (2009, 178–179)

- ei riitä, että oman yrityksen osaaminen muuttuu – myös toisen osapuolen on muututtava
- kilpailuedun hakeminen monelta eri suunnalta yhtä aikaa onnistuu harvoin
- kaikki sidosryhmäsuhteet eivät ole liiketoiminnan arvon luomisessa yhtä tärkeitä
- sidosryhmäanalyysin on oltava jatkuvaa
- huomio tulee keskittää konkreettisiin toimijoihin
- huomioita tulee kiinnittää sidosryhmien osaamiseen
- sidosryhmäsuhteita tulee arvostaa ja johtaa
- sidosryhmien intressejä voi pyrkiä ohjaamaan samaan suuntaan
- keskitytään siihen, miten arvoa luodaan yhdessä kaikille.

### **3.9. Sidosryhmät TAMKissa**

Sidosryhmiin liittyvä selvitystyö on tärkeää, sillä kumppanuudet ja asiakkuudet on määritelty kehittämisalueiksi TAMKin strategiassa (kuvio 4). Lisäksi KKA:n auditointiraporteissa sidosryhmäsuhteiden laadunhallinta on nähty kehittämiskohteena. Selvitystyö on alussa; valmista materiaalia tai yhteisesti sovittuja käytäntöjä ei TAMKissa vielä ole. Sidosryhmäsuhteita hoidetaan pääasiassa aloittain tai koulutusohjelmittain ja käytännöt

voivat erota toisistaan. TAMKissa on määriteltävä, miten sidosryhmäyhteistä johdetaan, miten vastuut jaetaan ja millaisia yhteisiä periaatteita tarvitaan



Kuvio 4. TAMKin strategia (TAMKin Laatukäsikirja, luku 1.02.02)

Kumppanuuksien ja asiakkuuksien konkreettiset tavoitteet on kirjattu TAMKin läpäiseviin strategisiin teemoihin (kuvio 5). Tavoitteina on mm. asiakkaiden toiminnan tunteminen, asiakastarpeisiin vastaaminen ja yhteistyö.



## TAMKin läpäisevät strategiset teemat

Osaamiset			VISIO 2019
Läpäisevät teemat	Hyvinvointi ja terveys	Oppiminen ja luovuus	
<b>Kansainvälistyminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kansainvälisen korkeakouluysteistyön sisällyttäminen osaksi tulostavoitteellista toimintaa</li> <li>Näkyvästi kansainvälisen oppimisympäristön kehittäminen</li> <li>Kansainvälisen maksullisen koulutuksen aloittaminen</li> </ul>		
<b>Tulevaisuuden osaaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstön ja opiskelijoiden elinikäisen oppimisen tukeminen osaamisen uudistamiseksi</li> <li>TAMKin osaamisalojen yhteistoiminta uudenlaisen osaamisen synnyttämiseksi</li> <li>Opiskelijoiden yksilöllisiin osaamisvaatimuksiin vastaavien nykyaikaisten ja monialaisten oppimisympäristöjen kehittäminen</li> <li>Aktiivinen vaikuttaminen kestävään yhteiskuntakehitykseen</li> </ul>		
<b>Kumppanuudet ja asiakkuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaiden toiminnan tuntemien ja asiakastarpeisiin vastaaminen</li> <li>Asiakkuuksissa integroituvan koulutus- sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan edistäminen</li> <li>Yhteistyön tuloksena vahvemman korkeakoulualueen luominen</li> <li>Uusien liiketoimintamahdollisuuksien mahdollistaminen asiakkaillemme monialaisuutta hyödyntämällä</li> </ul>		
<b>Työtä opiskelijoiden ja työelämän parhaaksi!</b>			

Tampereen ammattikorkeakoulu antaa menestymisen avaimet luomalla uutta ja kansainvälistä osaamista.

TAMK

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kuvio 5. TAMKin läpäisevät strategiset teemat (TAMKin Laatukäsikirja, luku 1.02.02)

## 4 ASIAKKUUDET

Tässä luvussa perehdytään strategisten asiakkuuksien johtamiseen ja strategisten asiakkuuksien arvontuotantoon, kuvataan erilaisia CRM-ratkaisuja ja kerrotaan asiakaskokemuksen mittaamisesta. Lopuksi kerrotaan TAMKin asiakkuuksien nykytilasta ja kehittämiskohteista. Asiakkuuksia käsitellään omana lukunaan, koska asiakkaat ovat merkittävä sidosryhmä. Kumppanuudet ja asiakkuudet ovat myös nostettu TAMKin strategiassa yhdeksi kehittämiskohteeksi.

### 4.1. Strategisten asiakkuuksien johtaminen

Strategisten asiakkuuksien johtaminen lisää johtajien ja esimiesten valmiuksia hoitaa arvokkaimpia asiakkuuksia järjestelmällisesti (Storbacka & Sivula & Kaario 2000, 137–140). Strategisten asiakkuuksien johtamisen päätehtävät ovat asiakkuuden perustan rakentaminen, mahdollisuuksien tunnistaminen ja strategisten asiakkuuksien arvontuotannon tukeminen:

Asiakkuuden perusta rakennetaan

- valitsemalla oikeat asiakkaat
- luomalla sopiva tuote tai palvelu
- kehittämällä asiakkuusprosessit
- kehittämällä johtamisrakenne, joka määrittää prosessin roolit, tehtävät ja kannustimet
- kehittämällä yhteiset työkalut ja johtamisen prosessit. (Storbacka ym. 2000, 25.)

Mahdollisuudet tunnistetaan

- tekemällä asiakkuussuunnitelma
- kohdentamalla resursseja
- sitouttamalla asiakkaita toimenpiteisiin
- arvioimalla ja mittaamalla
- jatkuvalla asiakkuuteen liittyvien toimintojen suunnittelu- ja toteutusprosessilla
- jalostamalla asiakkuuksia
- toimimalla suunnitelmallisesti. (Storbacka ym. 2000, 26.)

Strategisten asiakkuuksien arvontuotantoa tuetaan

- kiinnittämällä huomiota asiakaskohtaamisten toteutukseen
- järjestelmällisellä koordinoinnilla ja kohtaamisten, viestinnän ja prosessien hallinnalla
- tiimiorganisaation hyvällä järjestäytymisellä
- tiimin tietoisuudella strategisen asiakkuuden tavoitteista ja toimenpiteistä
- ymmärtämällä johtotason kohtaamisten merkitys sidosten muodostamisessa ja mahdollisuuksien tunnistamisessa
- arvioimalla ja kehittämällä operatiivisia prosesseja
- laatimalla tärkeimpiä kohtaamisia varten käsikirjoitus
- luomalla tueksi viestintäohjelma. (Storbacka ym. 2000, 27.)

Strategisia asiakkuuksia voidaan valita erilaisten kriteerien perusteella, kuten liiketoiminnan volyymi, asiakaskannattavuus, referenssiarvo tai osaamisarvo. Kriteerit laaditaan yrityskohtaisesti, yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin pohjautuen. (Storbacka ym. 2000, 52–53; Storbacka & Lehtinen 2002, 29.) Tärkein mittari on asiakkuuden kannattavuus (Storbacka & Lehtinen 2002, 29). Asiakkuuden kannattavuus lasketaan arvioimalla yhden asiakkuuden kannattavuutta tietyllä aikavälillä, asiakkuustulojen ja asiakkuuskustannusten erotuksena. Kannattavuuden kehittäminen tapahtuu asiakkuustuloja kasvattamalla ja asiakkuuden hoitamiseen liittyviä kustannuksia pienentämällä. Asiakkaan osaamisarvo on osaamista, jota yrityksellä ei ole itsellään: asiakas toimii yrityksen toiminnan kehittäjä, kun vaatii siltä uutta osaamista. Asiakkuuden referenssiarvo muodostuu asiakkaan kautta saatavista uusista kontakteista ja suositteluhaluudesta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 30–31.)

#### 4.2. Strategiset asiakkuudet ja arvontuotanto

Strategisia asiakkuuksia johtamalla tavoitellaan tilannetta, jossa arvoa tuotetaan sekä asiakkaalle että yritykselle; samalla myös asiakkaan kyky tuottaa arvoa itselleen lisääntyy. Arvo koetaan eri tavalla tuotetta ostettaessa ja käytettäessä - arvoa tuleekin analysoida asiakaskohtaamistasolla, asiakkuustasolla ja kokonaisuuden tasolla. Asiakaskohtaamistasolla, ostohetkellä, asiakas tekee valinnan, jonka perustana ovat tarjolla olevien tuotteiden erot ja asiakkaan omat mieltymykset. Tuotteen tai palvelun ominaisuudet korostuvat. Asiakkaan kokemaa arvoa voidaan kasvattaa mm. selvittämällä asiakkaan

ongelmat ja tarjoamalla niihin ratkaisuja tai muuttamalla kohtaamisten sisältöä. Asiakkuustasolla, oston jälkeisessä käyttötilanteessa, asiakasta kiinnostaa se, miten tuote tai palvelu tuottaa hänelle arvoa. Asiakkuutta arvioidaan kokonaisuutena. Asiakkaan kokemaa arvoa voidaan kasvattaa mm. muuttamalla tuotteen tai palvelun sisältöä, kehittämällä vaihtoehtoisia hinnoittelujärjestelmiä tai parantamalla prosesseja. Kokonaisuuden tasolla asiakas tulee tietoiseksi siitä, miten asiakkuus tukee hänen päämääränsä tai toiminta-ajatuksensa toteuttamista. Arvon kasvattaminen on strategisesti merkittävää ja sen myötä voi syntyä esimerkiksi uusia strategisia kumppanuuksia. Tavoitteena on löytää keinoja asiakkaan arvontuotannon entistä parempaan tukemiseen. (Storbacka ym. 2000, 22–23.)

Storbackan mukaan (2005, 46) asiakkuuksien johtaminen on yrityksen ja asiakkaan välisen vaihdantaprosessin johtamista siten, että asiakasta autetaan tuottamaan arvoa itselleen (value creation) ja varmistetaan, että yritys pystyy saamaan itselleen osan arvosta, joka syntyy asiakkaalle tässä vaihdannassa (value capture).

Storbackan mukaan (2005, 45–48) asiakkuuksien johtamisen tavoite on tuottaa arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Asiakkaalle syntyy arvoa silloin, kun hän käyttää tuotetta omassa prosessissaan ja yrityksen tehtävä on tukea asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Asiakkaiden tilanteet ja tarpeet ovat erilaisia – asia joka on arvokas jollekin voi olla arvoton toiselle. Storbackan ja Lehtisen mukaan (2002, 29) asiakkuuksien johtamisen tavoite on asiakkuuden arvonnousu. Storbacka ym. (1999, 19–21) määrittelevät asiakkuuksien johtamisen tavoitteeksi pyrkimyksen tehdä asiakkuuksista arvokkaita. Asiakkuus on kahden osapuolen välistä yhteistyötä ja siihen liittyy laadullisia miellelyhtymiä, kuten luottamus, toisen osapuolen arvostus ja pitkäaikainen yhteistyö. Lähtökohtana on ymmärtää asiakasta ja asiakkaan arvontuotantoprosessia sekä kasvattaa tietoisuutta asiakkaan tavoista tuottaa arvoa itselleen. Kun tietoisuus kasvaa, yritys pystyy helpommin arvioimaan omat mahdollisuutensa auttaa asiakasta. (Storbacka & Blomqvist & Dahl & Haeger 1999; 19–21, Storbacka & Lehtinen 2002, 20.)

Asiakkuuslähtöisyyden avaintekijöitä ovat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto. Saavutettavuuteen kuuluu läsnäolo markkinoilla, fyysinen tavoitettavuus sekä lähestyttävyyys myös tiedon ja tunteen tasolla. Parantamalla saavutettavuuttaan yritys voi saada kilpailuetua. Vuorovaikutteisuuteen kuuluu erilaisia tapoja hoitaa yhteistoimintaa asiakkaan kanssa: tuotteita tai palveluja kehitetään asiakkaan tilanne ja tarpeet huomioi-

den, kehitetään asiakaskohtaamisia ja prosesseja sekä luodaan dialogia. Arvontuotannon tavoite on optimoida arvo kaikissa rajapinnoissa. Se vaatii osapuolilta vastavuoroisuutta, keskinäistä luottamusta ja prosessien yhteensopivuutta. Välitön arvo muodostuu tuotteista ja lupauksista, joita asiakas saa vastineeksi omista panoksistaan. Välillinen arvo muodostuu yhteisestä oppimisesta, kehittymisestä ja tunnearvosta, kuten toimittajan turvallisuudesta. Yritys voi vahvistaa kilpailukykyään, jos se pystyy jatkuvasti uudistamaan prosessejaan ja tarjoamaan asiakkaalleen uusia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen. (Storbacka ym. 1999, 23–25.)

Asiakaslähtöisyys edellyttää yrityksiltä asiakaskannan jatkuvaa analysointia ja vaihtoehtoisten toimintatapojen kehittämistä. Usein yritykset tarvitsevat myös vaihtoehtoisia asiakkuusstrategioita, sillä erilaisten asiakkuuksien hoitamiseen tarvitaan erilaisia toimintatapoja. (Storbacka ym. 1999, 27; Storbacka & Lehtinen 2002, 57.)

Miten asiakkuuksien arvo pystytään osoittamaan? Arvon elementtejä ovat asiat, jotka vaikuttavat tuotteen tai palvelun kustannuksiin ja hyötyihin asiakkaan prosessissa. Ne voivat olla teknisiä, taloudellisia, palvelullisia tai sosiaalisia ja niiden konkreettisuus voi vaihdella. Yrityksen tehtävä on määritellä elementit ja tehdä ne asiakkaalle näkyväksi ja mitattaviksi. Konkreettiset hyödyt voivat olla esimerkiksi kustannus- tai työajansäästöjä ja prosessien nopeutumista tai kehittymistä. (Storbacka ym. 2000, 129.)

Hirvosen ja Helanderin (2001, 289–290) mukaan yrityksen on selvitettävä prosessit, joilla on yhteys yrityksen tarjoamaan palveluun ja joilla asiakas luo arvoa itselleen. Selvityksen avulla yritys pystyy luomaan palveluja, jotka parhaiten tukevat asiakkaan arvontuotantoprosessia. Syvällisen ymmärtämisen avulla yritys voi löytää asiakkaan prosessiin liittyvät huolenaiheet ja tavoitteet. Yritys voi myös pohtia, mihin huoliin se voi tarjota ratkaisun oman ydinosaamisensa avulla. On tärkeää, että yritys tekee selkeän arvolupauksen, pitää lupauksensa ja sitoutuu suhteeseen. Myös asiakkaan pitää sitoutua ja olla valmis keskustelemaan. Kun asiakas määrittelee arvontuotantoprosessinsa ja tekee sen ainakin osittain näkyväksi, pystyy yritys tukemaan asiakkaan prosesseja tehokkaammin. Suhde yrityksen ja asiakkaan välillä syvenee, tehostuu ja tuottaa arvoa molemmille. Syventyvä suhde voi esimerkiksi lyhentää prosessien kestoa tai neuvotteluihin käytettävien resurssien tarvetta.

Hirvonen ja Helander (2001, 286) kehittivät prosessuaalisen kuvaamisen mallin, jossa asiakkaan arvonluontiprosessia analysoidaan määrittelemällä prosessin eri vaiheisiin liittyvät huolet. He ovat esimerkissään käyttäneet prosessina koulutuspalveluiden hankintaa, mutta malli on sovellettavissa myös muunlaisiin tapauksiin. Tässä opinnäytetyössä mallia on mukailtu luvun 5.4 kuvioissa.

### 4.3. CRM-ratkaisut strategisten asiakkuuksien tukena

Asiakassuhteiden hallinta, customer relationship management (CRM), yleistyi 1990-luvun alkupuolella (Löytänä & Korteso 2011, 20–21; Storbacka ym. 2000, 139). Esimerkiksi IBM määritti prosessinsa tukemaan koko asiakkuuden elinkaarta markkinoinnista asiakastyytyvyyteen. Pian muutkin yritykset ymmärsivät asiakkuusstrategioiden ja niiden tukena käytettävien prosessien tärkeyden. Samaan aikaan tekniikan kehitys mahdollisti asiakastietojen näyttämisen taloudellisesti yhdessä järjestelmässä. (Storbacka ym. 2000, 137–140.)

Ideana on kerätä ja analysoida mahdollisimman paljon tietoa asiakassuhteista sekä kasvattaa asiakassuhteiden arvoa ja yrityksen saamia tuottoja. Asiakassuhteiden hallintaa liittyviä toimintoja ovat mm. asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, asiakaskannan segmentointi sekä kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen. Toteutuksessa tietojärjestelmät ovat keskeisiä. CRM-järjestelmään kerätään yleensä segmentointiin liittyviä tietoja, kuten asiakkaan sijainti, koko tai asema; asiakassuhteen hoitoon liittyviä tietoja, kuten tilaushistoria, toimitukset ja laskut sekä asiakkuudenhoitoon liittyviä tietoja, kuten tiedot tapaamisista, puhelusta, sähköposteista ja verkkokohtaamisista. (Löytänä & Korteso 2011, 20–21.) Suurimpana vaarana on, että suunnittelu tehdään liikaa tekniikan ehdoilla. Tärkeintä on miettiä ensin, mihin asiakaslähtöisyydellä pyritään ja miten tavoitteisiin päästään parhaiten. Selvityksen tuloksena voi löytyä muutostarpeita esimerkiksi asiakaspalveluprosesseissa tai yrityskulttuurissa. Kun perusasiat ovat kunnossa, voidaan etsiä järjestelmä, joka tukee vakiintuneita työkentelytapoja ja asiakasstrategioita. (Karlöf & Lövingsson 2009, 48.)

CRM:ää laaja-alaisempi malli on asiakaskokemuksen johtaminen, customer experience management (CEM). Malli yleistyi 2000-luvun lopussa ja sen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja arvoa kaikissa yrityksen ja asiakkaan välisis-

sä kohtaamisissa. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat laajasti yrityksen tekemät asiat kaikkissa sen toiminnoissa. Malli vaatii yritykseltä järjestelmällistä lähestymistä sekä vahvaa visionääristä johtamista. Tietojärjestelmät eivät ratkaise CEMin johtamiselle asettamia vaatimuksia, mutta toimivat siinä apuna. Kyseessä on strateginen ajattelutapa, joka mahdollistaa uudenlaiset kilpailuedut. (Löytänä & Korteso 2011, 21–22.)

*”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”* Asiakaskokemus ei ole tietoinen päätös ja tästä johtuen sen muodostumiseen ei ole helppoa vaikuttaa. Yrityksellä voi kuitenkin olla tietty tavoite siitä, millaisia kokemuksia se pyrkii luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Hyvin hoidettuna asiakaskokemuksen johtaminen lisää asiakkaan saamaa arvoa ja tuo yritykselle lisää tuottoja. Asiakaskokemuksen johtamisesta on mm. seuraavia hyötyjä:

- asiakkaan sitoutuminen yritykseen vahvistuu
- asiakastyytyväisyys kasvaa
- suosittelijoita tulee lisää ja suositteluhaluus kasvaa
- erilaiset myynnin mahdollisuudet lisääntyvät
- asiakkuuksien elinkaari pitenee
- asiakkaiden kautta tulevat kehitysideat lisääntyvät
- henkilöstö sitoutuu paremmin
- asiakaspoistuma ja negatiivisten asiakaspalautteiden määrä pienenevät. (Löytänä & Korteso 2011, 13–14.)

Viime vuosina asiakkaiden toimintatavat ovat muuttuneet. Käytettävissä olevien nettisivujen määrä on käytännössä rajaton, Wikipedia sisältää miljoonia artikkeleita, YouTube miljoonia videoita ja Facebookilla ja Twitterillä on miljoonia käyttäjiä. Yritysten nettisivut ja verkkoportaalit antavat uudenlaisia mahdollisuuksia asiakkaiden kohtaamiseen ja itsepalvelu lisääntyy. Sosiaalisen median eri foorumeiden kautta tietoa ja kokemuksia on mahdollista vaihtaa nopeasti ja laajalle, eikä yrityksellä ole tähän juurikaan vaikutusmahdollisuuksia. Systemaattisella asiakaskokemuksen johtamisella voi kuitenkin varmistaa, että negatiiviset poikkeustilanteet hoidetaan hyvin ja asiakkaalle jää jaettavaksi vain hyviä kokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 27–31.)

#### 4.4. Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteena on auttaa johtopäätösten tekemisessä ja liiketoiminnan johtamisessa. Keinoja on paljon – aktiivisia keinoja käyttämällä tieto saadaan asiakkaalta kysymällä tai tutkimalla, passiivisista keinoista puhutaan silloin, kun palautteen anto tapahtuu asiakkaan omasta aloitteesta. (Löytänä & Kortesus 2011, 188.)

Aktiivisia keinoja ovat mm.:

- asiakastyytyväisyystutkimukset
- asiakaspaneelit, Fokus-ryhmät
- biometriset mittaukset (esim. katseen seuranta)
- Mystery Shopping -tutkimukset
- jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä. (Löytänä & Kortesus 2011, 188.)

Passiivisia keinoja ovat mm.:

- asiakkaan spontaanisti antama palaute
- palautelomakkeet, palautelaatikot
- reklamaatioiden analysointi
- sosiaalisen median seuranta
- kohtaamisten analysointi, esim. puhelutallenteesta ja sähköposteista. (Löytänä & Kortesus 2011, 188–190.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa ja palautteen keräämisessä tulee toimia järjestelmällisesti niin, että tietoja saadaan jatkuvasti eri kohtauspisteistä. Spontaanin palautteen asiakas antaa omasta aloitteestaan, ja määrittelee itse palautteen tavan, paikan ja ajankohdan. Spontaanin palaute on mittaamisen yksi osio, johtopäätösten tekemiseen tarvitaan myös muita tietoja. Asiakastyytyväisyystutkimukset ovat yleensä laajoja ja tapahtuvat kertaluotoisesti tai tietyin määrävällein. Haasteita tutkimusten onnistumiselle luovat mm. niiden laajuus, kysymysten asettelu sekä tulosten analysointi liian yleisellä tasolla. Saadulle numerotiedolle ei aktiivisesti etsitä selitystä (”miksi näin”) ja tuloksia ei käytetä toiminnan kehittämiseen. Analysointi vie aikaa, ja usein tulokset ehtivät vanhentua ennen kuin niitä kunnolla päästään hyödyntämään. Haasteita luo myös ihmisten tapa tutkimustilanteessa kaunistella omaa käyttäytymistään; tulokset eivät aina ole todenmukaisia. Kertaluontoisten tutkimusten lisäksi voidaan toteuttaa jatkuvia palaute-



kyselyjä. Tapoja on monia, kuten nettikyselyt, puhelinhaastattelut tai erilaisten palaute-laitteiden käyttö (esim. ”hymynaama”). Tärkeää on tiivistää kysymykset muutamaaan oleellisempaan kohtaan. (Löytänä & Korteso 2011, 189–200.)

Asiakkaita tulee kannustaa ja aktivoida palautteen antamiseen. Palautteenannon tulee olla asiakkaalle helppoa ja palautejärjestelmien yrityksen oman toiminnan kannalta jär-keviä. Uusista palautejärjestelmistä tiedotetaan asiakkaille, saatu palaute kootaan yhteen ja hyödynnetään johtamisessa ja kehittämistyössä. Asiakkaan on tärkeää tietää, että pa-lautteeseen reagoidaan ja sitä viedään eteenpäin. (Löytänä & Korteso 2011, 189–190.)

#### **4.5. Asiakkuudet TAMKissa**

Eniten kytköksiä maksaviin asiakkaisiin on TAMKIn Kehittämisen- ja koulutuspalveluilla. Kehittämisen- ja koulutuspalvelut tarjoavat mm. täydennys- ja henkilöstökoulutuksia, eri-laista hanketoimintaa, tuote- ja palvelukehitystyötä sekä tukea yritysten kansainvälisty-miselle. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2013c.)

Kehittämisen- ja koulutuspalveluissa on tehty konkreettisia toimenpiteitä asiakkuuden ja kumppanuuden kehittämiseksi. Verkkosivuja on uudistettu ja TAMKIn toimintaa ja palveluita on tuotu näkyviin asiakaslähtöisemmin. Syksyllä 2011 aloittaneiden avain-asiakasopettajien tehtävänä on olla tiiviissä yhteydessä yrityksiin ja perehtyä asiakkai-den toimintaan; tavoitteena on selvittää TAMKIn mahdollisuudet olla asiakkaille hyö-dyksi. Uudenlainen kumppanuustoiminta mahdollistaa laajan yhteistyön yritysten kans-sa, yhteistyö perustuu sopimukseen ja siihen liittyvään kehitysohjelmaan. (Ala-Uotila 2012.)

Kehittämiskohteitakin löytyy edelleen, mm. sähköiset palautekyselyt ja avainyhteistyö-kumppaneiden haastattelut voitaisiin toteuttaa säännöllisesti. Reklamaatioiden keräämi-seen ja kirjaamiseen tulee laatia systemaattinen järjestelmä, ja tulevan CRM-järjestelmän hyödyntäminen selvittää tarkasti. Lisäksi Kehittämisen- ja koulutuspalvelui-den toiminta pitää kytkä selkeämmin laatu-järjestelmään ja laadun kehittämiseen sekä nostaa asiakassuhteiden hoito systemaattisesti koko TAMKIn organisaation tasolle. (Ala-Uotila 2012.)

## 5 SELVITYKSET SIDOSRYHMIEN TARPEISTA

Tässä luvussa on konkreettista tietoa sidosryhmien tarpeista ja TAMKin asiakkuuksista. Tietoa on saatu neljästä lähteestä: KKA:n vuonna 2012 tekemästä tutkimuksesta ”Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta – Nykytilan kartoitus ja tulevat haasteet”, TAMKin Koulutus- ja kehittämispalveluiden vuonna 2010 tekemästä selvityksestä ”TAMKin yhteistyökumppaneiden näkemyksiä yhteistyön onnistumisesta ja yhteistyön tulevaisuudesta”, TAMKin Koulutus- ja kehittämispalveluiden vuonna 2012 teetästä selvityksestä ”Asiakaslähtöisyyden arviointi” ja TAMKin Kehittämisyksikön vuonna 2012 toteuttamista sidosryhmien haastatteluista. Lisäksi muutamien ammattikorkeakoulujen, yliopistojen ja yritysten www-sivuja on vertailtu benchmarkingtyyppisesti laadunhallinnan ja sidosryhmien osalta.

### 5.1. Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta

Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) teetti Tampereen yliopiston tutkijaryhmällä tutkimuksen, jonka tavoitteena oli selvittää korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyötä, sen nykytilaa ja tulevaisuutta, erityisesti laadunhallinnan näkökulmasta. Tutkimus tehtiin perehtymällä kirjalliseen aineistoon ja case-tutkimuksena haastatteleamalla viiden korkeakoulun laatuasioista vastaavia henkilöitä. Lisäksi tulevaisuuden tilaa hahmotettiin asiantuntijapaneelina, jossa sähköinen kysely lähetettiin korkeakoulujen johdolle, henkilöstölle ja sidosryhmien edustajille. (Lyytinen ym. 2012, 18–24.)

Tyypillisesti korkeakoulut ylläpitävät ja kehittävät yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen, vaikuttavuuden ja aluekehitystyön laatua seuraavin muodoin:

- opiskelijoiden työelämään integroidut opintojaksot (harjoittelu, opinnäytetyö)
- hankeyhteistyö
- täydennyskoulutus- ja tutkimuspalvelut
- alumniyhteistyö
- neuvottelukuntatoiminta. (Lyytinen ym. 2012, 26–29.)

Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen toiminnan välillä ei ole suuria eroja. Ammattikorkeakouluissa **yhteiskunnallinen vuorovaikutus** on enemmän osa opetuksen työ-

elämäyhteyksiä ja neuvottelukuntatoimintaa, yliopistoissa painotus on täydennyskoulutus- ja tutkimuspalveluissa. **Koulutuksen vaikuttavuutta** arvioidaan seuraamalla työelämään sijoittumista ja keräämällä alumni- ja työelämäpalautetta. Ammattikorkeakouluissa neuvottelukuntatoiminta ja osallistuminen opetussuunnitelmien kehitystyöhön ovat systemaattista. Yliopistoilla sidosryhmien edustajat vaikuttavat toimintaan yksiköiden johtokunnissa ja yliopiston hallituksessa. Laadunvarmistusjärjestelmän yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kattavuudessa on korkeakoulujen välisiä ja korkeakoulun sisäisiä eroja. **Kehitettävää** on erityisesti toiminnan mittareissa ja seurantamekanismeissa sekä sidosryhmäpalautteen käsittelemisessä. Myös sidosryhmien tunnistamiseen, priorisointiin, suhteiden organisointiin ja sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksiin tulisi kiinnittää huomiota. Nykyisellään korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmät huomioivat paremmin sisäiset kuin ulkoiset sidosryhmät. Erityisesti ulkoisten sidosryhmien osallistumisessa, tiedontarpeiden selvittämisessä ja ulkoisessa viestinnässä on kehitettävää. (Lyytinen ym. 2012, 26–29.)

Korkeakouluilla on paljon eritasoisia sidosryhmiä ja samalla taholla voi olla useita intressejä. Keskeisimmät sidosryhmät voidaan jakaa koulutus- ja tutkimusyhteistyökumppaneihin, asiakas- ja tilaajaorganisaatioihin, rahoittajaorganisaatioihin ja välittäjä- ja tukioorganisaatioihin. (Lyytinen ym. 2012, 30–33.) Sidosryhmien jaottelu on havainnollistettu seuraavassa kuviossa:



Kuvio 6. Korkeakoulujen keskeisimmät ulkoiset sidosryhmätahot (Lyytinen ym. 2012, 33)

Sidosryhmäyhteistyötä pidetään tärkeänä: sidosryhmien kautta korkeakoulut saavat toiminnalleen rahoitusta, luovat uusia yhteistyösuhteita ja saavat tietoa työelämän tarpeista. Sidosryhmäyhteistyötä tulee tarkastella osana korkeakoulun perustehtäviä, ei omana irrallisena kokonaisuutena. (Lyytinen ym. 2012, 34.)

Tutkimuksen mukaan sidosryhmäyhteistyö on **moniulotteista**, monitasoista ja osana erilaisia toimintoja, joten sen määrittely ja todentaminen yksiselitteisesti on hankalaa. Yhteistyöhön liittyviä vastuita tulisi tarkentaa ja yhteistyön tulisi olla säännöllistä, pitkäjänteistä ja vastavuoroista. Laadunhallinnan haasteena nähdään **yhteistyön eriytyneisyys** yksiköittäin tai yksilöittäin sekä toiminnan henkilösidonaisuus ja hajautuneisuus. Toiminnalle tulee luoda **mielekkäitä käytänteitä, ohjeistuksia ja tavoitteiden seurantaan tukevia indikaattoreita**. Toisaalta määrämuotoisten menettelyjen toimivuutta epäillä ja yhteisiä keskusteluja ja vapaamuotoista palautteenantoa pidetään keskeisenä. Sidosryhmiltä saatavan **palautteen käsittelyä** ja eteenpäin tiedottamista tulee tehostaa ja hiljaisen tiedon hyödynnettävyyttä parantaa dokumentaatiota kehittämällä. Haas-

teena nähdään myös henkilöstön motivointi ja sitouttaminen yhteiskuntavastuullisuuteen ja yhtenäisten käytänteiden soveltamiseen. (Lyytinen ym. 2012, 47–51.)

Laadunhallinnan tulevaisuutta kartoitettiin tutkimuksessa esittämällä asiantuntijapaneeleille mm. seuraavanlaisia väittämiä: ”Sidosryhmäverkostot laajenevat, muuntavat muotoaan ja ovat aikaisempaa huomattavasti avoimempia ja globaalimpia.”, ”Ulkoisten sidosryhmien rooli kasvaa korkeakoulujen toiminnan suuntaamisessa ja kehittämisessä.”, ”Korkeakoulujen ylemmän johdon rooli sidosryhmäyhteistyön edellytysten luomisessa vahvistuu.”, ”Luotettava laadunhallinta on sidosryhmäyhteistyöverkostoissa toimijoiden itsensä konstruoimaa.” ja ”Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyö perustuu opettajien/tutkijoiden ja ulkoisten sidosryhmien välisiin henkilösuhteisiin, joiden laatua on vaikea hallita muodollisilla menettelyillä.” Asiantuntija-arvioiden perusteella sidosryhmäverkostot tulevat jatkossa olemaan aikaisempaa **globaalimpia, avoimempia ja monimuotoisempia**; korkeakoulujen tulisi tehdä yhteistyötä erityisesti koulutusviennissä. Ulkoisten sidosryhmien rooli kasvaa korkeakoulujen toiminnan suuntaamisessa ja kehittämisessä. Laadukas ja hyvä käytäntö on luoda tavoitteellista ja pitkäjänteistä yhteistyötä. **Sidosryhmäviestinnän yhtenäisyys** koko korkeakoulun tasolla nähdään tärkeänä, vaikka yhteistyö onkin usein yksiköiden vastuulla. Ollakseen laadukasta yhteistyö edellyttää **kirjoitettuja ja yhteisesti sovittuja käytänteitä**; tämä liittyy myös henkilösuhteisiin perustuvaan yhteistyöhön. **Johdon rooli** nähdään tulevaisuudessa vahvistuvana; se on toiminnan strateginen suuntaaja, mahdollistaja ja toimintaperiaatteiden luoja. (Lyytinen ym. 2012, 55–88.)

## 5.2. TAMKin yhteistyökumppaneiden näkemyksiä

TAMKin Kehittämisen- ja koulutuspalvelut selvitti loppuvuodesta 2010, miten asiakkaat näkevät TAMKin ja TAMKin toiminnan. Selvitys tehtiin haastatteleamalla kahdenkymmenen asiakasyrityksen edustajia. Haastatteluista laadittiin raportti ”TAMKin yhteistyökumppaneiden näkemyksiä yhteistyön onnistumisesta ja yhteistyön tulevaisuudesta”.

Haastatteluissa nousi esille se, että asiakkaat toivovat **tiiviimpää yhteydenpitoa** – lisäksi käsitys TAMKista on hyvin **suppea**. Parhaiten tunnetaan harjoittelijat ja opinnäytetyön tekijät. Muusta toiminnasta, kuten TKI:stä, ei ole kovin selvää kuvaa. Raportin mukaan sekä TAMKilla että PIRAMKilla on ollut keskeisiä yhteistyökumppaneita, joi-

den kanssa on tehty pidempiaikaista yhteistyötä – yhteistyötahojen kanssa ei kuitenkaan ole tehty selkeitä **sopimuksia**. Lisäksi TAMKista ei löytynyt **kattavaa tietoa** siitä, minkä tahojen kanssa yhteistyötä tehdään, ja ketkä ovat yhteyshenkilöitä. Tiedot yhteistyökumppaneista ovat hajallaan yksittäisten työntekijöiden hallussa.

Raportissa kehittämiskohteina esitettiin mm. seuraavat:

- Yhteistyö on toiminut usein pelkästään opiskelijoiden varassa (opinnäytetyöt, harjoitustyöt), ilman opettajan tai TAMK:n edustajan osallistumista, tähän toivotaan korjausta.
- Henkilökunnalta toivotaan aktiivisempaa, henkilökohtaista yhteydenpitoa. Toivotaan omaa yhteyshenkilöä, jonka kanssa olisi säännöllisiä tapaamisia. Lisäksi toivotaan enemmän ”satunnaisia kohtaamisia” eli tapaamisia, joilla ei ole tarkkaa agenda.
- Suuret yhteistyökuviot edellyttävät TAMK:n ylemmän johdon tukea, kaivataan jämäkkää johtamista ja koordinoitua yhteistyön edistämiseksi.
- Tietoa TAMKista toivotaan joko henkilökohtaisten tapaamisten, sähköpostilistojen tai tiedotuslehden välityksellä. TAMK:n tarjoamista palveluista ja yhteistyömuodoista halutaan tietää enemmän ja saada ajankohtaista tietoa.
- Yritysnäkökulma pitäisi TAMKissa ymmärtää nykyistä paremmin.
- Käytetyn kielen tulisi olla konkreettista, turhaa tieteellistämistä on vältettävä.
- Toiveena on jatkossakin pitkäkestoinen yhteistyö; yhteistyötahot oppivat tuntemaan toistensa toimintaympäristöt ja kehittävät luottamuksellisen suhteen, jolloin yhteistyötä on aina helpompi jatkaa ja syventää.
- Nykytilanteessa TAMK:n eri yhteistyöhenkilöt eivät välttämättä ole tietoisia toistensa kytköksistä samaan yhteistyökumppaniin. (Tampereen ammattikorkeakoulu. TAMK:n yhteistyökumppaneiden näkemyksiä yhteistyön onnistumisesta ja yhteistyön tulevaisuudesta. 2010.)

### 5.3. Asiakslähtöisyyden arviointi

CI CityImage Oy:n laatiman Asiakslähtöisyyden arviointi -raportin mukaan (2012) kumppanuuksien ja asiakkuuksien vahvistaminen on määritelty kehittämisteemaksi myös TAMK:n strategiassa; tavoitteena on perehtyä asiakkaiden toimintaan ja tarpeisiin entistä paremmin. Pitkäkestoista ja molempia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä pyri-

tään luomaan kumppanuusohjelmien avulla – yhteistyömuotoja voivat olla mm. asiantuntemuksen vaihto, yhdessä oppiminen sekä yhteiset TKI-hankkeet. Lisäksi pyritään ennakoimaan asiakkaiden tarpeita ja tuottamaan heille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yhteistyön muodoista sovitaan kehittämisohjelmassa, joka laaditaan 2-3 vuodeksi kerrallaan.

TAMKissa on tehty jo paljon asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi, ja asiakaslähtöisyyden arviointiprosessi on yksi osa tätä kehitystyötä. Selvityksen pohjana oleva kysely lähetettiin TAMKin henkilöstöstä etukäteen valituille henkilöille. Raportissa palaute on jaettu viiteen eri osaan: strateginen taso, asiakkaat ja asiakkuudet, johtamistyyli (TAMKin johto sekä yksiköiden johto), asiakkuuksien hoitoprosessit ja henkilöstönäkökulma. Näistä kustakin on nostettu esiin sekä hyvällä tasolla olevia asioita että kehittämiskohteita.

Strategisessa näkökulmassa **hyvällä tasolla** ovat mm. TAMKin asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittämisen strategialähtöisyys, asiakkaiden tuntemus ja kumppanuussuhteissa vallitseva luottamus. **Kehittämiskohteina** nähdään mm. se, että kehittämistarpeista pitäisi viestiä henkilöstölle paremmin ja ohjeistaa heitä enemmän. Pitäisi kiinnittää huomiota asiakkaiden osallistumiseen asiakkuuksien kehittämisprosesseihin, samoin kuin asiakkaiden kuuntelemiseen, asiakkaille tuotettavien palvelujen määrittelemiseen, asiakkaiden näkemysten selvittämiseen sekä asiakastiedon keräämiseen yhteen paikkaan.

Asiakkaiden ja asiakkuuksien näkökulmassa **hyvällä tasolla** ovat mm. asiakassuhteiden ylläpito ja syventäminen, asiakkaiden rohkaisu palautteen antamiseen ja asiakastarpeiden ennakointi. **Kehittämiskohteina** nähdään mm. asiakkaiden segmentointi heidän tarpeidensa perusteella, asiakastyytyväisyyden mittaus, rohkaisu palautteen antoon myös TAMKin palveluista, asiakastapaamisten lisääminen, parempi tietoisuus yhteistyöhön liittyvistä reklamaatiosta ja yhteisten pelisääntöjen rakentaminen valitusten käsitteilyyn.

Johtamisen näkökulmassa **hyvällä tasolla** on mm. johdon tietoisuus asiakaspalautteista. **Kehittämiskohteina** nähdään mm. johdon sitoutuminen asiakaslähtöisyyden ja kumppanuuksien kehittämiseen ja vakuuttuneisuus kehittämisen tärkeydestä. Henkilökuntaa tulisi rohkaista asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittämiseen. Asiakastyytyväisyys

puuttuu TAMKin tavoitteista, lisäksi tavoitteet tulisi kertoa selvästi niin henkilökunnalle kuin asiakkaille. Asiakkaiden tarpeita tulisi huomioida enemmän TAMKin päätöksenteossa, lisäksi toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten havainnointia tulisi tehostaa. Johdon tulisi olla paremmin asiakkaiden tavoitettavissa ja toimia esimerkkinä henkilöstölle.

Yksikön johdon näkökulmassa **hyvällä tasolla** ovat mm. avoin suhtautuminen asiakkaiden ehdotuksille ja ideoille, tietoisuus asiakaspalautteista, sitoutuneisuus asiakaslähtöisyyden ja kumppanuuksien kehittämiseen ja vakuuttuneisuus kehittämisen tärkeydestä. Yksikön johto on asiakkaiden tavoitettavissa ja rohkaisee henkilöstöä asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittämiseen. **Kehittämiskohteina** nähdään mm. toimintaympäristön muutosten parempi havainnointi ja asiakastyytyväisyyden puuttuminen yksikön tavoitteista. Yksikön johdon tulisi toimia esimerkkinä asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittämisessä ja asiakastyytyväisyystavoitteista pitäisi kertoa enemmän henkilöstölle ja asiakkaille. Samanlaisia kehittämistarpeita esitettiin myös TAMKin johdon osalta.

Asiakkuuksien hoitoprosessin näkökulmassa **hyvällä** tai ainakin kohtuullisella tasolla ovat mm. asiakaspalautteen hyödyntäminen prosessien kehittämisessä ja asiakkaiden mukanaolo uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä. Tieto asiakkaan yhteydenotosta välittyy oikealle henkilölle ja palvelut tuotetaan pääosin aikataulussa. **Kehittämiskohteina** nähdään mm. asiakastiedon välittäminen muille TAMKin yksiköille, henkilöstön vastuun lisääminen havaittujen puutteiden korjaamisessa ja henkilökohtaisen vastuun kantaminen asiakkaiden tarpeiden selvittämisestä.

Henkilöstönäkökulmassa **hyvällä tasolla** ovat mm. henkilöstön mahdollisuus rakentaa kumppanuuksia win-win –periaatteella ja henkilöstön rohkaisu asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittämiseen. **Kehittämiskohteina** nähdään mm. uusien henkilöiden parempi perehdytys asiakkuuksien ja kumppanuuksien merkitykseen, henkilöstön vähäiset mahdollisuudet asiakkaan toimintaan tutustumiseen sekä henkilöstön riittämättömät valtuudet asiakastarpeisiin vastaamiseen. (CI CityImage Oy 2012)



#### 5.4. Sidosryhmähaastattelut

Sidosryhmähaastattelut toteutettiin kolmena ryhmähaastatteluna joulukuussa 2012. Ensimmäinen haastattelu oli 3.12., haastateltavat tulivat Schneider-Electric Oy:stä ja Tredea Oy:stä. Toinen haastattelu oli 4.12., haastateltavat tulivat Tampereen kaupungilta, Pirkanmaan liitosta, Tampereen yliopistolta ja Hss Consulting Oy:stä. Kolmas haastattelu oli 12.12., haastateltavat tulivat Pirkanmaan osuuskaupasta, Aito Säästäpankki Oy:stä ja Pirkanmaan sairaanhoitopiiristä. Lisäksi kaikissa haastatteluissa TAMKin edustajina olivat mukana laatupäällikkö Satu Kylmälä ja tämän opinnäytetyön tekijä.

Ensimmäisessä haastattelussa keskusteltiin mm. siitä, miten erityyppisten **yhteistoimintamuotojen** löytäminen on tärkeää, esimerkiksi erilaisten arkipäivän käytössä olevien Living Labien avulla (Living Lab: tuotteiden tai palveluiden kehittäminen yhdessä käyttäjien kanssa aidoissa käyttötilanteissa). Yhteistyökumppanit verkottuvat ja on tärkeää, että **ihmiset kohtaavat**. Kuntokadun alueella – TAMKissa, TAYSissa, FinMedissä – käy päivittäin paljon ihmisiä ja TAMKin tulisi jollain tavoin hyödyntää tätä toiminnassaan. Haastateltavien mielestä TAMKin **oma aktiivisuus** on tärkeää. Pohdittiin, onko suhteiden ylläpitäminen opettajan vastuulla, vai voisiko yhteyspäällikkö tai muu asiaan nimetty henkilö olla toimiva ratkaisu. Todettiin, että TAMKin toiminta on niin laaja-alaista, ettei yhden ihmisen kapasiteetti todennäköisesti riitä kaikkeen. Yhteistyö henkilöityy monesti muutamaan opettajaan, joten sovitut asiat tulevat henkilöstövaihdosten tai muiden muutosten varalta **dokumentoida** selkeästi. Dokumentaatiossa voisi olla apuna jonkinlainen yhteinen **sähköinen alusta**. Pohdittiin myös mahdollisen CRM-järjestelmän toimivuutta. **Opetussuunnitelmiin vaikuttaminen** on tärkeää, olemalla mukana yritykset tietävät mitä opiskelijoille opetetaan ja pystyvät helposti rekrytoimaan heitä. **Opettajien tietojen päivittäminen** kentällä on tärkeää, samoin kuin henkilökohtaiset tapaamiset suhteiden hoidossa. **Palautteen** annon toivotaan olevan vastavuoroista ja yritykset haluaisivat palautetta myös omasta toiminnastaan, esimerkiksi vierailijaluennointisija omasta opetuksestaan. Lisäksi opiskelijoille haluttaisiin antaa jo opintojen alussa parempi kuva alasta, jota he opiskelevat, esimerkiksi erilaisten yritysesitysten kautta. **Täydennyskoulutuksen** rooli nähdään tärkeänä, jatkuvan oppimisen mahdollistajana. **Harjoittelun ja opinnäytetöiden** osalta toivotaan enemmän yhteydenpitoa ja keskusteluja opettajan kanssa, samoin informaatiota eri yhteyshenkilöistä. Yhteistyölle toivotaan **pelisääntöjä**, jotka sitouttaisivat molempia osapuolia. Myös **ohjausryhmä-**

**työskentelyssä ja neuvottelukunnissa** mukana oleminen mahdollistaa tietojen välittymisen ja vaikuttamismahdollisuudet.

Toisessa haastattelussa keskusteltiin mm. siitä, miten yhteistyötä tekemällä kasvatetaan tulevaisuuden osaajia ja lisätään oman henkilöstön osaamista. **Opetussuunnitelmatyöhön** osallistuminen nähdään tärkeänä, samoin kuin yhteistyön säännöllisyys ja **neuvottelukunnat**. Yhteistyötä tulisi tehdä monella tasolla ja Kuntokadun kampusaluetta hyödyntää tehokkaasti. Myös toimivaa ja tuloksiltaan vaikuttavaa **hankeyhteistyötä** pidetään tärkeänä, määrän sijasta tulisi kiinnittää huomioita laatuun ja tuloksiin sekä saada yritykset mukaan paremmin. Erilaisia työpajoja ja Living Labeja pidetään toimivina yhteistyön muotoina. Koulutusviennin esiintuomista pidetään tärkeänä. Myös tilastotiedolla on lukijansa. Proakatemian, Y-kampuksen ja Demolan toimintaa voisi pitää esimerkkinä laajemmaltikin. **Yhteistyön henkilöitymistä** ei pidetä erityisenä ongelma, vaan henkilön aseman luontaisena ilmenemismuotona. Yhteyden saaminen oikeisiin tahoihin TAMK:n toimintaa tuntematta on usein vaikeaa, tässä puhelinkeskuksen ja viestintäosaston merkitys ja asiantuntemus korostuu avun antajana. **Opettajien työelämäjaksoja** pidetään tärkeinä. TAMK:n **kansainvälistymistä** ei nähdä merkityksellisenä, lähinnä hyöty tulee verkostoitumisen kautta. Tärkeänä pidetään sitä, että kansainvälisille opiskelijoille tarjotut palvelut ovat kokonaisuudessaan kunnossa. Erilaisia **kyseilyitä** on liikaa – jos sellaisia lähetetään, on käsiteltävän asian oltava tärkeä ja sen on käytävä nopeasti ilmi saatetekstistä. **Vuorovaikutteisia kanavia** on jo nykyisellään liikaa, enemmän toivotaan henkilökohtaista vuorovaikutusta ja mahdollisuutta osallistua erilaisiin **tilaisuuksiin**. Yhteistyön toivotaan olevan suunnitelmallista ja yhdessä **sovittua**, kumppanuussopimukset koetaan toimiviksi vain isompien yritysten kanssa. Tehtävän yhteistyön tulisi hyödyttää kumpaakin osapuolta ja olla riittävän nopeatempoista yritysten tarpeisiin.

Kolmannessa haastattelussa keskusteltiin mm. siitä, miten opiskelijat voisivat jo opiskelun aikana **tutustua eri työpaikkoihin** ja -tehtäviin, miten opettajien osaamista voisi paremmin hyödyntää työelämän kehittämisessä ja miten opetusta voisi kehittää vastaamaan enemmän työelämän tarpeita. Sidosryhmien mielipiteitä pitäisi huomioida enemmän, myös arjen toiminnassa. Sidosryhmien pitäisi olla paremmin perillä siitä, mitä opiskelijat opintojen eri vaiheissa **osaavat** ja mitä heiltä voi vaatia esim. harjoittelun aikana. Kaivataan tietoa siitä, millaisia ovat **hyvät opinnäytetyöaiheet**. **Aktiivinen yhteyshenkilö** voisi edesauttaa kokonaistilanteen hallinnassa. Yhteistyön tulisi olla ala-

kohtaista ja monentasoista. Mallina sidosryhmäyhteistyön kehittämisessä voisi käyttää koulutusohjelmia, joilla on jo pidempiaikaisia ja aktiivisia suhteita. **Henkilökohtainen vuorovaikutus** on tärkeää, samoin **neuvottelukuntatoiminta**; neuvottelukuntien näkyvyyttä työelämään olisi hyvä tehostaa. Opettajien, opiskelijoiden ja työelämän kohtaamisia ja vuoropuhelua pidetään tärkeänä, yhteistyötä tulisi **arvioida** säännöllisesti ja luoda yhteisiä kriteereitä esimerkiksi opinnäytetyölle. Harjoittelun arvioinnissa voitaisiin käyttää **yhteistä kyselyä**, jossa olisi sekä työnantajatahoa että TAMKia hyödyttäviä kysymyksiä. Erityisesti pienissä koulutusohjelmissa yhteistyö on usein opettajasidonnaista, ja tilanne voi olla jopa haitallinen. **Henkilöiden vaihtuessa** pitää huolehtia siitä, että tieto yhteyshenkilöistä välittyy eteenpäin. Mahdollisuus **palautteen** antamiseen nähdään tärkeänä, voitaisiin kehittää esimerkiksi sähköinen palautekanava tai luoda käytännöt siihen, miten koulutuspäällikkö tapaa sidosryhmien edustajia säännöllisesti kuullakseen heitä. Sähköinen **kysely** voi toimia, jos se pidetään riittävän lyhyenä ja siihen vastaaminen sovitaan osaksi yhteistyötä. Myös työelämä tarvitsee palautetta mm. siitä, miten harjoittelun ohjaus on onnistunut ja tehtiinkö oikeita asioita. Isompien toimijoiden kanssa **sopimusten** tekeminen on hyvä asia. Erityisesti yritysten yhteyshenkilöiden pitäminen ajan tasalla TAMKin toiminnasta nähdään tärkeänä. Myös **tilastotiedon** saatavuus internet-sivuilla olisi hyvä asia. **Kansainvälistymisen** osalta toivotaan enemmänkin opettajien trenditietoisuutta uusista suuntauksista kuin opiskelijakontakteja.

### **Koosteet haastatteluista teemoittain:**

#### Sidosryhmien rooli ja yhteiset toimintatavat

- Erityyppisten yhteistoiminta-alueiden löytäminen ja henkilökohtainen vuorovaikutus ovat tärkeitä.
- Living Labit, työpajat ym. toiminnalliset yhteistyömuodot antavat mahdollisuuden ristiin pölytykseen eri toimialojen kesken, monialaisuus on TAMKin valtti yhteistyössä.
- Sidoryhmät haluavat olla aidosti mukana opetussuunnitelmatyössä; usein tuntuu että mielipidettä kysytään, mutta sitä ei käytännössä huomioida.
- Yhteistyötä tarvitaan monella organisaation tasolla.
- Yhteisten hankkeiden avulla voidaan tiivistää yhteistyötä, erityisesti toivotaan lyhyitä, noin vuoden mittaisia hankkeita.

- Toivotaan mahdollisuutta hyödyntää opettajien ammattitaitoa ja pedagogista osaamista työelämän kehittämisessä ja yritysten sisäisissä koulutuksissa.
- Toivotaan mahdollisuutta tehdä yritys ja erilaiset työtehtävät tutuksi opiskelijoille jo opintojen alkuvaiheessa, luodaan pitkäaikaisia kontakteja, osallistuminen esim. rekrytilaisuuksiin.
- Opettajien ammattitaitoa tulee kehittää ja ylläpitää esimerkiksi niin, että opettajat käyvät systemaattisesti vierailuilla yrityksissä. Lyhyetkin yritysvierailut voivat olla avartavia, koska kaikilla ei ole mahdollisuutta pitkiin työelämäjaksoihin.
- Olisi pohdittava laajemmin, miten Kuntokadun aluetta voi kehittää kokonaisuutena.
- Kauppakamari nähdään yhtenä keskeisenä yhteistyökumppanina, uusien verkostojen luominen mahdollista sitä kautta.
- Avoimuus ja luottamus kaikessa toiminnassa ovat tärkeitä.
- Yhteinen sähköinen alusta jakaa mielipiteitä, mutta dokumentointiin se olisi tarpeellinen.
- TAMKin on oltava itse aktiivinen.
- Yleisesti TAMKin suhteita sidosryhmiin pidetään hyvinä.

*Eihän oppilaitos voi tietää mitkä on tarpeet, jos ei käydä yhteistä vuoropuhelua (Haastateltava 8, Liite 1).*

*Oleellista mun mielestä on, että suhteet on kaikilla tasoilla asianmukaiset, saa yhteyden silloin kun on tarvis (Haastateltava 9, Liite 1).*

*Ei niillä oo mitään käsitystä, mihin ne on tulossa, löytynyt vaan kivan kuulonen koulutusohjelma – – Yhteistyö mahdollisissa rekrytilaisuuksissa, siellä on myös sitä työelämän edustusta paikalla, ett mitä se oikeesti se työ on. (Haastateltava 4, Liite 1)*

*Minimissään se vois olla sitä, että tiettyjen aineiden opettajat kävis, mekin ollaan ihan valmiita kertomaan mitä se on – – mitä ne on ne vaateet – – Kahdessakin tunnissa saa paljon tietoa.” (Haastateltava 1, Liite 1)*

*Opettajien osaamisen hyödyntäminen työelämän kehittämisessä ja kehittämistarpeissa, miten sitä sais jotenkin näkyväksi. Avointa yhteistyötä peräänkuulutan, puhutaan sidosryhmien merkityksestä, mutta kuullaanko niitä sit kuitenkaan? Toisaalta halutaan kuulla sidosryhmien ja työelämän näkökulmaa, mutta miten se sitten oikeesti näkyy siinä ammattikorkeakoulun arjessa ja sen laadun kehittämisessä? (Haastateltava 5, Liite 1)*

*Toimijoita on tosi paljon nyt, minkälaisia näkemyksiä ihmisillä on, miten tätä aluetta kehitettäisiin kokonaisuutena (Haastateltava 9, Liite 1).*

*Verkotutaan. Tehdään verkoissa. (Haastateltava 2, Liite 1)*

*Säännöllistä yhteistyötä. Ja kuunnellaan kenttää. (Haastateltava 7, Liite 1)*

*Rajapinnoiltahan nää jutut löytyy (Haastateltava 10, Liite 1).*

*Yleensä innovaatiot löytyy sieltä rajapinnoilta (Haastateltava 3, Liite 1).*

*Ja kyllähän teiltäkin voi tulla käymään yrityksissä, tuolla meillä. Kyllähän sitä aina kahvit voi juoda. (Haastateltava 10, Liite 1)*

*Uskallusta ottaa riskejä ja profiloitua, tehdä vähän kokeellistakin juttua siinä (Haastateltava 3, Liite 1).*

*Yhteistyössä kasvatetaan tulevaisuuden osajia (Haastateltava 8, Liite 1).*

### Neuvottelukuntien rooli

- Neuvottelukuntatoimintaa pidetään hyvänä ja toiminnassa on paljon mahdollisuuksia. Neuvottelukunnilla voisi olla myös yhteisiä kokouksia tai kokouksiin kutsuttaisiin yksittäisiä edustajia muilta aloilta.
- Neuvottelukuntien toimintaa ei tunneta riittävästi työelämässä, jäsenten rooli merkittävä viestin viemisessä omalle toimialalle.

*Neuvottelutoimikunnan malli on ihan oikea askel lähteä viemään eteenpäin – – Harva työelämässä tietää olemassaolosta, sen nostaminen – – (Haastateltava 4, Liite 1)*

### Yhteistyön henkilöityminen

- On luontaista, että samantasoiset tahot organisaatioissa ovat vuorovaikutuksessa keskenään.
- Opettajat eivät tunne toistensa yhteistyötahoja; tämä on ongelma erityisesti silloin, kun uusia henkilöitä aloittaa tai henkilö vaihtuu. Dokumentaation merkitys näissä tilanteissa on suuri.
- Luodaan toimintamalli siihen, miten uusi henkilö tutustutetaan yhteistyötahoihin. Ei olisi luvallista vain lähteä ja viedä kontaktit matkassaan, käytössä olisi selvät ”siirtymäsäännöt”.
- Erityisesti pienissä koulutusohjelmissä yhteistyö on opettajasidonnaista, ei standardia menettelytapaa.

*Kyl mä näkisin, että aina helpompaa kommunikaation ja ymmärtämisen kannalta on, että samantyyppiset tahot organisaatiossa kohtaa. Kyllä se näin vain menee. Silloin tulee äkkiä, että toinen puhuu sen verran itsensänselvyyksistä, että se ei tavota sitä kuulijakuntaa. Puhutaan eri asioista. Silloin me ollaan, että hienoja pilvilinnoja noi taas tekee, mutta mitäs tää minulle on? (Haastateltava 6, Liite 1)*

*Eiköhän se enemmän se tahtotila näy sieltä alemmilla tahoilla – – eiköhän se oo sellasta toiminnallisuutta, että halutaan jotain tehdä ja mahdolliset resurssit. (Haastateltava 4, Liite 1)*

*Kyllä se pienemmillä aloilla on selkeesti – – aika opettajasidonnaista on, henkilöityy aika pitkälle. Ihmiset tekee eri tavalla sitä yhteistyötä – – ei standardia menettelytapaa. (Haastateltava 5, Liite 1)*

*Kyllähän se meidänkin yhteistyökuvio on parin teidän henkilön, opettajan, varassa (Haastateltava 6, Liite 1).*

*Kun henkilöitä vaihtuu, niin luoda siihen se siirtymä, miten edellinen tutustuttaa uuden niihin yhteyshenkilöihin mitä sillä on – – ei ois luvallista, että voin lähteä ja pistää oven kiinni ja sanoa luo omat suhteesi. Tulis joku malli, mitä vähintään pitäis tehdä. (Haastateltava 1, Liite 1)*

*Että asioille tulee kasvot (Haastateltava 2, Liite 1).*

### Yhteistyön organisoiminen

- Hyvinä yhteistyömuotoina pidetään erilaisia tilaisuuksia, henkilökohtaista vuorovaikutusta, hankkeita, täydennyskoulutusta, pajatyoşkentelyä, neuvottelukuntatoimintaa ja neuvottelukuntien ristiin pölytystä sekä erilaisia toiminnallisia Living Labeja.
- Osa sidosryhmistä toivoo laajempaa, osa alakohtaista yhteistyötä.
- Toisen asteen toimintatapojen mallintamista ammattikorkeakouluun pidetään kokeilemisen arvoisena, esimerkiksi yhteistyötä työssäoppimisen yhteydessä.
- Kolmiyhteyttä opettajan, opiskelijan ja yrityksen edustajan välillä pidetään erityisen tärkeänä, esimerkiksi miten opiskelija välittää työelämältä saamansa viestin tai palautteen opettajalle harjoittelun yhteydessä.
- TAMKista valmistuneiden työelämän yhteyshenkilöiden perehdytys nykypäivän toimintaperiaatteisiin on tärkeää, jotta he eivät automaattisesti toista itse aikanaan oppimaansa.
- Työelämän yhteyshenkilöt tulee pitää ajan tasalla, esimerkiksi jakamalla heille samaa tietoa kuin neuvottelukuntien jäsenille (tilastotietoja jne.).
- Dokumentaatio sovitusta asioista on tärkeää, jotta tiedot löytyvät myös henkilöiden vaihtuessa.
- Yhdessä sovitut pelisäännöt ja sopimukset sitouttavat. Jos vastuuhenkilöt vaihtuvat, niin sopimuksen avulla myös uudet henkilöt pääsevät hyvin tilanteen tasalle. Jämäkkyys sopimusten hoitamisessa on tärkeää, etteivät ne jää ainoastaan puheen tasolle.
- Huolehditään siitä, että annettu palaute menee opettajan lisäksi myös esimiehelle. Palaute kirjataan sovitulla tavalla.
- Myös työelämä haluaa palautetta omasta toiminnastaan, esimerkiksi palaute opiskelijoilta vierailijaluonnoitsijoille tai harjoittelunohjaajalle.

- Joustava reagointi on tärkeää, yhteistyö ei saa olla sidottu tiukasti opintojaksojen ajoitukseen.
- Sähköinen palautekanava olisi tarpeen; esimerkiksi postilaatikko, jossa palautteen voi kohdistaa haluamalleen koulutusohjelmalle.
- Yhteistyön arvioinnin tulee olla säännöllistä, erityisesti yhteistyön vaikuttavuuden arviointi on keskeistä.
- Sähköisiä kyselyjä on paljon, jos niitä tehdään pitää kysymysten olla relevantteja ja kyselyn riittävän lyhyt. Kyselyn tuloksia pitää myös pystyä käsittelemään ja hyödyntämään.
- Tavoitteena on yhteistyön läpinäkyvyys ja intensiivisyys.

*No näin nopeesti vois kuvitella, että koulutusohjelmasedonnaista, siellä se varmaan akuutimpi tarve on (Haastateltava 4, Liite 1).*

*Alakohtaista. Sit se pirstaloituu eikä siinä päästä riittävän syvälle. Yhteistyön pitäisi olla laadukasta, kaikilla resurssit on rajalliset. (Haastateltava 5, Liite 1)*

*Kyllä mä nään ihan suoraan, kun tässäkin istutaan ja keskustellaan asioita, niin niitä pitäis silloin pari kertaa vuodessa käydä läpi. Kyllä se pitäis olla kummankin puolen ohjelmassa, että kun me teemme näitä asioita, niin yhdessä katotaan missä me ollaan, mihin me halutaan mennä. (Haastateltava 6, Liite 1)*

*Ilman muuta sitä yhteistyötä pitäisi pystyä arvioimaan – – säännöllisesti vuosittain, katoittais mitä siellä on tapahtunut, jonkinlaisella keskustelulla tai kyselyllä – – systemaattista, sillä tavalla sitä pystyttäs myös kehittämään. (Haastateltava 1, Liite 1)*

*Ei Tampereen kokoisessa kaupungissa matkat oo ongelmia – – (Haastateltava 6, Liite 1)*

*Jos tulee palautetta, niin se tavallaan päätyy esimiehelle sekä esimiehen esimiehelle, en tiedä miten täällä menee, mutta vähän samalla ettei se jää niiden kahden väliseksi vaan sen tarvis myös hypätä yks porras ylöspäin että jotain muutosta tapahtuu. (Haastateltava 4, Liite 1)*

*Sähköinen palautekanava työelämälle antaa sitä viestiä oppilaitoksen suuntaan – – yleinen postilaatikko josta vois jonkun valikon kautta valita sen koulutusohjelman, että vastaus ohjautuisi edes johonkin segmentoidusti. (Haastateltava 5, Liite 1)*

*Isompien toimijoiden kanssa ois ihan hyvä, poistuis sekin, että jos vastuukäsitteet vaihtuu niin olis se sopimus olemassa. (Haastateltava 4, Liite 1)*

*Kyllä mä niinku painottaisin näiden sopimusten tekemiseen – – (Haastateltava 6, Liite 1).*

*Jos asiasta puhutaan, niin kyllä mä niihin kyselyihin vastaan (Haastateltava 2, Liite 1).*

### Viestintä, media, www-sivut

- Viestintää pidetään tärkeänä, mutta toisaalta esimerkiksi sähköposteja tulee liikaa; ihmiset hakevat tietoa itse ja verkottuvat.
- Tärkeää on se, että ihmiset kohtaavat ja pääsevät keskustelemaan.
- Opettaja on lähin rajapinta yrityksiin, mahdollisen yhteyspäällikön rooli?
- Www-sivuilla on paljon tietoa, usein helpoin tapa saada etsimänsä tieto on olla henkilökohtaisesti yhteydessä. Aina ei kuitenkaan tiedetä, kuka olisi sopivin yhteyshenkilö. Infopisteen ja viestintäpalvelujen roolit ovat merkittävät tiedon välityksessä (jos kysyjä ei tunne TAMKista ketään entuudestaan, ohjautuvat kyselyt näille tahoille).
- Tilastot ja tulokset jakavat mielipiteitä, pääasiassa niitä pidetään hyödyllisinä. Alakohtaisia tilastoja lisää myös www-sivuille.
- Jotta viestintä ulospäin on riittävää ja oikeaa, pitää talon sisäisen yhteistyön ja viestinnän olla kunnossa.

*Että ihmiset kohtaa, se on se kaikista isoin juttu että ihmiset kohtaa, ja pääsee keskustelemaan (Haastateltava 6, Liite 1)*

*Teillähän on hyvät suhteet jo entuudestaan, niitä vahvistaen, onko se opettajien tehtävä, onko niillä aikaa käydä yrityksissä? Sehän on se läheisin rajapinta, kuin että siinä olis joku yhteyspäällikkö, no miksei semmonenkin vois toimia, mutta voiko se kattaa kaiken teidän osaamisen? (Haastateltava 10, Liite 1)*

*– – Nyt kun sitä tietoa on niin paljon kaiken kaikkiaan, niin en minäkään TAMKin www-sivuille tu, kyllä mä sitten soitan jollekin – – (Haastateltava 6, Liite 1)*

*Kiinnostaa tilastot, esimerkiksi niistä näkökulmista kuinka paljon opiskelijoita keskeyttää, mitkä on keskimääräiset opiskeluajat, koska kyllähän se on mun mielestä eräänlainen viesti työelämälle siitä, miten työelämä on onnistunu osaltaan siinä ohjaus- ja opetustehtävässään. (Haastateltava 5, Liite 1)*

### Harjoittelu- ja opinnäytetyöprosessit

- Työelämän edustajat eivät aina tiedä, mitä opiskelijalle on opetettu ja mitä häneltä voidaan vaatia; Tiedon saamisessa harjoittelunaikaiset ohjauskäynnit ovat keskeinen väline.
- Opinnäytetöiden aiheiden laajuus ja vaatavuustaso ovat epäselviä ja niiden ohjeistus vaihtelee.



- Palautteen ja tiedonsaannin varmistamiseksi on yhteistyö opettajan, opiskelijan ja yrityksen välillä tärkeää.
- Yrityksissä ei tiedetä, keneen olla yhteydessä.
- Voitaisiin kehittää yhteinen työelämää ja TAMKia hyödyttävä kysely harjoittelusta, opiskelijan antama palaute harjoittelujaksosta on myös viesti yrityksen työhyvinvoinnista.

*Opettajat on pedagogiikan asiantuntijoita, joita työelämässä ei ole. Työelämässä on niitä substanssin osaajia. Siinä tarvitaan sitä rajapintaa, jotta ne ei ois törmäyskurssilla, siinä tarvitaan sitä opettajaa työelämässä. Jotta työelämä ymmärtää opiskelun sisällölliset tavoitteet ja sen, mitä voidaan vaatia ja edellyttää niistä harjoitteleista. (Haastateltava 5, Liite 1)*

*Haaste työelämän kanssa – – jos puhutaan työharjoittelujaksosta – – puuttuu välistä, että se työelämä tietäs paremmin mitä on opetettu ja mitkä on ne taidot, mitä opiskelijan pitäis omata. (Haastateltava 4, Liite 1)*

*Kuka se yhteyshenkilö onkin, niin sen kanssa pitäis ehkä käydä keskustelu siitä mitä on se tän päivän vaatimustaso esimerkiksi sille opinnäytetyölle, kuinka teoreettinen sen pitää olla. Ihan itsekin oon sen nähny, että ihan huikaa muutos on tässä kymmenessä vuodessa tapahtunut siihen, mitä opiskelijalta vaaditaan. (Haastateltava 4, Liite 1)*

### Kansainvälistyminen

- TAMKin kansainvälistymisellä ja sen muodoilla ei haastateltavien mielestä ole suurta merkitystä. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää kansainvälisten opiskelijoiden kokonaisvaltaiseen tilanteeseen, kuten asumisen järjestämiseen.
- Suurin kansainvälistymisen hyöty yritysälämälle on ihmisten verkottumisessa.
- Opettajien toivotaan jakavan tietoa ja näkemyksiä uusista trendeistä Euroopassa ja maailmalla.

*– – Yritykset kansainvälistyy helposti itse ja löytää kontaktit – – En hirveesti nää merkitystä, kuinka paljon TAMK kansainvälistyy. (Haastateltava 2, Liite 1)*

*Omaan alaan liittyen toivois tavallaan, että juurikin opettajien puolelta pitäisi löytyä sitä tietoa ja näkemystä niinku Euroopan ja maailman tasolta mitä tapahtuu trendeissä... (Haastateltava 4, Liite 1).*

*Kulttuurit on niin erilaisia, miten otetaan työyhteisöön mukaan sitten joku hyvin temperamenttinen italialainen opiskelija tonne jurrinoiden keskele, kun aina on pimeetä kun tullaan ja lähdetään ja kukaan ei puhu mitään niin kyllä siitäkkin on palautetta tullu... (Haastateltava 5, Liite 1).*

### Kehittämistoimenpiteet

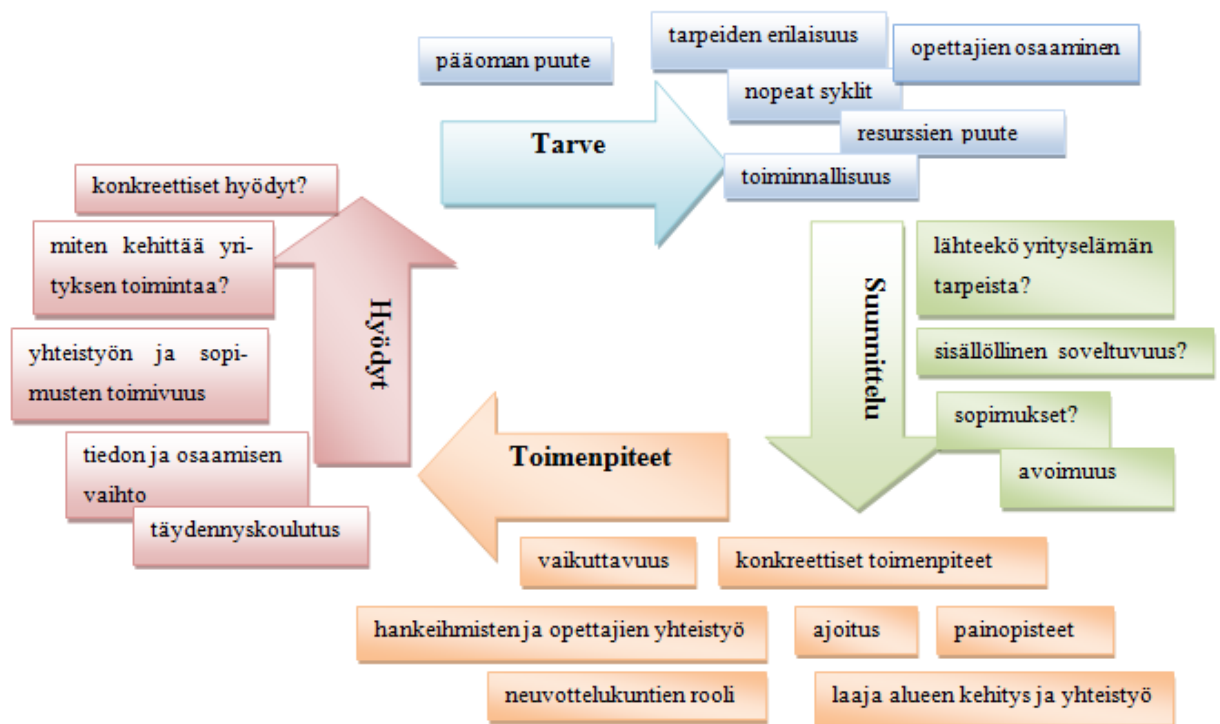
Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että sidosryhmien tarpeet ja huolenaiheet ovat pitkälti samanlaisia, riippumatta organisaation taustasta. Yleisesti TAMK:n suhteita asiakkaisiin ja sidosryhmiin pidetään hyvinä, mutta kehittämiskohteitakin löytyi:

- Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen lisäämistä pidetään tärkeänä, halutaan tavata ihmisiä ja keskustella eri tahojen kanssa yhdessä ja erikseen.
- Toivotaan, että TAMK järjestäisi erilaisia tapahtumia ja vierailuja. Tapahtumia voitaisiin pitää sekä TAMK:n että yritysten toimitiloissa. Tapahtumat mahdollistaisivat yritysten edustajien ja opettajien sekä yritysten edustajien ja opiskelijoiden kohtaamiset. Samalla opettajien työelämä tietoja voitaisiin päivittää ja opiskelijat saisivat lisää käytännön tietoa tulevista työtehtävistä.
- Opettajan näkyminen kentällä on liian vähäistä. Tämä konkretisoituu erityisesti harjoittelun ohjauksessa. Kolmikantayhteys opettaja – opiskelija – yritys olisi tärkeä tiedon välittämisen ja palautteenannon kannalta. Erityisesti työelämä tarvitsee enemmän tietoa siitä, mitä opiskelijalta voi vaatia esim. harjoittelun aikana. Myös opinnäytetöiden aiheiden ja laajuuden määrittelyssä on ongelmia.
- Työelämän edustajat haluavat palautetta myös itselleen, omasta toiminnastaan esimerkiksi harjoittelun ohjauksessa tai luennoitsijana. TAMK:n tulisi luoda tätä varten toimiva palautejärjestelmä.
- Dokumentaatiota tarvitaan lisää erityisesti yhteyshenkilöistä ja yhdessä sovitusta asioista.
- Yhteisten sopimusten tekemistä pidetään hyvänä asiana erityisesti isompien toimijoiden kesken, myös yhteiset pelisäännöt nähdään tärkeinä. Sopimukset ja pelisäännöt sitouttaisivat molempia osapuolia toimimaan suunnitellun mukaisesti.
- Tiedon välittämisessä on ilmennyt ongelmia tilanteissa, joissa henkilö vaihtuu. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen eri yhteistyötahoihin on tärkeää, samoin yhteistyökumppaneiden informoiminen henkilöstövaihdoksista. TAMK:n toivotaan luovan TAMKista lähteville tai muuten tehtäviä vaihtaville henkilöille ns. ”siirtymäsäännöt”, joissa huolehdittaisiin tarvittavan tiedon siirtymisestä uusille tekijöille.
- Yhteystietojen helppoon löydettävyyteen tulee kiinnittää huomioita, esimerkiksi miten tiedot ovat esillä internetsivuilla.
- Www-sivujen uudistamiselle on tarvetta; esimerkiksi tilastotiedot, informaatio harjoitteluista ja opinnäytetöistä ovat aiheita, jotka voisivat olla paremmin esillä.

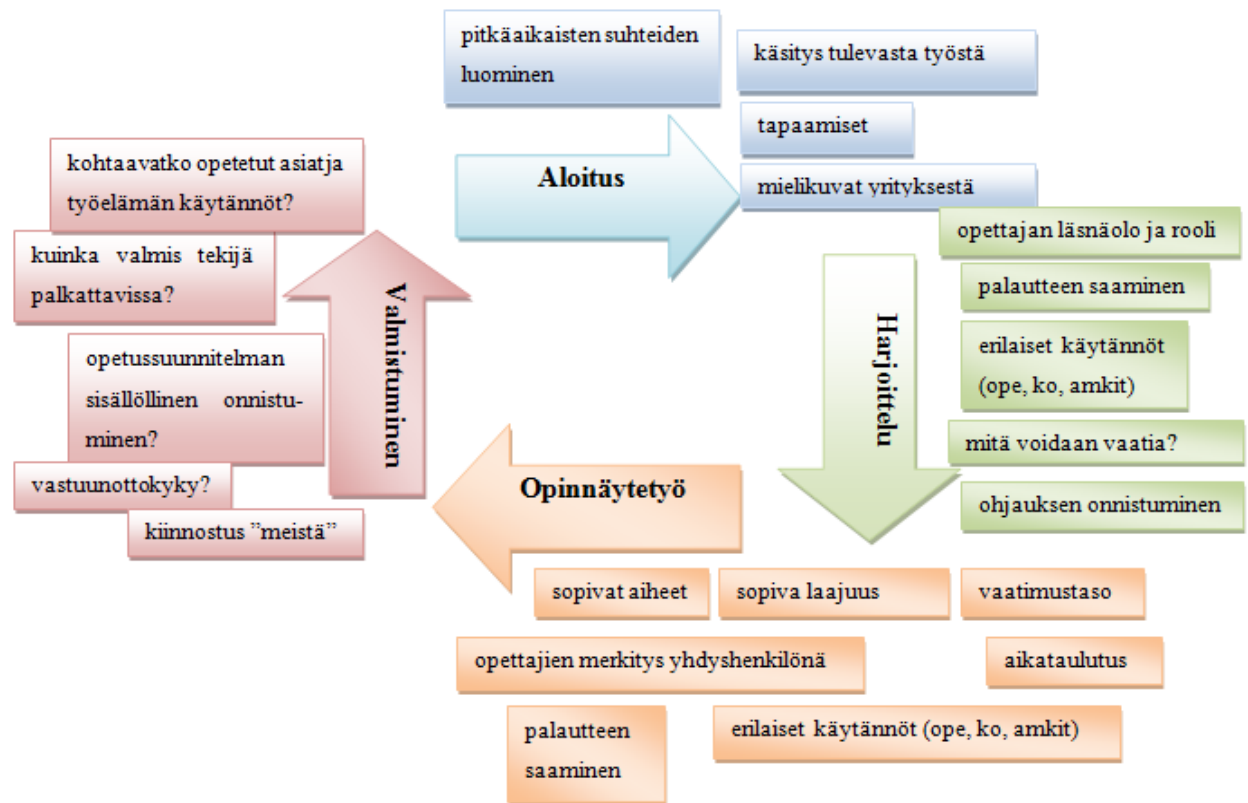
Www-sivuille kaivataan myös mahdollisuutta palautteenantoon, esimerkiksi sähköisen lomakkeen avulla. Palaute tulisi olla kohdennettavissa halutulle koulutusohjelmalle.

- Sähköinen palautekanava ei kaikissa tilanteissa ole riittävä. Henkilökohtaisia tapauksia esimerkiksi koulutuspäällikön ja työelämän edustajan kesken pidetään tärkeänä. Tapaamisia voisi olla kerran vuodessa, ja palautetta voisi tällöin antaa suoraan esimiestasolle.
- Yhteinen kysely esimerkiksi harjoittelun toteutumisesta palvelisi sekä TAMKia että työelämää.
- Neuvottelukuntatoiminta nähdään tärkeänä, sen toimintaa tulisi edelleen kehittää ja tehdä sitä enemmän tunnetuksi yritysälämälle.

Sidosryhmähaastattelujen perusteella yritysälämän kehittämiseen ja uuden työntekijän kouluttamiseen liittyy erilaisia huolia:



Kuvio 7. Yritysälämän kehittäminen – huolet (mukailten Hirvonen & Helander 2001, 286).



Kuvio 8. Uuden työntekijän kouluttaminen – huolet (mukaillen Hirvonen & Helander 2001, 286).

TAMKin asiakaskunnassa ja sidosryhmissä on paljon eroja. Osa yrityksistä on TAMKin kanssa tekemissä vain satunnaisesti, esimerkiksi jonkun harjoittelijan tai opinnäytetyöntekijän kautta. Yhteistyö etenee silloin pääasiassa opiskelijan aloitteesta ja hänen vastuullaan, eikä kytköstä ”viralliseen” TAMKiin ole kovin vahvasti. Joissakin yrityksissä harjoittelijat ja opinnäytetyöntekijät ovat mukana yrityksen toiminnassa lähes jatkuvasti, ja asioiden sujuvaa etenemistä varten on luotu käytäntöjä ja sopimuksia. Näiden tahojen lisäksi ovat kumppanuussopimuksen solmineet yritykset, joiden kanssa tehtävä yhteistyö on hyvin tavoitteellista ja ennalta suunniteltua. Yritykset maksavat TAMKille sopimuksessa määriteltyjen asioiden toteutumisesta ja luonnollisesti haluavat rahoilleen myös vastinetta. Lisäksi erottuvat täydennyskoulutusta ostavat yritykset ja TKI-toimintaan osallistuvat yritykset sekä neuvottelukuntien jäsenet ja muut työelämän yhteyshenkilöt yksittäisinä toimijoina.

Toimijoita on paljon ja tarpeet ovat erilaisia; tarvitaan toimivia ja dokumentoituja vaihtoehtoisia toimintatapoja. On tärkeää, että sekä henkilökunta että asiakkaat ja sidosryhmät ovat tietoisia siitä, miten yhteistyötä hoidetaan ja mitkä asiat koetaan erityisen tärkeiksi.

## 5.5. Www-sivujen benchmarking

TAMKin sidosryhmäviestintää ja laadunhallintaan liittyvää tiedotusta verrattiin muutamman ammattikorkeakoulun kanssa bechmarkingtyyppisesti, www-sivujen sisältöjä tutkimalla. Vertailtavat ammattikorkeakoulut olivat Mikkelin ammattikorkeakoulu vahvan laatuosaamisen ja laatuun panostamisen takia, Jyväskylän ammattikorkeakoulu TAMKin kanssa tehtävän yhteistyön takia ja Metropolia ammattikorkeakoulu tietohallinnon tiiviiden yhteistyöhankkeiden takia. Lisäksi vertailua tehtiin muutaman yliopiston ja yrityksen kanssa, kohteet löytyivät satunnaisotoksella ja valintaperusteena oli sisällön kiinnostavuus. Yrityksistä olivat mukana Fortum Oyj, Kesko Oyj sekä Metsä Group Oy. Yliopistoista vertailussa olivat mukana Helsingin yliopisto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja Turun yliopisto.

### **Ammattikorkeakoulujen www-sivut**

Jyväskylän ammattikorkeakoulun www-sivuilla on yksi laatua käsittelevä pääsivu, josta on linkkejä muille sivuille. Laadunhallinta-sivu sisältää kuvauksen JAMKin laatujärjestelmästä. Koulutuksen ja TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan laadunhallinta -sivut sisältävät kuvauksen toimintatavoista: suunnittelu, toiminta, seuranta ja arviointi, laadun parantaminen ja tulokset. Sivulla on myös tilastotietoa. Suoraan sidosryhmille suunnattua sivua/tietopakettia ei löydy. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2013.)

Metropolia ammattikorkeakoulun www-sivut sisältävät yhden laatua käsittelevän pääsivun, jolla on muutama alasivu. Metropolian www-sivut eivät laadunhallinnan osalta ole kovin laajat. Pääsivulta on kuitenkin linkki pdf-muotoiseen dokumenttiin ”Metropolian meininki – laadukasta tulosta yhteisten toimintatapojen avulla”, joka sisältää mm. toimintakulttuurin, johtamiseen, organisaatioon ja henkilöstöön liittyvää tekstiä. Lisäksi dokumentissa kuvataan laadunvarmistuksen kokonaisuus, ydin- ja tukiprosessit, toiminnan arviointi ja palautejärjestelmät sekä sisäinen ja ulkoinen viestintä osana laadunvarmistusjärjestelmää. Suoraan sidosryhmille suunnattua sivua/tietopakettia ei löydy. (Metropolia ammattikorkeakoulu 2013.)

Mikkelin ammattikorkeakoulun www-sivut sisältävät runsaasti laadunhallintaan liittyvää aineistoa. Sivut ovat kattavat ja ulkopuolisen käyttäjän näkökulmasta niillä on jo hieman liikaakin tietoa. Otsikot ovat kuvaavia ja sisältävät sen, mitä on tarkoituskin.

Erityisesti laatupolitiikka, laatujärjestelmä ja sen alisivut ovat kokonaisuuksia, jotka ovat hyödyllisiä. Suoraan sidosryhmille suunnattua sivua/tietopakettia ei löydy. Tilastotietoa ammattikorkeakoulun hakija- ja opiskelijamääristä sekä valmistuneista löytyy omalta sivultaan. (Mikkelin ammattikorkeakoulu 2013.)

Vertailtujen kolmen ammattikorkeakoulun www-sivuista Mikkelin ammattikorkeakoulun sivut ovat laajimmat ja selkeästi jäsennetyt. Rakennetta voi käyttää mallina myös TAMKin sivujen uudistamisessa; sivuja ei kuitenkaan tarvitse olla niin paljon kuin Mikkelillä. Johdon pohdittavaksi jää, kannattaako TAMKin tuottaa opettajille ja opiskelijoille jotain laajempaa laatuun liittyvää tietopakettia, kuten Metropolia on tehnyt. Usein monisivuinen dokumentti jää lukematta tai vain silmäilyn tasolle, joten pääasiat voitaisiin esittää myös lyhyesti ”huoneentauluna”.

Sidosryhmäyhteistyöhön liittyvää sisältöä ei omana erillisenä osiona ollut millään vertailussa mukana olleella ammattikorkeakoululla.

### **Yliopistojen www-sivut**

Helsingin yliopiston www-sivut sisältävät runsaasti laadunhallintaan liittyvää aineistoa. Sivut ovat hyvin kattavat ja otsikointi on selkeää. Pääsivulla esitellään mm. yliopiston laatupolitiikka. Alasivuilla kuvataan otsikon mukaiset aiheet, kuten Laatujärjestelmä ja Laadunhallinnan organisointi. Sidosryhmiä sivutaan Yhteiskunnallinen vuorovaikutus -sivulla, jossa kuvataan mm. yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen keinoja ja tavoitteita. Lisäksi sivut sisältävät erikseen Tutkimuksen laadunarviointiin ja Koulutuksen laadunarviointiin liittyvät osiot. (Helsingin yliopisto 2013.)

Lappeenrannan teknillisen yliopiston www-sivut sisältävät muutaman laadunhallintaan liittyvän sivun. Sivulla kuvataan lyhyesti otsikon mukainen aihe. Laadunhallinta-sivulta on linkit pdf-muotoisiin dokumentteihin ”Opiskelun ja oppimisen opas – kuinka opiskelen laadukkaasti LUT:ssa” ja ”LUT:n opettajan laatuopas”. Opiskelijan opas sisältää mm. osiot Johdatus yliopisto-opintoihin, Minä opiskelijana, Opintojen suunnittelu ja työelämävalmiuksien kehittyminen ja Opiskelun pelisäännöt. Opettajan opas sisältää mm. osiot Osaaminen syntyy opiskelijan ja opettajan yhteistyönä, Tietoa opettamisesta ja oppimisesta, Opetustyön kokonaisuus ja Hyvän opetuksen periaatteet pähkinänkuoressa. Sivulla on myös linkki pdf-muotoiseen laatukäsikirjaan, jossa yhtenä lukuna on

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja alalukuina Johdanto ja laatutavoitteet, Johtaminen ja voimavarat sekä Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen prosessit ja niiden arviointi. Sisällöllisesti luvuissa sivutaan myös sidosryhmiä. (Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2013.)

Turun yliopiston www-sivut sisältävät muutamia laadunhallintaan liittyviä sivuja, kuten Laadunhallinnan dokumentointi, Laadunhallinnan organisaatio ja Palautejärjestelmät. Sisältö on otsikoiden mukainen. Pääsivulla esitellään yliopiston laatu politiikka. Laadunhallinnan dokumentointi -sivulla on linkkejä erilaisiin aineistoihin, kuten strategiaan, laatukäsikirjaan ja toiminnanohjausprosessiin. Yhtenä lukuna laatukäsikirjassa on Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja alalukuina Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ilmentyminen ja Sidoryhmät. Turun yliopisto julkaisee sidoryhmilleen Aurora-sidosryhmälehteä, joka on sekä tilattavissa että luettavissa internetissä. Lehti ilmestyy neljä kertaa vuodessa. Lehdessä on juttuja tutkimus- ja opetustyöstä, yliopiston toiminnasta ja erilaisista ajankohtaisista aiheista. Lehti on valtakunnallinen ja kohderyhmänä alumnit, erilaiset yhteistyötahot ja -kumppanit sekä muut kiinnostuneet. (Turun yliopisto 2013.)

TAMKin kannalta Helsingin yliopiston sivut ovat mielenkiintoiset, ja niiden sisältö yhdessä Mikkelin ammattikorkeakoulun sivujen kanssa voi toimia hyvänä esimerkkinä www-sivujen uudistamisessa.

### **Yritysten www-sivut**

Fortumin www-sivuilla on laaja paketti sidosryhmätietoutta, sivuilla on mm. esitelty Fortumin sidosryhmät ja sidosryhmäyhteistyön muodot. Sisältö on myös visuaalisesti mielenkiintoisesti esitetty. (Fortum Oyj 2013.)

Keskon www-sivuilta löytyy yhdelle sivulle koostettu sidosryhmäanalyysi, jossa on määritelty sidosryhmittäin Keskon toimenpiteet, sidosryhmän odotukset ja käytetyt mitarit. (Kesko Oyj 2013.)

Metsägroupin www-sivuilta löytyy yhdelle sivulle koostettu sidosryhmiä koskeva teksti, jossa on mm. esitetty taulukkomuodossa sidosryhmät ja niiden pääasialliset odotukset sekä pääasialliset osallistamistoimet. (Metsägroup Oy 2013.)

Fortumin tietopaketti on laajin. Keskon ja Metsägroupin sivuilta olennainen tieto löytyy helposti ja tiiviissä muodossa. Kaikkien kolmen yrityksen esitystavasta voi huomioida parhaita käytäntöjä. Tekninen toteutuskin vaikuttaa valintaan: jos tiedot ovat www-sivulla taulukkomuodossa, ne on esitettävä tiiviisti. Jos tiedot ovat allekkain, on mahdollista käyttää laajempaa esitystapaa.

Yritysten www-sivuilla laatu ei juuri näkynyt, ainakaan sivujen otsikkotasolla. Metsägroupilla oli maininta laatujärjestelmän käytöstä.

### **TAMKin www-sivujen nykytilanne**

Tällä hetkellä TAMKin laadunhallintaan liittyvä teksti on koottu yhdelle www-sivulle. Sivulla on tietoa mm. palautteista ja itsearvioinnista sekä toimintaohjeista. Suoraan sidosryhmille suunnattua osioita ei ole. Päivitystarve on tiedostettu jo tätä opinnäytetyötä aloitettaessa ja yllä tehty vertailu tukee tavoitetta.

Sivujen kehittämisehdotuksia esitetään luvussa kuusi.



## 6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää TAMKIn sidosryhmäyhteistyön laatua ja tässä luvussa esitetään työn tuloksena TAMKIn johdolle kehittämissuunnitelma-malli, joka sisältää myös konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Työn tulosten avulla voidaan kehittää uusia käytäntöjä ja vakiinnuttaa niitä osaksi normaalia arkea. Yhtenä työtä ohjaavana tekijänä olivat KKA:n auditointiraporttien kehittämiskohteet; pyrkimyksenä oli selvittää, millaisia sidosryhmiä TAMKilla on, miten sidosryhmien tarpeet eroavat toisistaan, mitä tietoa laatu järjestelmän tulisi tuottaa, mihin tieto sijoitetaan sekä miten tieto esitetään, dokumentoidaan ja viestitään sidosryhmille. Työn painopiste on ulkoisissa sidosryhmissä, kuten neuvottelukuntien jäsenissä ja yhteistyöyritysten edustajissa. Aihetta on käsitelty monesta eri näkökulmasta ja erilaisia lähteitä on käytetty paljon. Tietoa on saatu myös käytännön selvityksistä, kuten haastatteluista ja kirjallisista dokumenteista.

### **TAMKIn sidosryhmät:**

#### Sisäiset

- opiskelijat
- henkilöstö
- TAMKIn johto

#### Ulkoiset

- yritys yhteistyökumppanit
- seutukunnan elinkeinoelämä
- erilaiset järjestöt ja alueelliset kehittäjät
- muut koulutusorganisaatiot
- tutkimuslaitokset
- kansainväliset yhteistyökumppanit ja korkeakoulut
- tutkimusyhteistyökumppanit
- opetus- ja kulttuuriministeriö
- Tampereen kaupunki
- TAMKIn ylläpitäjät
- kansalliset projektirahoittajat
- kansainväliset projektirahoittajat

- hakijat
- alumnit
- ammattiliitot
- media
- jne.

Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen on TAMKissa vielä alussa ja siihen liittyviä prosesseja tulee pohtia laajasti. Tämän opinnäytetyön tekijän havaitsemat kehittämistarpeet on koottu taulukkoon kaksi.

Taulukko 2. Kooste kehittämistarpeista

Teema tai aihe	Huomioitavaa/Toimenpiteet
Laatu	
Laatupolitiikka	Laatupolitiikkaa ei ole kuvattu laatukäsikirjassa eikä www-sivuilla. Tehdään kuvaava teksti. Julkaistaan se sisäisesti ja ulkoisesti
Palautejärjestelmä	Miten asiakas tai sidosryhmän edustaja voi antaa palautetta TAMKin toiminnasta? Miten palaute tehdään näkyväksi, miten siihen reagoidaan ja millainen vaikutus sillä on toiminnan kehittämiseen? Hyödynnetäänkö asiakkailta ja sidosryhmiltä saatu palautetieto systemaattisesti? Saa-daanko mittaritietoa? Luodaan järjestelmä palautetiedon keräämiseksi. Huomioidaan tiedon hyödynnettävyys ja käytävissä olevat resurssit. Selvitetään mahdollisuutta sopia tietyt palautemuodot osaksi yhteistyötä (ainakin isompien yhteistyökumppaneiden kanssa). Luodaan työelämälle järjestelmä palautteen saamiseksi (esimerkiksi luennoitsijoille ja harjoittelun ohjaajille). Selvitetään mahdollisuutta ottaa käyttöön harjoitteluun liittyvä yhteinen kysely.
Dokumentaatio	Dokumentoidaanko yhteistyön eri vaiheet ja yhteyshenkilöt riittävän tarkalla tasolla? Onko dokumentaatio hyö-

	<p>dynnettävissä erilaisissa muutostilanteissa?</p> <p>Luodaan systemaattinen järjestelmä, johon dokumentoidaan sopimukset, yhteistyöprojektit, yhteyshenkilöt ym.</p> <p>Ohjeistetaan henkilökunta.</p> <p>Selvitetään CRM-järjestelmän käytettävyyttä tähän tarkoitukseen. Mitä muita teknisiä toteutuksia voitaisiin hyödyntää?</p>
Reklamaatiot	<p>Miten asiakas tai sidosryhmän edustaja voi tehdä reklamaation, ja kenelle se osoitetaan? Miten reklamaatio tehdään näkyväksi, miten siihen reagoidaan ja millainen vaikutus sillä on toiminnan kehittämiseen?</p> <p>Luodaan järjestelmä reklamaatioiden kirjaamiseen ja käsittelemiseen.</p> <p>Ohjeistetaan henkilökunta.</p> <p>Huomioidaan reklamaatioiden näkyvyys ja palaute korjaavista toimista reklamaation tekijälle.</p>
Yhteydenotot	<p>Miten asiakkaisiin ja sidosryhmiin ollaan yhteydessä? Onko olemassa yhteisiä periaatteita ja toimintatapoja?</p> <p>Kuka huolehtii, että yhteydenottoihin reagoidaan tarvittavan nopeasti, eikä asiakasta tai sidosryhmän edustajaa pallotella ”luukulta toiselle”?</p> <p>Luodaan yhteiset toimintatavat.</p> <p>Selvitetään henkilöstön vastuut ja valtuudet sekä määritellään yhteyshenkilöt.</p>
Yhteys- ja vastuuhenkilöt	<p>Miten yhteyshenkilöt ja eri alueiden vastuuhenkilöt nimitetään ja kuinka helposti tiedot löytyvät esim. internetistä?</p> <p>Tehdään linjaus vastuiden jakautumisesta ja tiedotetaan niistä sekä sisäisesti että ulkoisesti.</p> <p>Lisätään tiedot www-sivuille.</p>
Sopimukset ja yhteiset pelisäännöt	<p>Millaisia sopimuksia asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa laaditaan? Miten niitä hoidetaan ja päivitetään?</p> <p>Luodaan sisäiset ohjeet sopimusten käyttöön liittyvistä peruseriaatteista. Sopimusmallit?</p> <p>Kenen vastuulla sopimusten hoitaminen on?</p>

	Huomioidaan yhdessä sovittujen pelisääntöjen dokumentointi ja löydettävyys.
Tietopaketti	Millaista tietoa sidosryhmille tarjotaan? Kuka tiedon tuottaa ja miten se julkaistaan? Luodaan järjestelmä, joka on helposti ylläpidettävissä. Tarjottu tieto on sidosryhmille hyödyllistä. Henkilöstön vastuut ovat kaikille selviä. Pohdittava, miten uusista sisällöistä tiedotetaan ja miten esimerkiksi mahdolliselle postituslistalle liitytään.
Mittarit	Millaista mittaritietoa voidaan luotettavasti saada? Miten se kerätään ja missä tietoa hyödynnetään? Valitaan soveltuvat mittarit, kuten asiakastyytyväisyys tai tapaamisten määrä. Sovitaan tavoitteet ja seuranta.
Vastuut	Nimetäänkö henkilöstön vastuut tarpeeksi yksityiskohtaisesti? Löytyvätkö tiedot helposti, myös sisäisesti? Pyritäänkö turhaa tai moninkertaista työtä karsimaan? Selvitetään nykytilanne ja laaditaan tarvittaessa ohjeistus. Huolehditaan siitä, että tiedot ovat teknisesti helposti löydettävissä.
<b>Sidosryhmät</b>	
Sidosryhmäanalyysi	Ketkä ovat TAMK:n sidosryhmiä? Voiko sidosryhmät asettaa tärkeysjärjestykseen? Mitkä ovat suhteiden vahvuuksia ja heikkouksia? Mitä TAMK saa sidosryhmiltään ja mitä vastaavasti antaa heille? Tehdään sidosryhmäanalyysi, jossa sidosryhmät tunnistetaan ja luokitellaan (esimerkissä 3).
Toimintasuunnitelma	Miten sidosryhmävuoropuhelu toteutetaan ja millaisia yhteistyömuotoja painotetaan? Miten vastuut määritellään? Millaisia yhteisiä ohjeita tarvitaan? Miten sidosryhmiä johdetaan? Johto tekee peruslinjauksen, jonka pohjalta laaditaan toimintasuunnitelma sidosryhmäyhteistyön kehittämiseksi ja määritellään keskeiset yhteistyömuodot ja vastuuhenkilöt koulutusohjelmittain.

Palaute	kuten kohdassa Laatu
Sidosryhmäviestintä	<p>Miten TAMKista viestitään asiakkaille ja sidosryhmille, mitä tietoa on tarjolla ja milloin? Kuka siitä vastaa? Tarvi- taanko markkinointia?</p> <p>Tehdään TAMKin yhteiset ohjeistukset siitä, miten sidos- ryhmäviestintää hoidetaan. Vastuu voidaan jakaa yksikkö- tasolle, mutta yhteisiä periaatteita noudattaen.</p> <p>Millainen on viestintäpalveluiden rooli esim. perusmateri- aalien tuottamisessa?</p> <p>Internet-sivujen roolia kasvatetaan ja sisältöä muokataan.</p> <p>TAMK.nyt – lehden merkitys ja sisältö, tietoisuuden kas- vattaminen siitä?</p>
Asiakkuudet	
Henkilöstö	<p>Miten henkilöstö ohjeistetaan ja millaiset vastuut ja val- tuudet heillä on? Miten reklamaatiot käsitellään? Miten uudet henkilöt perehdytetään? Miten asiakkaiden toimin- taan tutustutaan?</p> <p>Laaditaan yhteiset peruseriaatteet ja lisätään henkilöstön tietoisuutta kehittämistarpeista.</p> <p>Kootaan tietoa kaikkien saataville yhteen paikkaan.</p> <p>Lisätään tietoa reklamaatioista ja luodaan pelisäännöt va- litusten käsittelyyn.</p>
Laatu	<p>Miten laatu huomioidaan toiminnassa ja miten se ymmär- retään? Mitkä ovat ne kosketuspisteet, joista palautetta kerätään?</p> <p>Kytketään toiminta osaksi laadunhallintaa.</p> <p>Tallennetaan tieto yhteen paikkaan ja dokumentoidaan.</p> <p>Kerätään palautetta ja hyödynnetään sitä. Lisätään asia- kastyytyväisyys osaksi TAMKin tavoitteita ja mittareita.</p>
Arvo	<p>Millaista arvoa TAMK asiakkailleen tuottaa? Miten se tehdään näkyväksi niin asiakkaille kuin sisäisesti? Miten asiakaskokemusta mitataan, analysoidaan ja hyödynne- tään?</p> <p>Määritellään tavoitteet ja laaditaan toiminnalle peruseria- atteet.</p>

Opettajat	
Osallistuminen	<p>Miten mahdollistetaan ja luodaan uusia yhteistyösuhteita yrityselämään? Miten opettajan ammattitaitoa voidaan hyödyntää yrityselämässä?</p> <p>Selvitetään, voidaanko luoda jonkinlainen kummiyritys-järjestelmä yhteistyön toteuttamiseksi.</p> <p>Määritellään, millainen toiminta on laskutettavaa työtä (osa yrityksistä on valmis maksamaan saamastaan avusta).</p>
Ammattitaito	<p>Miten opettaja voi ylläpitää omaa ammattitaitoaan ja oppia uutta käytännön työelämästä?</p> <p>Selvitetään, voidaanko vuosittain tai muutaman vuoden välein järjestää aloittain tapahtumia, joissa opettajat pienissä ryhmissä kävisivät tutustumassa yrityksiin ennalta sovitusti.</p> <p>Pyritään lisäämään harjoittelujen aikaisia yrityskäyntejä, jolloin nykypäivän käytännöt tulevat paremmin esiin myös opettajalle.</p>
Yhteistyösuhteet	<p>Miten varmistetaan, että yhteistyösuhteet kasvavat yksilötasolta organisaatiotasolle? Miten varmistetaan, etteivät suhteet katkea henkilön vaihtuessa?</p> <p>Luodaan TAMKille yhteiset siirtymäsäännöt siitä, miten henkilö vaihtaessaan työtehtävää tai -paikkaa perehdyttää seuraajansa omiin yhteistyökumppaneihinsa ja tiedottaa myös yrityselämän edustajia vaihdoksesta.</p>
Palaute	<p>Miten varmistetaan, että opettaja välittää saamansa palautteen eteenpäin; tarvittaessa esimiestasolle asti.</p> <p>Korostetaan henkilökohtaista vastuuta.</p> <p>Luodaan ohjeet ja tekninen järjestelmä palautteen kirjaimista varten.</p> <p>Pyritään luomaan positiivinen asenne laadunhallintaan.</p>
Kolmiyhteys	<p>Yhteyttä opettajan, opiskelijan ja työelämän edustajan välillä tulee lisätä.</p> <p>Pohdittava, miten tilannetta voitaisiin parantaa resursseja juurikaan lisäämättä; esimerkiksi uuden teknologian avulla.</p>

Opettajat ja muu henkilöstö	
Laatu	Millainen on opettajan rooli ja vastuu oman ammattitaitonsa kehittämistä ja ylläpitämisestä? Miten motivoidaan yhteisiin käytäntöihin? Millaista on laadukas opetus? Pyritään lisäämään henkilöstön laatutietoisuutta, mitä laatu merkitsee jokaisen oman työn kannalta. Apuna voi käyttää esimerkiksi ”huoneentauluja” tai muuta materiaalia.
Vastuu ja valtuudet	Mitä henkilöstö voi tai ei voi itsenäisesti tehdä? Keneen ollaan tarvittaessa yhteydessä? Sovitaan käytännöt ja tehdään ne näkyviksi.
Laatukäsikirja	
Sisältö	Tehdään uusi luku sidosryhmistä: pääperiaatteet ja toimintaohjeet. Lisätään tietoa laatupolitiikasta. Lisätään tietoa sisäisestä ja ulkoisesta auditoinnista.
Julkisuus	Julkaistaan osa sivuista myös internetissä tai tehdään pdf-muotoinen dokumentti.
Www-sivut	
Rakennemuutos	Lisätään tietoa yhteyshenkilöistä, harjoittelun ja opinnäytetöiden peruseriaatteista, tilastoista, neuvottelukunnista ja sidosryhmistä. Lisätään mahdollisuus palautteen antamiseen (sähköisellä lomakkeella tai muulla sähköisellä toteutuksella). Rakennemuutos: Laadunhallinta, esimerkissä 1 Rakennemuutos: Sidosryhmät, esimerkissä 2

## Esimerkit www-sivujen rakenteesta

### Esimerkki 1: Laadunhallinnan www-sivut

Esimerkissä on esitetty sivun mahdollinen otsikko ja pääasiallinen sisältö.

Pääsivu:

Laadunhallinta TAMKissa

- laadunhallinnan tavoitteet ja periaatteet lyhyesti

Alasivut:

Laatupolitiikka

- johdon laatima laatuun liittyvä organisaation tarkoitus ja suunta

Laatujärjestelmä

- tavoitteet ja periaatteet
- soveltaminen
- kytkös strategiaan ja operatiiviseen johtamiseen
- ydin- ja tukiprosessit
- arviointi- ja palautejärjestelmä

Laadunhallinnan organisointi

- laadunhallinassa mukana olevat toimijat

Auditointi

- sisäinen ja ulkoinen auditointi (tavoitteet ja toteutus)
- KKA:n raportit
- muuta mainittavaa, esim. laatuyksiköt?

Yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja sidosryhmät

- TAMKin tavoitteet ja toimintaperiaatteet
- tarvittaessa erittely esim. koulutuksen ja TKI-toiminnan osalta
- vastuunjako

Tulokset ja tilastot

- soveltuvien osin samaa sisältöä kuin laatukäsikirjassa

Palaute

- yhteyshenkilöt ja yhteystiedot yksiköittäin ja/tai jonkin toiminnon mukaan, kuten harjoittelun tai opinnäytetyön
- mahdollisuus palautteen antamiseen sähköisesti (kuten sidosryhmien osiossa)



Linkkeinä:

- strategia
- toiminnanohjaus
- laatukäsikirja (ainakin joiltain osin)
- KKA
- laatublogi

Esimerkki 2: Sidosryhmäyhteistyön www-sivut

Esimerkissä on esitetty sivun mahdollinen otsikko ja pääasiallinen sisältö.

Pääsivu:

Sidosryhmät TAMKissa

- sidosryhmäyhteistyön tavoitteet ja periaatteet lyhyesti

Alasivut:

TAMKin sidosryhmät

- TAMKin sidosryhmät
- sidosryhmäanalyysi (ks. esimerkki 3)

Sidosryhmäyhteistyö

- esimerkkejä erilaisista sidosryhmäyhteistyön muodoista (esim. harjoittelu, opin-  
näytetyö, alumnitoiminta, TKI-toiminta, neuvottelukuntatoiminta)
- yhteyshenkilöt

Palaute / kehittämissuhteet

- mahdollisuus palautteen antamiseen sähköisesti (kuten laadunhallinnan osiossa)

Sivut on mahdollista tehdä myös niin, että Sidosryhmät -osio pidetään suppeana. Tiedot harjoittelusta, opinnäytetöiden tekemisestä, neuvottelukuntatoiminnasta, tilastoista, palautteen antamisesta jne. voitaisiin lisätä jo nyt TAMKin www-sivuilla olevalle Yrityksille ja Yhteisöille -otsikon alle. Tällä hetkellä sivut sisältävät Kehittämisen ja koulutuspalveluiden aineistoa.

Linkkeinä:

- laatukäsikirja (ainakin joiltain osin)
- laadunhallinnan www-sivut

- Kehittämis- ja koulutuspalveluiden www-sivut
- koulutustarjonta, täydennyskoulutus
- strategia
- toiminnanohjaus

### Esimerkki 3: TAMKin sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmäanalyysissä määritellään

- a) sidosryhmät
- b) pääasialliset odotukset
- c) TAMKin toimenpiteet
- d) mittarit

Tiedot voidaan esittää allekkain, kuten alla olevassa esimerkissä, tai taulukkomuodossa.

Malli: Henkilöstö

Odotukset

Työhyvinvointi. Koulutusmahdollisuudet. Vaikutusmahdollisuudet. Jne.

TAMKin toimenpiteet

Työhyvinvointiin panostetaan Wire-toiminnan avulla ja hyvillä esimies-alaisuhteilla. Henkilöstölle tarjotaan sisäisiä koulutuksia ja omaehtoiseen kouluttautumiseen suhtautaan myönteisesti. Henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun. Jne.

Mittarit

Työtyytyväisyyskyselyt. Kehityskeskusteluista saatu palaute. Henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot. Koulutuksiin osallistuminen. Jne.

### Tärkeät kehityskohteet

Haastattelujen, muiden selvitysten ja KKA:n näkemysten perusteella on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota seuraaviin kehityskohteisiin:

- TAMKin luo sidosryhmien käyttöön tietopakettin. Tarpeellisia tietoja ovat mm. harjoitteluun ja opinnäytetyöhön liittyvät asiat, yhteyshenkilöt ja tilastot. Tiedot löytyvät helposti www-sivuilta.
- TAMK tekee sidosryhmistään sidosryhmäanalyysin, jossa sidosryhmät määritellään ja priorisoidaan.
- TAMK luo sidosryhmien käyttöön palautejärjestelmän, jonka avulla sidosryhmät voivat antaa palautetta TAMKin toiminnasta ja saada palautetta omasta toiminnastaan. Teknisen järjestelmän lisäksi tarvita TAMKin sisäiset periaatteet siitä, miten saatua palautetta käsitellään ja hyödynnetään. Palautteen merkitys ja vaikutukset tulee näkyä myös sidosryhmille.
- TAMK luo periaatteet siitä, mihin ja miten sidosryhmäyhteistyön liittyvä tieto dokumentoidaan ja miten tietoa käytetään. Tallennettavia tietoja ovat mm. yhteistyöyritykset ja yhteyshenkilöt, yhteistoiminnan muodot ja tehdyt sopimukset. Tilanteisiin, joissa henkilö vaihtaa työpaikkaa tai -tehtävää luodaan omat siirtymäsäännöt seuraajan perehdyttämiseksi.
- TAMK uudistaa www-sivujen rakennetta laadunhallinnan ja sidosryhmien osalta ja lisää laatukäsikirjaan sidosryhmäyhteistyöhön liittyvän osion.

### Muuta huomioitavaa

Huomiota tulee kiinnittää yhdessä tekemisen mahdollisuuksiin ja erilaisten yhteistyöfoorumien hyödyntämiseen, kuten työpajatoimintaan ja toiminnallisiin Living Labeliin. Toiminnan tulee vastata asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeisiin. On pohdittava, mikä motivoi sidosryhmiä osallistumaan ja miten kiireiset aikataulut sovitetaan yhteen. Toiminnan oikeaa suuntaamista ja onnistumista voidaan seurata keräämällä palautetta. Haasteena on luoda toimivia indikaattoreita. Hyvien käytänteiden löytäminen, tiedon dokumentointi ja näkyväksi tekeminen on tärkeää.

Viestinnän tulee olla riittävää, löydettävää, ymmärrettävää, helposti hyödynnettävää ja ajantasaista. Haasteena on selvittää, millaista tietoa on tarkoituksenmukaista tuottaa.

Yrityselämän asenteiden ja TAMK:n maineen seuraaminen on tärkeää, samoin kuin yhteisten arvojen ja toimintaperiaatteiden löytäminen ja niiden mukaisesti toimiminen. TAMK:n omista käytänteistä ja ohjeistuksista on tiedotettava sisäisesti, nyt toiminnassa on eroja eri yksiköiden ja alojen välillä. Kaikkea toimintaa ei voi eikä ole edes järkevää yhtenäistää, on pohdittava TAMK:n tason ohjeistuksen sisältöä ja kattavuutta.

Benchmarkingia voidaan jatkaa sellaisten koulutusohjelmien avulla, joilla on jo kiinteät sidosryhmäsuhteet ja yhteisesti sovitut käytännöt (esimerkkinä Hoitotyön koulutusohjelma ja Pirkanmaan sairaanhoitopiiri). Lisäksi voidaan miettiä, miten Kuntokadun aluetta voitaisiin kehittää kokonaisuutena ja miten TAMK voisi olla tässä mukana.

Tämän opinnäytetyön tekijänä koen, että työn tuloksista tulee olemaan TAMKille hyötyä. Työssä esitettyjä kehittämissuhteita toteuttamalla vastataan KKA:n esittämiin toiveisiin mm. aktiivisesta tiedonvälityksestä, tietopaketin luomisesta, sidosryhmien kuvaamisesta ja priorisoinnista sekä palautejärjestelmän kehittämisestä. Myös sidosryhmien esittämät kehitystoiveet tulevat huomioiduksi.

## LÄHTEET

- Ala-Uotila, E. asiakkuusjohtaja. 2012. Haastattelu 4.6.2012. Haastattelija Vainonen, A. Tampere.
- Asiakaslähtöisyyden arviointi – Tampereen ammattikorkeakoulu. 2012. CI CityImage Oy:n raportti.
- Aula, P. (toim.). 2008. Kivi vai katedraali. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Clarkson, M. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and evaluating Corporate Social Performance. The Academy of Management Review. Tulostettu 14.5.2012.  
<http://search.proquest.com/docview/210968490/fulltextPDF?accountid=13208>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Freeman, R. 1984. Strategic Management – A Stakeholder Approach. Massachusetts USA: Pitman Publishing Inc.
- Fortum Oyj. 2013. Luettu 24.5.2013. <https://www.fortum.fi/fi/kestava-kehitys/sidosryhmat/pages/default.aspx>
- Harvio S. 2009. Sidosryhmäyhteistyö ja -johtaminen osana strategista laatujohtamista. Kyselytutkimus Oulun yliopiston yksikköjen sidosryhmäyhteistyöstä. Tulostettu 30.1.2013.  
[http://www oulu.fi/laatutyoyhteiskunnallinen/sidosryhmakysely\\_teoria\\_tulokset.pdf](http://www oulu.fi/laatutyoyhteiskunnallinen/sidosryhmakysely_teoria_tulokset.pdf)
- Helsingin yliopisto. 2013. Luettu 29.5.2013. <http://www.helsinki.fi/laatu/index.html>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirvonen, P. & Helander, N. 2001. Towards joint value creation processes in professional services. The TQM magazines Vol 13, Issue 4, 281-291. Tulostettu 30.3.2013.  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0954-478X& volume=13& issue=4& articleid=841996& show=abstract& PHPSES-SID=afoaek1bfv16gf1580v48furd0>
- Hölttä, T., & Savonen, M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2013. Luettu 23.5.2013.  
<http://www.jamk.fi/tutustu/esittely/laatu>
- Jyväskylän yliopisto. Laatusanastoa. 2013.  
Luettu 26.3.2013. <https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/laatu/ohjaus/laatusanastoa>

Kainulainen, S., Järvinen, M-R., Luoto, K., Matikka, O., Takala, M. & Seppälä, H. 2005. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Luettu 14.5.2012. [http://www.kka.fi/files/193/KKA\\_0205V.pdf](http://www.kka.fi/files/193/KKA_0205V.pdf)

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2009. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Karppoo, M. 2010. Laatutyöhön sitoutumisen edellytykset ammattikorkeakoulussa. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteiden laitos, kasvatustieteellisiä tutkimuksia 229. Väitöskirja. Tulostettu 21.3.2013. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-5950-6>

Kesko Oyj. 2013. Luettu 24.5.2013. <http://www.kesko.fi/fi/Vastuullisuus/Vastuullisuuden-johtaminen/Sidosryhmaanayysi/>

Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsi kirja vuosiksi 2011–2017. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 16:2010. Luettu 14.5.2012. [http://www.kka.fi/files/1201/KKA\\_1610.pdf](http://www.kka.fi/files/1201/KKA_1610.pdf)

Korkeakoulujen arviointineuvosto. Auditointi. 2013a. Luettu 29.5.2013. <http://www.kka.fi/index.phtml?s=98>

Korkeakoulujen arviointineuvosto. Tiivistelmä. 2013b. Luettu 29.5.2013. <http://www.kka.fi/index.phtml?s=216>

Kujala, J., Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 2013. Luettu 29.5.2013. <http://www.lut.fi/tutustu-meihin/laatu>

Leclin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lillrank, P. 1999. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lumijärvi, I., Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Lyytinen, A., Kohtamäki, V., Pekkola, E., Kivistö, J., Hölttä, S. 2012. ”Korkeakoulujen sidosryhmäyhteistyön laadunhallinta – Nykytilan kartoitus ja tulevat haasteet”. Tampere: Tammerprint Oy.

Löytänä J., Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Metropolia ammattikorkeakoulu. 2013. Luettu 23.5.2013. <http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliasta/laatu-tyo-ja-kka-auditointi/>

Metsä Group. 2013. Luettu 24.5.2013. <http://www.metsagroup.fi/Vastuullisuus/Henkilosto/sidosryhmat/Pages/Default.aspx>

Mikkelin ammattikorkeakoulu. 2013. Luettu 23.5.2013. [http://www.mamk.fi/mamk\\_/laadunhallinta](http://www.mamk.fi/mamk_/laadunhallinta)

- Mitchell, R., Agle, B., Wood, D. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. Tulostettu 14.5.2012.  
<http://search.proquest.com/docview/210945979/fulltextPDF?source=fedsrch&accountid=11365>
- Myllykangas P. 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa - Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Tampereen yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden laitos. Väitöskirja. Tulostettu 10.5.2012. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7623-5.pdf>
- Näsi, J. (toim.). 1995. Understanding stakeholder thinking. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ojasalo, K. & Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaisia osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pirttilä, A., Keränen, P., Pirnes, H., Tiilikka, A-M., Virtanen, M., Seppälä, H. 2009. Tampereen ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Luettu 14.5.2012. [http://www.kka.fi/files/671/KKA\\_0509.pdf](http://www.kka.fi/files/671/KKA_0509.pdf)
- Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Storbacka K., 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Storbacka, K., Blomqvist R., Dahl, J., Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY - Kirjapainoyksikkö.
- Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Syrjälä, L. & Ahonen, S. & Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.
- Tampereen ammattikorkeakoulu. TAMKin yhteistyökumppaneiden näkemyksiä yhteistyön onnistumisesta ja yhteistyön tulevaisuudesta. 2010. Kehittämisen ja koulutuspalveluiden sisäinen raportti. Tulostettu 4.6.2012.
- Tampereen ammattikorkeakoulu. Intratiedote TAMKin ja PIRAMKin yhdistymisestä. 2008. Luettu 29.5.2013.
- Tampereen ammattikorkeakoulu. TAMK. 2013a. Luettu 29.5.2013.  
[http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/\\$all/BDBDD7747B9011C9C225755A00614E04](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/$all/BDBDD7747B9011C9C225755A00614E04)
- Tampereen ammattikorkeakoulu. Hallinto ja organisaatio. 2013b. Luettu 29.5.2013.  
[http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/\\$all/451FF2184A50B3F4C22575750033D132](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/$all/451FF2184A50B3F4C22575750033D132)
- Tampereen ammattikorkeakoulu. TAMKista kehittämis- ja koulutuspalveluita. 2013c. Luettu 29.5.2013.  
[http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/\\$all/B7F3EE76855161BCC225797500434B40](http://www.tamk.fi/cms/tamk.nsf/$all/B7F3EE76855161BCC225797500434B40)

Tampereen ammattikorkeakoulun laatukäsikirja. 2012. Luku 1.02.02. Luettu 15.5.2012.  
<http://wiki.tamk.fi/x/qovQAg>

Turun yliopisto. Laatu. 2013. Luettu 29.5.2013.  
<http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/laatu/Sivut/home.aspx>

Turun yliopisto. Sidosryhmälehti Aurora. 2013. Luettu 29.5.2013.  
<http://www.utu.fi/fi/Palvelut/medialle/aurora/Sivut/home.aspx>



## LIITTEET

### Liite 1. Haastatteluihin osallistuneiden organisaatiot

Haastateltava 1: Aito Säästöpankki Oy

Haastateltava 2: Hss Consulting Oy

Haastateltava 3: Pirkanmaan liitto

Haastateltava 4: Pirkanmaan osuuskauppa

Haastateltava 5: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Haastateltava 6: Schneider-Electric Oy

Haastateltava 7: Tampereen kaupunki avokuntoutus

Haastateltava 8: Tampereen kaupunki

Haastateltava 9: Tampereen yliopisto

Haastateltava 10: Tredea Oy

## Liite 2. Ryhmähaastatteluiden kysymysrunko

**RYHMÄHAASTATTELU: TAMKin sidosryhmäyhteistyön kehittäminen laadunhallinnan näkökulmasta**

Jotta tulokset olisivat vertailtavissa KKA:n tutkimuksen kanssa, kysymykset mukailevat siinä käytettyjä aihealueita ja väittämiä.

### Haastateltavien taustatiedot

- nimi
- organisaatio
- suhde TAMKiin

### Sidosryhmäyhteistyön muodot

Millaista yhteistyötä TAMKin tulisi tehdä sidosryhmiensä kanssa?

### Sidosryhmäyhteistyön laadunhallinnan menettelytavat

Mitä yhteistyö tarkoittaisi TAMKin ja eri sidosryhmien osalta? Millaista tietoa sidosryhmät tarvitsevat TAMKista? Mitkä ovat sidosryhmille luontevia palautteenantotapoja?

### Sidosryhmäyhteistyön laadunhallinnan haasteet ja kehittämiskohteet

Millaista toiminnan laadunhallinnan tulisi olla? Mihin huomiota tulisi ensisijaisesti suunnata?